

Información Importante

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

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

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

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



BANCO DE IMÁGENES

PATRICIA BROCHERO - 201223159

MARCELA BOHÓRQUEZ - 201214727

OLGA GARCÉS - 201223088

MAYRA RINCÓN - 201222982



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

BOGOTÁ D.C.

2014



BANCO DE IMÁGENES

PATRICIA BROCHERO - 201223159

MARCELA BOHÓRQUEZ - 201214727

OLGA GARCÉS - 201223088

MAYRA RINCÓN - 201222982

ASESOR LUIS GERMÁN FRACICA



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

BOGOTÁ D.C.

2014

TABLA DE CONTENIDO

1.	Informe Ejecutivo	7
1.1	Definición de la oportunidad.....	7
1.1.1	Propuesta de valor	8
1.1.2	¿Por qué es una oportunidad ganadora?.....	8
1.2	Equipo emprendedor	8
1.3	Factibilidad de implementación	8
1.4	Entorno económico – evolución de sector	8
1.5	Mercado potencial y competencia	9
1.5.1	Competencia.....	10
1.6	Organización.....	10
1.7	Estrategia comercial	11
1.7.1	Sistema de producción	11
1.8	Estrategia de promoción y comunicación	12
1.9	Estudio económico.....	13
1.9.1	Inversión.....	13
1.9.2	Estructura de costos	14
1.9.3	Punto de equilibrio	15
1.10	Finanzas.....	15
1.10.1	Proyección de ventas	15
1.10.2	Estado de Resultados	15
1.10.3	Balance general	16
1.10.4	Rentabilidad y evaluación de viabilidad (TIR-VPN).....	17
1.10.5	Conclusiones financieras	17
1.11	Plan de trabajo.....	18
2	Análisis de Entorno Económico.....	20
2.1	Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas	26
2.2	Matriz de análisis macroeconómico.....	28

2.3	Evolución reciente del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	32
2.4	Matriz de análisis sectorial	34
2.5	Conclusiones.....	36
3	Análisis del mercado potencial y competencia.....	38
3.1	Análisis del mercado	42
3.2	Análisis de la competencia	44
4	ClickCO: Una marca que genera valor	48
4.1	Identidad corporativa.....	48
4.2	Estudio Legal.....	54
4.3	Legislación vigente	55
5	ClickCO: la foto que buscas.....	57
5.1	Requerimientos para el diseño del producto.....	57
5.2	Requerimientos de plataforma y equipos	58
5.3	Control de calidad	60
5.3.1	Control de calidad a proveedores.....	60
5.3.2	Control de calidad del servicio al usuario	60
5.4	Matriz de procesos	63
6	ClickCO Una estructura sólida.....	66
6.1	Estructura organizacional.....	66
6.2	Objetivos por área	67
6.3	Perfil de cargos por área.....	67
6.4	Proyección de crecimiento del personal	78
6.5	Gastos de administración y nómina	78
7	ClickCO: Una empresa rentable	79
7.1	Presupuesto de producción	79
7.2	Plan de compras	80
7.3	Principales supuestos - indicadores financieros - evaluación de proyectos	81
7.4	Sistemas de financiamiento	81
7.5	Flujos de caja y estados financieros.....	82
7.6	Organismos de apoyo.....	89

8	Estrategia comercial	91
8.1	Estrategia de distribución.....	91
8.2	Estrategia de servicio	91
8.3	Estrategia de precio.....	92
9	Estrategia de promoción y comunicación	94
10	REFERENCIAS	108
11	ANEXOS.....	111
11.1	Identificación de la oportunidad de negocio.....	111
11.1.1	Enfoque de la oportunidad.....	113
11.1.2	Portafolio de oportunidades.....	114
11.1.3	Aritmética del mercado para las oportunidades de negocio. Error! Bookmark not defined.	
11.1.4	Oportunidad Seleccionada	119
11.2	Ficha técnica del Focus Group	119
11.2.1	Diseño de cuestionario	120
11.3	Muestra representativa.....	122
11.4	Ficha técnica de la encuesta	124
11.4.1	Resultados de la encuesta.....	128
11.5	Requisitos del cargo para el Director Ejecutivo, administrativo y financiero.....	137
11.6	Requisitos Auxiliar contable.....	144
11.7	Requisitos Director de Comunicaciones y Mercadeo.....	151
11.8	Requisitos Diseñador.....	158
11.9	Requisitos Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente.....	165

Abstract

ClickCO is a tropicalized digital image stock bank with Latino-models which features a photo offer in different categories of situational and editable images in various formats for use in corporate graphic material, especially for advertising campaigns that include images of professions and trades.

This is a business that operates on a e-commerce platform that seeks to meet the needs of the advertising market in Colombia initially, with the vision to expand in Latin America.

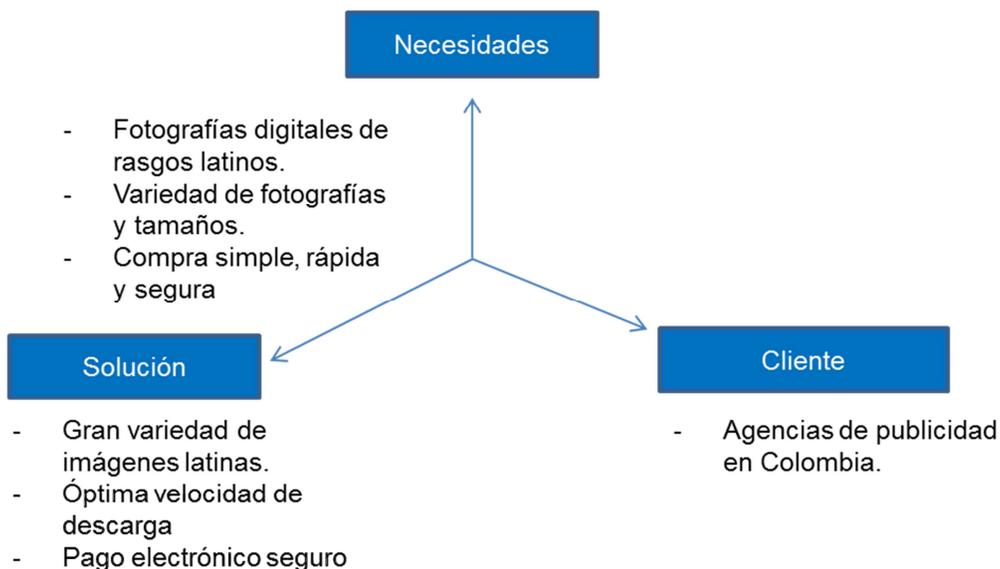
1. Informe Ejecutivo

1.1 Definición de la oportunidad

ClickCO es un banco de imágenes digitales de stock tropicalizadas -con modelos de rasgos latinos- que ofrece distintas categorías de fotos situacionales e imágenes editables en distintos formatos, para uso en material gráfico corporativo, especialmente para campañas publicitarias que incluyen imágenes de profesiones y oficios.

Se trata de un negocio que funciona sobre una plataforma de comercio electrónico y que busca satisfacer las necesidades del mercado publicitario inicialmente en Colombia, con miras a expandirse en la región latinoamericana. (Ver Anexo 11.1)

Diagrama de Abell



Fuente: Elaboración propia

1.1.1 Propuesta de valor

ClickCo ofrece una amplia gama de imágenes a través de transacciones electrónicas seguras, con una óptima velocidad de descarga.

1.1.2 ¿Por qué es una oportunidad ganadora?

Dada la necesidad de la imagen tropicalizada en el ámbito publicitario colombiano, ClickCO se presenta como una alternativa única para adquisición de este tipo de imágenes.

1.2 Equipo emprendedor

- Marcela Bohórquez Julio - Profesional en Mercadeo y Publicidad
- Olga Garcés González - Comunicadora Social – Periodista
- Mayra Rincón Novoa- Comunicadora Social- Periodista
- Patricia Brochero Cervantes - Comunicadora Social – Periodista

1.3 Factibilidad de implementación

Los análisis realizados en el estudio económico, técnico, financiero y de mercado permitieron determinar que ClickCo es un proyecto viable, ya que responde a una necesidad de mercado y adicionalmente es rentable.

1.4 Entorno económico – evolución de sector

En general, el ambiente macroeconómico se muestra favorable. Colombia es una economía en crecimiento, con una inflación y tasa de desempleo estable, incluso con tendencia a la baja. En vísperas de elecciones y con la alta inversión que se ha anunciado en infraestructura, Colombia es una economía en la lupa de los inversionistas locales y extranjeros. Este ambiente político y de inversión impulsará la economía nacional en los próximos años.

La economía local, de más de 47 millones de habitantes, es un mercado atractivo comparado con otros países que tienen la misma población, lo que nos permite visualizar un gran número de oportunidades de generación de negocios, entre ellos, el negocio del comercio electrónico para el que se prevé un crecimiento del 40% en 2014.

Para efectos de la iniciativa propuesta, el sector relevante es el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC como sombrilla de distintas vertientes entre comunicaciones, publicidad y sector gráfico, para las cuales se debe considerar la esfera de lo impreso, lo digital y lo audiovisual. El crecimiento anual promedio del sector TIC como un todo ha sido del orden de 9,9% nominal durante la última década, pasando de 14 billones en el año 2002 a 36 billones de pesos en 2012 (5,4% del PIB nominal).

En Colombia, existen alrededor de 9.000 empresas de artes gráficas. Un análisis de la Revista P&M concluye que el sector de la producción audiovisual mueve más de COP\$335.000 millones de pesos al año y es uno de los más representativos de la industria publicitaria nacional.

1.5 Mercado potencial y competencia

En una fase inicial, se determinó que el mercado potencial se calculará con base en el número de agencias publicitarias en Colombia que alcanza la cifra de 591 empresas, según el reporte del ABC publicitario el mayor sistema de información de la industria en el país.

Mercado potencial: 591 empresas

Mercado objetivo: 295 empresas

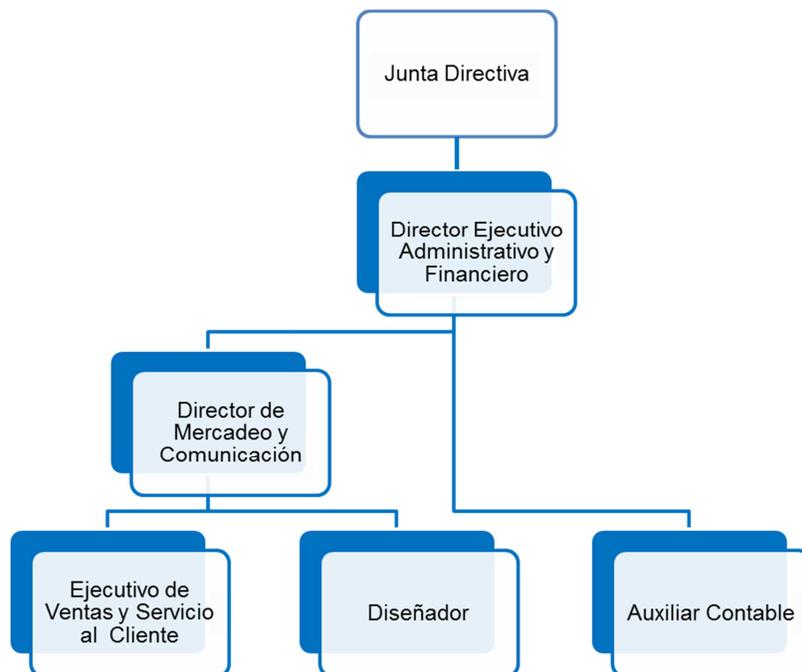
1.5.1 Competencia

Factor	Competidor Directo Getty Images Latam	Competidor 1 Shutterstock	Competidor 2 iStockPhoto	Competidor 3 Fotolia	Conclusión
Propuesta de valor	Presencia local en Colombia y servicio personalizado.	Gran volumen	Exclusividad	venta al detal	Tropicalización
Precio Promedio 3 resoluc	USD\$73	USD\$8	USD\$14	USD\$9	USD\$15
Canales	Internet	Internet	Internet	Internet	Internet
Calidad	Por resoluciones	Por resoluciones	Por resoluciones	Por resoluciones	Por resoluciones
Estrategia de ventas	Por suscripción, resolución y tipo de derechos asociados son sistema de cálculo de precio.	Por suscripción sistema de compra por créditos.	Por suscripción, sistema de compra por créditos.	La suscripción no es obligatoria, Venta tanto en crédito como en dólares.	Suscripción y venta directa.
Nicho de mercado	Industria de la publicidad y medios de comunicación.	Agencias de publicidad y diseño gráfico.	Agencias de publicidad y diseño gráfico.	Agencias de publicidad y diseño gráfico.	Agencias de publicidad en Colombia.

Fuente: Elaboración propia

1.6 Organización

ClickCO es una organización jerárquica donde el máximo superior es la Junta Directiva. Se plantea una estructura para 5 cargos y 5 trabajadores:



Fuente: Elaboración propia

1.7 Estrategia comercial

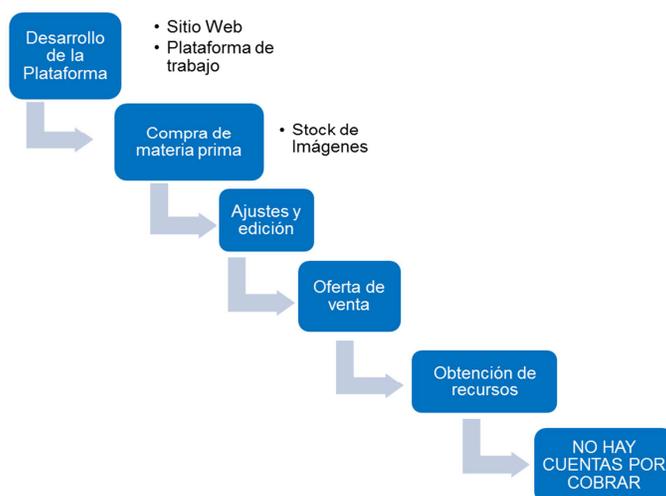
A mayor calidad de la imagen, mayor será el precio de la pieza. Inicialmente, se determinó la tabla de precios a partir de un análisis cualitativo teniendo en cuenta el precio del mercado y el precio que los encuestados manifestaron estarían dispuestos pagar por el material. Al identificar un competidor directo como Getty Images y para tener una mayor penetración en el mercado objetivo, la estrategia de precio se estableció por debajo de la competencia.

Descripción	Precio promedio del mercado	Precio de la competencia directa	Valor dispuesto a pagar por los encuestados	Precio tentativo
Fotografía Gran Formato	USD \$89	UDD \$142	UDD \$50	UDD \$40
Fotografía Formato Mediano	UDD \$44	UDD \$47	UDD \$15	UDD \$15
Fotografía Formato Pequeño	UDD \$7	UDD \$19	UDD \$10	UDD \$12

Fuente: Elaboración propia

1.7.1 Sistema de producción

Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

1.8 Estrategia de promoción y comunicación

La estrategia incluye las siguientes acciones:

- a) Campaña de expectativa
- b) Lanzamiento digital
- c) Campaña de correo directo de lanzamiento: presentación del servicio y estrategia de enganche: *¡Descarga la primera foto gratis!*
- d) Campaña de correo directo de mantenimiento: fidelización del cliente e informando sobre ofertas y novedades.
- e) Campaña de relaciones públicas:
 - Free press
 - Redes sociales
 - Marketing digital:
 - Google adds
 - SEO Search Engine Optimization (posiciona la marca en los principales motores de búsqueda web)

1.9 Estudio económico

1.9.1 Inversión

INVERSION INICIAL	
Gastos Legales	\$ 3.000.000
Nómina Administración	\$ 14.704.560
Nómina personal de ventas	\$ 14.690.660
Arriendos	\$ 6.000.000
Papelería	\$ 166.667
Subsidio de computadores	\$ 7.500.000
Publicidad	\$ 50.000.000
Adquisición de plataforma	\$ 30.000.000
Stock de 5000 fotos	\$ 87.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 213.061.887

Fuente: Elaboración propia

Gastos pre – operativos.

Detalle	Costo unitario	Cantidad inicial	Inversión
Paquete De fotos	\$ 15.000	5.000	\$ 75.000.000
Mano de obra	\$ 1.000.000		\$ 12.000.000
Inversión Total			\$ 87.000.000
Costo unitario total			17.400,0

PONDERACIÓN DE COSTO UNITARIO POR PRODUCTO	
GRAN FORMATO	\$ 8.700
MEDIANO FORMATO	\$ 5.220
PEQUEÑO FORMATO	\$ 3.480
Costo unitario total	17.400,0

Fuente: Elaboración propio

1.9.2 Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS UNITARIOS Y PRECIOS ANUALES EN PESOS															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	GF	MF	PF												
Unidades producidas	5.000	5.000	5.000	0	0	0	10.000	10.000	10.000	0	0	0	10.000	10.000	10.000
COSTO DIRECTO															
TOTAL COSTO DIRECTO	8.700	5.220	3.480	0	0	0	8.700	5.220	3.480	0	0	0	8.700	5.220	3.480
OTROS COSTOS															
GASTOS ADMON	5.891	5.891	5.891	5.804	5.804	5.804	6.279	6.279	6.279	6.248	6.248	6.248	6.747	6.747	6.747
GASTOS VENTAS	6.750	6.750	6.750	6.932	6.932	6.932	7.191	7.191	7.191	7.468	7.468	7.468	7.759	7.759	7.759
TOTAL GASTOS	12.641	12.641	12.641	12.736	12.736	12.736	13.470	13.470	13.470	13.716	13.716	13.716	14.506	14.506	14.506
COSTO TOTAL	21.341	17.861	16.121	12.736	12.736	12.736	22.170	18.690	16.950	13.716	13.716	13.716	23.206	19.726	17.986
Precio Competencia Getti	285.000	95.000	38.000	293.550	97.850	39.140	302.357	100.786	40.314	311.427	103.809	41.524	320.770	106.923	42.769
MARGEN DE VENTAS (%)	355	115	50	660	205	90	360	115	50	645	195	85	368	120	50
PRECIO DE VENTA	97.103	38.402	24.182	96.797	38.846	24.199	101.983	40.184	25.425	102.185	40.463	25.375	108.604	43.397	26.979
PRECIO FINAL ESTABLE	97.000	30.000	25.000	97.000	30.000	27.000									

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

ESTRUCTURA ANUAL DE COSTO TOTAL \$					
COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos Admon	88.227.360	90.874.181	95.089.910	99.476.796	104.041.314
Subsidio de computadores	7.500.000	0	7.725.000	0	7.956.750
Impuestos	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Depreciación Plataforma	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Mantenimiento técnico de plataforma	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Sueldos Ventas	88.143.960	90.536.279	94.346.649	98.311.719	102.437.342
Papelería	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
Arriendos	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Seguros	2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454	2.251.018
Gastos y asesorías legales	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Asesoría Contable	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Publicidad	50.000.000	51.500.000	53.045.000	54.636.350	56.275.441
Mantenimiento a cargo del diseñador	42.417.000	42.417.000	43.092.000	43.767.000	44.442.000
Total Costos Fijos	358.788.320	360.122.460	380.457.409	385.785.481	407.254.270
COSTOS VARIABLES					
Sueldo ventas parte variable (60,0%)	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Servicios Paypal	20.450.000	21.969.231	23.646.581	25.697.922	27.927.217
Total Costo Variable	21.150.000	22.669.231	24.346.581	26.397.922	28.627.217
COSTO TOTAL	379.938.320	382.791.690	404.803.990	412.183.403	435.881.487

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

1.9.3 Punto de equilibrio

Se llega al punto de equilibrio cuando se haya logrado la venta de **9.116 unidades**

1.10 Finanzas

1.10.1 Proyección de ventas.

PROYECCIÓN DE VENTAS					
PRESUPUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS	527.500.000	577.212.000	720.881.550	835.492.168	968.834.369
TOTAL EGRESOS	379.938.320	382.791.690	404.803.990	412.183.403	435.881.487
RESULTADO	147.561.680	194.420.310	316.077.560	423.308.766	532.952.882

Fuente: Elaboración propia

1.10.2 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	527.500.000	577.212.000	720.881.550	835.492.168	968.834.369
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	66.120.000	0	83.520.000	0	100.920.000
Depreciación	14.700.000	29.700.000	30.900.000	45.900.000	47.100.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	446.680.000	547.512.000	606.461.550	789.592.168	820.814.369
Gasto de Ventas	226.560.960	233.666.679	243.382.882	254.113.001	264.438.966
Gastos de Administracion	176.727.360	174.124.181	188.382.410	187.431.321	202.411.225
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	43.391.680	139.721.140	174.696.258	348.047.846	353.964.178
Otros ingresos					
Intereses	19.603.505	19.461.386	19.967.451	0	0
Otros ingresos y egresos	-19.603.505	-19.461.386	-19.967.451	0	0
Utilidad antes de impuestos	23.788.175	120.259.754	154.728.807	348.047.846	353.964.178
Impuestos (35%)	7.850.098	39.685.719	51.060.506	114.855.789	116.808.179
Utilidad Neta Final	15.938.077	80.574.035	103.668.301	233.192.057	237.155.999

Grafica tomada de simulador financiero – Fondo EMPRENDER

1.10.3 Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	96.061.887	134.550.062	123.472.103	106.181.094	257.601.113	397.894.267
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	96.061.887	134.550.062	123.472.103	106.181.094	257.601.113	397.894.267
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	87.000.000	78.300.000	204.600.000	180.900.000	292.200.000	253.500.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	30.000.000	24.000.000	18.000.000	16.800.000	9.600.000	7.200.000
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	117.000.000	102.300.000	222.600.000	197.700.000	301.800.000	260.700.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	213.061.887	236.850.062	346.072.103	303.881.094	559.401.113	658.594.267
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	7.850.098	39.685.719	51.060.506	114.855.789	116.808.179
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	133.061.887	133.061.887	133.061.887	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	133.061.887	140.911.985	172.747.606	51.060.506	114.855.789	116.808.179
Patrimonio						
Capital Social	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.593.808	9.651.211	20.018.041	40.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	11.156.654	59.501.075	111.335.226	184.630.090
Utilidades del Ejercicio	0	15.938.077	80.574.035	103.668.301	233.192.057	237.155.999
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	80.000.000	95.938.077	173.324.497	252.820.587	444.545.324	541.786.089
PASIVO + PATRIMONIO	213.061.887	236.850.062	346.072.103	303.881.094	559.401.113	658.594.267

Gráfica tomada de simulador financiero – Fondo EMPRENDER

1.10.4 Rentabilidad y evaluación de viabilidad (TIR-VPN)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,00%	3,10%	3,10%	3,10%	3,10%
Devaluación		-3,22%	-4,00%	-0,94%	2,78%	-0,46%
Variación PIB		4,70%	5,70%	6,00%	6,00%	6,00%
DIF ATA		4,51%	4,42%	4,74%	4,33%	4,45%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	3,8%	6,9%	7,8%	7,8%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	5,4%	16,8%	7,5%	7,6%
Variación costos de producción		N.A.	-63,3%	285,3%	-59,9%	222,5%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	-1,5%	8,2%	-0,5%	8,0%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		17,14	3,11	2,08	2,24	3,41
Prueba Ácida		17	3	2	2	3
Rotación cartera (días)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		59,5%	49,9%	16,8%	20,5%	17,7%
Concentración Corto Plazo		0	0	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		296,3%	870,6%	1029,7%	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		296,3%	870,6%	134,4%	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		8,2%	24,2%	24,2%	41,7%	36,5%
Rentabilidad Neta		3,0%	14,0%	14,4%	27,9%	24,5%
Rentabilidad Patrimonio		16,6%	46,5%	41,0%	52,5%	43,8%
Rentabilidad del Activo		6,7%	23,3%	34,1%	41,7%	36,0%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		58.091.680	161.571.042	165.910.539	342.887.340	286.208.388
Flujo de Inversión	-213.061.887	0	-150.000.000	-6.000.000	-150.000.000	-6.000.000
Flujo de Financiación	213.061.887	-19.603.505	-22.649.002	-177.201.548	-41.467.320	-139.915.234
Flujo de caja para evaluación	-213.061.887	58.091.680	11.571.042	159.910.539	192.887.340	280.208.388
Flujo de caja descontado	-213.061.887	50.514.504	8.749.370	105.143.775	110.283.963	139.313.092
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		15%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		38,99%				
VAN (Valor actual neto)		200.942.817				
PRI (Período de recuperación de la inversión)		1,52				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación), en meses		6 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)		62,45%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		24 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		48 mes				

Grafica tomada de simulador financiero – Fondo EMPRENDER

1.10.5 Conclusiones financieras

Se requiere una inversión inicial de aproximadamente 213 millones de pesos para iniciar la operación. En un escenario optimista se espera una rentabilidad operacional de 8.2% y una rentabilidad neta de 3% en promedio. Así mismo el proyecto presenta una tasa interna de retorno de 38.99%. Cabe resaltar que para el año dos la rentabilidad operacional llega a 14% y la neta al 24.2% siguiendo la misma línea de crecimiento durante los próximos años.

Cada dos años se prevé agregar nuevo stock con una inversión tanto en nuevas fotografías como en la ampliación de capacidad del número de imágenes en la plataforma virtual.

La deuda disminuirá, porque se prevé el pago del crédito inicial en un corto periodo de tiempo.

Es importante tenerlo en cuenta para futuros planes de expansión del negocio.

1.11 Plan de trabajo

Enero de 2014													
Bogotá, Colombia													
CRONOGRAMA ACTIVIDADES MONTAJE Y LANZAMIENTO													
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAYO				JUNIO				JULIO			
		SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4
REGISTRO EMPRESARIAL Y CONTRATO DE PERSONAL	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO												
Documentos legales requeridos													
Registro en la Cámara de comercio													
Ubicación de oficinas (Arriendo)													
Contrato de personal													
MATERIA PRIMA	DIRECTOR DE MERCADEO Y COMUNICACIONES												
Búsqueda de imágenes (Oferta de agencias)													
Pago inicial y entrega de las fotos (10.000 fotos)													
Ajuste de las imágenes (Tamaño y formato)													
INFRAESTRUCTURA DE LA PLATAFORMA	JUNTA DIRECTIVA												
Búsqueda de proveedores													
Contrato con el proveedor elegido													
Montaje de la plataforma con contenidos editoriales e imágenes.													
Pruebas finales del funcionamiento de la plataforma													
LANZAMIENTO Y DIVULGACION	DIRECTOR DE MERCADEO Y COMUNICACIONES												
Campaña de Expectativa													
Lanzamiento Digital (Webinar - Seminario virtual- Video Tutorial)													
Campaña de correo directo													
Campaña de Relaciones Publicas (Free Press, Social Media, SEO)													
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4
MATERIA PRIMA	DIRECTOR DE MERCADEO Y COMUNICACIONES												
Búsqueda de imágenes (Oferta de agencias)													
Pago inicial y entrega de las fotos (10.000 fotos)													
Ajuste de las imágenes (Tamaño y formato)													
INFRAESTRUCTURA DE LA PLATAFORMA	JUNTA DIRECTIVA												
Búsqueda de proveedores													
Contrato con el proveedor elegido													
Montaje de la plataforma con contenidos editoriales e imágenes.													
Pruebas finales del funcionamiento de la plataforma													
LANZAMIENTO Y DIVULGACION	DIRECTOR DE MERCADEO Y COMUNICACIONES												
Campaña de Expectativa													
Lanzamiento Digital (Webinar - Seminario virtual- Video Tutorial)													
Campaña de correo directo													
Campaña de Relaciones Publicas (Free Press, Social Media, SEO)													

Fuente: Elaboración propia

Matriz de riesgos

Riesgos	RR.HH	Plataforma	Finanzas	Reputación
Leve	Rotación de personal, lesiones físicas como Túnel del carpo o visuales.	Conexión a internet en el usuario final	Variación de la TRM para fijación del precio final.	No satisface las necesidades de búsqueda del consumidor final.
Moderado	Pago de nómina a tiempo.	Fallas técnicas por desastres naturales.	Problemas técnicos en el sistema de recolección de pagos (PayPal).	Pérdida de clientes actuales del negocio.
Crítico	Deudas a trabajadores por más de tres meses.	Caída total de la plataforma del sistema, falta de soporte de información y pérdida de información.	Fallas de seguridad en el sistema de recolección de pagos (PayPal).	Demandas por derecho de autor no identificados.

Fuente: Elaboración propia

2 Análisis de Entorno Económico

Uno de los hechos más representativos del año 2008, fue el impacto que tuvo en Colombia la crisis financiera estadounidense, situación que afectó la economía nacional. Sumado a este factor, el año 2008 presentó una fuerte caída comparado con el año anterior, debido al debilitamiento del sector de la construcción, a las altas tasas de inflación y el desempleo el cual concluyo en un 10.9%.

Con la más alta tasa de inflación de 7.67%, hubo menor capacidad de gasto por parte de hogares y empresas, afectando el desempeño económico en este periodo. Si se compara el crecimiento de la economía de 2008 versus 2007, se encuentra un decrecimiento de 5 puntos porcentuales, mientras que en el 2007 la economía creció un 7.5%, en el 2008 creció solo un 2.5%

La crisis financiera se prolongó durante el año 2009, convirtiéndose en un año crítico para la historia económica de la década. A pesar que se logró una variación positiva muy baja, fue un resultado mucho mejor que el de los vecinos latinoamericanos que presentaron cifras negativas durante este año. Justo al final del 2009 se reflejó una recuperación gracias al aumento en el consumo y en las obras civiles; en general, se recuperó la demanda interna.

Durante el 2009, los sectores económicos más afectados fueron industria, comercio, restaurantes, hoteles, transporte y almacenamiento, en contraste con la construcción que mostró un crecimiento del 12,8% gracias a los aumentos en el rubro de obras civiles (carreteras, calles, caminos y puentes; vías férreas y pistas de aterrizaje; tuberías y cables; vías de agua, puertos y

represas). Igualmente, el sector de minería fue otro jalonador con un 11.3% así como el sector financiero.

En el 2010 Colombia se recuperó, gracias nuevamente al sector minero y de construcción que mantuvieron un crecimiento en el mismo nivel del 2009. La industria mostró una recuperación con un crecimiento del 4.9%

La economía nacional se recuperó hasta el punto de alcanzar un crecimiento del PIB de 5,0% que superó todas las expectativas de este periodo. Sin embargo, se debe tener en cuenta la apreciación real del peso, la elevada tasa de desempleo, el alto grado de informalidad en el mercado laboral y los bajos niveles de ahorro e inversión, entre otros. Este año además de que estuvo contextualizado por una posible bonanza minera, también estuvo caracterizado por el invierno, la revaluación y las turbulencias económicas internacionales.

En definitivo, el 2010 fue un año clave en el crecimiento económico, dejando atrás la crisis de 2008- 2009. Dentro de los sectores productivos más dinámicos se destacó la minería, con una variación de 11,1%; el comercio y el transporte, que crecieron al 6,0% y 4,8% respectivamente, y la industria manufacturera, que creció al 4,9%, en contraste con el sector de la construcción que sólo creció un 1.9%.

Así mismo, el año 2011 continuó con un buen desempeño económico, superando todas las expectativas, el PIB más alto en los últimos 5 años con un 5.3%. La inflación se mantuvo

controlada, aunque por encima de la del año anterior, durante el año también la tasa de cambio se mantuvo estable, el comercio se mostró dinámico y las tasas de interés impulsaron el crédito.

La inversión extranjera logró un buen nivel, siendo los sectores minero y energético nuevamente los mayores demandantes de recursos. Durante los últimos meses se lograron tasas de desempleo de un dígito por primera vez en muchos años. En general el desempeño del año fue muy bueno comparado con el entorno internacional que estuvo afectado por la crisis europea.

En el año 2012, la crisis internacional proveniente de la Unión Europea pone a temblar la economía mundial. Colombia da señales de solidez tras mostrar un crecimiento del 3.7%, resultado bastante positivo al compararlo con el panorama internacional pero preocupante a nivel local, pues significó una variación negativa de la producción nacional.

Fue así como en el segundo semestre del año, la economía colombiana experimentó una desaceleración del mercado por la falta de ejecución de obras civiles y de infraestructura que estaban concebidas como locomotoras del país. La tasa de desempleo se mantuvo en un solo dígito, sin embargo, esto representó nuevos puestos de trabajo de baja calidad donde predominó la informalidad.

Otro punto a destacar fue la alta inversión extranjera y su tendencia de crecimiento, mostrando un gran clima de negocios y una alta confianza inversionista. El 2012, concluyó con una inflación por debajo del 3%, un resultado bastante favorable pese a las circunstancias.

Y finalmente, en el año 2013, se resalta el plan estratégico del gobierno compuesto por los TLC's y el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo –PIPE- con los cuales esperaba aportar varios puntos al crecimiento de Colombia conservando la inflación en la meta propuesta; el año se cerró con un crecimiento positivo de 4.3%, una tasa de empleo de 10.5 y con la tasa de inflación más baja en los últimos 15 años, 1.94%. Sin embargo, la percepción general de la industria es que aunque hubo una recuperación lenta, las expectativas no se cumplieron. Por ejemplo, la industria tan solo creció un 0.2%; la minería, una de las locomotoras del plan de gobierno, presentó un crecimiento leve de un 3.3%, a diferencia de la construcción que presentó un crecimiento de 10%, cifra muy favorable comparada con el año anterior que junto al agro, fueron los sectores que impulsaron la economía.

El año 2014, es un año de contrastes. El gobierno sigue impulsando el plan de vivienda PIPE, y lanza un ambicioso proyecto de construcción denominado Autopistas 4G, con las cuales espera disminuir un punto de la tasa de desempleo y aumentar otro punto al PIB, proyectando un crecimiento entre un 4% y 5%. Sin embargo, las expectativas generales de 2014 siguen siendo bajas, se espera que este año sea muy similar al 2013, caracterizado por una demanda deprimida y una baja producción. Esto debido a que los grandes proyectos realmente comenzarán en 2015 y el dinamismo de la economía se verá afectado por la incertidumbre de la coyuntura electoral.

Según las proyecciones macroeconómicas 2013 – 2018 de Bancolombia las transformaciones de la última década constituyen un marco favorable para el crecimiento futuro. Es importante mencionar el incremento de la inversión, la mejora del ingreso promedio, la estabilidad de

precios y las reformas fiscales. Como consecuencia, durante los próximos cinco años Colombia podría tener un crecimiento promedio de 4,6%, en concordancia con su nivel potencial.

Se esperan mayores exportaciones de bienes tradicionales y la entrada en vigencia de más acuerdos de libre comercio así como grandes egresos por el pago de utilidades generadas por la inversión extranjera directa (IED) que ha tenido el país en años recientes.

En los próximos años, el crecimiento de la economía impulsará la disminución del desempleo y se vivirá un mayor envejecimiento de la población. Los analistas de Bancolombia consideran que en el mediano plazo se continuará con el proceso de estabilización de las finanzas públicas, gracias a la implementación de regulaciones fiscales, el nuevo esquema de manejo de regalías y la evolución favorable de la deuda pública.

Se prevé que la tendencia de estabilización de los precios que se ha observado durante la última década se consolide y que el crecimiento del PIB se mantendrá cerca de su tasa potencial.

En los próximos años, el desarrollo de la infraestructura será uno de los principales dinamizadores de la economía nacional. Esta perspectiva es alentadora para las compañías de construcción y cemento, dado el mayor volumen de facturación que obtendrán por la ejecución de las obras civiles. La inversión en infraestructura 2011-2014 será de COP\$47 billones y ya está financiada.

También se anticipan beneficios para el sector financiero gracias a la demanda de financiación para estos proyectos y se esperan impactos positivos en el sector de consumo, dada la tendencia de disminución del desempleo y de aumento en la capacidad adquisitiva de los hogares. Finalmente, al contar con una mejor infraestructura, los productores se verán beneficiados en términos de competitividad y eficiencia en costos.

Según el Ministerio de Hacienda la economía colombiana continuará creciendo de una forma sostenible y sin mayores riesgos. El sector minero energético seguirá su dinamismo contradiciendo la posible enfermedad holandesa de la que se especula (La enfermedad holandesa, o síndrome holandés, es un término acuñado en economía para identificar las consecuencias negativas que sufre un país cuando experimenta un crecimiento inesperado en sus ingresos en divisas).

El esfuerzo fiscal 2015-2020 para financiar la infraestructura sería de COP\$20,5 billones entre recursos nación y regalías, lo que pronostica un panorama económico estable y un buen clima de negocios en el país.

Estratificación sociocultural

Según el Banco Mundial (BM), el porcentaje de personas que en Colombia pueden contarse como de clase media pasó del 15 al 28 por ciento en la última década. De los 47 millones de habitantes de Colombia, 13,8 millones de ciudadanos cuentan con recursos de clase media, 16,5 millones devengan menos que estos y 1,38 millones son considerados ricos.

Nivel educativo

La educación es la inversión más rentable en Colombia. Por cada año de educación que se tenga, los ingresos de las personas aumentan en un promedio del 14 por ciento.

Estratificación - edad y sexo

Colombia tiene 48'500.000 habitantes; el promedio de edad es de 27,6 años; 26,7 para los hombres y 28,6 para las mujeres. Aunque la población femenina es todavía ligeramente superior a la masculina, en alrededor de 500.000 personas, esa mayoría se cumple a partir de los 30 años de edad promedio.

2.1 Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas

INDICADOR	2005	2008	2009	2010	2011	2012
PIB% Crecimiento anual	4.0%	4.5%	4.5%	5.0%	5.3%	5.5%
PIB PER CAPITA USD	2207	2393	2465	2553	2652	2761
POBLACIÓN (Habitantes)	42.88.592	44.450.260	44.977.758	45.580.205	46.043.266	46.581.372
POBLACIÓN % (Crecimiento anual)	1.6%	1.5%	1.5%	1.4%	1.5%	1.5%
DESEMPLEO URBANO %	12.0%	10.9%	12.3%	11.3%	10.4%	10.2%

T.R.M. (dólar)	2.284,22	2.243,59	2.044,23	1.913,98	1.942,70	1.768,23
DEVALUACIÓN % (Revaluación)	-4,42%	11,36%	-8,89%	-6,37%	2,64%	-8,98%
INFLACIÓN	4,85%	7,67%	2,00%	3,17%	3,73%	2,44%
D.T.F. (Promedio ponderado anual)	7.03%	9.75%	6.36%	3.68%	4.25%	5.37%
INVERSIÓN EXTRANJERA directa USD	11.149	13.931	8.500	6899	13.234	15.823
DÉFICIT FISCAL (% PIB)	-4,90%	-4,00%	-2,30%	-4,10%	-3,80%	-2,30%
INDICADOR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PIB% Crecimiento anual	3.7%	5.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
PIB PER CAPITA USD	2884	3018	3160	3310	3468	3635
POBLACIÓN (Habitantes)	47.120.77 0	47.661.36 8	48.202.61 7	48.747.63 2	49.291.92 5	49.834.72 7
POBLACIÓN % (Cr ecimiento anual)	1.4%	1.4%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%

DESEMPLEO						
URBANO %	9.3%	9.2%	9.0%	8.7%	8.7%	8.6%
T.R.M. (dólar)	1.780,00	1.814,00	1.753,00	1.724,00	1.677,00	1.700,00
DEVALUACIÓN						
% (Revaluación)	1,89%	-3,22%	-4,00%	-0,94%	2,78%	-0,46%
INFLACIÓN	2,8%	3,00%	3,10%	3,10%	3,10%	3,10%
D.T.F. (Promedio ponderado anual)	4.85%	4.61%	4.42%	4.74%	4.33%	4.46%
INVERSIÓN EXTRANJERA directa USD	17.000	20.400	24.480	28.376	35.251,20	42.301,44
DÉFICIT FISCAL (% PIB)	-2,00%	-2,00%	-1,90%	-1,80%	-1,70%	-1,50%

Fuente: Elaboración propia

2.2 Matriz de análisis macroeconómico

RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO							
VARIABLES CRÍTICAS.	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO (1)
	A	M	B	A	M	B	
ECONÓMICAS							

1.PIB	X						Representa una oportunidad para el negocio dada su tendencia al alza
2.TRM						x	El precio de los productos se plantea en COP por lo que cualquier variación de la TRM no tiene un impacto considerable
3.Nivel de inversión extranjera		x					Representa una oportunidad porque la inversión significa crecimiento y desarrollo, y por ende mayor consumo de bienes y servicios
SOCIOCULTURALES							
1. PIB per cápita	X						Representa una oportunidad para el negocio dada su tendencia al alza, a mayor poder adquisitivo de la población mayor posibilidad de compra
2. Estratificación		x					Representa una oportunidad

socio económica							porque la clase media está en crecimiento y es uno de los públicos objetivo del negocio
3. Nivel educativo		x					Representa una oportunidad pues a mayor nivel educativo de la población, mayor productividad, mayor nivel adquisitivo y por ende mayor posibilidad de consumo.
POLÍTICOS – LEGALES							
1. Legislación sobre propiedad industrial e intelectual.	x						Representa una oportunidad porque protege el modelo de negocio propuesto
2. Legislación que incentiva la inversión.		x					Representa una oportunidad porque a mayor inversión en el país mayor desarrollo, y por ende mayor número de oportunidades para el negocio
3. Impuestos				x			Representa una amenaza pues se lleva una parte

							significativa de los ingresos que genera el modelo de negocio
COMPETITIVOS							
1. Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía	x						Representa una oportunidad ya que puede impulsar la efectividad del modelo de negocio
2. Nuevos productos y servicios de la competencia				x			Representa una amenaza pues puede restarle participación de mercado al negocio
3. Rapidez de los avances tecnológicos.	x						Representa una oportunidad pues impulsará constantemente la innovación en el negocio
OTROS							
1.Estratificación edad	x						Representa una oportunidad ya que el público objetivo está conformado por la población mayoritaria en Colombia (28 años

							promedio)
2.Restrictciones en flujos financieros internacionales						x	Representa una amenaza leve pues existe inestabilidad político.
3.Comercio electrónico	x						Representa una oportunidad porque es una tendencia en crecimiento que apalanca el modelo de negocio

A:ALTA B:BAJA M: MEDIA

Gráfica cortesía Germán Fracica

2.3 Evolución reciente del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Para efectos de la iniciativa propuesta, el sector relevante es el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC como sombrilla de distintas vertientes entre comunicaciones, publicidad y sector gráfico, para las cuales se debe considerar la esfera de lo impreso, lo digital y lo audiovisual.

Del análisis de los datos estadísticos se desprende que la inversión en publicidad tiene un efecto positivo sobre el crecimiento económico pues estimula el crecimiento del consumo, acelera la difusión de la innovación, promueve la competencia e impulsa el índice del crecimiento promedio del PIB.

En 2008, el gobierno eligió al gremio gráfico para hacer parte del proyecto de transformación productiva, una iniciativa que busca fortalecer diferentes sectores para transformarlos en dinamizadores de la economía. En Colombia, existen alrededor de 9.000 empresas de artes gráficas.

Un análisis de la Revista P&M concluye que el sector de la producción audiovisual mueve más de COP\$335.000 millones de pesos al año y es uno de los más representativos de la industria publicitaria nacional.

La política de Contenidos Digitales del Ministerio de TIC pretende convertir al país en destino a nivel regional en este sector, donde se estima que la facturación anual alcanza los USD\$748 millones y se posiciona como un campo interesante para desarrollar ideas innovadoras e incentivar el nacimiento y crecimiento de más pymes colombianas.

El crecimiento anual promedio del sector TIC como un todo ha sido del orden de 9,9% nominal durante la última década, pasando de 14 billones en el año 2002 a 36 billones de pesos en 2012 (5,4% del PIB nominal).

Dentro de los obstáculos que debe resolver la industria se resaltan la mejora en la infraestructura necesaria para la provisión de bienes y servicios de alto valor agregado; la incorporación de mayores niveles de capital humano calificado; la migración desde modelos de negocio

tradicionales, basados en la producción de bienes y servicios a petición del consumidor final, hacia otros más innovadores (Fedesoft y Ministerio TIC, 2012).

Entre 2011 y 2012 los ingresos del sector de las Tecnologías de Información y Comunicaciones se incrementaron un 20%, lo que es equivalente a un aumento de 0,6 puntos porcentuales como proporción del PIB.

La tendencia en el consumo de contenidos digitales viene al alza hace algunos años, según las cifras de la más reciente encuesta de Napoleón Franco, en Colombia 8 de cada 10 colombianos usan Internet, se trata de un sector de alto crecimiento, sobre el cual el Gobierno reconoce enorme potencial. Tanto así que a finales del año pasado, se creó el Viceministerio de Tecnologías y Sistemas de la Información con el objetivo de hacer un seguimiento detallado a su evolución.

2.4 Matriz de análisis sectorial

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR							
FACTORES. VARIABLES CRÍTICAS.	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO (1)
MERCADO	A	M	B	A	M	B	
1. Tamaño del mercado	X						Representa una oportunidad porque el tamaño del mercado

							es atractivo en la fase inicial del negocio.
2.Tasa de crecimiento	X			x			Representa tanto una oportunidad como una amenaza dependiendo de la variación. Además permite definir la estrategia del negocio.
3. Diferenciación de productos	x						Representa una oportunidad puesto que hay poca oferta.
COMPETENCIA							
1. N° de empresas	X						Representa una oportunidad puesto que no existen muchas empresas en la misma línea de negocio
2.Tamaño de las empresas		x					Representa una oportunidad puesto que las empresas que trabajan la misma línea de negocios son demasiado grandes para concentrarse en la necesidad del mercado local.

3. Productos sustitutos				x			Representa una amenaza puesto que puede impactar los precios del producto
TECNOLÓGICOS							
1.Comercio electrónico	X						Representa una oportunidad puesto que la tendencia es al alza y tiene un impacto positivo para el modelo de negocio.
2.Penetración de Internet	X						Representa una oportunidad pues la tendencia es al alza y a mayor penetración de Internet mayores oportunidades de negocio.
3.Seguridad informática				X			Representa una amenaza puesto que si falla es un riesgo para la operación del negocio

Gráfica cortesía Germán Fracica

2.5 Conclusiones

En general, el ambiente macroeconómico se muestra favorable. Colombia es una economía en crecimiento, con una inflación y tasa de desempleo estable, incluso con tendencia a la baja. En

vísperas de elecciones y con la alta inversión que se ha anunciado en infraestructura, Colombia es una economía en la lupa de los inversionistas locales y extranjeros. Este ambiente político y de inversión impulsará la economía nacional en los próximos años.

La economía local, de más de 47 millones de consumidores, es un mercado con mucho para explorar comparado con otros países con la misma población, lo que nos permite visualizar un gran número de oportunidades de generación de negocios, entre ellos, el negocio del comercio electrónico de fotografías para publicidad y contenido editorial en el país.

3 Análisis del mercado potencial y competencia

El segmento al que apunta ClickCO hace parte de la comunidad de creativos radicados en Colombia que trabajen específicamente en agencias de publicidad, ellos serán un factor clave para la compra de la imagen. Sus principales características de consumo a la hora de buscar una imagen, dependen mucho de las necesidades de sus clientes, generalmente buscan imágenes de buena resolución que cumplan con las características requeridas.

Decisor de compra: Ejecutivos de cuenta

Influenciador: Creativo o diseñador gráfico.

Según Lluís Codina (Profesor titular del departamento de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra UPF de Barcelona) el sector creativo es uno de los principales consumidores de los bancos de imágenes y las características que buscan en el producto son las siguientes:

- Suelen expresar conceptos e ideas, más que hechos concretos o puntuales.
- Representan ideas abstractas como éxito, trabajo en equipo, vida al aire libre, etc.
- La calidad técnica tiene que ser impecable y generalmente no necesitan que las imágenes representen hechos o fechas puntuales de la historia.

Para este sector las imágenes juegan un papel de gran importancia, ya que como es sabido una imagen vale más que mil palabras y deben producir en el consumidor final una sensación de impacto y curiosidad por la historia que hay detrás. Según Codina en su libro “Entender los bancos de imágenes”. *El profesional de la información* “cada vez más buscan que sean breves, claras y concisas y generen información, entretenimiento y confianza y de esta manera sea calificada la campaña publicitaria de gran impacto.”

Los potenciales consumidores se encuentran entre las generaciones X, Y y nativos digitales. Les gusta ofrecer una respuesta rápida y de calidad superior, para esto se valen de alternativas y herramientas tecnológicas presentes en el mercado.

La generación X: Nacidos entre 1965 – 1979

Son orientados al resultado. Son amantes de los gadgets (dispositivos tecnológicos) y competidores en aptitudes tecnológicas.

El 24% utiliza un teléfono inteligente y el 8% ya tiene una Tablet

La generación Y: Nacidos entre 1980 – 2000

Accesibilidad a teléfonos móviles, SMS y computadores en edades entre 15 y 20 años.

Es la generación que ha utilizado más dispositivos tecnológicos para el entretenimiento

Tienen un alto nivel de emprendimiento y prefieren hacer las cosas por sí mismos.

La generación de nativos digitales: Después del año 2000

Adictos a internet y video juegos. No conciben su mundo por fuera del ciberespacio y todas las soluciones las encuentran en la red.

Colombia es el segundo país en Latinoamérica con más penetración de internet.

Por cada 100 habitantes, 54 tienen acceso a Internet.

Nuestros consumidores se ubican en estratos medios y altos, donde se ha logrado un 100% de penetración.

Localización

La mayoría de nuestros clientes potenciales se encuentran en las principales ciudades del país, entre las que se pueden destacar Bogotá y Medellín.

Elementos que influyen en la compra

- Tamaños y formatos
- Color
- Composición
- Rapidez de la plataforma
- Facilidad de pago
- Seguridad de la plataforma
- Amplitud de la oferta
- Facilidad de búsqueda
- Cumplimiento de la promesa de valor (modelos con rasgos latinos)

Aceptación del producto

El diferencial de la tropicalización de imágenes dentro del modelo de negocio es un ítem que claramente tiene una alta demanda dentro del público objetivo. La identificación de este punto es la clave en el desarrollo de todo el modelo, ofreciendo una ventaja competitiva frente a otros bancos de imágenes que están en el mercado.

Con el propósito de obtener una perspectiva sobre la aceptación del producto se llevó a cabo un focus group en el que participaron 13 diseñadores y creativos de agencias o independientes (Ver Anexo 11.2).

De este ejercicio fue posible extraer las siguientes características del consumidor potencial:

1. La mayoría calificó la idea de negocio en la escala de uno a cinco con cinco y expresaron una opinión favorable respecto al diferencial propuesto por ClickCO, es decir, la tropicalización de las imágenes.
2. El nicho de mercado se encuentra en las agencias de publicidad, puesto que tienen un alto volumen de consumo de imágenes y cuentan con un promedio de 5 inscripciones a bancos de imágenes distintos.
3. Se descartaron los medios digitales y en general el sector de contenidos editoriales independientes dado que ellos se alimentan en un gran porcentaje de imágenes gratuitas (Google images) o de aquellas que les proveen las mismas agencias de comunicaciones (que a su vez provienen de las agencias de publicidad).
4. Los principales competidores son bancos de imágenes internacionales, entre los que se encuentran: istockphoto, 123rf, shutterstock, fotolia, bigstockphoto, quickimage, gettyimages, askimages, thinkstock.
5. La principal amenaza para el banco de imágenes es que se presente con una oferta muy limitada, lo que haría que el consumidor potencial rechazaría de tajo el sitio y no volviera a consultarlo.
6. La gente prefiere los sistemas de pago directo, donde cada imagen tiene su precio ya sea en pesos o en dólares, no les gusta el sistema de créditos.

7. La gratuidad es sinónimo de ilegalidad, de baja calidad y de falta de exclusividad.
Aunque los clientes son conscientes de que la compra no genera exclusividad si perciben que al comprar una imagen el porcentaje de uso se minimiza.
8. Casi todos los participantes coincidieron en afirmar que las imágenes más difíciles de encontrar son aquellas que representan la cultura en las regiones y los sitios más apartados del país.
9. El promedio de lo que los participantes están dispuestos a pagar por una fotografía oscila entre los USD\$100 por una fotografía de alta resolución para un esquema de gran formato.
10. La mejor forma de promocionar el servicio es a través de correo directo y redes sociales.
El enganche más valorado es el ofrecimiento de una imagen gratuita para conocer el banco, por ejemplo: Jueves de ClickCo.

3.1 Análisis del mercado

Mercado potencial y objetivo

Las agencias publicitarias en Colombia alcanzan la cifra de 591 empresas según el reporte del ABC publicitario, el mayor sistema de información de la industria en el país.

Mercado potencial: 591 empresas

Se calcula el mercado objetivo en un 50% del mercado potencial, teniendo en cuenta los resultados arrojados por el estudio de mercado.

Mercado objetivo: 295 empresas

Con el propósito de conocer mejor el perfil del mercado se calculó el tamaño de la muestra representativa (Ver Anexo 11.3) en 99 empresas y se llevó a cabo una encuesta (Ver Anexo 11.4).

Este ejercicio permitió concluir que el 40% de los encuestados consume entre una y cinco imágenes mensuales y que un 22% consume hasta 25 imágenes mensuales. El rango de gastos del consumo mensual de imágenes oscila entre 5 dólares para fotografías de pequeño formato, 10 dólares para fotografías de mediano formato y hasta 50 dólares para fotografías de gran formato. El 90% de los encuestados afirmó que sus gastos en el consumo mensual de imágenes oscila entre los 400 y los 800 dólares.

La mayoría de los encuestados prefiere la tarjeta de crédito como sistema de pago. Adicionalmente casi el 100% considera que las imágenes corporativas con modelos que tengan rasgos latinos tienen un alto valor agregado y el 80% considera que la categoría de profesiones y oficios no debe faltar en un banco de imágenes de Colombia.

Aunque el banco de imágenes de la competencia más utilizado por los encuestados es shutterstock y i stock Photo en segundo lugar, las personas identificaron a Getty images como el servicio que más se asemeja a la idea propuesta.

Justificación del mercado

Se seleccionó este mercado objetivo dados los resultados obtenidos en la encuesta y el éxito probado de este mismo modelo de negocio en otros países con las empresas de publicidad. Este

público ha expresado la necesidad y reconoce el valor del material fotográfico tropicalizado. Se trata de un tamaño de mercado representativo en Colombia, lo que genera una demanda interesante por el servicio y la oferta es muy limitada.

3.2 Análisis de la competencia

Shutterstock fue fundada en 2003 por Jon Oringer como una agencia de stock de fotografías e imágenes globales con sede en la ciudad de Nueva York. Shutterstock vende fotos libres de derechos, gráficos vectoriales de valores realizadas en programas como Adobe Illustrator o Macromedia Freehand e ilustraciones creadas en los programas de gráficos 3D o editores de mapas de bits, como Adobe Photoshop. Los clientes tienden a ser negocios, agencias de marketing u organizaciones de medios.

Los usuarios pueden adquirir una suscripción de 25 dólares al día y descargar hasta 25 imágenes diarias (750 en un mes) en incrementos mensuales, o comprar un paquete en la demanda y elegir una cantidad fija de descargas para ser utilizadas en cualquier momento dentro de un año.

iStockphoto vende imágenes ya preparadas que están sujetas a licencia para su uso en la publicidad o material promocional para ilustrar conceptos o ideas. Aunque iStockphoto comenzó con 2000 fotos, ahora ofrece ilustraciones vectoriales, vídeos, música y efectos de sonido. Todos los archivos de iStock sólo tienen que pagarse una vez y pueden utilizarse varias veces, dentro de los términos del contrato de licencia no se infringe ningún derecho de autor, derechos morales, marca comercial u otro derecho de propiedad intelectual que viole cualquier derecho de privacidad o publicidad. El servicio permite obtener imágenes de alta calidad por menos de un dólar y el artista recibe un porcentaje de la venta.

Fotolia fundada en Nueva York en 2004 por dos empresarios franceses cuenta con una página web disponible en 15 idiomas y 23 países. Su oferta abarca imágenes, fotografías, videos, logotipos y vectores. Maneja un esquema de suscripción gratuita y pagos a través de créditos, cada crédito equivale en promedio a USD\$0,74. Sus principales herramientas de difusión son las redes sociales (facebook y twitter) un blog y un foro de discusión para clientes, así como el correo directo a su base de usuarios.

La compañía adquiere su stock fotográfico a través de agencias alrededor del mundo y fotógrafos independientes con quienes maneja un sistema de comisiones por ventas.

Competidor directo

Getty Images, Inc. es una agencia de fotografía estadounidense, con sede en Seattle, Washington, Estados Unidos fundada en 1997. Es un proveedor de imágenes para empresas y consumidores con un archivo de 80 millones de imágenes e ilustraciones fijas y más de 50.000 horas de material fílmico de valores. Está dirigido a profesionales de los tres mercados - creativos (publicidad y diseño gráfico), los medios de comunicación (prensa y publicación en línea), y (Departamentos de diseño en la empresa, marketing y comunicación) corporativo.

Los costos de las imágenes varían en función de la resolución y el tipo de los derechos asociados a cada imagen seleccionada. La compañía también ofrece servicios de fotos personalizadas para clientes corporativos.

¿Por qué se definió Getty Images como competidor directo?

De los competidores identificados, este en particular ofrece una línea exclusiva de fotografías para Latinoamérica y es el único que tiene presencia en el país.

Tabla comparativa de la competencia

Factor	Competidor directo GettyImages Latam	Competidor 1 Shurrterstock	Competidor 2 iStockPhoto	Competidor 3 Fotolia	Conclusión
Propuesta de valor	Presencia local en Colombia y servicio personalizado	Gran volumen	Exclusividad	Venta al detal	Tropicalización
Precio Promedio 3 resoluciones	USD\$ 73	USD\$8	USD\$ 14	USD\$9	USD\$15
Canales	Internet	Internet	Internet	Internet	Internet
Calidad	Por resoluciones	Por resoluciones	Por resoluciones	Por resoluciones	Por resoluciones
Estrategia de ventas	Por suscripción, resolución y tipo de derechos asociados son sistema de	Por suscripción, sistema de compra por créditos	Por suscripción, sistema de compra por créditos	Aunque hay suscripción no es obligatoria. Venta tanto en créditos	Suscripción y venta directa.

	cálculo de precio..			como en dólares	
Nicho de mercado	Industria de la publicidad y medios de comunicación.	Agencias de publicidad y diseño gráfico	Agencias de publicidad y diseño gráfico	Agencias de publicidad y diseño gráfico	Agencias de publicidad en Colombia

Fuente: Elaboración propia

4 ClickCO: Una marca que genera valor

ClickCO banco de imágenes nace a comienzos del 2013 como proyecto de emprendimiento de las estudiantes Olga Garcés, Mayra Rincón y Erika Murillo quienes para el módulo de Contenidos digitales, la desarrollan la idea y la exponen como propuesta de negocio digital. El proyecto tuvo buenos comentarios por parte del docente y de los compañeros de la especialización quienes vieron muy rentable y realizable esta idea, sobre todo porque responde con una solución viable a un problema que la mayoría había tenido en el desarrollo de su profesión como comunicadores, periodistas entre otros: la extensa oferta de modelos con rasgos anglosajones en imágenes publicitarias que no representan al común del tipo racial del público objetivo, en este caso a los rasgos latinos.

A medida que pasaron los ciclos, ClickCO fue madurando su estructura, fue así como en la clase de Mercadeo también el proyecto fue tomado como base para implementar los conceptos de la clase y en esta ocasión entran a formar parte de ClickCO Patricia Brochero y Marcela Bohórquez quienes con su experiencia y creatividad logran aportar al fortalecimiento de la idea de ClickCO. De esta manera las cuatro conforman el equipo, que hoy se presenta como ClickCO banco de imágenes.

4.1 Identidad corporativa

Misión

Ofrecer el servicio de imágenes digitales dando las mejores alternativas en calidad, precio, servicio y respaldo.

Visión

En el 2019 seremos reconocidos como un proveedor confiable de imágenes de alta calidad con excelente servicio, respaldo y precio en Colombia.

Valores corporativos

Los valores de ClickCO, identificados en el proceso de creación de la marca son:

Innovación

Generar formas diferentes de ofrecer productos y servicios estando a la vanguardia de la tecnología para atender a las necesidades del mercado.

Dinamismo

Renovación constante que busca inspirar nuevas ideas.

Inclusión

Reconocimiento de la diversidad cultural y la igualdad de oportunidades.

Identidad gráfica

ClickCo cuenta con un manual de imagen que establece las normas básicas para el uso correcto y unificación de los elementos que conforman la identidad gráfica de ClickCo.

Por lo tanto el uso contrario o de manera opuesta al expresado en ese manual se considera erróneo. Las normas contenidas en este documento deben respetarse y mantenerse constantes, a fin de facilitar una difusión única y reforzar y asentar definitivamente su Identidad Visual.

- Logotipo

Elemento que puede ser reconocido a la vista pero que no puede ser expresado o pronunciado . El logotipo o logo es un imprescindible elemento que hace parte de la marca porque ayuda a que ésta sea fácilmente identificada, rápidamente reconocida y dependiendo el caso, mentalmente relacionada con algo con lo que existe cierta analogía. En el caso de ClickCO con tropicalización / local / Colombia.



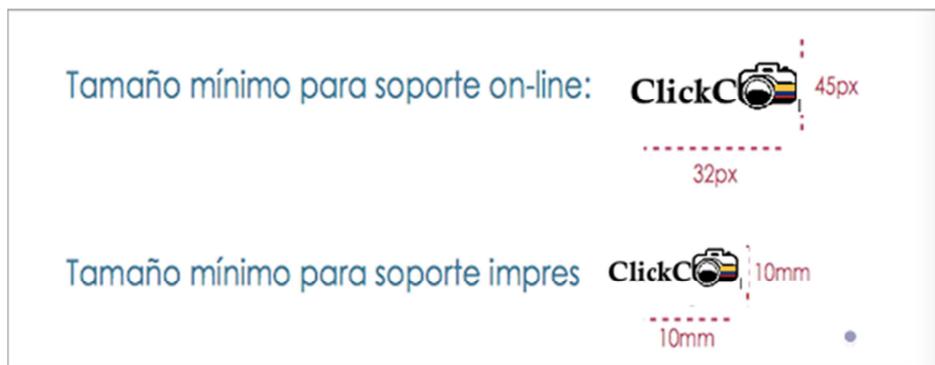
- Área libre

Se entiende como área libre al espacio que debe existir alrededor del logotipo o marca sin que ningún otro elemento lo rebase o interfiera, consiguiendo así una correcta visualización del mismo.



- Tamaño mínimo de logotipo

El menor tamaño al que puede ser reproducido el logotipo manteniendo su adecuada visibilidad.



- Usos y colores del logotipo

Logotipo a color



Logotipo en negativo



Logotipo en color con fondo oscuro



Logotipo en escala de grises



- Colores corporativos

NEGRO



Pantone: 321C

HEX: #11878B

RGB

R: 17

G: 135

B: 139

CMYK

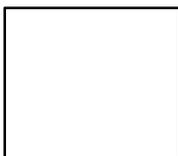
C: 84 %

M: 29 %

Y: 44 %

K: 5 %

BLANCO



Pantone: 321C

HEX: #11878B

RGB

R: 17

G: 135

B: 139

CMYK

C: 84 %

M: 29 %

Y: 44 %

K: 5 %

AMARILLO



Pantone: 130C

HEX: #F4AA00

RGB

R: 244

G: 170

B: 0

CMYK

C: 4 %

M: 36 %

Y: 100 %

K: 0 %

AZUL



Pantone: 3135C

HEX: #1E81A5

RGB

R: 30

G: 129

B: 165

CMYK

C: 83 %

M: 39 %

Y: 23 %

K: 1 %

ROJO



Pantone: 7425C

HEX: #C12563

RGB

R: 193

G: 37

B: 99

CMYK

C: 21 %

M: 98 %

Y: 41 %

K: 2 %

- Tipografía

Fuente CALIBRI : Esta fuente debe ser utilizada en todos los casos desde papelería hasta cualquier material publicitario y contenidos digitales. *Regular, Bold e Italic*

Propuesta de valor

ClickCo ofrece una amplia gama de imágenes a través de transacciones electrónicas seguras, con una óptima velocidad de descarga.

4.2 Estudio Legal

Tipo de sociedad

Según la naturaleza del negocio que se plantea para ClickCO, la empresa será constituida legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S, tras la asociación de cuatro personas naturales responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, con una duración indefinida y domiciliada en la ciudad de Bogotá.

Código CIU Nuevo Código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) - 4791
Comercio al por menor realizado a través de Internet. Ley 1429

Registro empresarial y gastos de constitución

Con el objetivo de llevar a cabo el registro empresarial se deberán seguir los siguientes pasos:

- Documentos requeridos
 - C.C
 - RUT
 - Formulario de registro único empresarial y social RUES
 - Formulario adicional de registro con otras entidades
 - Verificar nombre de la empresa: el nombre ClickCO está disponible según la Cámara de Comercio de Bogotá (Hay nombres parecidos en el registro CCB como Clickcom, clickcomprar)
 - Documento de constitución: Minuta de constitución y Escritura Pública

- Consulta de marca de acuerdo a la clasificación Niza (NCL), una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas de

productos y servicios. Según la naturaleza del negocio, ClickCO este se categoriza como un servicio de venta bajo el numeral 350071.

- Formalización
 - Registro matrícula mercantil Cámara de Comercio de Bogotá.
 - Pago de los derechos de matrícula financiera

Gasto de constitución: COP\$3'000.000

4.3 Legislación vigente

Según las características del negocio de ClickCO, el servicio de comercialización de fotografías enmarca una serie de derechos y deberes relacionados con la propiedad intelectual, tratamiento de datos personales y mensajes de datos relacionados con el comercio electrónico.

Dentro del marco de la actuación comercial de ClickCO, la empresa deberá cumplir con el siguiente marco jurídico:

Leyes propiedad intelectual

- Ley de protección de la propiedad intelectual en Colombia
- Decisión 351 de la Comunidad Andina de Naciones (Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos)
- Ley 48 de 1975 (Adhesión a la Convención Universal sobre Derechos de Autor)
- Ley 23 de 1982 (Sobre Derechos de Autor)

- Ley 33 de 1987 (adhesión al Convenio de Berna "Para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas")
- Ley 44 de 1993 (modifica y adiciona la Ley 23 de 1982 y modifica la Ley 29 de 1944)
- Ley 565 de 2000 (adopción del Tratado de la OMPI - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual - sobre Derechos de Autor)
- Decreto 1360 de 1989 (inscripción del soporte lógico (software) en el Registro Nacional del Derecho de Autor)
- Decreto 460 de 1995 (reglamentación del Registro Nacional del Derecho de Autor y regulación del Depósito Legal)
- Decreto 162 de 1996 (reglamentación de la Decisión Andina 351 de 1993 y la Ley 44 de 1993, en relación con las Sociedades de Gestión Colectiva de Derecho de Autor o de Derechos Conexos)
- Decreto 1070 de 2008 (por el cual se reglamenta el artículo 26 de la Ley 98 de 1993.)

Ley de protección de datos personales

- Decreto 1377 de 2013, que reglamentó parcialmente la Ley General de Protección de Datos Personales, Ley 1581 de 2012.

5 ClickCO: la foto que buscas

Concepto del servicio

El servicio consiste en la venta de imágenes digitales en distintos formatos y resoluciones, que llevarán siempre una marca de agua de la compañía hasta que el pago y la descarga sean efectivas, momento en que se entregará la imagen lista para editar.

5.1 Requerimientos para el diseño del producto

- Diseño de marca ClickCO
- Manual de imagen corporativa y plantillas
- Diseño de la página Web
- Diseño marca de agua

Ficha Técnica

Imágenes con marca de agua				
5 Categorías	3 Tamaños	5 Formatos	5 Resoluciones	Precio
Corporativas	XS 425 x 282px @72 dpi	.jpg	300kb	25.000
Gente	S 849 x 565px @72 dpi	.ai	1 mega	25.000
Ciudades	M	.psd	3 megas	30.000

	1698 x 1131px @300 dpi			
Profesiones	L 2716 x 1810px @600 dpi	.png	8 megas	97.000
Oficios	XL 4925 x 3283px @900 dpi	.gif	12 megas	97.000

5.2 Requerimientos de plataforma y equipos

Los requerimientos para el montaje de la plataforma de ClickCO son:

- a. Desarrollo y diseño del sitio Web

Alojamiento. El alojamiento web implica unos requisitos exclusivos de ampliación, fiabilidad, seguridad, etc. Se seleccionó a Amazon Web Services puesto que proporciona una capacidad informática masiva que se puede ajustar a medida que la empresa crece, grandes cantidades de almacenamiento que permiten gestionar las demandas más exigentes que pueda plantear la aplicación, un potente servicio de bases de datos de fácil utilización y con la flexibilidad puede satisfacer las necesidades dinámicas de albergar contenido web según la naturaleza de ClickCO.

Desarrollo y diseño. Para el desarrollo y diseño de la página se seleccionó a la empresa E-Green Design, cuya propuesta aborda las siguientes características:

- Sitio web desarrollado en html, html5, con estructura en cascada, hoja de estilos, potenciada para SEO, con Links auto-administrables, banners animados, formularios de contacto.

- Estructura Smart screen para permitir la visualización en móviles y tablets.

- Programación de formularios y bases de datos PHP.

b. Plataforma de trabajo

La plataforma de trabajo que se ha seleccionado para la nómina y que es 100% compatible con la infraestructura de Amazon Web Services es Citrix Workspace Suite. Esta solución permitirá a los trabajadores acceso a todas las aplicaciones de trabajo, datos y escritorios personalizados, optimizados para cumplir la seguridad, el rendimiento, la personalización y los requisitos de movilidad de cada individuo. Dado que ofrece una tienda de aplicaciones unificada que agrega aplicaciones móviles de Windows, web y SaaS (Software as a service) para cualquier dispositivo, funciona como un cliente universal disponible en todas las tabletas, smartphones, PC, Mac o clientes delgados, y podrá entregar contenidos de forma segura en redes WAN de alta latencia y bajo ancho de banda, redes móviles 3G/4G altamente variables o la red LAN corporativa.

El propósito de seleccionar este tipo de solución radica en la posibilidad de habilitar los estilos de trabajo flexibles o teletrabajo y el uso de los dispositivos personales para el desarrollo de las labores.

c. Respaldo del sitio, soporte de TI

- Tanto Amazon Web Services como Citrix, empresa proveedora de Workspace Suite proveerán el soporte de sus soluciones.

d. Selección y montaje de los mecanismos de pago

- PayPal: sistema de pagos en 25 divisas de 190 países, es compatible con la solución de Amazon Web Services. Acepta las principales tarjetas de crédito Visa, Mastercard, American Express, Discover, Diners Club, así como tarjetas débito y pagos bancarios de alrededor del mundo.
- Software interno de registro de las compras efectuadas y el medio de pago seleccionado por el usuario.

5.3 Control de calidad

5.3.1 Control de calidad a proveedores

El proceso de control de calidad se llevará a cabo por los diseñadores al momento de generar el proceso a cada imagen para su montaje en diferentes tamaños y formatos en la plataforma. Se verificará los siguientes ítems:

- La composición de la imagen debe tener un contexto latino (modelo, escenografía)
- Las imágenes deben estar en JPG modo RGB calidad máxima y resolución máxima.
- Resolución mínima de 600 dpi o superior.
- Las imágenes con problemas de encuadre, composición, foco serán rechazadas.
- Las imágenes con firmas personales o comerciales, enmarcados, marcas de aguas, serán rechazadas.
- Las imágenes con uso excesivo de photoshop serán descartadas .
- Las imágenes deben tener un nivel óptimo de enfoque, iluminación y exposición.

5.3.2 Control de calidad del servicio al usuario

- La plataforma debe tener niveles altos de usabilidad, funcionalidad y compatibilidad con distintos navegadores.

- La plataforma debe funcionar en cualquier computador PC que tenga instalado un navegador web.
- La respuesta que dará el sistema con respecto a la petición del usuario deberá ser en tiempo real.
- Los datos confidenciales de la cuenta de un cliente de nuestra aplicación solo serán accesibles por el propietario de la cuenta y los administradores. Un usuario solo podrá acceder a sus datos tras realizar el proceso de autenticación.
- Identificar a los usuarios que acceden a nuestra aplicación mediante la introducción de su nombre y contraseña.
- Los usuarios que ya no utilizaran el sistema obtienen una baja que evita su acceso al sistema pero manteniendo su información en las bases de datos.
- Solicitud de confirmación antes de completar cualquier acción delicada para el sistema o de carácter irreversible.
- Diseño de la plataforma de manera que resulte ameno, intuitivo y fácil de utilizar.
- El cliente podrá visualizar en cualquier momento su carrito de la compra. En el podemos ver con detalle los productos agregados, también nos mostrará detalles como el IVA de la compra, los gastos de envío y el total final; en cualquier momento el cliente podrá anular un producto no deseado del carrito.
- El lenguaje utilizado para implementar la tienda virtual es PHP que nos permitirá la creación de una página Web dinámica.
- La aplicación de comercio electrónico debe satisfacer las necesidades funcionales:
Usuarios
 - Identificarse como cliente.

- Añadir producto a la cesta de la compra.
- Ver cesta de la compra.
- Ver detalle del producto.

Administrador

- Añadir/ editar/ eliminar administrador.
 - Añadir/ editar/ eliminar categoría.
 - Añadir/ editar/ eliminar proveedor.
 - Añadir/ editar/ eliminar producto.
 - Añadir/ editar/ eliminar pedido proveedor.

Usuario No Registrado

- Navegar por catálogo.
- Crear cuenta cliente.
- Opciones de visualización de productos

5.4 Matriz de procesos

ACTIVIDADES	TIEMPOS/ UNIDAD	RECURSO HUMANO			EQUIPO REQUERIDO	INSUMOS REQUERIDOS
		CARGO	TIEMPO DIA	TIEMPO MES		
1. Abastecimiento Fijo	10000 / Anual	N/A Agencia de fotografía	N/A	N/A	N/A	N/A
2. Abastecimiento Variable	20 / Mensual	1. Diseñador	2	40	Plataforma (Front – Back en, programas de diseño, características del producto (computadores , internet, línea telefónica)	Imágenes
3. Selección, edición y montaje de contenidos	120 / Mensuales	1. Diseñador	N/A	N/A	Computador, Plataforma, conectividad, línea	Imágenes

					telefónica, software de edición gráfico	
4. Soporte IT	Permanente	N/A	N/A	N/A	Plataforma web	Plataforma web
5. Gestión Administrativa y Financiera (Pago de nómina, contabilidad, facturación, revisión)	N/A	1. Director administrativo y financiero	8	160	Computador, Plataforma, conectividad, línea telefónica	Dinero en transacción
	N/A	2. Asesor Jurídico (Externo)		6	Contratos, políticas, derechos de autor	Leyes
	N/A	3. Auxiliar Contable	3	60	Computador, Plataforma, conectividad, línea telefónica	Movimientos Financieros
5. Comunicaciones de Mercadeo y Ventas	N/A	1. Director de MerCom incluyend	8	160	Computador, Plataforma, conectividad, línea telefónica	Imágenes seleccionadas

		o redes sociales				
		2. Ejecutivo de ventas y servicio al cliente	N/A	N/A	Computador, Plataforma, conectividad, línea telefónica	Plan de comunicaci ones y mercadeo. PQRs

6 ClickCO Una estructura sólida

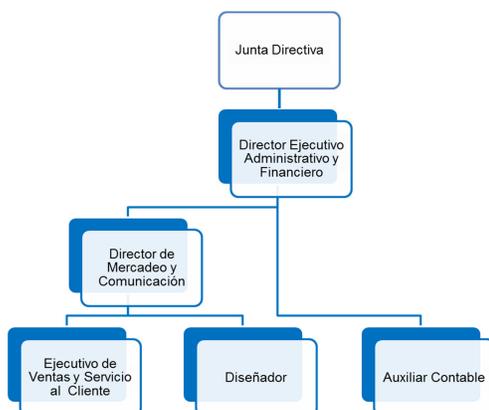
6.1 Estructura organizacional

Modelo de trabajo flexible y oficina itinerante

La compañía se propone operar bajo un modelo de trabajo flexible siguiendo la tendencia BYOD (Bring your own Device) o Traiga su propio dispositivo, en la que se ofrece un rubro al empleado para que compre el dispositivo de su preferencia y se le provee un escritorio virtual con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores.

Adicionalmente, se propone un modelo de oficina virtual en un esquema de servicio bajo demanda, es decir alquiler de espacios de trabajo listos para ser utilizados con un amplio rango de servicios de apoyo complementarios (impresiones, estación de café, conectividad). Esto implica una dirección de correspondencia, la redirección de las llamadas entrantes y el uso de espacios disponibles por solicitud.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia - Organigrama Corporativo ClickCo

6.2 Objetivos por área

Junta Directiva

Velar por los intereses de los socios, el crecimiento y la rentabilidad de la compañía.

Dirección ejecutiva, administrativa y financiera

Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización, bajo un estilo de liderazgo que combine los esquemas transaccional y transformacional, siguiendo la naturaleza del negocio.

Llevar a cabo la adecuada administración del personal, de los recursos físicos y financieros con el propósito de asegurar el alcance eficiente de los objetivos corporativos, dando cumplimiento a las normativas legales.

Área de Mercadeo y Comunicación

A través de la creación de estrategias de mercadeo y comunicaciones establecer las tácticas y uso de medios adecuados para cumplir con los objetivos de ventas y llegar a ser un referente en la escogencia de imágenes tropicalizadas.

6.3 Perfil de cargos por área

Perfil del Director Ejecutivo, Administrativo y Financiero

Profesional en administración de empresas o carreras afines con experiencia en el manejo de equipos, habilidades gerenciales y de liderazgo, altamente orientado al logro. A cargo de tomar y ejecutar decisiones y acuerdos de la Junta Directiva.

Responsable del buen funcionamiento de la compañía y de los resultados de los objetivos y presupuestos establecidos. Capaz de proponer iniciativas para la mejora continua de la organización, preparar los proyectos y presupuestos que serán sometidos a consideración de la Junta Directiva.

Habilidades para ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con el presupuesto y las facultades especiales que para el efecto se le otorguen por parte de la Junta Directiva.

Experiencia mínima de dos años en administración de compañías del sector digital.

A continuación se presentan los perfiles por cargo, cuyo modelo fue cortesía de German Fracica.

PERFIL DEL CARGO	
NIVEL:	Profesional
RELACIONES JERÁRQUICAS	
SUPERIOR INMEDIATO:	Junta Directiva
PERSONAS A CARGO	4
2.3. SALARIO MENSUAL	4'000.000
2.4. HORARIO	Política flexible, según solicitud
2.5. JORNADA DE TRABAJO	8 Horas diarias

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO
OBJETIVOS

Administrar los recursos y finanzas de la compañía

- Responder por la rentabilidad del negocio
- Controlar el uso de los recursos
- Velar por el cumplimiento de las normas legales establecidas
- Lograr el buen funcionamiento de la compañía y el cumplimiento de los objetivos y presupuestos establecidos.
- Liderar la cultura organizacional y la innovación en la compañía.
- Proponer iniciativas para la mejora continua de la organización

FUNCIONES

Responsable por.

- Velar por la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía
- Planificar, Implementar, y supervisar las actividades de Gestión del Talento humano.
- Planificar, Implementar y supervisar las actividades relacionadas con el proceso de servicios generales, tales como aseo, mensajería y mantenimiento.
- Planificar, Implementar y supervisar las actividades relacionadas con el proceso financiero de la compañía, tales como la contabilidad, tesorería, presupuestos, costos y facturación.
- Planificar, implementar y supervisar las actividades de soporte en procesos tecnológicos y de información que requiere la organización.
- Establecer con la Junta Directiva, las políticas relacionadas con de la fijación de precios y elaboración del Plan de ventas y mercadeo.

- Colaborar con el área de Mercadeo en el análisis y diseño del Plan de producción acorde al plan de ventas
- Reportar mensualmente indicadores claves del negocio
- Preparar los proyectos y presupuestos que serán sometidos a consideración de la Junta Directiva
- Desempeñarse como representante legal

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO

4.1. INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Junta Directiva
4.2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL CARGO	% Crecimiento % Rentabilidad Ingresos Costos Rotación de personal Cuentas por pagar

(Ver anexo 11.5)

Perfil del Auxiliar Contable

Profesional o técnico en contabilidad, con un año de experiencia en el área administrativa y financiera, manejo de software especializado y gestión contable. Capacidad para el trabajo en

equipo y bajo presión. Disposición para el manejo de nómina, facturación y pago de proveedores.

PERFIL DEL CARGO	
NIVEL:	Profesional
RELACIONES JERÁRQUICAS.	
SUPERIOR INMEDIATO:	Director Administrativo y Financiero
PERSONAS A CARGO	0
2.3. SALARIO MENSUAL	1'000.000
2.4. HORARIO	Política flexible, según solicitud
2.5. JORNADA DE TRABAJO	8 Horas diarias

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO
<p>OBJETIVOS</p> <p>Asistir a la Dirección administrativa y financiera.</p>
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y correspondencia • Registro contable • Pago de nómina

<ul style="list-style-type: none"> • Registro y Pago de proveedores • Archivo • Trámites generales 	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
4.1. INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Auxiliar contable
4.2. INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Desempeño Agilidad

(Ver anexo 11.6)

Perfil Director de Mercadeo y Comunicaciones

Profesional en mercadeo, comunicaciones o áreas relacionadas, de preferencia con especialización en Marketing Digital o afines. Mínimo cinco años de experiencia en dirección de mercadeo. Capacidad de análisis, pensamiento creativo e innovador e iniciativa para comenzar proyectos. Habilidades de liderazgo, comunicación estratégica. Experiencia en mercadeo digital y comunicación relacional. Capaz de construir relaciones interpersonales positivas y trabajar bajo presión. Experiencia en gestión de proyectos.

PERFIL DEL CARGO	
NIVEL:	Medio – Alto
RELACIONES JERÁRQUICAS.	

SUPERIOR INMEDIATO:	Junta Directiva
PERSONAS A CARGO	2
SALARIO MENSUAL	3.000.000 Mensuales
HORARIO	8-12 am- 2-5pm
JORNADA DE TRABAJO	Diurna

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO

OBJETIVOS

Diseñar e implementar estrategias para los procesos que garanticen el establecimiento de un adecuado plan de mercadeo y comunicaciones.

FUNCIONES:

- Aplicar estrategias de mercadeo novedosas y dinámicas acordes con los servicios que brinda ClickCO.
- Proponer y mantener un sistema eficiente de comunicación.
- Supervisar y evaluar la eficacia de las acciones a su cargo.
- Supervisar las funciones del Diseñador Gráfico.
- Supervisar las funciones del Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente
- Ejecutar un programa continuo de promoción de los Servicios a la población expectante: los diseñadores gráficos.
- Diagnosticar el posicionamiento e imagen de ClickCO en el mercado.
- Preparar y desarrollar estrategias de mercadeo que permitan fortalecer la imagen.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Junta Directiva
INDICADORES DE GESTIÓN DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de órdenes de servicio ✓ Frecuencia de tráfico de la página web ClickCO ✓ Porcentaje de Ingresos en venta de servicios.

(Ver anexo 11.7)

Perfil: Diseñador

Profesional en diseño gráfico, industrial o afines con especial desarrollo de la creatividad para definir parámetros estéticos de diseño fotográfico. Más de 3 años de experiencia en agencias de publicidad. Excelente manejo de software de diseño gráfico manejo de páginas web, para constante actualización.

Pro activo, dinámico, con enfoque al logro y orientación al detalle y disposición para el emprendimiento. Con disponibilidad de tiempo completo para realizar labores.

PERFIL DEL CARGO	
NIVEL:	Medio

RELACIONES JERÁRQUICAS.	
SUPERIOR INMEDIATO:	Director de Mercadeo y Comunicaciones
PERSONAS A CARGO	0
SALARIO MENSUAL	3'000.000 Mensuales
HORARIO	8-12 am- 2-5pm
JORNADA DE TRABAJO	Diurna

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO

OBJETIVOS

El diseñador debe ser la persona encargada de seleccionar y montar bajo su criterio el insumo del banco de imágenes para alimentar la plataforma web, de acuerdo a las condiciones planteadas por la compañía.

FUNCIONES

Selección, edición y montaje de los contenidos de la plataforma web. Debe actualizar periódicamente el banco de imágenes con los criterios de la compañía.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO

INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Director de Mercadeo y Comunicaciones
INDICADORES DE GESTIÓN DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuencia de actualización del banco. ✓ Número de imágenes seleccionadas y

	editadas.
--	-----------

(Ver anexo 11.8)

Perfil – Ejecutivo de ventas y Servicio al Cliente

Profesional de comunicación, publicidad, mercadeo o carreras afines, responsable, comprometido, altamente motivado y dinámico. Excelente expresión verbal, capacidad de trabajo bajo presión, orientación al logro y cumplimiento de metas.

Experiencia entre 6 meses y un año atendiendo PQR, que tenga interés y habilidades para implementar y desarrollar estrategias de comunicación y mercadeo relacional, con énfasis en marketing digital.

PERFIL DEL CARGO	
NIVEL:	Soporte
RELACIONES JERÁRQUICAS	
SUPERIOR INMEDIATO:	Director de Mercadeo y Comunicaciones
PERSONAS A CARGO	0
SALARIO MENSUAL	1'200.000 Mensuales
HORARIO	8-12 am- 2-5pm
JORNADA DE TRABAJO	Diurna

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> - Implementar, ejecutar y contribuir al plan de mercadeo y comunicaciones de la compañía. - Estar en capacidad de responder acertadamente a los requerimientos de los clientes, de acuerdo a las pautas de la compañía. 	
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de las estrategias propuestas en el plan de comunicaciones y mercadeo. - Atención de los PQR de los usuarios y clientes a través de los canales establecidos por la compañía. Redes sociales y Call Center. 	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Director de Mercadeo y Comunicaciones.
INDICADORES DE GESTIÓN DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuencia de PQR atendidos ✓ Encuesta de satisfacción de los clientes. ✓ Número de tácticas ejecutadas ✓ Número de requerimientos ✓ Tráfico en la página Web ClickCO

(Ver anexo 11.9)

6.4 Proyección de crecimiento del personal

AREA	N° PERSONAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administración y finanzas	2	2	2	2	2
Mercadeo y Comunicaciones	3	3	3	3	3
Total	5	5	5	5	5

6.5 Gastos de administración y nómina

RESUMEN NOMINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACION	88.227.360	90.874.181	95.089.910	99.476.796	104.041.314
VENTAS	88.143.960	90.536.279	94.346.649	98.311.719	102.437.342
TOTAL	176.371.320	181.410.460	189.436.559	197.788.515	206.478.656

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

7 ClickCO: Una empresa rentable

Se estableció el consumo anual con base en el precio del mercado, luego de compararlo con el valor que los encuestados manifestaron estarían dispuestos a pagar por el producto e identificar que éste, en la mayoría de los casos, supera el valor que actualmente ofrece el mercado.

Se estableció abordar el 50% de la totalidad del mercado, compuesto por 295 compañías, teniendo en cuenta el porcentaje de consumo que reportó la encuesta por cada una de las categorías (pequeño, mediano y gran formato).

Basado en el último estudio que llevó a cabo el Diario La República sobre el crecimiento del sector de contenidos digitales en los últimos 5 años, se calculó una tendencia de crecimiento de 24.39%, a partir de los datos de 2011 y 2012, dado que el crecimiento que se presentó en 2010 fue un crecimiento atípico. Este estimado se aplicó a los próximos 5 años en un escenario optimista.

En un escenario menos optimista se calculó un cumplimiento del 50% del presupuesto en los primeros 2 años teniendo en cuenta la situación coyuntural de desaceleración del mercado, la cual está proyectada hasta mediados del 2015.

7.1 Presupuesto de producción

Detalle	Costo unitario	Cantidad inicial	Inversión
Paquete De fotos	\$ 15.000	5.000	\$ 75.000.000
Mano de obra	\$ 1.000.000		\$ 12.000.000
Inversión Total			\$ 87.000.000

Fuente: Elaboración propia - inversión inicial de fotografías

El stock inicial será de 5.000 fotografías con un costo de 87 millones y posteriormente, asegurando una economía de escala se espera conservar el mismo costo unitario para una compra de 10.000 nuevas fotografías cada dos años.

7.2 Plan de compras

El plan de compras se estableció según el nivel de importancia para el buen funcionamiento de la operación:

- **Abastecimiento de fotografías:** proceso de compra más crítico, pues afecta directamente nuestra promesa de valor: contar con una gran variedad de fotos. Se prevé iniciar con un stock de 5.000 fotografías y agregar aproximadamente 10.000 fotografías nuevas cada dos años. Los proveedores serán agencias de fotografía que suministrarán paquetes de mínimo 100 fotos por un valor estimado por foto de \$15.000 pesos.
- **Plataforma:** La página web, el servicio de espacio en la nube y las transacciones electrónicas seguras componen la plataforma, otro proceso clave para la operación. Se prevé adquirir una solución de Amazon Web Services, la cual cumple con los requerimientos necesarios y garantiza el soporte de servicio. La solución permite incrementar la capacidad de hasta 50.000 imágenes y requerirá actualizaciones en el tiempo.

Adicionales: En este grupo de compras, se incluyen todos los demás servicios que se requieren para el funcionamiento de la operación, por ejemplo, proveedores de alquiler de oficinas, buffet de abogados, asesorías contables, etc. Estas compras se realizarán mensualmente con pago a 30 días.

7.3 Principales supuestos - indicadores financieros - evaluación de proyectos

El punto de equilibrio se alcanza con 9.116 unidades vendidas

Evaluación del proyecto: TIR, VPN. Pto. de equilibrio, relación costo / beneficio y recuperación de la inversión.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	38,99%
VAN (Valor actual neto)	200.942.817
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,52
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	62,45%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	48 mes

Fuente: Elaboración propia

7.4 Sistemas de financiamiento

Se calculó una inversión inicial para 2 meses, que incluyó gastos legales, nómina de administración y ventas, arriendo, papelería, subsidio de computadores, publicidad, software para plataforma en la nube con todos los aplicativos de 5 escritorios virtuales para el personal de la empresa, y el stock inicial de fotografías.

Se ha establecido que los 4 socios aportarán cada uno \$20.000.000 de pesos con lo cual se consolida un capital de \$80.000.000. Por lo tanto será requerido un capital adicional de \$250.000.000, que se adquirirá a través de un crédito financiero para emprendedores con las siguientes características:

- Entidad: Banco BBVA
- 2 años de gracia
- Tasa de interés: 12%
- Duración: 5 años

INVERSION INICIAL	
Gastos Legales	\$ 3.000.000
Nómina Administración	\$ 14.704.560
Nómina personal de ventas	\$ 14.690.660
Arriendos	\$ 6.000.000
Papelería	\$ 166.667
Subsidio de computadores	\$ 7.500.000
Publicidad	\$ 50.000.000
Adquisición de plataforma	\$ 30.000.000
Stock de 5000 fotos	\$ 87.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 213.061.887

Fuente: Elaboración propia

7.5 Flujos de caja y estados financieros

Costo primo

Detalle	Costo unitario	Cantidad inicial	Inversión
Paquete De fotos	\$ 15.000	5.000	\$ 75.000.000
Mano de obra	\$ 1.000.000		\$ 12.000.000
Inversión Total			\$ 87.000.000
Costo unitario total			17.400,0

PONDERACIÓN DE COSTO UNITARIO POR PRODUCTO	
GRAN FORMATO	\$ 8.700
MEDIANO FORMATO	\$ 5.220
PEQUEÑO FORMATO	\$ 3.480
Costo unitario total	17.400,0

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de costos unitarios y precios anuales en pesos

ESTRUCTURA DE COSTOS UNITARIOS Y PRECIOS ANUALES EN PESOS															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	GF	MF	PF												
Unidades producidas	5.000	5.000	5.000	0	0	0	10.000	10.000	10.000	0	0	0	10.000	10.000	10.000
COSTO DIRECTO															
TOTAL COSTO DIRECTO	8.700	5.220	3.480	0	0	0	8.700	5.220	3.480	0	0	0	8.700	5.220	3.480
OTROS COSTOS															
GASTOS ADMON	5.891	5.891	5.891	5.804	5.804	5.804	6.279	6.279	6.279	6.248	6.248	6.248	6.747	6.747	6.747
GASTOS VENTAS	6.750	6.750	6.750	6.932	6.932	6.932	7.191	7.191	7.191	7.468	7.468	7.468	7.759	7.759	7.759
TOTAL GASTOS	12.641	12.641	12.641	12.736	12.736	12.736	13.470	13.470	13.470	13.716	13.716	13.716	14.506	14.506	14.506
COSTO TOTAL	21.341	17.861	16.121	12.736	12.736	12.736	22.170	18.690	16.950	13.716	13.716	13.716	23.206	19.726	17.986
Precio Competencia Getti	285.000	95.000	38.000	293.550	97.850	39.140	302.357	100.786	40.314	311.427	103.809	41.524	320.770	106.923	42.769
MARGEN DE VENTAS (%)	355	115	50	660	205	90	360	115	50	645	195	85	368	120	50
PRECIO DE VENTA	97.103	38.402	24.182	96.797	38.846	24.199	101.983	40.184	25.425	102.185	40.463	25.375	108.604	43.397	26.979
PRECIO FINAL ESTABLE	97.000	30.000	25.000	97.000	30.000	27.000									

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

Estructura anual de costo total

ESTRUCTURA ANUAL DE COSTO TOTAL \$					
COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos Admon	88.227.360	90.874.181	95.089.910	99.476.796	104.041.314
Subsidio de computadores	7.500.000	0	7.725.000	0	7.956.750
Impuestos	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Depreciación Plataforma	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Mantenimiento técnico de plataforma	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Sueldos Ventas	88.143.960	90.536.279	94.346.649	98.311.719	102.437.342
Papeleria	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
Arriendos	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Seguros	2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454	2.251.018
Gastos y asesorías legales	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Asesoría Contable	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Publicidad	50.000.000	51.500.000	53.045.000	54.636.350	56.275.441
Mantenimiento a cargo del diseñador	42.417.000	42.417.000	43.092.000	43.767.000	44.442.000
Total Costos Fijos	358.788.320	360.122.460	380.457.409	385.785.481	407.254.270
COSTOS VARIABLES					
Sueldo ventas parte variable (60,0%)	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Servicios Paypal	20.450.000	21.969.231	23.646.581	25.697.922	27.927.217
Total Costo Variable	21.150.000	22.669.231	24.346.581	26.397.922	28.627.217
COSTO TOTAL	379.938.320	382.791.690	404.803.990	412.183.403	435.881.487

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

Presupuesto de Ingresos

PROYECCIÓN DE VENTAS					
PRESUPUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS	527.500.000	577.212.000	720.881.550	835.492.168	968.834.369
TOTAL EGRESOS	379.938.320	382.791.690	404.803.990	412.183.403	435.881.487
RESULTADO	147.561.680	194.420.310	316.077.560	423.308.766	532.952.882

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de nómina

PRESUPUESTO DE PERSONAL \$						
CARGO	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1 Director Administrativo y financiero	Tasa Crecimiento	3	3	3	3	3
	Sueldo Básico	4.000.000	4.120.000	4.243.600	4.370.908	4.502.035
	Subsidio Transporte		0	0	0	0
	Primas	499.600	514.588	530.026	545.926	562.304
	Cesantías e Intereses	373.200	384.396	395.928	407.806	420.040
	Parafiscales	0	0	95.481	196.691	303.887
	Seguridad Social	782.800	806.284	830.473	855.387	881.048
	Sueldo y Prestaciones	5.655.600	5.825.268	6.095.507	6.376.718	6.669.315
Total Desembolso	4.782.800	4.926.284	5.169.554	5.422.986	5.686.971	
2 Asistente Contable	Tasa Crecimiento	3	3	3	3	3
	Sueldo Básico	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
	Subsidio Transporte		0	0	0	0
	Primas	149.880	154.376	159.008	163.778	168.691
	Cesantías e Intereses	111.960	115.319	118.778	122.342	126.012
	Parafiscales	0	0	28.644	59.007	91.166
	Seguridad Social	234.840	241.885	249.142	256.616	264.314
	Sueldo y Prestaciones	1.696.680	1.747.580	1.828.652	1.913.015	2.000.795
Total Desembolso	1.434.840	1.477.885	1.550.866	1.626.896	1.706.091	
Diseñador	Tasa Crecimiento	3	3	3	3	3
	Sueldo Básico	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
	Subsidio Transporte		0	0	0	0
	Primas	312.250	312.250	312.250	312.250	312.250
	Cesantías e Intereses	233.250	233.250	233.250	233.250	233.250
	Parafiscales	0	0	56.250	112.500	168.750
	Seguridad Social	489.250	489.250	489.250	489.250	489.250
	Sueldo y Prestaciones	3.534.750	3.534.750	3.591.000	3.647.250	3.703.500
Total Desembolso	2.989.250	2.989.250	3.045.500	3.101.750	3.158.000	
Gerente de Mercadeo y Comunicaciones	Tasa Crecimiento	3	3	3	3	3
	Sueldo Básico	3.500.000	3.605.000	3.713.150	3.824.545	3.939.281
	Subsidio Transporte		0	0	0	0
	Primas	437.150	450.265	463.772	477.686	492.016
	Cesantías e Intereses	326.550	336.347	346.437	356.830	367.535
	Parafiscales	0	0	83.546	172.105	265.901
	Seguridad Social	684.950	705.499	726.663	748.463	770.917
	Sueldo y Prestaciones	4.948.650	5.097.110	5.333.569	5.579.628	5.835.651
	Comisiones	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Costo Total	5.448.650	5.597.110	5.833.569	6.079.628	6.335.651	
Total Desembolso	4.684.950	4.810.499	5.023.359	5.245.112	5.476.100	
Ejecutivo ventas y servicio al cliente	Tasa Crecimiento	3	3	3	3	3
	Sueldo Básico	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
	Subsidio Transporte		0	0	0	0
	Primas	149.880	154.376	159.008	163.778	168.691
	Cesantías e Intereses	111.960	115.319	118.778	122.342	126.012
	Parafiscales	0	0	28.644	59.007	91.166
	Seguridad Social	234.840	241.885	249.142	256.616	264.314
	Sueldo y Prestaciones	1.696.680	1.747.580	1.828.652	1.913.015	2.000.795
	Comisiones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	Costo Total	1.896.680	1.947.580	2.028.652	2.113.015	2.200.795
Total Desembolso	3.531.520	3.625.466	3.779.518	3.939.911	4.106.886	

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

Presupuesto de gastos administrativos

GASTOS DE ADMINISTRACION ANUALIZADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total salarios admon	88.227.360	90.874.181	95.089.910	99.476.796	104.041.314
Arriendos Oficina 0,03	36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317
Asesoría Contable	24.000.000	\$ 24.720.000	\$ 25.461.600	\$ 26.225.448	\$ 27.012.211
Depreciación Plataforma	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Gastos y asesorías legales	6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Impuestos	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Seguros	2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454	2.251.018
Subsidio computadores	7.500.000	0	7.725.000	0	7.956.750
Útiles y Papelería	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
Sub Total otros gastos	88.500.000	83.250.000	93.292.500	87.954.525	98.369.911
TOTAL AÑO GTOS. ADMON	176.727.360	174.124.181	188.382.410	187.431.321	202.411.225
GASTOS DE ADMON POR PRODUCTO	5.891	5.804	6.279	6.248	6.747

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

Presupuesto de gastos ventas

GASTOS DE VENTAS ANUALES						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
TOTAL GASTOS DE VENTAS	88.143.960	90.536.279	94.346.649	98.311.719	102.437.342	
Mantenimiento técnico de plataforma	0,03	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Publicidad	0,03	50.000.000	51.500.000	53.045.000	54.636.350	56.275.441
Servicios Paypal		20.450.000	21.969.231	23.646.581	25.697.922	27.927.217
Mantenimiento a cargo del diseñador		42.417.000	42.417.000	43.092.000	43.767.000	44.442.000
Sub total gastos de ventas		114.367.000	117.431.231	121.374.931	125.740.363	130.332.921
TOTAL AÑO GTO. VTAS.		202.510.960	207.967.509	215.721.581	224.052.082	232.770.262
GASTOS DE ADMON POR PRODUCTO		6.750	6.932	7.191	7.468	7.759

Gráfica tomada de modelo económico financiero - Cortesía Germán Fracica

Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	96.061.887	134.550.062	123.472.103	106.181.094	257.601.113	397.894.267
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	96.061.887	134.550.062	123.472.103	106.181.094	257.601.113	397.894.267
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	87.000.000	78.300.000	204.600.000	180.900.000	292.200.000	253.500.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	30.000.000	24.000.000	18.000.000	16.800.000	9.600.000	7.200.000
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	117.000.000	102.300.000	222.600.000	197.700.000	301.800.000	260.700.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	213.061.887	236.850.062	346.072.103	303.881.094	559.401.113	658.594.267
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	7.850.098	39.685.719	51.060.506	114.855.789	116.808.179
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	133.061.887	133.061.887	133.061.887	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	133.061.887	140.911.985	172.747.606	51.060.506	114.855.789	116.808.179
Patrimonio						
Capital Social	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.593.808	9.651.211	20.018.041	40.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	11.156.654	59.501.075	111.335.226	184.630.090
Utilidades del Ejercicio	0	15.938.077	80.574.035	103.668.301	233.192.057	237.155.999
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	80.000.000	95.938.077	173.324.497	252.820.587	444.545.324	541.786.089
PASIVO + PATRIMONIO	213.061.887	236.850.062	346.072.103	303.881.094	559.401.113	658.594.267

Gráfica tomada de simulador financiero - EMPRENDER

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	527.500.000	577.212.000	720.881.550	835.492.168	968.834.369
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	66.120.000	0	83.520.000	0	100.920.000
Depreciación	14.700.000	29.700.000	30.900.000	45.900.000	47.100.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	446.680.000	547.512.000	606.461.550	789.592.168	820.814.369
Gasto de Ventas	226.560.960	233.666.679	243.382.882	254.113.001	264.438.966
Gastos de Administracion	176.727.360	174.124.181	188.382.410	187.431.321	202.411.225
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	43.391.680	139.721.140	174.696.258	348.047.846	353.964.178
Otros ingresos					
Intereses	19.603.505	19.461.386	19.967.451	0	0
Otros ingresos y egresos	-19.603.505	-19.461.386	-19.967.451	0	0
Utilidad antes de impuestos	23.788.175	120.259.754	154.728.807	348.047.846	353.964.178
Impuestos (35%)	7.850.098	39.685.719	51.060.506	114.855.789	116.808.179
Utilidad Neta Final	15.938.077	80.574.035	103.668.301	233.192.057	237.155.999

Gráfica tomada de simulador financiero - EMPRENDER

7.6 Organismos de apoyo

Ministerio de tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Programa Apps.co

Una iniciativa diseñada desde Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y su plan Vive Digital para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, poniendo especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos. <https://apps.co>

Fondo Emprender

Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA. <http://www.fondoemprender.com>

Wayra

Crecer haciendo crecer. Buscamos las mejores ideas de negocio en el entorno digital para hacerlas crecer. Y así, con esta idea Wayra se ha convertido, en poco tiempo en una de las principales aceleradoras del sector TIC del mundo. <http://co.wayra.org>

Sistema Saberes

Sistema Saberes es una plataforma virtual educativa de uso gratuito que funciona en Internet, permite que cualquier institución educativa en el mundo, pueda administrar sus actividades académicas y administrativas en línea y en tiempo real, vinculando a toda la comunidad educativa (padres de familia, docentes, estudiantes y administrativos), mejorando todos los procesos de aprendizaje y el uso de las TIC en el salón de clase. <http://www.sistemasaberes.com>

Red de emprendedores Bavaria – Fundación Bavaria

Definido como un espacio para la conectividad, información, gestión de negocios y creación de

conocimiento entre miles de Emprendedores en todo el territorio nacional; la Red de Emprendedores surgió como un modelo horizontal de articulación y de conocimiento colectivo que busca explotar el potencial de negocios, de experiencia y de contactos presentes en el mercado colombiano. <http://www.redemprendedoresbavaria.net>

iNNpalsa Colombia

iNNpalsa Colombia es la unidad del Gobierno Nacional creada para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico como motores para la competitividad y el desarrollo regional. <http://www.innpulsacolombia.com>

8 Estrategia comercial

8.1 Estrategia de distribución

Se trata de un proceso de comercialización de fotografías digitales a través de Internet donde ClickCo es un intermediario entre el productor del material fotográfico y el usuario de la foto final.

Los usuarios encontrarán una gran variedad de fotografías en la página web www.clickco.com, que podrán agregar a un carrito de compras y pagar con una tarjeta de crédito a través del sistema de pagos electrónicos Paypal. El usuario comprará una foto digital libre de derechos de autor y sin garantía de exclusividad. La misma fotografía puede ser comprada varias veces por diferentes usuarios.

La estrategia de distribución está muy relacionada directamente con la promoción. Dependerá del posicionamiento y campañas en los motores de búsqueda, lograr un alto número de visitas al portal y finalmente generar una acción de compra.

8.2 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio al cliente de ClickCO inicia con un paso a paso de cómo interactuar con la página, de manera que conozcan la forma más eficiente de usar el banco de imágenes. Así mismo, se ofrecerá un chat para los clientes en donde puedan consultar sus dudas sobre el servicio. Con el propósito de respaldar las transacciones realizadas por nuestros clientes, estará disponible el correo electrónico y el chat del servicio al cliente en horario laboral. Bajo un esquema de comercio electrónico prácticamente se genera un auto servicio.



Fuente: Elaboración propia

8.3 Estrategia de precio

A mayor calidad de la imagen, mayor será el precio de la pieza. Se determinó la tabla de precios a partir de un análisis cualitativo teniendo en cuenta el precio del mercado y el precio que los encuestados manifestaron estarían dispuestos pagar por el material. Al identificar un competidor directo como Getty Images y para tener una mayor penetración en el mercado objetivo, la estrategia de precio se establece de acuerdo a la mayor accesibilidad del consumidor final para comprar imágenes.

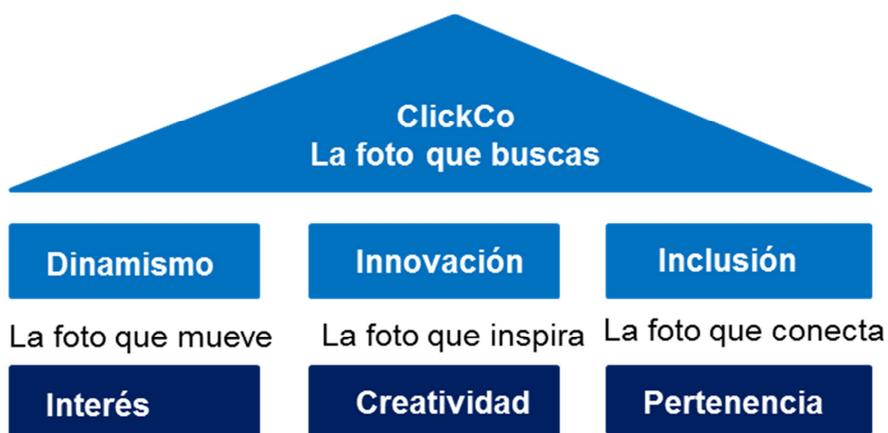
Descripción	Precio promedio del mercado	Precio de la competencia directa	Valor dispuesto a pagar por los encuestados	Precio tentativo
Fotografía Gran Formato	USD \$89	UDD \$142	UDD \$50	UDD \$40
Fotografía Formato Mediano	UDD \$44	UDD \$47	UDD \$15	UDD \$15
Fotografía Formato Pequeño	UDD \$7	UDD \$19	UDD \$10	UDD \$12

Fuente: Elaboración propia

9 Estrategia de promoción y comunicación

A continuación se presenta el plan estratégico de comunicación y promoción para el público objetivo al que va dirigido el servicio. Con el propósito de generar el reconocimiento de marca, la reputación positiva de la empresa y apoyar en la consecución del objetivo financiero: lograr en cinco años una participación en el mercado del 80%.

Pilares de comunicación y los valores de la marca



Fuente: Elaboración propia

Mapa de audiencias

Por consumidor**Por relacionamiento corporativo**

Fuente: Elaboración propia



Promesa de valor		Amplio stock de fotografías tropicalizadas de alta calidad							
Objetivo de negocio		Lograr ventas por 800 millones de pesos durante el primer año de operaciones en Colombia							
Objetivo de comunicación		Promover el conocimiento de KlikCO entre su audiencia en Colombia durante los primeros 6 meses de operaciones.							
Audiencia	Estrategia	Canal	Táctica	Objetivo	Responsable	Recursos	Fecha	Presupuesto	Indicador
Empleados	La foto que mueve	Reuniones presenciales	Presen- tación de los lineamientos estratégicos de la compañía	Lograr la alineación del equipo para propender la consecución del objetivo de negocio	Presidente Ejecutivo con el apoyo del gerente de comunicaciones y mercadeo	<u>Humano</u> Todos los empleados <u>Físicos</u> Oficinas <u>Tecnológicos</u> Equipos, plataforma e Internet	Semana 2 Junio	COP 500.000	Nivel de conocimiento de los lineamientos estratégicos de la compañía

Todas	La foto que conecta	Reunión presencial	Evento de lanzamiento	Presentar la compañía y generar visibilidad para la compañía	Gerente de mercadeo y comunicaciones	<u>Humano</u> Equipo de comunicaciones y diseñador <u>Tecnológico</u> Equipos, plataforma e Internet.	Semana 1 octubre	30'000.000	No de asistentes al evento. No de publicaciones logradas en prensa
Agencias y agremiaciones de publicidad	La foto que conecta	Correo Directo	Lanzamiento digital	Reforzar la presentación de la compañía	Gerente de mercadeo y comunicaciones	<u>Humano</u> Equipo de comunicaciones y diseñador <u>Tecnológicos</u> Equipos, plataforma e Internet.	1 semana de octubre	N/A	No de contactos logrados para la BD.

Medios	La foto que conecta	Correo electrónico o y contacto telefónico	Free press	Dar visibilidad a la marca y generar una percepción positiva de la compañía	Gerente de mercadeo y comunicaciones	<u>Humano</u> Equipo de comunicaciones, diseñador y presidente ejecutivo como vocero <u>Tecnológicos</u> Equipos, plataforma e Internet.	Permanente a partir de la semana 1 de octubre	N/A	No de publicaciones logradas
--------	---------------------	--	------------	---	--------------------------------------	---	---	-----	------------------------------

Agremiaciones del sector publicidad, academia y MinTIC	La foto que conecta	Reuniones presenciales	Acciones de relacionamiento para adquirir información de la industria y presentar la compañía.	Generar una red de aliados estratégicos	Presidente ejecutivo con el apoyo del Gerente de Comunicaciones y Mercadeo	<u>Humano</u> Presidente ejecutivo como vocero <u>Tecnológicos</u> Equipos, plataforma e Internet	Permanente a partir de la semana 1 de octubre	5'000.000	No de encuentros reales
Proveedores	La foto que conecta	Reuniones	Acciones de relacionamiento y retroalimentación efectiva	Generar una red de aliados estratégicos	Gerente Administrativo y financiero	<u>Humano</u> Gerente Administrativo y financiero <u>Tecnológicos</u> Equipos, plataforma e Internet	Permanente a partir de la semana 1 de octubre	2'000.000	No de encuentros reales

Promesa de valor		Amplio stock de fotografías tropicalizadas de alta calidad							
Objetivo de negocio		Lograr ventas por 800 millones de pesos durante el primer año de operaciones en Colombia							
Audiencia	Estrategia	Canal	Táctica	Objetivo	Respon sable	Recursos	Fecha	Presupuesto	Indicador
Todas	La foto que conecta	Página Web ClickCO	Identificar y solucionar las oportunidades de mejora	Ofrecer una plataform a efectiva	Gerente de mercad eo y comuni cacione s, y el diseñad or	<u>Humano</u> Equipo de comunicaci ones y diseñador <u>Tecnológico</u> s Equipos, plataforma e Internet	Permane nte	N/A	No de ventas No de visitas únicas.

Todas	Gestión de SEO	Motores de búsqueda	Uso de etiquetas, palabras clave, conexiones a terceros	Lograr los primeros lugares en los motores de búsqueda	Gerente de mercado y comunicaciones	<u>Humano</u> Equipo de comunicaciones y diseñador <u>Tecnológico</u> Equipos, plataforma y web.	Permanente a partir de la semana 1 de octubre	N/A	Renglón de salida en los motores de búsqueda
Todas	La foto que te conecta	Contacto telefónico	Base de Datos	Levantamiento de BD	Gerente de mercado y comunicaciones	<u>Humano</u> Profesional de comunicaciones <u>Tecnológico</u> Equipo, teléfono,	Agosto- Octubre	N/A	No de contactos efectivos logrados

						plataforma e Internet			
Todas	La foto que te conecta	Google Adds	Presencia de marca	Atraer clientes potencial es a la plataform a y generar tráfico	Gerente de mercad eo y comuni cacione s	<u>Humano</u> Equipo de comunicaci ones y diseñador <u>Tecnológico</u> s Equipos, plataforma e Internet.	6 meses a partir de octubre	10'000.000	Número de visitas referidas.

Todas	Enganche: <i>¡Descarga la primera foto gratis!</i>	Correo Directo.	Envío masivo de la promo- ción.	Atraer clientes potencial es a la plata- forma	Gerente de mercad eo y comuni cacione s	<u>Humano</u> Equipo de comunicaci ones y diseñador <u>Tecnoló- gicos</u> Equipos, plataforma e Internet	Octubre	N/A	No de compras No de descargas clientes potenciales
Todas	Plan de ofertas	Digital: Correo directo, redes sociales y página web.	Creación y gestión de paquetes comerciales	Generar ventas y consolida r la base de clientes.	Gerente de mercad eo y comuni cacione s	<u>Humano</u> Gerente de mercadeo y comunicaci ones <u>Tecnológico</u> <u>s</u> Equipos, plataforma e	Permane n te	Comisiones por venta.	No de compras y clientes registrados.

						Internet			
Agremiaciones de agencias, proveedores y MinTIC	<i>La foto que te conecta</i>	Vinculación Comercial. 1.	Patrocinar eventos o personajes estratégicos	Lograr visibilidad de marca	Gerente de mercadeo y comunicaciones	<u>Humano</u> Gerente de mercadeo y comunicaciones <u>Tecnológico</u> Equipos, plataformas e Internet	Permanente	10'000.000	No de contactos estratégicos establecidos



Promesa de valor	Amplio stock de fotografías tropicalizadas de alta calidad
Objetivo de negocio	Lograr ventas por 800 millones de pesos durante el primer año de operaciones en Colombia
Objetivo de gestión de redes sociales	Lograr generar comunidad durante para 1. Generar una percepción positiva de la marca

2. Atraer tráfico a la página Web y generar oportunidades de venta.								
Audiencia	Estrategia	Táctica	Objetivo	Responsable	Recursos	Fecha	Presupuesto	Indicador
Todas	La foto que te conecta	Crear perfiles en las principales redes sociales)Facebook, Twitter, LinkedIN, Youtube, Instagram y pinteres=	Facilitar que el consumidor encuentre el servicio a través de la marca y se genere comunidad y tráfico a la página web.	Gerente de mercadeo y comunicaciones	<u>Humano</u> Equipo de comunicaciones y diseñador <u>Tecnológicos</u> Equipos, plataforma e Internet	Permanente a partir de la semana 1 de octubre	N/A	No de visitas referidas a la página web de ClickCO, seguidores, recomendaciones, likes, retweets, etc.

Interacción de canales.

Fuente: Elaboración propia

10 REFERENCIAS

Bilton, N. (2011). I live in the future & here`s it Works. New York: Crown Business

Codina, L. (2011). Entender los Bancos de Imágenes. El profesional de la información.

Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2011.jul.08>

Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones y Fedesarrollo. (2013) El sector TIC:

la nueva locomotora de la economía colombiana. Recuperado de:

https://www.dropbox.com/s/cfzdw4b0p6oghkq/TIC-Junio_2013.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2013) Pasos para constituir su empresa como Persona Jurídica.

Recuperado de:

http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/paso_paso_empresa_ccb/asesoria_be_juridica.html

Dirección de Investigaciones Económicas y Estrategias – Grupo Bancolombia.(2012)

Proyecciones Macroeconómicas y de Mercado 2013-2018. Recuperado de:

<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/27882/2012110217463487.pdf>

Dirección de Investigación Económicas y Estratégicas – Grupo Bancolombia. (2011)Informe De

Proyecciones Macroeconómicas 2011 – 2017. Recuperado de:

<http://investigaciones.bancolombia.com/Inveconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>

Dirección de Investigaciones Económicas y Estratégicas – Grupo Bancolombia.(2013) Informe

Anual de Proyecciones económicas – 2014: el año en que se llenará el vaso de la economía colombiana. Recuperado de:

<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30255/20130102908421584.pdf>

Enciclopedia financiera.(2012) Organización Jerárquica. Recuperado de:

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>

Grupo de Estudios del Grupo BBVA.(2013) Informes Análisis económico BBVA – Observatorio Económico Colombia. Recuperado de :

<http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/esp/nav/geograficas/latinoamerica/colombia/historico/publicaciones/observatorios/observatorioecon/index.jsp>

Grupo de Estudio del Grupo BBVA.(2013) Informes Análisis económico BBVA – Situación Colombia Cuarto Trimestre 2013. Recuperado de:

http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/1311_SituacionColombia_4T13_tcm346-411033.pdf?ts=1012014

IPSOS – Napoleón Franco.(2012) Primer Gran Estudio Continuo de IPSOS NAPOLEÓN FRANCO sobre el nivel de digitalización de los colombianos y cómo las nuevas tecnologías estan impactando sus vidas. Recuperado de:

http://www.oas.org/es/citel/Terminado/P1!T-2937p2_e.pdf

Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. (2011) Instalación del Seminario “ Calidad periodística, transparencia y sostenibilidad de las empresas de medios”

Recuperado de: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2393.html>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2013) Pilares De La Economía Colombiana.

Recuperado de:

[http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/XVI CONGRESO DE TESORERIA/Tab5/Mauricio_cardenas.pdf](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/XVI_CONGRESO_DE_TESORERIA/Tab5/Mauricio_cardenas.pdf)

Parada, M. (19 de marzo de 2013). La inversión publicitaria en internet alcanzó los \$145.729 millones en 2012. *Diario la República*. Recuperado de [http://prensa.syspertec.com.co/CA/Boletin_CA/Industria/Entradas/2013/3/19 Diario La República.html](http://prensa.syspertec.com.co/CA/Boletin_CA/Industria/Entradas/2013/3/19_Diario_La_República.html)

SURA una Marca Suramericana.(2012) Fedesoft Y Ministerio Tic, 2012. Recuperado de:[http://www.sura.com/CorreosDirectos/Invitaciones/IMPRESO SectorTIC Fedesoft SUR A-.pdf](http://www.sura.com/CorreosDirectos/Invitaciones/IMPRESO_SectorTIC_Fedesoft_SURA-.pdf)

Vergara, C. (2013) Producción Audiovisual en Colombia. *Revista PYM (revistapym.com.co)*
Recuperado de: <http://www.revistapym.com.co/produccion-audiovisual-en-colombia>

11 ANEXOS

11.1 Identificación de la oportunidad de negocio

IDEA	DESCRIPCIÓN	FUENTE
1. Sistema de información de relaciones públicas especializada en minería e infraestructura en Colombia	Empresa que ofrece información estructurada sobre los grandes jugadores del sector a nivel nacional, departamental y municipal	Necesidad de negocio
2. Centro de capacitación técnica especializada en maquinaria para construcción de infraestructura	Centro de entrenamiento en el uso de la maquinaria para construcción de infraestructura. La empresa ofrece entrenamiento uno a uno sobre el manejo de la maquinaria de empresas reconocidas a nivel mundial.	Oportunidad de mejora
3. Consultora de comunicaciones en línea	Empresa que ofrece servicios de asesoría en comunicaciones Web 2.0	Oportunidad de mejora

	como servicio al cliente, presentación personal, redes sociales.	
4. Monitoreo en línea de los datos físicos para el sector salud	Empresa que ofrece un servicio de monitoreo de los indicadores de salud a través de la implementación de un dispositivo en la taza del baño.	Tendencia: del internet de las cosas
5. Kiosco de jugos fusión	Locales que ofrecen batidos de frutas exóticas con combinaciones innovadoras para el consumidor de a pie	Oportunidad de mejora
6. Deshidratación de frutas locales	Planta de deshidratación de frutas para venta como mayorista.	Necesidad de negocio
7. Club Cabaret para extranjeros	Club de entretenimiento que ofrece los shows más importantes de Latinoamérica y el mundo (canto, baile y artes	Visita al Moulin Rouge

	escénicas) dirigido al visitante internacional y ejecutivo.	
8. ClickCo	Banco virtual de fotos tropicalizadas para el uso publicitario y mediático, de venta bajo demanda	Necesidad de negocio
9. MyDoc.com	Aplicación que permite la gestión de citas médicas sin la necesidad del intermediario de la EPS	Oportunidad de mejora
10. Venta De ropa interior masculina en línea	Aplicación para comerciar ropa interior masculina en línea	Oportunidad de negocio

11.1.1 Enfoque de la oportunidad

IDEAS	EMPRESARIO			MERCADO			EMPRESA		TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1.	3	3	1	3	3	1	2	2	2,25
2.	1	2	0	3	3	3	0	0	1,5

3.	3	3	2	2	3	3	2	2	2,5
4.	3	0	0	3	1	2	0	0	1,1
5.	3	2	1	2	2	2	0	1	1,6
6.	3	1	1	1	3	2	0	0	1,3
7.	3	1	0	3	2	1	0	1	1,3
8.	3	3	2	3	3	1	3	2	2,5
9.	0	1	1	3	2	3	0	1	1,3
10.	2	2	1	2	2	2	0	1	1,5

11.1.2 Portafolio de oportunidades

OPORTUNIDAD	¿Cuál es el beneficio para el cliente?	TARGET	Modelo de Negocio ¿Cómo ganara dinero?
1 – Consultora Comunicaciones en Línea	Asesoría especializada en comunicaciones a través de la web y gestión de herramientas de comunicación en línea como	Pequeñas y medianas empresas colombianas.	Fee mensual o pago por proyecto.

	servicio al cliente, presentación personal y redes sociales.		
2 – Clicko Banco de fotografía.	Acceso a material fotográfico tropicalizado (modelos y locaciones colombianas) en línea.	Fotógrafos, Estudiantes, Medios de Comunicación, Agencias de Publicidad, productoras y post- productoras en Colombia y Latam	Pago en línea por foto.
3 - Sistema de información de relaciones públicas especializada en minería e infraestructura en Colombia	Tener información de primera mano acerca de las fichas claves o influenciadores de los tomadores de decisión en el tema minero en Colombia - Conocimiento.	Empresas del sector minero e infraestructura con presencia en Colombia.	Fee mensual o pago por contacto.

11.1.3 Aritmética del mercado para las oportunidades de negocio

OPORTUNIDAD	COMPETIDOR 1				DIFERENCIACIÓN
	Producto	Marca	Canal	Precio	
1- Consultora Comunicaciones en Línea	1 Asesoría	Medios Milenium	Agencia	Precio varía dependiendo de la consultoría	Herramienta online, no se necesita desplazamiento.
2 – Clicko Banco de fotografía.	2 Fotos	iPhoto	Internet	Según tabla de precios por tamaño, peso, resolución.	Imágenes tropicalizadas, con modelos locales.
3- Sistema de información de relaciones públicas especializada en minería e infraestructura en Colombia.	3. Asesoría	Dattis	Agencia	Precio varía dependiendo de la asesoría	Especialistas en el sector minero a nivel nacional, departamental y municipal.

OPORTUNIDAD	COMPETIDOR 2				DIFERENCIACION
	Producto	Marca	Canal	Precio	
1- Consultora Comunicaciones en Línea	Asesoría	Ideapress Comunicaciones	Agencia	Precio varía dependiendo de la consultoría.	Herramienta online, no se necesita desplazamiento.
2 – Clicko Banco de fotografía.	Fotos	Image Bank	Internet	Según tabla de precios por tamaño, peso, resolución.	Imágenes tropicalizadas
3- Sistema de información de	Asesoría	Cámara Colombo	Presenci	Valor por contacto \$600.000, para asociados	Especialistas en el sector minero a nivel

relaciones públicas especializada en minería e infraestructura en Colombia		Nórdica	al	y \$1'200.000 para no asociados	nacional, departamental y municipal.
--	--	---------	----	---------------------------------	--------------------------------------

OPORTUNIDAD	COMPETIDOR 3				DIFERENCIACION
	Producto	Marca	Canal	Precio	
1- Consultora Comunicaciones en Línea	Asesoría	Ketchum Conexiones.	Agencia	Precio varía dependiendo de la consultoría	Herramienta online, no se necesita desplazamiento.
2 - Clicko Banco de fotografía.	Fotos	Colombiaenfotos.com	Internet	Según tabla de precios por tamaño, peso, resolución.	Imágenes tropicalizadas
3- Sistema de información de relaciones públicas especializada en minería e	Asesoría	Brigart y Urrutia.	Presencial	Precio varía dependiendo de la asesoría	Especialistas en el sector minero a nivel nacional, departamental y municipal.

infraestructura en Colombia					
--------------------------------	--	--	--	--	--

11.1.3 Oportunidad Seleccionada

La oportunidad de negocio seleccionada fue ClickCO, banco de fotografías tropicalizadas, dado que es el mercado menos competido (océano azul).

Un gran incremento en las transacciones comerciales en línea durante los últimos años nos permite visualizar esta tendencia como un apalancador del negocio.

Adicionalmente, el crecimiento en el uso y apropiación de nuevas tecnologías sumado a una mayor demanda por contenidos fundamentados en la cultura local hace que esta oportunidad de negocio tenga una proyección positiva.

Para el mercado identificado existe la necesidad de imágenes tropicalizadas y el consumo de imágenes extranjeras tiene alta demanda debido a la falta de oferta local.

11.2 Ficha técnica del Focus Group

Ámbito	Colombia
Universo	Hombres y mujeres diseñadores, publicistas y/o de carreras afines en ejercicio en Colombia, entre los 18 y los 45 años.
Tipo de focus group	Presencial, acomodación de mesa en U tipo conversatorio
Tamaño de la muestra	13 personas: Giovanny Cristancho , Diseñador independiente Camilo Navarro, Agencia de publicidad Julio Carvajal, E-green Desing Bernardo Garcés, Diorama Posproducción Nubia Suárez, Maksigma María Alexandra Vallejo, Colombo Films Alejandro González, periodista free-lance Orlando Tovar, Diseñador Web Jaime Cueto, Director Creativo general TBWA

	Daniel Hernández Director Creativo independiente Jorge Gómez Pinilla Contenido Editorial Erika Murillo. Analista de Comunicaciones Colsanitas
Fechas de realización	Mayo de 2013
No de preguntas	26 preguntas
Margen de error	1%

11.2.1 Diseño de cuestionario

Durante este espacio se otorgó a los participantes una breve descripción de la idea de negocio: ClickCO, es un banco de imágenes digitales de stock tropicalizadas, es decir que usa modelos con rasgos latinoamericanos, que ofrece distintas categorías para uso en material gráfico corporativo principalmente digital, pero también impreso y de gran formato.

A continuación, se plantearon y discutieron los siguientes interrogantes:

Si el concepto está claro. ¿Qué tanto se comprendió?

- ¿Qué tanto se comprendió?
- ¿Qué entendió sobre el producto / servicio?
- ¿En qué consiste? ¿Cómo se lo imagina?

El impacto que tuvo mi idea

- ¿Qué opinión tiene sobre la idea?
- En una escala del uno a cinco califique qué tan buena le parece la idea

Aspectos positivos que ven en el producto

- ¿Qué le gusto?

- ¿Qué destacaría de este producto?

Aspectos Negativos

- ¿Cuál es la mayor amenaza para esta idea de negocio?

Comprador potencial y los hábitos de compra

- ¿Con qué frecuencia adquiere estos servicios?

- ¿Qué cantidad compra semanalmente?

- ¿En qué sitios le gustaría encontrarlo?

- ¿Cuál es el sistema de pago más conveniente para usted? pesos, dólares, por créditos.

- ¿Usa imágenes gratuitas?

- ¿Cuenta con una o más inscripciones a un banco de imágenes?

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una imagen?

- ¿Qué ventajas le ve a estos?

Competencia

- ¿Ha visto productos parecidos o iguales en el mercado?

- ¿Qué desventajas tienen?

- ¿Qué hace la diferencia?

Otras

- ¿Cuáles son las expectativas sobre un banco de imágenes?

- ¿Cuáles son las categorías más buscadas?

- ¿Qué tipo de imágenes se le dificulta encontrar?
- ¿Qué características buscan en la imágenes?
- ¿Cuál sería el canal más efectivo para enterarse del nuevo bando de fotos?

11.3 Muestra representativa

Mercado potencial 591 empresas

$$N_o = K^2 S^2 / E^2$$

N_o = número de la muestra

K = Nivel de confianza

S = Varianza

E = Margen de error

U = Universo total o mercado potencial

Se llevó a cabo un cálculo piloto con una variable cuantitativa y otra cualitativa para generar el valor de la varianza.

Cualitativa:

$$N_o = \frac{(1.64)^2 \times 0.1}{(0.1)^2}$$

$$N_o = \frac{2.68 \times 0.1}{0.01}$$

$$N_o = \frac{0.268}{0.01}$$

$N_o = 26.8$

Ajuste a la muestra

$$N_o = \frac{26.8}{1 + (26.8 - 1) / 591}$$

$$\text{No} = \frac{26.8}{1 + (25.8)} = \frac{26.8}{591}$$

$$\text{No} = \frac{26.8}{1 + (25.8)} = \frac{26.8}{591}$$

$$\text{No} = \frac{26.8}{1 + 0.043}$$

$$\text{No} = \frac{26.8}{1.043} = \mathbf{25.69}$$

Cuantitativa:

$$\text{No} = K2S2/E2$$

$$\text{No} = \frac{(1.64)^2 \times 0.9}{(0.1)^2}$$

$$\text{No} = \frac{2.68 \times 0.9}{0.01}$$

$$\text{No} = \frac{2.412}{0.01}$$

$$\text{No} = \mathbf{241.2}$$

Ajuste a la muestra

$$\text{No} = \frac{241.2}{1 + (241.2 - 1)} = \frac{241.2}{591}$$

$$\text{No} = \frac{241.2}{1 + (241.2 - 1)} = \frac{241.2}{591}$$

$$\text{No} = \frac{241.2}{1 + (240.2)} = \frac{241.2}{591}$$

$$\text{No} = \frac{241.2}{1 + 0.40}$$

$$\text{No} = \frac{241.2}{1.40}$$

No = 172.28

Para calcular la muestra se promediaron los resultados de la muestra cualitativa y la cuantitativa:

$$25.69 + 172.28 = \mathbf{197.97}$$

$$197.97 / 2 = \mathbf{98,98}$$

Muestra representativa: 99 empresas

11.4 Ficha técnica de la encuesta

Ámbito	Colombia
Universo	Hombres y mujeres diseñadores, publicitas y/o de carreras afines en ejercicio en Colombia, entre los 18 y los 45 años.
Tipo de encuesta	Electrónica a través de la plataforma Survey Monkey
Tamaño de la muestra	100 encuestas
Fechas de realización	Junio de 2013
No de preguntas	10 preguntas
Margen de error	1%

Diseño de cuestionario

Entrada para el envío de encuesta: “Agradecemos su colaboración para responder esta encuesta. Diligenciar este documento le tomará 5 minutos. Su opinión es de gran importancia para nosotros La información suministrada será utilizada con fines académicos”.

1. ¿Cuántas imágenes compra al mes?

- Entre 1 y 5 imágenes
- Entre 5 y 15 imágenes
- Entre 15 y 25 imágenes
- Entre 25 y 35 imágenes
- Entre 35 y 45 imágenes

2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una fotografía según las siguientes características en dólares?

- Foto de pequeño formato
- Foto de mediano formato
- Foto de gran formato

3. ¿En qué rango de gastos oscila su consumo mensual de imágenes?

- Entre 400 y 800 dólares
- Entre 800 y 1.200 dólares
- Entre 1.200 y 2.000 dólares
- Más de 2.000 dólares

4. ¿Con qué frecuencia compra imágenes por internet?

- Diario
- Semanal
- Mensual

5. ¿Qué sistema de pago prefiere para la compra de imágenes online ?

- Paypal
- Tarjeta de crédito
- Sistema por puntos o por créditos
- Cualquiera de las anteriores

6. ¿Qué tipo de resolución es la que requiere con mayor frecuencia?

- Para Web 72 dpi
- Para impreso 300 dpi
- Para impreso de calidad 1 Mega
- Para impreso de gran formato 10 Megas
- Todas las anteriores

7. ¿Qué contenidos adicionales esperaría encontrar en un banco de imágenes?

- Imágenes animadas
- Ilustraciones
- Iconos
- Videos

- Plantillas editables

8. ¿Considera que las imágenes corporativas con modelos que tengan rasgos latinos es un valor agregado?

- Si
- No

9. En un portal virtual destinado a imágenes de Colombia, cuáles de las siguientes categorías no deben faltar en el sistema de búsqueda? Seleccione al menos 5

- Profesiones y oficios
- Fauna
- Flora
- Cultura
- Paisajes
- Monumentos
- Vestuarios típicos
- Comida típica
- ¿Otro? Cuál _____

10. ¿Cómo le gustaría enterarse sobre el servicio?

- A través de redes sociales
- A través de correo electrónico
- Voz a voz

- Todas las anteriores

11. ¿Cuál de los siguientes bancos de imágenes utiliza?

- Shutterstock
- Fotolia
- Dreamtime
- Bigstockphoto
- Canstockphoto
- 123rf
- iStockPhoto
- Quickimage
- Gettyimages
- Otro, cuál _____

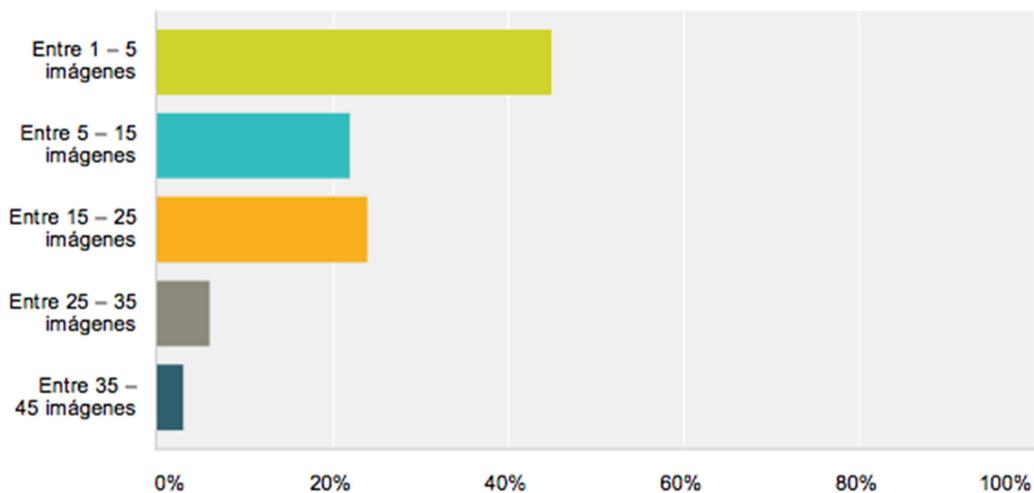
12. ¿Por qué canal se enteró acerca del banco de imágenes que usa?

- Correo directo
- Voz a voz
- Redes sociales
- Otro, cuál _____

11.4.1 Resultados de la encuesta

Q1 ¿Cuántas imágenes compra al mes?

Respondido: 100 Omitido: 0



Q2. ¿En qué rango de gastos oscila su consumo mensual de imágenes?

Pequeño formato		Mediano formato		Gran formato	
Precio	% Población	Precio	% Población	Precio	% Población
2,5	1%	1	1%	1	1%
12	1%	2,5	1%	2,5	1%
35	1%	3	1%	5	1%
80	1%	4	1%	8	1%
1000	1%	12	1%	9	1%

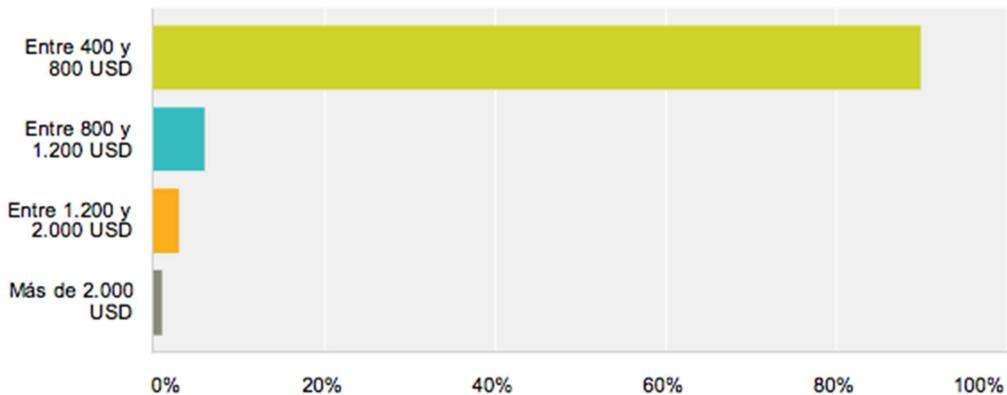
1	2%	13	1%	11	1%
25	2%	14	1%	14	1%
60	2%	16	1%	16	1%
200	2%	70	1%	18	1%
15	3%	220	1%	23	1%
70	3%	300	1%	30	1%
2	4%	400	1%	35	1%
6	4%	500	1%	45	1%
4	5%	1000	1%	80	1%
8	5%	7	2%	90	1%
7	6%	40	2%	120	1%
50	6%	50	2%	240	1%
100	6%	80	2%	400	1%
20	7%	120	3%	500	1%
3	10%	6	4%	600	1%
10	12%	25	4%	700	1%
5	16%	35	4%	13	2%
Población	<u>100%</u>	150	4%	17	2%
		200	4%	40	2%
		9	5%	60	2%
		15	5%	150	2%
		20	6%	1000	2%
		30	6%	25	3%

		100	6%	70	3%
		5	7%	100	3%
		8	7%	250	3%
		10	13%	12	4%
		Población	<u>100%</u>	200	5%
				300	6%
				10	7%
				20	10%
				15	11%
				50	12%
				Población	<u>100%</u>

Fuente: Elaboración propia

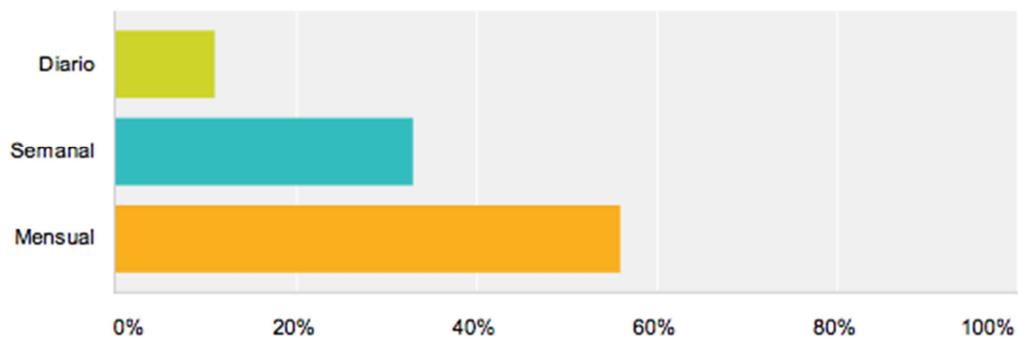
Q3 ¿En qué rango de gastos oscila su consumo mensual de imágenes?

Respondido: 100 Omitido: 0



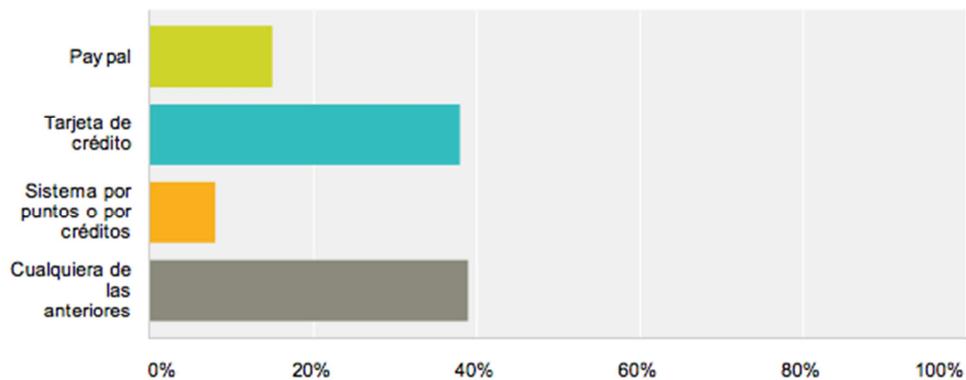
Q4 ¿Con qué frecuencia compra imágenes por internet?

Respondido: 100 Omitido: 0



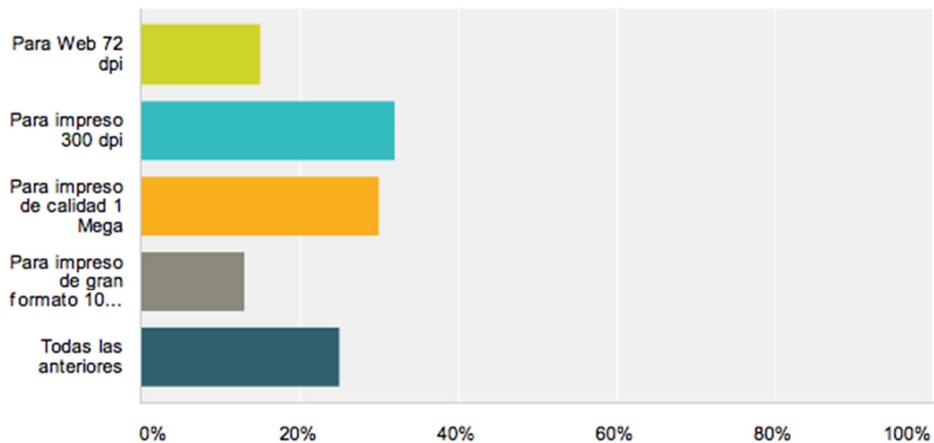
Q5 ¿Qué sistema de pago prefiere para la compra de imágenes online ?

Respondido: 100 Omitido: 0



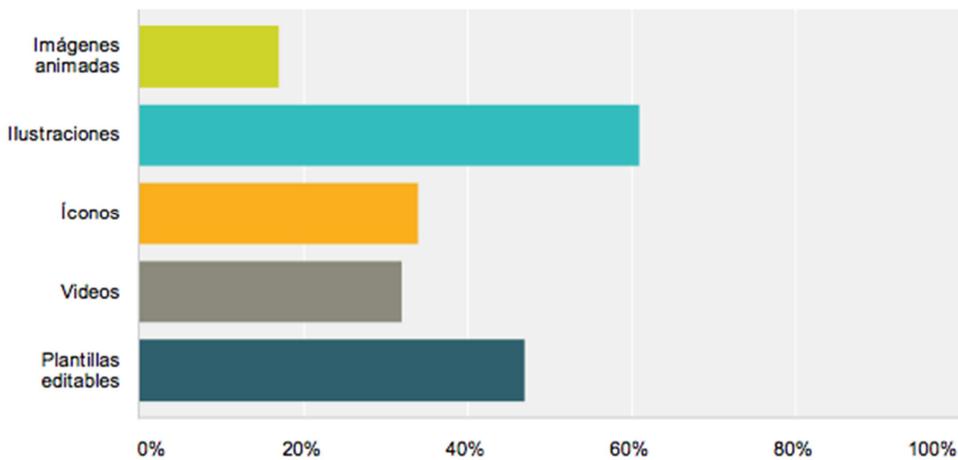
Q6 ¿Qué tipo de resolución es la que requiere con mayor frecuencia?

Respondido: 100 Omitido: 0



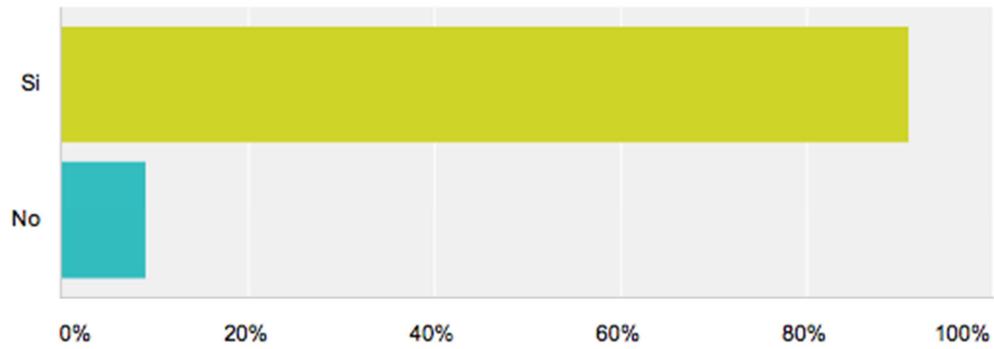
Q7 ¿Qué contenidos adicionales esperaría encontrar en un banco de imágenes?

Respondido: 100 Omitido: 0



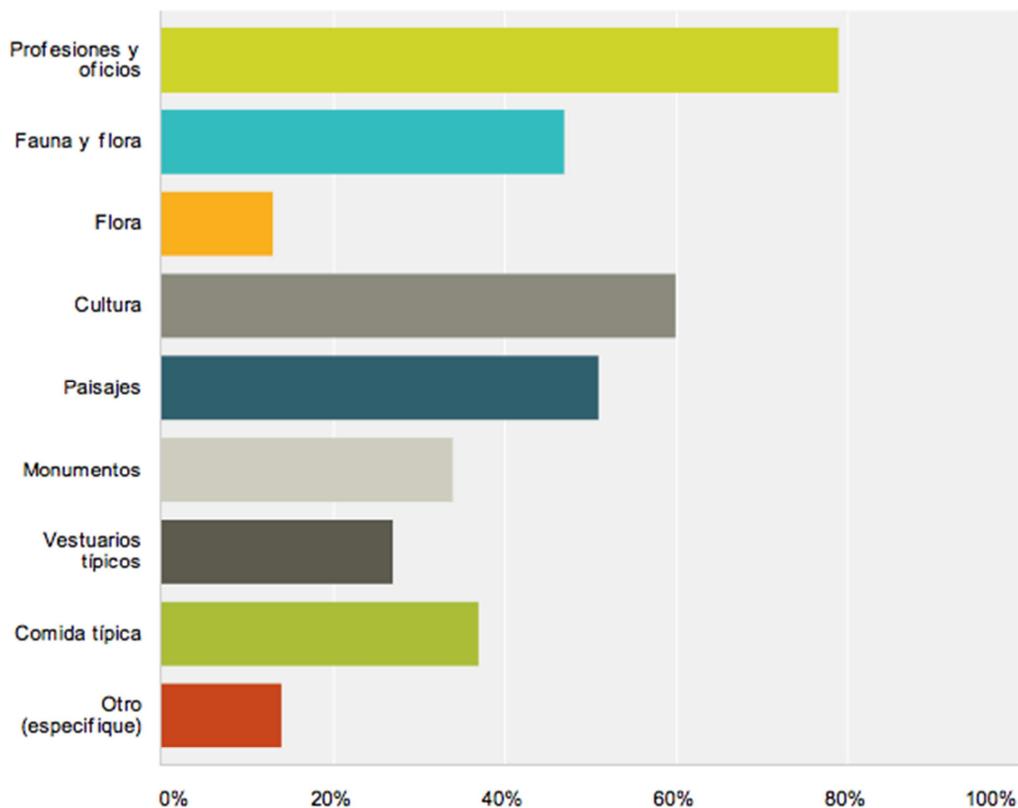
Q8 ¿Considera que las imágenes corporativas con modelos que tengan rasgos latinos es un valor agregado?

Respondido: 100 Omitido: 0



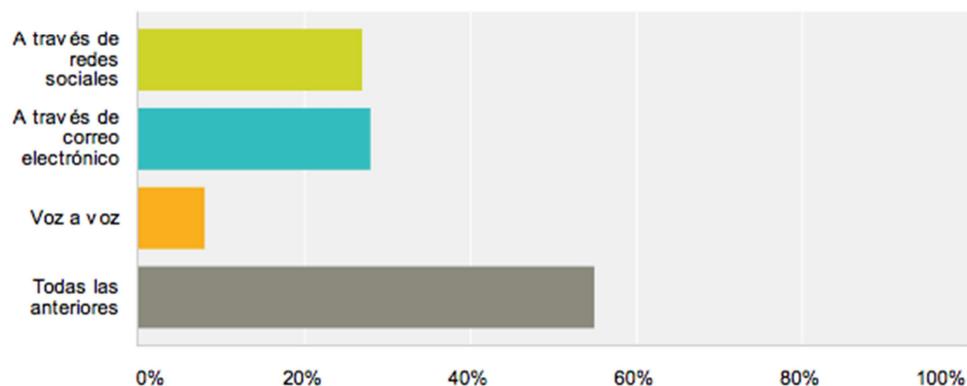
Q9 En un portal virtual destinado a imágenes de Colombia, cuáles de las siguientes categorías no deben faltar en el sistema de búsqueda?

Respondido: 100 Omitido: 0



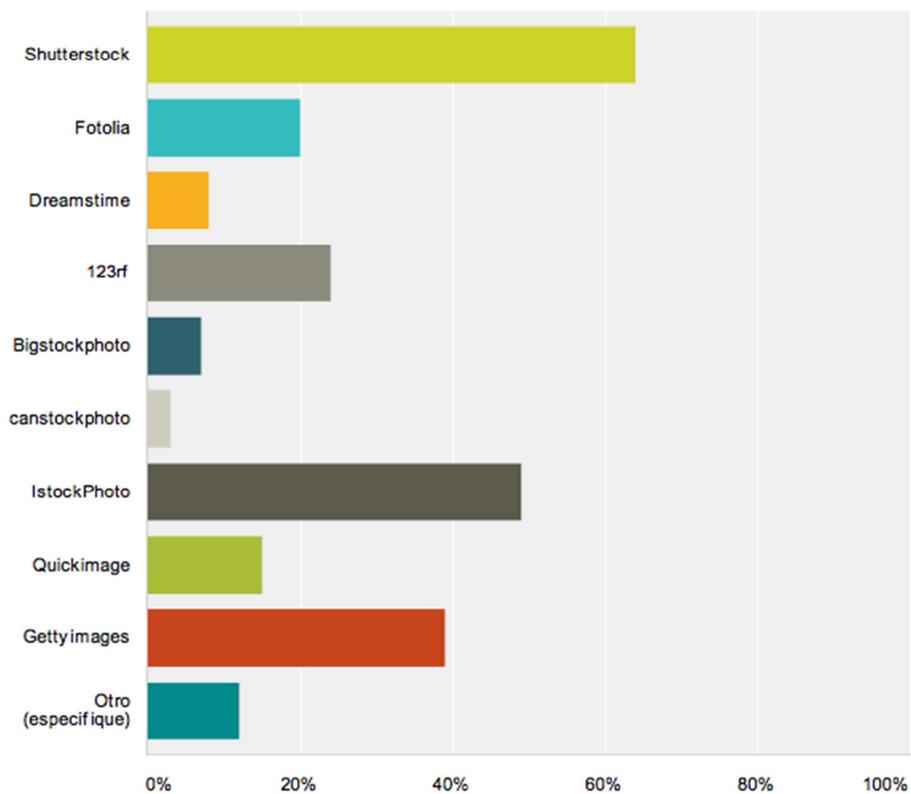
Q10 ¿Cómo le gustaría enterarse sobre el servicio de banco de imágenes?

Respondido: 100 Omitido: 0



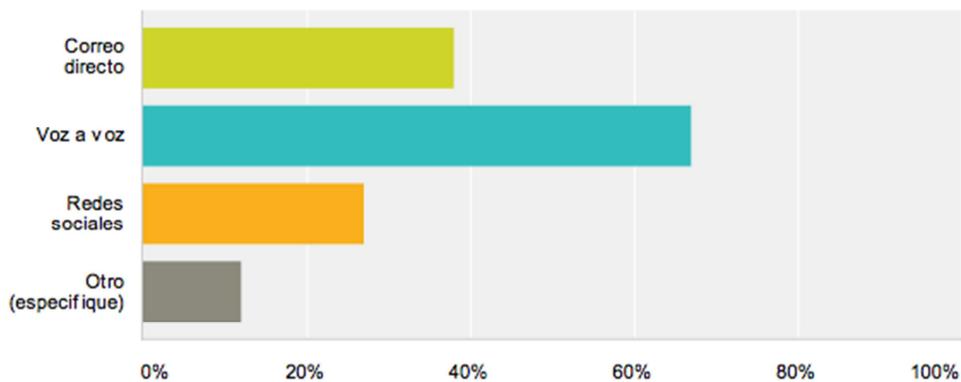
Q11 ¿Cuál de los siguientes bancos de imágenes utiliza?

Respondido: 100 Omitido: 0



Q12 ¿Por qué canal se enteró acerca del banco de imágenes que usa?

Respondido: 100 Omitido: 0



11.5 Requisitos del cargo para el Director Ejecutivo, administrativo y financiero

PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO)				
NOMBRE DEL CARGO.	Director Administrativo y Finanzas			
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO				
1. RESPONSABILIDAD				
Sobre	Máxima	Normal	Mínim a	Sin
Efectivo	X			
PC-Comunicaciones	X			
Máquinas	X			
Herramientas	X			
Materiales	X			
Documentos Públicos	X			
Documentos Confidenciales	X			
Cliente Interno	X			
Seguridad del CI	X			
Cooperación con el CI	X			
Instrucción del CI	X			

Disciplina y Control del CI	X				
Cliente Externo	X				
Contactar		X			
Atender	X				
Mantenimiento Preventivo - Correctivo	X				
2. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO					
Marco Legal corporativo y normativa laboral	Planeación Estratégica	Administración general y por proyectos			
Finanzas	Preparación de informes	Paquete office			
3. APLICACIÓN MENTAL					
Iniciativa					
Adaptabilidad					
Criterio					
Agilidad Mental					
4. DESTREZA Y PRECISION					

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Velocidad	X			
Precisión	X			
Destreza		X		
Exactitud	X			
Coordinación		X		
Cuidado	X			
Pericia	X			

5. IDIOMAS

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español		L E C		
Inglés		L E C		

L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación

6. INFORMÁTICA

Software	Máximo	Normal	Mínimo	No
Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 - me – XP		X		
Suite de Oficina Office	X			
Excel	X			

Word	X				
Power Point		X			
Publisher – Corel				X	
Suite de Oficina Star Office				X	
Outlook		X			
EXPERIENCIA					
NO SE REQUIERE ()		SE REQUIERE (x)		TIEMPO ESTIMADO	
		___5___ AÑOS			
APRENDIZAJE					
FORMAL: (x)		INFORMAL:		DURACION:	
ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento)					
Trabajadores sin experiencia:		Trabajadores experimentados: 1 mes			
EDUCACION:					
Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()	Bachillerato Técnico ()		
Universitaria ()	Especialización (x)	Otros ()			

PROFESIONES:					
Administración de Empresas		Ingeniería Industrial		Finanzas	

Economía				
DEMANDAS FÍSICAS:				
Caminar: ()	Digitar: (x)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:				
El trabajo se realiza en:	Recinto Cerrado: (x)	Recinto Abierto: ()	En los dos: ()	
La luz es:	Solar: ()	Artificial: (x)	Directa: (x)	Indirecta: ()
El aire es:	Puro: (x)	Impuro: ()	Hay polvo: ()	
El ambiente es:	Cálido: ()	Medio: (x)	Frío: ()	Variable: ()
Los ruidos son:	Muchos: ()	Regulares: ()	Pocos: (x)	Molestos: ()
El puesto de trabajo es:	Cómodo: (x)	Aceptable: ()	Incomodo: ()	
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ()	Pocos: (x)	Ninguno: ()	

Los olores desagradables son:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
La ventilación es:	Suficiente: (x)	Regular: ()	Deficiente: ()	
CARACTERISTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:				
CARACTERISTICA	MAX.	MED.	MIN.	NO
Memoria para detalles o cosas			X	
Memoria para ideas (abstracto)		X		
Memoria para órdenes verbales		X		
Memoria para órdenes escritas			X	
Memoria de nombres y personas			X	
Cálculo aritmético	X			
Inteligencia Racional	X			
Inteligencia Emocional	X			
Iniciativa		X		
Adaptabilidad		X		
Estabilidad	X			
Estabilidad Emocional		X		
Concentración entre distracciones			X	

Atención a muchos detalles	X				
Habilidad para tomar decisiones	X				
Destreza en expresión escrita		X			
Claridad en expresión oral		X			
Tacto para tratar con la gente	X				
Apariencia personal	X				
TIPO DE SALARIO:					
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8	A la semana:	Al mes:		
SEXO :	REQUERIDO: Masculino (x) Femenino (x)	PREFERIDO: Masculino (x) Femenino (x)			
FACTORES:					
FACTOR	EXCELENTE	BUEN O	NORMA L	REGULA R	DEFI CIEN TE
Cantidad de Trabajo		X			
Calidad de Trabajo	X				
Puntualidad y Asistencia	X				

Capacidad para planear y organizar	X				
Iniciativa		X			
Aptitud para coordinar grupos o individuos		X			
Capacidad para resumir y expresar ideas		X			
NIVEL:	Estratégico: (x)		Táctico: ()	Operativo: ()	

11.6 Requisitos Auxiliar contable

PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO)					
NOMBRE DEL CARGO.	Auxiliar contable				
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO					
1. RESPONSABILIDAD					
Sobre	Máxima	Normal	Mínima	Sin	
Efectivo	x				
PC-Comunicaciones			X		
Máquinas			X		

Herramientas		X		
Materiales			X	
Documentos Públicos	X			
Documentos Confidenciales	X			
Cliente Interno	X			
Seguridad del CI		X		
Cooperación con el CI		X		
Instrucción del CI		X		
Disciplina y Control del CI	X			
Cliente Externo	X			
Contactar	X			
Atender	X			
Mantenimiento Preventivo – Correctivo			X	

2. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO

Marco Legal corporativo y normativa laboral	Contabilidad	Finanzas
Paquete office	Atención al cliente	

3. APLICACIÓN MENTAL

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Iniciativa		X		
Adaptabilidad		X		
Criterio		X		
Agilidad Mental		X		

4. DESTREZA Y PRECISION

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Velocidad	X			
Precisión		X		
Destreza		X		
Exactitud		x		
Coordinación		X		
Cuidado	X			
Pericia		x		

5. IDIOMAS

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español		LE C		

Inglés		LEC		
L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación				
6. INFORMATICA				
Software	Máximo	Normal	Mínimo	No
Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 - me – XP	X	X		
Suite de Oficina Office	X			
Excel	X			
Word	X			
Power Point		X		
Publisher – Corel				X
Suite de Oficina Star Office				X
Outlook		X		
EXPERIENCIA				
NO SE REQUIERE ()		SE REQUIERE (x)	TIEMPO ESTIMADO __2__ AÑOS	
APRENDIZAJE				
FORMAL: (x)	INFORMAL:	DURACION:		
ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento)				
Trabajadores sin experiencia:		Trabajadores experimentados: 1 mes		

EDUCACION:				
Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()	Bachillerato Técnico ()	
Universitaria (x)	Especialización ()	Otros () _____		
PROFESIONES:				
Contador		Economía		
DEMANDAS FÍSICAS:				
Caminar: ()	Digitar: (x)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:				
El trabajo se realiza en:	Recinto Cerrado: (x)	Recinto Abierto: ()	En los dos: ()	
La luz es:	Solar: ()	Artificial: (x)	Directa: (x)	Indirecta: ()
El aire es:	Puro: (x)	Impuro: ()	Hay polvo: ()	
El ambiente es:	Cálido: ()	Medio: (x)	Frío: ()	Variable: ()
Los ruidos son:	Muchos: ()	Regulares: ()	Pocos: (x)	Molestos: ()
El puesto de	Cómodo: (x)	Aceptable: ()	Incomodo: ()	

trabajo es:				
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ()	Pocos: (x)	Ninguno: ()	
Los olores desagradables son:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
La ventilación es:	Suficiente:(x)	Regular: ()	Deficiente: ()	
CARACTERISTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:				
CARACTERISTICA	MAX.	MED.	MIN.	NO
Memoria para detalles o cosas		x		
Memoria para ideas (abstracto)		X		
Memoria para órdenes verbales		X		
Memoria para órdenes escritas			X	
Memoria de nombres y personas			X	
Cálculo aritmético	X			
Inteligencia Racional			x	
Inteligencia Emocional			X	
Iniciativa		X		

Adaptabilidad		X			
Estabilidad	X				
Estabilidad Emocional		X			
Concentración entre distracciones			X		
Atención a muchos detalles	X				
Habilidad para tomar decisiones	X				
Destreza en expresión escrita		X			
Claridad en expresión oral		X			
Tacto para tratar con la gente	X				
Apariencia personal	X				
TIPO DE SALARIO:					
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8	A la semana:	Al mes:		
SEXO :	REQUERIDO: Masculino (x) Femenino (x)	PREFERIDO: Masculino (x) Femenino (x)			
FACTORES:					
FACTOR	EXCELENTE	BUENO	NORMAL	REGULAR	DEFICIENTE
Cantidad de Trabajo	X				
Calidad de Trabajo	X				

Puntualidad y Asistencia	X				
Capacidad para planear y organizar			X		
Iniciativa		X			
Aptitud para coordinar grupos o individuos		X			
Capacidad para resumir y expresar ideas		X			
NIVEL:	Estratégico: ()		Táctico: ()	Operativo: (x)	

11.7 Requisitos Director de Comunicaciones y Mercadeo

PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO)					
NOMBRE DEL CARGO.		Director de Comunicaciones y Mercadeo			
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO					
1. RESPONSABILIDAD					
Sobre	Máxima	Normal	Mínima	Sin	
Efectivo	x				
PC-Comunicaciones	x				
Máquinas	x				

Herramientas	x			
Materiales	x			
Documentos Públicos	x			
Documentos Confidenciales	X			
Cliente Interno	x			
Seguridad del CI	x			
Cooperación con el CI	x			
Instrucción del CI	x			
Disciplina y Control del CI	x			
Cliente Externo	x			
Contactar	x			
Atender	x			
Mantenimiento Preventivo – Correctivo	x			

2. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO

Marco Legal x	Planeación Estratégica x	Técnicas de Organización y Gestión x
Mercadeo x	Finanzas x	Administración x
Políticas, Normas	Funciones del Cargo	Procesos Globales

del Cargo x	X	x		
3. APLICACIÓN MENTAL				
	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Iniciativa	x			
Adaptabilidad	x			
Criterio	x			
Agilidad Mental	x			
4. DESTREZA Y PRECISION				
	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Velocidad		x		
Precisión	x			
Destreza	x			
Exactitud	x			
Coordinación	x			
Cuidado	x			
Pericia	x			

5. IDIOMAS

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español	LEC x	LEC	LEC	LEC
Inglés	LEC x	LEC	LEC	LEC

L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación

6. INFORMATICA

Software	Máximo	Normal	Mínimo	No
Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 - me - XP	x			
Suite de Oficina Office		x		
Excel		x		
Word		x		
Power Point	x			
Publisher – Corel	x			
Suite de Oficina Star Office		x		
Outlook		x		

EXPERIENCIA

NO SE REQUIERE ()

SE REQUIERE (3)

TIEMPO ESTIMADO Más de 3

		Años de experiencia		
APRENDIZAJE				
FORMAL: (x)		INFORMAL:		DURACION:
ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento) 15 días				
Trabajadores sin experiencia:		Trabajadores experimentados:		
EDUCACION:				
Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()	Bachillerato Técnico ()	
Universitaria (x)	Especialización ()	Otros () _____		
PROFESIONES:				
Diseño Gráfico		Diseño Industrial x		Publicidad y Mercadeo x
DEMANDAS FÍSICAS:				
Caminar: ()	Digitar: (x)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:				
El trabajo se realiza en:	Recinto Cerrado: (x)	Recinto Abierto: ()	En los dos: ()	
La luz es:	Solar: ()	Artificial: (x)	Directa: (x)	Indirecta: ()
El aire es:	Puro: (x)	Impuro: ()	Hay polvo: ()	

El ambiente es:	Cálido: ()	Medio: (x)	Frío: ()	Variable: ()
Los ruidos son:	Muchos: ()	Regulares: ()	Pocos: (x)	Molestos: ()
El puesto de trabajo es:	Cómodo: (x)	Aceptable: ()	Incomodo: ()	
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ()	Pocos: (x)	Ninguno: ()	
Los olores desagradables son:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
La ventilación es:	Suficiente:(x)	Regular: ()	Deficiente: ()	

CARACTERISTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:

CARACTERISTICA	MAX.	MED.	MIN.	NO
Memoria para detalles o cosas	x			
Memoria para ideas (abstracto)	x			
Memoria para órdenes verbales	x			
Memoria para órdenes escritas	x			
Memoria de nombres y personas	X			

Cálculo aritmético			X	
Inteligencia Racional	X			
Inteligencia Emocional	X			
Iniciativa	x			
Adaptabilidad	x			
Estabilidad	x			
Estabilidad Emocional	x			
Concentración entre distracciones	x			
Atención a muchos detalles	x			
Habilidad para tomar decisiones	x			
Destreza en expresión escrita	X			
Claridad en expresión oral	X			
Tacto para tratar con la gente	X			
Apariencia personal			x	
TIPO DE SALARIO:				
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8	A la semana: 40	Al mes: 160	
SEXO :	REQUERIDO: Masculino () Femenino ()	PREFERIDO: Masculino (x) Femenino ()		

FACTORES:					
FACTOR	EXCELENTE	BUENO	NORMAL	REGULAR	DEFICIENTE
Cantidad de Trabajo	x				
Calidad de Trabajo	x				
Puntualidad y Asistencia	X				
Capacidad para planear y organizar	X				
Iniciativa	x				
Aptitud para coordinar grupos o individuos	X				
Capacidad para resumir y expresar ideas	x				
NIVEL:	Estratégico: (X)		Táctico: (x)	Operativo: ()	

11.8 Requisitos Diseñador

PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO)	
NOMBRE DEL CARGO.	Diseñador
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO	
1. RESPONSABILIDAD	

Sobre	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Efectivo	x			
PC-Comunicaciones	x			
Máquinas	x			
Herramientas	x			
Materiales	x			
Documentos Públicos		x		
Documentos Confidenciales	X			
Cliente Interno	x			
Seguridad del CI	x			
Cooperación con el CI	x			
Instrucción del CI	x			
Disciplina y Control del CI	x			
Cliente Externo		x		
Contactar			x	
Atender			x	
Mantenimiento Preventivo – Correctivo		x		
2. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO				

Marco Legal x	Planeación Estratégica	Técnicas de Organización y Gestión x	
Mercadeo x	Finanzas	Administración	
Políticas, Normas del Cargo x	Funciones del Cargo x	Procesos Globales	

3. APLICACIÓN MENTAL

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Iniciativa	x			
Adaptabilidad		x		
Criterio	x			
Agilidad Mental	x			

4. DESTREZA Y PRECISION

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Velocidad		x		
Precisión	x			
Destreza	x			
Exactitud	x			
Coordinación	x			

Cuidado	x			
Pericia		x		

5. IDIOMAS

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español	LEC x	LEC	LEC	LEC
Inglés	LEC	LEC x	LEC	LEC

L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación

6. INFORMATICA

Software	Máximo	Normal	Mínimo	No
Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 - me - XP	x			
Suite de Oficina Office		x		
Excel		x		
Word		x		
Power Point	x			
Publisher – Corel	x			
Suite de Oficina Star Office		x		
Outlook		x		

EXPERIENCIA				
NO SE REQUIERE ()		SE REQUIERE (3) TIEMPO ESTIMADO		
		Más de 3 años de experiencia		
APRENDIZAJE				
FORMAL: (x)		INFORMAL:		DURACION:
ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento) 15 días				
Trabajadores sin experiencia:		Trabajadores experimentados:		
EDUCACION:				
Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()	Bachillerato Técnico ()	
Universitaria (x)	Especialización ()	Otros () _____		
PROFESIONES:				
Diseño Gráfico x		Diseño Industrial x		Publicidad y Mercadeo x
DEMANDAS FÍSICAS:				
Caminar: ()	Digitar: (x)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:				
El trabajo se realiza en:	Recinto Cerrado: (x)	Recinto Abierto: ()	En los dos: ()	

La luz es:	Solar: ()	Artificial: (x)	Directa: (x)	Indirecta: ()
El aire es:	Puro: (x)	Impuro: ()	Hay polvo: ()	
El ambiente es:	Cálido: ()	Medio: (x)	Frío: ()	Variable: ()
Los ruidos son:	Muchos: ()	Regulares: ()	Pocos: (x)	Molestos: ()
El puesto de trabajo es:	Cómodo: (x)	Aceptable: ()	Incomodo: ()	
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ()	Pocos: (x)	Ninguno: ()	
Los olores desagradables son:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
La ventilación es:	Suficiente:(x)	Regular: ()	Deficiente: ()	

CARACTERISTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:

CARACTERISTICA	MAX.	MED.	MIN.	NO
Memoria para detalles o cosas	x			
Memoria para ideas (abstracto)	x			
Memoria para órdenes verbales	x			
Memoria para órdenes escritas	x			

Memoria de nombres y personas		X		
Cálculo aritmético		X		
Inteligencia Racional		X		
Inteligencia Emocional		X		
Iniciativa	x			
Adaptabilidad	x			
Estabilidad	x			
Estabilidad Emocional	x			
Concentración entre distracciones	x			
Atención a muchos detalles	x			
Habilidad para tomar decisiones	x			
Destreza en expresión escrita		X		
Claridad en expresión oral		X		
Tacto para tratar con la gente		X		
Apariencia personal			x	
TIPO DE SALARIO:				
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8	A la semana:	Al mes:	
SEXO :	REQUERIDO: Masculino ()	PREFERIDO: Masculino (x) Femenino ()		

	Femenino ()				
FACTORES:					
FACTOR	EXCELENTE	BUENO	NORMAL	REGULAR	DEFICIENTE
Cantidad de Trabajo	x				
Calidad de Trabajo	x				
Puntualidad y Asistencia		X			
Capacidad para planear y organizar		X			
Iniciativa	x				
Aptitud para coordinar grupos o individuos		X			
Capacidad para resumir y expresar ideas	x				
NIVEL:	Estratégico: ()		Táctico: (x)	Operativo: ()	

11.9 Requisitos Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente

PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO)	
NOMBRE DEL CARGO.	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente

REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

1. RESPONSABILIDAD

Sobre	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Efectivo		x		
PC-Comunicaciones	X			
Máquinas	X			
Herramientas	X			
Materiales	X			
Documentos Públicos	X			
Documentos Confidenciales	X			
Cliente Interno		X		
Seguridad del CI		X		
Cooperación con el CI		X		
Instrucción del CI		X		
Disciplina y Control del CI		X		
Cliente Externo	X			

Contactar	X				
Atender	X				
Mantenimiento Preventivo – Correctivo	X				

2. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO

Marco Legal X	Planeación Estratégica x	Técnicas de Organización y Gestión X
Mercadeo x	Finanzas x	Administración x
Políticas, Normas del Cargo x	Funciones del Cargo x	Procesos Globales x

3. APLICACIÓN MENTAL

Iniciativa	X			
Adaptabilidad	X			
Criterio	x			
Agilidad Mental	x			

4. DESTREZA Y PRECISION

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Velocidad	x			
Precisión	x			
Destreza	x			
Exactitud	x			
Coordinación	x			
Cuidado	x			
Pericia	X			

5. IDIOMAS

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español	LEC x	LEC	LEC	L E C
Inglés	LEC x	LEC	LEC	L E C

L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación

6. INFORMÁTICA

Software	Máximo	Normal	Mínimo	No

Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 - me - XP	x				
Suite de Oficina Office	x				
Excel	X				
Word	X				
Power Point	X				
Publisher – Corel				X	
Suite de Oficina Star Office		x			
Outlook	x				
EXPERIENCIA					
NO SE REQUIERE ()			SE REQUIERE (x)		
			TIEMPO ESTIMADO: Más de 1 año de experiencia		
APRENDIZAJE					
FORMAL: (x)	INFORMAL:		DURACION:		
ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento) 8 días					
Trabajadores sin experiencia:			Trabajadores experimentados: x		
EDUCACION:					

Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()	Bachillerato Técnico ()	
Universitaria (x)	Especialización ()	Otros () _____		
PROFESIONES:				
Comunicador Social X		Administrador de Empresas X	Sicología	
DEMANDAS FÍSICAS:				
Caminar: ()	Digitar: (x)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:				
El trabajo se realiza en:	Recinto Cerrado: (x)	Recinto Abierto: ()	En los dos: ()	
La luz es:	Solar: ()	Artificial: (x)	Directa: (x)	Indirecta: ()
El aire es:	Puro: (x)	Impuro: ()	Hay polvo: ()	
El ambiente es:	Cálido: ()	Medio: (x)	Frío: ()	Variable: ()
Los ruidos son:	Muchos: ()	Regulares: ()	Pocos: (x)	Molestos: ()

El puesto de trabajo es:	Cómodo: (x)	Aceptable: ()	Incomodo: ()	
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ()	Pocos: (x)	Ninguno: ()	
Los olores desagradables son:	Mucho: ()	Alguno: ()	Poco: ()	Ninguno: (x)
La ventilación es:	Suficiente:(x)	Regular: ()	Deficiente: ()	

CARACTERISTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:

CARACTERISTICA	MAX.	MED.	MIN.	NO
Memoria para detalles o cosas	X			
Memoria para ideas (abstracto)	X			
Memoria para órdenes verbales	X			
Memoria para órdenes escritas	X			
Memoria de nombres y personas	x			
Cálculo aritmético		X		
Inteligencia Racional	x			

Inteligencia Emocional	X			
Iniciativa	X			
Adaptabilidad	x			
Estabilidad	x			
Estabilidad Emocional	x			
Concentración entre distracciones	x			
Atención a muchos detalles	x			
Habilidad para tomar decisiones	x			
Destreza en expresión escrita	x			
Claridad en expresión oral	x			
Tacto para tratar con la gente	x			
Apariencia personal	x			
TIPO DE SALARIO:				
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8	A la semana: 40	Al mes: 160	
SEXO :	REQUERIDO: Masculino () Femenino	PREFERIDO: Masculino () Femenino ()		

	()				
FACTORES:					
FACTOR	EXCELENTE	BUENO	NORMAL	REGULAR	DEFICIENTE
Cantidad de Trabajo	x				
Calidad de Trabajo	x				
Puntualidad y Asistencia	x				
Capacidad para planear y organizar	x				
Iniciativa	X				
Aptitud para coordinar grupos o individuos		x			
Capacidad para resumir y expresar ideas	x				
NIVEL:	Estratégico: ()		Táctico: (x)	Operativo: ()	