



Universidad de
La Sabana

**Plan de Negocio para
CONET**

**Andrea Cagua
Alejandro Castañeda
Ma. Camila Gómez
Sergio Forero
Paola Tobar**

**Profesor
Loyda Gómez**

**Universidad de La Sabana
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Proyecto Empresarial
Chía
2019**

1. Resumen Ejecutivo

Conet S.A.S es una empresa colombiana que, a partir de una plataforma tecnológica, va a ofrecer un servicio de búsqueda, conexión y emparejamiento de personas miembros de empresas Pymes que tengan capacidad de decisión en las mismas. Con el propósito de ofrecer una solución comercial para estas empresas como alternativa y acción de mejora para la creación de nuevas oportunidades y contactos estratégicos.

Encontramos que el grueso de la estructura empresarial colombiana está conformada en más del 90% por las llamadas empresas MiPymes (Asobancaria, 2018) y que está siendo desatendida debido al reducido tamaño individual y ciertos problemas estructurales que les impiden ya sean sobrevivir los primeros años de creación o seguir creciendo. De esta manera, se llega a la conclusión de que la mejor manera de ayudar a cada una de estas empresas era brindándoles la oportunidad de no solo darles visibilidad en el mercado, sino de encontrar directamente personas de otras empresas dispuestos formar alianzas comerciales o estratégicas para que juntas creen opciones de cooperación conjunta de mutuo beneficio. Iniciando en tan solo Bogotá, donde existen más de 700.000 empresas, en 5 años podríamos acceder a cerca de 40.000 empresarios de los sectores comercial y servicios.

Inicialmente, llegaremos a el 2% de esta cuota del mercado con los subsectores de Actividades de servicios administrativos y de apoyo, alojamiento y servicios de comida, Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y Comercio al por mayor y por menor. A quienes se les ofrecerá mediante una plataforma ideal colaborativa, conectividad rápida y segura como generación de oportunidades entre empresas Pymes. Nuestra escalabilidad permite llegar a un mayor número de Pymes de más sectores y actividades económicas en todo el país, con posibilidad de replicar el modelo en otros países del mundo o añadir a la

misma plataforma empresas de estas características a nuestra plataforma para que puedan relacionarse con los miembros existentes.

Conet se caracteriza en que no solo busca encontrar, mapear y visibilizar empresas pymes pertenecientes a los principales sectores y actividades económicas en Colombia, sino en encontrar los miembros de estas organizaciones junto con sus funciones específicas y aspiraciones comerciales, para que otras personas interesadas en trabajar juntos o adquirir un servicio o producto de este, lo pueda hacer más rápido y con la seguridad que la otra parte es confiable y pueda generarse una nueva oportunidad. Nuestra fortaleza estará el sistema de filtración, en los niveles de seguridad, protección de datos y segmentación que se garantizará a través de un sistema de “requests” donde la parte interesada en conocer la información y contactarse con un miembro de otra empresa, enviará una solicitud que la otra parte deberá aprobar para que la plataforma muestre la información y se haga el contacto.

Por otro lado, nuestra estrategia comercial está enfocada en llegar a través de un equipo de personal selling y fuertes campañas promocionales a los futuros clientes con el sentido de llegar a un gran volumen de empresas que se relacione con la estrategia masiva.

Se necesitará una inversión inicial de \$400.000.000 millones de pesos que serán destinados al desarrollo de la plataforma, equipos, capital de trabajo obligaciones financieras y el presupuesto de promoción. Estos serán financiados en un 31% por los socios y 69% por un banco. En el primer año se llegará a convertir 877 empresas, que se representarán unos \$375.000.000 COP de ventas. Se llegará al punto de equilibrio durante en el tercer año.

Finalmente, el proyecto es atractivo porque su rentabilidad mínima para cubrir los costos de endeudamiento según la WACC, es de 15,43%, siendo menor que la Tasa Interna de Retorno

de 57,32% que espera el proyecto. Entonces, un Valor Presente Neto de \$435'189.964 COP confirma la maximización del valor aportado por los socios y el valor de CONET.

2. Introducción

En Colombia, la estructura empresarial está 96% conformada por las empresas MiPymes, que a su vez son aquellas que contribuyen con el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y son fuente del 81% del empleo generado en el país (Asobancaria, 2018). Pero el 60% de ellas, probablemente fracasarán en sus primeros 5 años (Asobancaria, 2018), es decir que, por cada 100 nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, tan solo 43 mantienen su existencia un lustro después. Sus principales causas se relacionan con el desconocimiento y malas prácticas de planeación estratégica, métodos de costeo, investigación de mercados, pago de impuestos, actualización tecnológica y ayudas gubernamentales (Beltrán, D,2006). A esto, se adiciona su poca gestión financiera (CPC, 2018, pág 320) y algunos problemas de flujo de caja y capital de trabajo (PND, 2018, pág 156) que los llevan a ser parte del 35% de los empresarios que identifican la no rentabilidad del negocio como causante de cierre (Global Entrepreneurship Monitor, 2018) y otro 40% la falta de demanda (GEP, 2019, pág 28).

Surge entonces una paradoja empresarial en las pymes de Colombia, donde al intentar solucionar problemáticas mal identificadas, no se trata el fallo real, y junto con el clima nacional, se fracasa al hacer empresa. La culpabilidad se le atribuye tanto al contexto como a las unidades productivas. En el ambiente externo, existen barreras externas organizacionales, de planeación operacional, gran carga impositiva, estructural y financieras. Sin embargo, al no diagnosticar correctamente las falencias empresariales, y el hecho de que los empresarios en más del 35% en los sectores de Comercio y servicios no toman ninguna acción de mejora para su negocio (GEP, 2018), demanda priorizar la solución de estos procesos y estructura interna.

Durante los últimos años caracterizados por dificultad económica, y un incremento en la dificultad para estas empresas de subsistir, subyace la oportunidad, y la necesidad, de romper la paradoja empresarial. Donde una herramienta capaz sintetizar, acortar tiempos, y recopilar la abrumante información de posibles negocios complementarios que puedan encajar perfectamente con las necesidades de empresas, con más alternativas a esa “falta de demanda” (GEP,2018, pág 9-17), puede ser el motor de búsqueda de integrantes para el fortalecimiento de cadenas de valor y oportunidades antes de su decisión de cierre. Y es por eso por lo que nuestro equipo emprendedor proporciona una solución que integre la tecnología, el factor humano, la eficiencia y efectividad de flujo de información en un solo lugar.

A continuación, se planteará de forma extendida el nacimiento de la idea, mediante la presentación del equipo emprendedor, el análisis del entorno y sector. Posteriormente se aterriza la idea, cuantificando y determinando el segmento objetivo de mercado, a través del análisis a competidores. Siguiendo a esto, se lleva a cabo el proceso de desarrollo de la idea de negocio, planteando el modelo junto con su escalabilidad, plan de marketing y proyecciones de ventas.

3. Equipo Emprendedor

Estudiantes de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de La Sabana, cursando octavo semestre. Compartimos el gusto por entender y ser parte del contexto empresarial a nivel Colombia y global, con conocimientos en todas las ramas de la administración. Entre todos, hay un excelente dominio del inglés, e intermedio en alemán, francés y portugués. Nos complementamos gracias a la diversidad de habilidades, destrezas, puntos de vista y personalidades individuales que enriquecen el trabajo en grupo. Presentando nuestro equipo que está conformado por:

Alejandro Castañeda: *El Calculador*. Miembro valioso gracias a su habilidad numérica hace posible que todos nuestros cálculos sean precisos y apropiados. En sus tiempos libres el alemán entra en su vida, al mismo tiempo que ese espíritu de comediante que nos alegra los momentos difíciles.

Andrea Cagua: *El Polo a Tierra*. Todos necesitamos esa persona que sea realista y aterrice las ideas sin temor a decir la verdad de las cosas con tal de que sea por un bien grupal y esa es Andrea. Igualmente, excelente sintetizando información y proponiendo conclusiones.

Apasionada por el arte y la lectura

Sergio Forero: *El Preciso*. Increíble capacidad para concretar ideas en una sola frase con la fineza que lo distingue. Su inclinación por el diseño y el buen gusto resaltan en su mente para proponer ideas. El inspira tranquilidad y la sensación de que todo saldrá como lo esperado.

Paola Tobar. *La Soñadora*. Posee una gran red de contactos debido a sus habilidades sociales, por lo que personifica la idea central o esencia de la idea de negocio, con un gran talento hacia la interacción y conexión entre personas. Lidera la dinámica grupal y vela porque el proyecto salga adelante.

Ma. Camila Gómez. *La Observadora*. Tiene una perspectiva más amplia que le permite darse cuenta de detalles que los otros miembros del grupo para poder comunicarnos. Ofrece buenos resultados, su excelente gusto musical la acompaña a todos lados.

Colabor Externo: Leonardo Reyes: Chief of Regional SMEs Sales en Azteca Comunicaciones Colombia. Mentor en el desarrollo del plan de Mercadeo.

Javier Fernando Salazar: profesor de la Universidad de la Sabana. Identificación definición del modelo de monetización.

4. Entorno y Sector

Nosotros haremos parte del sector de la Economía Naranja; en la categoría Nuevos Medios y Software de Contenidos, dentro del campo de acción de servicios relacionados con la creación de plataformas digitales, software y aplicaciones (Invierta en Colombia, 2018) porque nuestro servicio tendrá como base la creación e implementación de estas tecnologías. Este es un sector nuevo creado desde el plan de gobierno del actual presidente de Colombia Iván Duque (PND, 2018) el cual está amparado a partir de la Ley 1824 del 23 de mayo del 2017, o más conocida como la Ley Naranja que incentiva la economía creativa.

Este sector contribuye con el 3,4% (EFE, 2019) en el Producto Interno Bruto (PIB) en el país. Y más específicamente todas aquellas actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios bajo este marco tuvieron un crecimiento del 2,1% en el primer trimestre del 2019 con respecto al año anterior (Boletín técnico PIB, 2019) y se espera que para el 2030 supere el 7% de la contribución del PIB nacional pues se espera que tras la ejecución de La Ley 1834 de 2017 y las 7 ideas naranjas bajo la Estrategia de Colombia CREA se logre este objetivo (Min Cultura, 2019).

Por otro lado, el desempeño de algunas empresas de sectores relacionados con nuestra empresa como los de comercio mayorista, minorista, alojamiento, transporte y servicios de comida, y las actividades profesionales, científicas y técnicas hacen una contribución del 1,6% del PIB (Portafolio, 2019).

4.1 Atractivos

Gracias a las iniciativas del actual gobierno colombiano en torno al desarrollo de todas las actividades relacionadas con la economía naranja desde el Consejo Nacional de Economía Naranja (CNEN), se proponen una serie de incentivos financieros tales como: El Pacto por el Emprendimiento, la Formalización y la Productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos; invirtiendo 23.795 millones de pesos en

2018. Y el Pacto Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial; invirtiendo 10.497 millones de pesos en 2018 (PND, 2018) o los provenientes de la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter), el Banco de Comercio Exterior (Bancóldex), el sector privado y nuevas fuentes (por ejemplo, crowdfunding, entre otros), dispuestos a apoyar a las nacientes empresas naranjas (PND, 2018). El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic) creará la iniciativa de MiPyme Vive Digital, con una inversión de \$47.000 millones de pesos, con el fin de impulsar su incursión en mercados internacionales y en la adopción de estas tecnologías (MinTic, 2019).

A nivel de respaldo institucional, en 2017 se creó La Ventanilla Única Empresarial (VUE) para garantizar la agilidad y formalización de la actividad empresarial del país desde esta plataforma que integra los trámites mercantiles, tributarios y de seguridad social necesarios para la apertura de empresa (VUE, 2019). Y que a partir del Artículo 235-2. de Rentas Exentas de Año Gravables, se darán incentivos tributarios para empresas de economía naranja por un término de siete (7) años.

Por último, la nueva figura del Networking como una oportunidad para los empresarios que relacionan profesionales y emprendedores-empresas con el fin de generar relaciones profesionales, crear oportunidades de negocio, compartir ideas y obtener clientes potenciales (Pantoja, 2018), ha iniciado la creación de espacios como la Primera Jornada de Networking de Compensar realizada en 2018 (RED, 2018).

4.2 Barreras de Entrada

Entre nuestras barreras de entrada encontramos que en nuestro sector e industria son relativamente nuevos y apenas están entrando al radar de los estudios de desempeño, por lo que hay limitada y poca información al respecto; al mismo tiempo que la legislación y

regulación de estos no es lo suficientemente amplia para abarcar todo el desarrollo y rápido impacto que implican (Dinero-1, 2018).

El mercado puede estar saturado por la amplia oferta de aplicaciones y soluciones tecnológicas porque en Colombia el 81 % de las empresas del sector de tecnologías de la información (TI) se encuentra en Bogotá (Invest in, 2019) y las personas necesitarán separar de sus 7 horas promedio en redes sociales (La República, 2019) disposición para entrar a otra plataforma diferente a esta.

5. El mercado y la competencia

En cuanto al tamaño del mercado, la segmentación estará delimitada en dos dimensiones: a nivel geográfico y a nivel de categorización de empresas por sector y subsector. Se decidió delimitarlo respecto a la siguiente información:

En 2018, se encontraron **764.639** empresas registradas con un crecimiento del 4,9% de nuevos registros (Cámara y Comercio de Bogotá, 2018). De las cuales la mayoría corresponden a empresas Pymes, con mayor representación en los sectores de servicios (47,5%) y comercio de (33,9%) tal y como lo muestra la Ilustración 1 (Cámara y Comercio de Bogotá, 2018). *Tabla 1 Datos para la estimación de segmento de mercado*

Estimación por sector 2018				
	2017 Q	2017%	2018 Q	2018%
Servicios	362.193	49%	363.705	47,50%
Comercio	266.485	36%	259.195	33,90%
Industrial	100.106	14%	135.931	17,70%
TOTAL	728.784	99%	764.639	99%
Empresas 2017				
	Q	%		
Micro	663.285	91%		
Pequeñas	47.098	6,50%		
Medianas	13.261	1,80%		
Grandes	5.140	0,70%		
TOTAL	728.784	100%		

5.1 Delimitación del segmento: El segmento se seleccionó a través de un análisis de la productividad de los sectores y su crecimiento, ya que de esta manera se podía determinar un sector que tuviera una proyección positiva a lo largo de los últimos 5 años. Así la empresa

estaría enfocándose en usuarios que tienen más productividad y más opciones de expandirse en la economía, especialmente en la economía bogotana.

De este primer análisis, se encontró que **20.315** empresas del sector servicios de Bogotá entrarían dentro del segmento de la empresa, donde se clasificarían en 3 subsectores:

Actividades de servicios administrativos, servicios de comida y entretenimiento.

Además, se analizó el sector comercio al por mayor y por menor de Bogotá, donde **24.739** empresas harían parte del segmento de la empresa.

5.1.1 Por Sector y Subsectores

5.1.1.1 Sector

Para la selección de los sectores, se comparó 5 sectores a nivel Bogotá para determinar su variación de ingresos nominales y su producción bruta. Obteniendo que el **sector inmobiliario y empresarial, el expendio de alimentos, entretenimiento, salud privada, almacenamiento y transporte** son los que han mostrado un mejor crecimiento de 2014-2018. Donde, se seleccionó el **sector de expendio de alimentos, entretenimiento y actividades de servicios administrativos** debido a que es un mercado en el cual la empresa encuentra una mejor proyección y mejor inicio de desarrollo de las operaciones.

Tabla 2 Datos de subsectores de servicios

Sector	Número de empresas	Crecimiento Ingresos %			Producción Bruta %		Producción Bruta (billones de pesos)
		2014-2017	2017	2018	2016-2017	2017	
Inmobiliarias y empresariales	28707	0.7	1.7	12	12.9	10.5	
<i>Inmobiliarios</i>	20023	0.7			4	3.9	
<i>Actividades administrativas y de apoyo a oficina</i>	8684				8.9	6.6	
Expendio de alimentos	6178	2.2	9.7	8.9	7.8	8.3	
<i>Restaurantes</i>		2.2					
<i>Restaurantes, catering y bares</i>					7.8	8.3	
Entretenimiento y otros	5453	12.8	5.1	6	10.3	6.5	
<i>Producciones filmicas y televisivas</i>	2798	8.9			4.5	1.4	
<i>Otros entretenimientos</i>	3073	3.9					
<i>Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento</i>	2380				5.8	5.1	
Almacenamiento y transporte	11944	5.5	-0.7	4.3	2.4	11.4	

5.1.1.2 Subsector : Para definir los subsectores, se tuvo en cuenta la clasificación CIIU del DANE. Donde, se incluyó la sección N, I, R y G.

- **Sección N:** Actividades de servicios administrativos y de apoyo. **Número de empresas en Bogotá:** 8.684
- **Sección I:** Alojamiento y servicios de comida. **Número de empresas en Bogotá:** 6.178
- **Sección R:** Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación. **Número de empresas en Bogotá:** 5.453
- **Sección G:** Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas especializados, donde se encuentran las prendas de vestir. **Número de empresas en Bogotá:** 24.739

Respecto a la información anterior, se tuvo en cuenta el total del segmento entre servicios y comercio. Donde, se encuentran **45.054** empresas en la ciudad de Bogotá y teniendo en cuenta, esta población se espera que la empresa pueda entrar por lo menos al 2% de las empresas en el primer año, significando aproximadamente **900** empresas, contando con un crecimiento anual de **1,5%** en los siguientes dos años.

Tabla 3 Segmentación de servicios y comercio

TOTAL SEGMENTO SERVICIOS	20,315
TOTAL SEGMENTO COMERCIO	24,739
TOTAL	45,054
TARGET 1 AÑO 2%	901
TARGET 2 AÑO 3.5%	1,577
TARGET 3 AÑO 5%	2,253

5.2 Competidores y cuota de mercado

5.2.1 Principales competidores directos

Nombre	Producto/ servicio	Diferenciación	Precio	Usuarios
--------	--------------------	----------------	--------	----------

Google	Es el buscador más grande y más utilizado por empresas pues este es muy sencillo con el uso de palabras clave encontrar la información requerida. Además Google cuenta con una función dirigida a negocios (Google ads SEO) donde se paga por aparecer de primeras en el buscador.	Posee bastante información y puede encontrarse prácticamente cualquier tipo de empresa.	Google ads: desde <u>USD 1.64 diarios.</u>	Empresas que quieren buscar información y empresas que quieren aumentar su reconocimiento. Tiene 2.000 millones de usuarios activos
Cívico	Es un buscador de lugares-negocios o empresas en Bogotá, en este a partir de palabras clave se puede adquirir información básica de una empresa como su dirección, teléfono y página web.	La plataforma es solo para Bogotá y además de dar la posibilidad de encontrar un negocio-empresa, brinda recomendaciones para encontrar nuevos.	Aparecer como negocio en Cívico cuesta <u>\$46.500 + IVA mensuales.</u>	Es utilizado por personas que utilicen el servicio de buscador y por empresas que adquieren el servicio de aparecer en la plataforma. Tiene más de 150.000 usuarios activos
Páginas amarillas	Es uno de los buscadores de empresas más grande en Latinoamérica actualmente y tiene presencia en varios países como Colombia, Argentina, Chile, Panamá, entre otros. Esta plataforma permite encontrar la información básica de un negocio: dirección, teléfono y página web.	La plataforma tiene presencia en 9 países de Latinoamérica y ofrece servicios adicionales como aparecer en Facebook, tener una posición fija en la plataforma y adquirir banners para aumentar la visibilidad	Aparecer en Páginas amarillas tiene un costo desde <u>USD 180 mensuales.</u>	Es utilizado por personas que utilicen el servicio de buscador y por empresas que adquieren el servicio de aparecer en la plataforma. Tiene aproximadamente 6 millones de usuarios.

Ilustración 2 Comparativa de competidores directos

6. Modelo de Negocio

Somos una plataforma colaborativa, que, mediante la facilitación de la conexión y el emparejamiento entre empresas, busca crear oportunidades para la sostenibilidad y el crecimiento de pymes en Bogotá. Donde, junto con la participación de numerosas pymes en la ciudad capital, se permitirá acceder a nuevos mercados, a encontrar socios comerciales (clientes potenciales, proveedores, inversionistas), generar mesas de trabajo, fomentar el uso de tecnologías en busca de la eficiencia y desarrollo empresarial, encontrar nichos y segmentos de mercado específicos, productos y servicios sustitutos, eficiencia en la aproximación y la comunicación con otras empresas. A partir de todo lo anterior, se aspira a resultar en un eficiente conglomerado de networking colaborativo, futura base fundamental para la generación y sostenimiento de negocios para pymes en el país.

La utilización de una plataforma digital no solo facilita nuestra estructura de costos, también involucra la eficiencia y modernización que se intenta fomentar en la cultura empresarial colombiana, reduciendo tiempo y distancias. En cuanto a distancia, se hace alusión tanto a las geográficas como jerárquicas. Mediante “request”, buscamos que el contacto con socios comerciales sea directamente con el encargado de manejar la negociación. De esta forma, se busca reducir las barreras de accesibilidad y comunicación al momento de generar ventas, bajo estrictos parámetros de seguridad de datos y la permisión otorgada por la organización contactada, una variable de vital importancia para los empresarios, determinante para su unión y lealtad (por contener sus datos, y llevar cuenta de ellos).

En segundo lugar, esta plataforma concentra su esencia y diferenciación en la capacidad de filtración. De manera que garantice gran exactitud al momento de generar los emparejamientos mencionados anteriormente, donde se filtre de acuerdo a las variables decisivas principales de pymes. Es fundamental para la cuantificación de datos y así generar otros beneficios como la generación de reportes estadísticos de perfiles, que consiste en notificar de los movimientos (visitas, revisiones, clicks, y demás) en su perfil. Teniendo en cuenta lo anterior, presenta varias oportunidades de monetización: mediante dos paquetes de servicios (Business Standard y Business Pro) los cuales incluyen: costo por requests realizados, por publicidad, por reportes estadísticos sobre su perfil, segmentación y nichos de mercado específicos y los servicios adicionales deseados.

En síntesis, buscamos lograr un centro de networking mediante la formación de un conglomerado de apoyo para y entre pequeñas y medianas empresas, persiguiendo su permanencia, recuperación y sostenibilidad; con gran oportunidad de escalabilidad, expansión y cobertura (grandes empresas y a nivel nacional).

6.1 Innovación, Escalabilidad e Impacto Sostenible

Nuestra idea de negocio está alineada con dos de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas ONU, los cuales son el Número 8: Trabajo Decente y desarrollo Económico y secundariamente el Número 9: Industria, Innovación e Infraestructura; ya que buscamos con el desarrollo de este proyecto, el fomento no sólo la productividad y competitividad de las empresas Colombianas sino que sea parte de nuevas estrategias de desarrollo empresarial que contribuyan al dinamismo económico del país (PND, 2018, pág 166).

La disrupción del proyecto (y mayormente su sostenibilidad), se centra en redirigir la cultura empresarial a una economía colaborativa. Por EC, se entiende una nueva modalidad de producción e intercambio de bienes y servicios a través de plataformas digitales (Buenadicha et al., 2017). A partir de otras conceptualizaciones, se involucran conceptos como: “modelos económicos de estructura horizontal” “conexión” “consumo equitativo” “facilitación de actividades e intercambios por medio de plataformas digitales” y “plataformas colaborativas”. Este concepto en sí, es innovación a nivel global, con tal fuerza que se espera que dentro de 10 años, los sectores más representativos alcanzarán a representar alrededor del 50% de los ingresos totales globales (Buenadicha et al., 2017). Esto, bajo la creencia de que el progreso económico se debe a como la colaboración social agrega valor productivo (Buenadicha et al., 2017). Las proyecciones de la EC a nivel global ya han tenido un surgimiento representativo en NorteAmérica, India, China y otros, resultando viable y necesario unirse (a nivel latinoamérica) a la cuarta revolución industrial. Los principales retos en LatinoAmérica, recaen en obtener la confianza de consumidores, acceso a financiación y regulaciones frente a este cambio y frente a la tecnología envuelta (Buenadicha et al., 2017).

La innovación, adicional a la disrupción de la economía colaborativa, recae en la mejora del esquema de comunicación entre empresas que permita tener interacciones reales entre cada una de las empresas, a través del desarrollo de un software especializado en filtración que los

permita. Por otro lado, la segmentación y concentración en pymes de Bogotá, permite satisfacer necesidades específicas de este grupo representativo e inestable en la economía colombiana, donde ha urgido la necesidad de generar oportunidades y ayudas que contribuyan a la estabilización de estos en particular.

El nivel de escalabilidad se espera que llegue al punto de abarcar el mayor número de empresas Pyme de Bogotá en fase inicial de acuerdo con nuestro segmento en empresas del sector comercio y servicios; pero se espera poder llegar a incluir aquellas del sector industrial. Por otro lado, el potencial tiene tal magnitud que puede llegar a recoger Pymes de todo el país y de diferentes países que quieren tener acceso a la información y al Networking prestado tras evidenciar el verdadero beneficio proporcionado. Siendo así, el volumen de posibles usuarios superaría los miles.

7. Plan de Marketing

7.1 Objetivos

7.1.1 Largo Plazo

- Ser la plataforma de colaboración más reconocida entre Pymes de Colombia
- Mantener la lealtad y recompra por parte de los usuarios
- Mantener la rentabilidad a través de la venta de paquetes de suscripción y publicidad

7.1.2 Corto Plazo

- Posicionar CoNet como la nueva plataforma de colaboración para Pymes
- Llegar a tantos usuarios de empresas Pymes como sea posible a través de diferentes canales en los primeros 3 años.
- Utilizar las estrategias de promoción más precisas que se adapten a las características del mercado.
- Crear una cultura de colaboración entre empresarios para la generación de oportunidades económicas beneficiosas.

7.2 Marketing Mix

7.2.1 Producto

7.2.1.1 Descripción: CONET a través de una plataforma tecnológica ofreceremos la posibilidad de encontrar miembros estratégicos de empresas para poder establecer un contacto y oportunidad de negocio. Todo bajo la modalidad de paquetes de servicios prestados por la plataforma. Esta funcionará como un cimiento la formación de una comunidad de pymes enfocada en crear una economía colaborativa y de networking.

7.2.1.2 Core Value: Nuestro core value es crear una cultura de colaboración entre empresarios que proporcione una relación de mutua ganancia en términos de nuevas oportunidades de negocio y crecimiento, mientras se garantiza la calidad, seguridad y actualización de la información de los miembros parte de la plataforma. Además de querer dar visibilidad a empresas Pyme en el anonimato y reconocer cualidades de la empresa como experiencia en número de contratos, certificaciones y otros intangibles que les generen valor.

7.2.1.3 Características: La plataforma contará con un sistema de filtración de datos, en donde los usuarios de las Pymes podrán encontrar de manera sencilla la información buscada. De tal modo, los métodos de búsqueda y funcionamiento de la plataforma se harán por clasificación y categorización con el uso de taxonomías. Permitirá que el usuario emplee sus criterios de búsqueda de forma jerarquizada, con el uso de términos conocidos por el área y/o industria que desee encontrar y por términos semejantes o relacionados que permitan una mejor navegabilidad. Se filtrará de acuerdo a: al Sector, Subsector, Inversión, venta, compra, habilidades blandas y 'expertise' en el sector (establecer habilidades blandas personificando la empresa), encargado/responsable - requerido para negociar, comentario: explicación/introducción/mensaje clave.

Además, contará con una interfaz atractiva, sencilla y funcional, donde el usuario interactúe con las otras empresas de manera directa y así mismo dentro de la empresa cuenten con un

sistema integrado de “comunicación” entre los usuarios de cada empresa registrada; aclarando que ellos se encuentran dentro de los mandos medios-altos de la organización, dada su capacidad de toma de decisión.

7.2.1.4 Portafolio de Servicios

Nosotros ofreceremos el acceso a la información y participación dentro de nuestra plataforma por medio de la adquisición de paquetes que permiten el uso de nuestros servicios y características.

Servicios	Business Free	Business Standard	Business Pro
Registro	✓	✓	✓
Perfil de empresas	✓	✓	✓
Filtrado	Parcial ✓	✓	✓
Usuarios cargos específicos	Ninguno	(2) ✓	(Más de 2) ✓
Requests	Ninguno	(5 semanales) ✓	Ilimitados ✓
Visibilidad (SEO)	Ninguna	Ninguna	✓ 7 día incluidos
Publicidad incluida	No	No	✓ paquete básico
Adicionales: publicidad,	✓	✓	✓

Tabla 5 Portafolio de servicios CONET

7.2.1.5 Branding: CONET quiere lanzarse al mercado nacional en su primera fase, como una marca que inspire alivio, autonomía, satisfacción, seguridad y certeza a sus usuarios para que entiendan la marca como una herramienta para crear soluciones, conexiones y un espacio de mutua colaboración en el que se facilite la comunicación y encontrar todo esto en un solo lugar.

Frente al servicio captamos lo siguiente:

- **Alcance del producto:** Un servicio transgeneracional, donde cualquier empresa de productos o servicios es bienvenida para crear vínculos a largo plazo.

- **Atributos:** Contar con un diseño fácil de usar, interactivo, rápido, cotidiano, innovador y que el servicio cree la necesidad en los usuarios de usar la plataforma.
- **Calidad/Valor:** Buscar un precio justo que permita a los usuarios contar con la información valiosa que necesitan a la mano y a tiempo.
- **Usuario Persona:** Dueños/gerentes, cualquier persona de mandos medios con poder de toma de decisiones en diferentes áreas de empresas pequeñas y medianas de Bogotá en los sectores de Comercio y Servicio como previamente se delimitó.
- **País de Origen:** Colombia

7.2.1.6 Estilo y Diseño: Pensamos en un estilo contemporáneo, fresco, amigable, minimalista, simple y a su vez sobrio pero llamativo. Con un diseño de red y un tipo de



caligrafía como el siguiente:

7.2.2 Precio

Nuestra estrategia de precios estará determinada por 2 partes. La estrategia central será por penetración de mercado donde iniciaremos con precios bajos para que sea nuestro servicio atractivo y receptor de alto número de usuarios.

Estos precios, estarán bajo la estrategia de paquetes de servicios ofrecidos. Donde se espera ofrecer un paquete gratis que atraiga el mayor número de usuarios posibles para probar nuestra plataforma; y dos paquetes ya con unos precios estándar y otro premium que aumenten el valor y beneficios ofrecidos. Donde el paquete básico será de \$70.000 COP/Empresa y el paquete premium será de \$100.000 COP/Empresa. Estos paquetes tendrán una duración de 3 meses cada uno, que tendrá la opción de ser renovada. Igualmente se abrirá una suscripción anual para cada uno de \$210.000 y \$300.000 COP/Empresa respectivamente.

7.2.3 Plaza

Nuestro servicio al ser a través de una plataforma web, estaremos ubicados en servidores de red que nos darán presencia en línea en Internet. Contaremos con una plataforma digital que permitirá la interacción de nuestros usuarios con nuestro servicio, y podrán tener acceso desde cualquier dispositivo móvil con conexión a Internet.

Los buscadores como Google, LinkedIn serán también canales por los cuales las personas podrán encontrar y adquirir información de nuestro servicio y llegar a través de ellos a nuestra plataforma.

Igualmente, tendremos presencia física en aquellos eventos de promoción, entendida esta presencia desde el punto de vista que nuestro personal selling estará siendo el medio por el cual las personas tendrán un primer contacto con nuestra plataforma.

7.2.4 Promoción

Nosotros realizaremos una estrategia de promoción de gran impacto y alcance durante el primer año con el fin de darnos a conocer en el mercado y posicionar la marca entre los espectadores. Con esto en mente, dividiremos nuestros recursos para llegar a 2 objetivos: enfocarnos en una divulgación masiva de gran alcance para dar a conocer nuestra marca (Publicidad, medios digitales directos, líderes de opinión) y lo que hacemos, por otro lado, será enfocada en captar y transformar en clientes efectivos (Personal selling, voz a voz).

Publicidad	Radio: Cuñas, 1 o 2 veces al mes. Periodicidad sujeta a cambios. - La W: en el programa noticiero W: (40 segundos) \$\$\$4.445.804 (MediaKit, 2019) - La FM: (30 segundos): \$ 383.000. (La FM, 2019)
Medios Digitales Directos	-Email dirigido: obteniendo información de bases de datos de acceso público como Informacolombia.com enviaremos mensajes directos. -LinkedIn: para llegar a miembros de empresas Pymes registradas bajo la modalidad sales de esta plataforma (64 USD/mes y 1 mes de prueba) para enviar mensajes directos con nuestra información. -Instagram: \$20.000COP diarios por 30 días.
Líderes de	Contactar a personas como Rosmery Quintero presidenta de ACOPI por su influencia en el

Opinión	gremio, o Carolina cruz actriz y empresaria para que sean parte de nuestra red de contactos y con un incentivo sean también representantes de la marca.
Personal Selling	Tendremos vendedores encargados de realizar la búsqueda y contacto físico y telefónico con posibles interesados. Además hará uso de la base de datos de la Cámara de Comercio con 2.200 registros (Duración de 1 año) que adquiriremos con un costo de \$1'063.000 COP, que utilizará junto con medios como la Comunidad empresarial ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) para encontrar prospectos.
Eventos	<p>- Feria de Jóvenes empresarios 2020- Entrada gratuita, solo estar registrado (ANUAL) (https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/feria-jovenes-empresario-abre-su-convocatoria-2018)</p> <p>-Feria Colombia 4.0 y Héroes Fest (ANUAL) (https://col40.co/638/w3-channel.html)</p> <p>· Plotter: (2): \$100.000 · Material promocional: (Folletos, volantes): \$250.000. Por cada evento (total 3 cada año)</p>
Voz a Voz	Con nuestro servicio y excelente funcionalidad contamos con que los usuarios propaguen entre sus colegas nuestra maca. Igualmente, durante nuestra primera fase de lanzamiento incluiremos en el registro 2 campos de referidos, para que por cada nuevo usuario lleguen el doble a cambio de un beneficio de suscripción gratuita por un periodo de 3 meses.

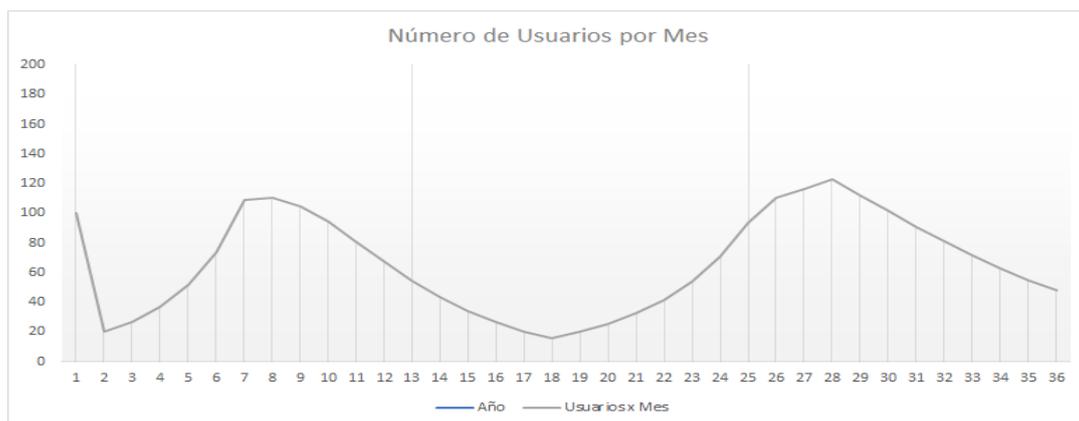
Teniendo en cuenta los anteriores gastos se planeó que durante los primeros 5 meses se invertirá en todas las estrategias de promoción planteadas y los meses restantes se harán con los meses intercalados. Para el segundo y tercer año se harán estos gastos con periodicidad trimestral. Para finalmente en el cuarto y quinto año retomar todas las estrategias con recurrencia mensual.

7.3 Proyección de Ventas

Para realizar la proyección de ventas de la empresa de 2020 a 2022 se tuvo en cuenta el número de usuarios que la empresa espera conseguir mes a mes, considerando las variaciones de la demanda, pues ésta puede incrementar o reducir en algunos meses dependiendo de las necesidades del mercado y la inversión de la empresa.

Determinamos que se regalará la suscripción a los primeros 100 usuarios para iniciar nuestro lanzamiento y como se puede observar en la siguiente la gráfica se puede observar el comportamiento de la demanda a lo largo de los tres años es fluctuante con una tendencia de picos y caídas que se produce debido a la naturaleza del negocio, pues éste depende de inversión para mantenerse constante. Pero esperamos para el primer año tener una cantidad de usuarios cercana a las 901 empresas, con un crecimiento cercano en el tercer año un

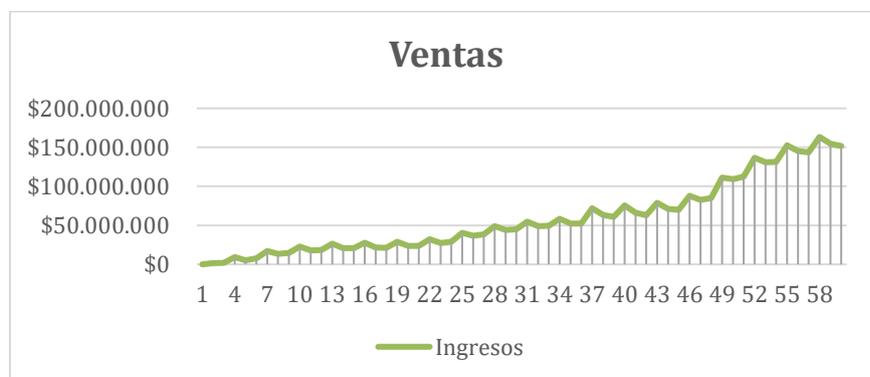
aumento en número de usuarios del 4,6% para llegar a 2067 usuarios que llegarían al punto de equilibrio necesario.



Elaboración propia

Teniendo en cuenta la demanda, se realizó la proyección de ventas de la empresa.

Encontrando el siguiente comportamiento.



Elaboración propia

El crecimiento de ventas de la empresa se debe a la acumulación de usuarios a lo largo de los meses, pues la empresa espera que del número de usuarios nuevos que ingresa cada mes solo el 20% no realice renovación de la suscripción pasados los tres meses. De igual manera, el costo de la suscripción va a aumentar cada año respecto al IPC, así el incremento de los ingresos se va a ver afectado positivamente.

Teniendo en cuenta la gráfica, se puede evidenciar que en los últimos meses se alcanzan ventas superiores a los 50 millones de pesos y alcanzando en su punto máximo más de 60 millones de pesos. Además, es importante entender que el comportamiento de la gráfica se

debe a la política de suscripción de tres meses, por ende, los picos se generan cuando se renueva una suscripción.

8. Plan de Operaciones y logística

El proyecto presta un servicio de emparejamiento y conectividad, mediante la digitalización de este proceso. La plataforma, se convierte en la herramienta por la cual este servicio adquiere valor agregado (reducción de tiempo y distancias). Por lo tanto, la cadena de valor consta de la programación/mantenimiento y reformas de la plataforma digital web, marketing para promoción y captación, y servicios post-venta (los cuales también hacen referencia a servicios pertenecientes al portafolio de servicios adicionales a petición del cliente), y finalmente, soportada por la actividad de apoyo de investigación y desarrollo.

Políticas de prestación del servicio

Las principales políticas para la prestación del servicio toman dos caminos. Inicialmente, enfocar los esfuerzos en garantizar la total protección de datos. Frente a esto, se deben priorizar medidas proactivas y reactivas frente al manejo de datos (habeas data) y garantizar su seguridad en toda fase del manejo de datos. En segundo lugar, por medio de la plataforma digital, se debe garantizar un mecanismo de filtración competitivo, efectivo y eficaz.

8.1 Actividad y fases de desarrollo

a) **Investigación y desarrollo:** La fase inicial, tanto al inicio del negocio como durante su ejecución, será la investigación y desarrollo. Es necesario que la plataforma satisfaga las necesidades de las empresas como conjunto pyme, por lo cual es necesario identificarlas. Una vez identificadas y llevadas a cabo, es necesario continuar con una continua evaluación del panorama empresarial del país para las pymes, y continuar proporcionando facilidades acordes.

Adicionalmente, al estar relacionada a la industria tecnológica, es necesario continuar a la vanguardia de las nuevas modalidades en un sector característico por su fugacidad, tanto en

nuevos inventos y tendencias, como en la mejora continua de usos y funciones de la plataforma digital.

b) **Producción: Desarrollo página web:** La generación de una página web inicia con la obtención de un dominio, luego la posesión de un hosting y por último el desarrollo de esta plataforma de acuerdo con un diseño. Este diseño, se elabora en búsqueda de suplir a las necesidades de pymes, en cuanto a exactitud, protección de datos, baja dificultad con su manejo y eficiencia. De acuerdo a este diseño, se lleva a cabo la fase de mayor complejidad del negocio, la programación de la plataforma.

c) **Promoción: marketing/divulgación/captación:** La promoción, junto a lo mencionado en el plan de marketing, debe buscar la mayor captación de empresas, acorde a la estrategia. Por ende, la divulgación se divide en la atracción y adquisición de nuevos clientes (pymes), y en la constante circulación de la plataforma para generar reconocimiento por medios apropiados a estos clientes finales.

d) **Servicios Post-venta:** Los servicios post-venta, involucran todo servicio adicional a la venta de los paquetes Business Standard y Business Pro. Lo cual, involucra la elección adicional de adquirir servicios del portafolio en mayor cantidad, junto con servicios excluidos en el portafolio o solución de inconformidades.

8.2. Localización

La localización de nuestra empresa estaría en Wework Bogota Cra 19 #100 con una oficina privada. El primer semestre se iniciará con una oficina de 4 lugares, pues se establece un puesto fijo para soporte y desarrollo tecnológico y los otros 3 puestos serán turnados por los demás empleados. Se les da importancia a las reuniones con clientes y proveedores; esta oficina tiene un costo de \$ 4.510.000 mensuales, teniendo la posibilidad de acceder a salas de juntas. Además, las oficinas de Wework incluyen los servicios de logística como mensajería, servicios de impresión, muebles, limpieza y wifi. También permite crear eventos los que son

sumamente necesarios para el negocio, al igual que acceder y reservar espacios en otros edificios Wework. Después de los 6 meses en que los ingresos de la empresa serán mayores se cambiará a una oficina de 6 lugares, de manera que cada empleado tendrá su puesto fijo por un costo de \$6.640.000 mensuales con los mismos beneficios. Conforme vaya creciendo el número de empleados se irán realizando cambios en la oficina y su localización.

8.3 Selección de proveedores y desarrollo web

Dominio y hosting web: Una reconocida herramienta de verificación es WHOIS, mediante la cual se conoce la información de su disponibilidad, y en debido caso que no, la información de sus dueños, dirección IP y demás. De acuerdo con GoDaddy, www.conect.com no está disponible, maneja un precio de venta de alrededor de USD\$14.000. Y el dominio www.conetcolombia.com, se encuentra disponible, a un precio de USD\$818

Registradores de dominios: El registro tiene validez entre mínimo 1 año a máximo 10 años. Colombia Hosting, es un gran reconocido registrador de dominios, el cual ofrece paquetes ofertando tanto el hosting web como el dominio. COLHOST4, es el plan necesario para implementar una base de datos ilimitada y 60 GB de espacio. Maneja un costo de COP 750.000. (<https://www.colombiahosting.com.co/hosting/>)

CMS: Una vez asegurada la posición hosting web, es necesario desarrollar la plataforma digital. Para esto, consideramos más apropiada la utilización de CMS. Este CMS no tiene costo.

Desarrollador: El desarrollador es quien maneja la parte estructural del framework así como la programación de la página web y la elaboración del diseño. Este maneja un salario de entre 2'500.000 y 5'700.000. Sin embargo, nuestro desarrollador es un contacto cercano que aceptó desarrollar nuestro proyecto a un precio más bajo del mercado incluyendo todos los requerimientos técnicos anteriormente mencionados dentro de su tarifa, siendo \$50.000.000 el monto destinado al desarrollo de la plataforma.

8.4 Información de material necesitado

Una plataforma web necesita para su desarrollo un computador óptimo para programación. En este sentido, CoNet necesitaría adquirir un computador de escritorio de alto almacenaje y potencia. A continuación, se muestra el modelo recomendado.

Dell XPS 8900: es un equipo altamente recomendado para programación debido a su rendimiento, pues cuenta con procesador Intel i7 de 6ª generación, 24 GB de RAM y un disco duro de 2 TB y 256 GB adicionales de SSD. Junto a una tarjeta gráfica NVIDIA GeForce GTX 960 con 2 GB de memoria GDDR5. Su precio es de USD 2.499 y adicionalmente es necesario adquirir un monitor, teclado y mouse que supone aproximadamente USD 1.000, (Dell, 2019). Lo anterior se adquirirá con apalancamiento financiero de la inversión inicial.

8.5 Gestión de logística externa: Entendiendo la logística externa como el proceso que el usuario llevaría a cabo para el uso de nuestra plataforma presentamos el siguiente diagrama:

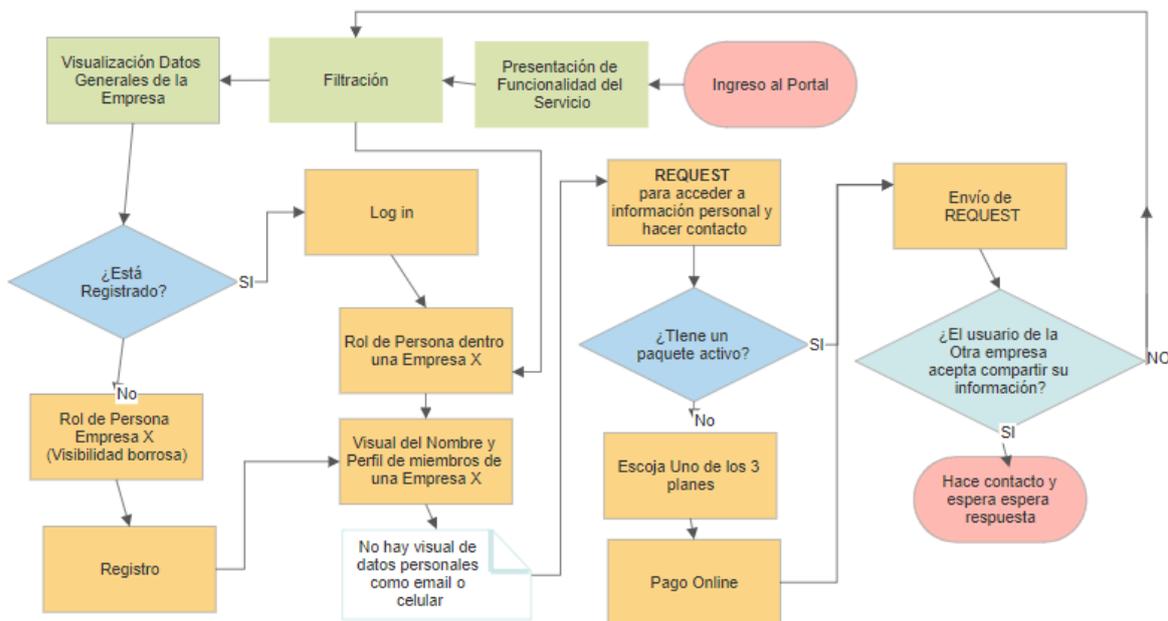


Diagrama de Elaboración Propia

8.5 Necesidades de recursos humanos

- 1. Soporte y desarrollo tecnológico:** Se necesitará un ingeniero de sistemas permanente que se encargará de toda la programación y mantenimiento de la plataforma. Además, realizará el servicio de soporte en caso de presentar fallos en el sistemas, con el propósito

de asegurar que la página tenga un funcionamiento óptimo en todo momento y que los usuarios puedan realizar todas las interacciones sin ningún inconveniente. El empleado de esta área se encargará de gestionar la mejora e innovación de la plataforma, con el fin de optimizarla y obtener la mayor capacidad de ella. Tendrá una remuneración de \$2'800.000bajo un contrato de término fijo.

2. Director financiero: se necesitará un administrador de empresas o de negocios internacionales enfocado en finanzas para que lleve a cabo las estrategias financieras de CoNet. Es decir, llevar a cabo la liquidez de la empresa para evaluar los planes de corto, medio y largo plazo. También, se encargará de llevar a cabo un plan de control de costos en el cual se tomarán las mejores decisiones sobre los recursos en los que se invertirá. Por último, tendrá relación con bancos, ya que deberá evaluar las mejores alternativas de financiación para la empresa, teniendo en cuenta las exigencias que se requieran a corto o largo plazo. Tendrá una remuneración de \$2'800.000bajo un contrato de término fijo.

3. Director de marketing: se requiere un administrador de negocios internacionales con enfoque, máster en marketing, este cargo deberá realizar e implementar el plan de mercadeo. Deberá diseñar estrategias de marketing para la oferta del servicio. Además, deberá generar un presupuesto del departamento y deberá evaluar y controlar los resultados. Tendrá una remuneración de \$2'800.000bajo un contrato de término fijo.

4. Director comercial: requiere un administrador de empresas o de negocios internacionales que desempeñe actividades como crear y cumplir con los objetivos de ventas, formar un equipo de vendedores y gestionar las diferentes relaciones comerciales, es decir contacto con proveedores y clientes. Tendrá una remuneración de \$2'800.000bajo un contrato de término fijo.

9. Plan Organizacional

9.1 Misión, Visión y Valores Corporativos

- **Misión:** Brindar soluciones mediante el uso de la economía colaborativa entre empresas junto con la implementación del Networking, como herramienta de comunicación y trabajo en el sector comercial y de servicios. Fomentando el crecimiento, la competitividad y

la productividad de las Pymes con el uso de tecnología que satisfaga las necesidades de nuestros usuarios, brindándoles información segura y transparente.

· **Visión:** Para el año 2025 establecernos como la plataforma colaborativa más reconocida del mercado para empresas Pymes, ampliando nuestros usuarios no solo a nivel local (Bogotá) sino a nivel nacional (Colombia) y empezar a incursionar internacionalmente en otros países de América Latina.

Valores Corporativos - Trabajo en Equipo: Alcanzar a cabalidad con los objetivos de la empresa requiere de un esfuerzo colectivo y de compromiso de todos nuestros colaboradores. Por esto, el trabajo en equipo se debe reflejar en nuestro sentido de identidad y en la capacidad de crecer juntos.

- **Creatividad:** Generar nuevas ideas que vayan acorde con las necesidades de la empresa y nuestros usuarios. Enfocándonos en fortalecer y crear diferenciadores que permita a la empresa a añadir valor agregado a sus procesos y servicios.

- **Confidencialidad:** Ser integrales en la manera en que la información ofrecida y pedida por la empresa sea transparente y segura.

9.2 Modelo Societario y Aspectos Legales

Según la Cámara de Comercio con la clasificación CIIU nos encontramos como actividad económica con el número **6201** que se define como “Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación y pruebas” y como objeto social el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y/o actividades creativas, siendo beneficiarios del sector de economía naranja. Nuestra forma jurídica se define como Sociedad por Acciones Simplificadas, al constituirnos como persona jurídica (empresa) ante la Cámara de Comercio de Bogotá. Con los siguientes requisitos: Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, y un costo de constitución de \$1.320.000 en matriculación junto con aportes de \$25.000.000 de cada socio (x5). La razón social seguida de las letras S.A.S. (Conet S.A.S), duración (indefinida), enunciación de actividades principales por el código CIIU, y la forma de administración (roles de cada integrante, nombre e identificación).

De esta manera, los documentos requeridos por la CCB son: Original del documento de identidad, Formulario del registro único tributario (RUT), Formularios disponibles en las sedes de la CCB, Formulario registro único empresarial y social (RUES)

9.3 Organigrama, estructura organizativa y responsables de cada actividad

La empresa tendrá un organigrama funcional que se muestra a continuación donde los cargos administrativos y comerciales, estarán bajo contrato de trabajo a término indefinido



Cargo	Perfil	Remuneración	Tipo de Contrato
Asistente Comercial	Encargado de coordinar, supervisar y acompañar a los objetivos estratégicos de la empresa en cuanto a tácticas comerciales en ventas y post-ventas. Requerimiento: Estudio en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines.	\$5,600,000	Término Indefinido (A partir del 2024)
Asistente Comercial	Encargado de coordinar, supervisar y acompañar a los objetivos estratégicos de la empresa en cuanto a tácticas comerciales en ventas y post-ventas. Requerimiento: Estudio en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines.	\$5,600,000	Término Indefinido (A partir del 2024)
Diseñador	Encargado de proponer, elaborar y desarrollar estrategias publicitarias. Requerimiento: Estudio en Publicidad y/o	\$2,300,000	Término Indefinido (A partir del 2023)
Asistente Soporte Y Desarrollo Tecnológico	Encargado de actualización de servidores, gestión de página web y monitoreo. Asistencia a Líder de Soporte y Desarrollo Tecnológico. Requerimiento: Estudio en Ingeniería Informática, Sistemas o Seguridad Informática o afines.	\$2,300,000	Término Indefinido (A partir del 2023)

Diagrama de Elaboración Propia

A partir del primer año nuestros cargos administrativos y operativos serán los siguientes: Gerente Comercial, Gerente de Marketing, Gerente Financiero, Asistente administrativo, y un líder en desarrollo y mantenimiento de software. Y a partir del quinto año, ya que contamos con más recursos podremos aumentar nuestra nómina con los anteriores cargos en el cuadro anterior de *Elaboración propia*.

9.4 Perfiles del Recurso Humano y Plan de Incorporación

Frente a nuestra política de recursos humanos por lo pronto hemos decidido tercerizarla, ya que mientras la empresa permita una escalabilidad mejor del modelo de negocio, podríamos pensar en abrir un área específica dentro de la organización para el tema de plan estratégico que por ahora, se manejará desde la dirección general de la empresa, el reclutamiento, selección de personal y capacitación, además de otras modalidades como el manejo de información financiera que se requiera y aspectos legales, que se manejarán por medio de la modalidad de outsourcing, bajo el contrato de prestación de servicios a un contador y un abogado. De este modo, solo se incursionará en el pago de honorarios mensuales por \$1'400.000.

10. Plan de Financiación

Nuestra empresa necesitará del desarrollo y mantenimiento de la plataforma como base para el funcionamiento de todo el modelo de negocio. Además de inversiones en un equipo especializado para el desarrollo de software y otro para el manejo de toda la información. Al igual que algunas bases de datos, publicidad, instalaciones, entre otros gastos como se han mencionado antes, junto con un capital de trabajo que nos permita iniciar operaciones. Así que se está hablando de una inversión inicial de \$315.000.000 millones de pesos colombianos.

10.1 Fuentes y tipos de Financiación: La financiación será en un 40% financiada por los socios de la empresa, donde cada uno dará un aporte de \$25'000.000 de pesos colombianos. El restante 60% se adquirirá en calidad de préstamo a una entidad bancaria, para nuestro caso Davivienda por tener de las tasas más bajas del mercado (1,45% mensual) y facilidad de crédito, para apalancar \$190'000.000 de pesos colombianos

11. Análisis Económico- Financiero

Para desarrollar nuestro modelo financiero partimos de nuestra proyección de ingresos está sujeta a la suma de número de empresas que ingresan o renuevan su suscripción en términos monetarios, pero el número de usuarios es superior porque se regalarán algunos ingresos a la plataforma. Teniendo eso en cuenta: el número de usuarios para el primer año será de 877 con unas ventas de \$147'535.065, equivalentes a la compra renovación de nuestro paquete estándar de \$70.000 COP o Premium de \$100.000. Y según nuestras proyecciones esperamos llegar a los 6.841 usuarios en 5 años y generar un crecimiento en ventas en promedio de 95% para llegará a vender más de mil millones de pesos. El punto de equilibrio se alcanza al inicio del tercer año de trabajo.

Nuestra razón corriente en nuestro caso es ideal porque se encuentra en por encima de 1, lo que significa que podemos responder a nuestras obligaciones de corto plazo ante cualquier eventualidad. El Capital de trabajo es positivo lo que representa que la empresa tendrá flujo de caja en cada año. En cuanto endeudamiento, en el tercer año se alcanzará el nivel de endeudamiento óptimo, lo que nos permitirá incurrir en nuevo endeudamiento a partir del cuarto año. Se obtiene un ROA de 3,53 en 2024, que asegura el retorno sobre la inversión total, y un ROE en 1,24 en el mismo año, asegurando el retorno al capital invertido por los accionistas.

La rentabilidad mínima del proyecto para cubrir los costos de endeudamiento que está determinada por la WACC, es de 15,43%. Esta tasa es menor que la Tasa Interna de Retorno de 57,32% que espera el proyecto. Entonces la inversión de \$125'000.000 COP de los accionistas tendrá un retorno. Lo que se reafirma con un VPN de \$435'189.974 COP correspondiente a la maximización del valor aportado por los socios.

12. Análisis de Riesgo

Los riesgos presentados se dividen en dos grupos: externos e internos. Inicialmente, el panorama macroeconómico nacional e internacional anuncia la llegada de una posible recesión económica global al sobrellevar una guerra comercial entre las dos potencias económicas del mundo, el Brexit (BloombergNews, 2019), y demás eventualidades. Estas situaciones de inestabilidad incrementan el riesgo para la empresa en Colombia, de manera que ha venido afectando las fluctuaciones de las tasas de cambio, y por ende la estabilidad en la economía nacional.

Como riesgos internos se tiene: el Riesgo de liquidez, riesgo operacional y administrativo y el riesgo de no generar rentabilidad: perder la inversión inicial. A partir de lo anterior, se denota un riesgo base: la obtención de menores clientes a los esperados. De acuerdo con la estrategia implementada, se requiere de una numerosa cantidad de usuarios (pymes) como base para asegurar el éxito de la empresa. La identificación de este como riesgo prioritario, propone como base de cualquier plan (proactivo como reactivo) el aumento y aseguramiento de la efectividad de esfuerzos en marketing.

Como plan proactivo, se establece desde un inicio la importancia y la priorización de esfuerzos de comunicación y captación de clientes, en la estrategia general en el plan de marketing. Como plan contingente (reactivo), se tiene en cuenta utilizar tácticas alternativas para llegar a los clientes faltantes, a partir de un enfoque financiero a la investigación de mercados e identificación de necesidades y preferencias de los clientes (pymes) y la realización de proyecciones teniendo en cuenta variables del contexto externo que puedan prever los cambios en la demanda y ventas para así llevar a cabo ajustes internos financieros. Como plan complementario, se identifican medidas de reducción de gastos y el aumento de ahorros e inversiones.

Referencias

- Buenadicha Sánchez, C., Cañigüeral Bagó, A., & De León, I. L. (2017). Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe. <https://doi.org/10.18235/0000707>
- Buenadicha Sánchez, C., Cañigüeral Bagó, A., & De León, I. L. (2017). Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe. <https://doi.org/10.18235/0000707>
- Dell. (2019). Edición especial de la nueva torre XPS. Retrieved from <https://www.dell.com/co/p/xps-8920-se-desktop/pd>
- ART 235-2 (2019). Minhacienda.gov.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-113633%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- Asobancaria (2018). Semana económica. Asobancaria.com. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Beltrán, D (2006). Los 20 Problemas de las pequeñas y mediana industria. Investigación Universidad del Externado. Retirado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1574/1426/>
- Boletín técnico PIB (2019). Dane.gov.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim19_produccion.pdf
- Cámara y Comercio de Bogotá. (2018). Bogotá – Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. Retirado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>
- Cámara y Comercio de Bogotá. (2019). Bogotá – Región cerró el 2018 con 764.639 empresas y establecimientos de comercio. Retirado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Febrero-2019/Bogota-Region-cerro-el-2018-con-764.639-empresas-y-establecimientos-de-comercio>
- Cámara y Comercio de Bogotá (2018). Bogotá – Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. Ccb.org.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>
- CPC (2018). Consejo Privado de Competitividad. Informa Nacional de Competitividad 2018-2019. Retirado de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC_INC_2018-2019_Web.pdf
- Dinero-1 (2018). El pleito de moda: vacíos legales de plataformas digitales . Pleitos por vacíos legales por plataformas digitales. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/pleitos-por-vacios-legales-por-plataformas-digitales/260188>
- EFE (2019). Economía naranja, la apuesta del Gobierno para el crecimiento del país. Portafolio.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/naranja-la-apuesta-del-gobierno-para-el-crecimiento-del-pais-531085>

- El Espectador. (2018). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. Retirado de <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-744870>
- GEP (2018). Anif.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2019/01/gepnacional_i-2018.pdf
- GEP (2019). Gran Encuesta Pyme . Anif.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/gem18_.pdf
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018). Entrepreneurial Behaviour and Attitudes. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/colombia>
- Invest In (2019). Tecnologías de Información (TI) |. Es.investinbogota.org. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/la-industria-de-ti-en-bogota>
- Invierta en Colombia (2018). El ABC de la Economía Naranja. Inviertaencolombia.com.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1171-el-abc-de-la-economia-naranja.html>
- La República (2019) Hasta siete horas puede gastar un colombiano en las redes sociales. Larepublica.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.larepublica.co/internet-economy/hasta-siete-horas-puede-gastar-un-colombiano-en-las-redes-sociales-2826041>
- Ley 1834 (2019). Dapre.presidencia.gov.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>
- Min Cultura (2019). Estrategia Colombia Crea 2030. Mincultura.gov.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <http://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/assets/files/COLOMBIA%20CREA%202030.pdf>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2019). Decreto 957 del 05 de junio de 2019. Retirado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- MinTic (2019). MiPyme Vive Digital - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Mintic.gov.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-7235.html>
- Pantoja, D. (2018, August 15). ¿Qué es el Networking? Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.enaes.es/blog/que-es-el-networking?action#gref>
- PND. (2018). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Departamento Nacional de Planeación. Retirado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/BasesPND2018-2022n.pdf>
- Portafolio. (2019). Economía colombiana creció 2,7% en el 2018. Portafolio.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/crecimiento-economico-colombia-2018-526901>
- RED. (2018, September 13). Más de 90 empresas participaron en jornada de Networking. Recuperado 13 Agosto 2019, de <http://www.redmas.com.co/economia/mas-90-empresas-participaron-jornada-networking>

- Tibbr. (2019). Tibbr Enterprise Social Network. Recuperado 13 Agosto 2019, de <http://www.tibbr.com/>
- VUE. (2019). Ventana Única Empresarial. Vue.gov.co. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.vue.gov.co/>
- WeWork. (2019). Soluciones de espacios de trabajo y oficina. Recuperado 13 Agosto 2019, de <https://www.wework.com/es-LA>
- Workplace by Facebook. (2019). About Workplace. Recuperado 13 Agosto 2019, de https://www.facebook.com/workplace/faq#about_workplace
- Castro Gómez, S., Malagón González, J., & Montoya Moreno, G. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver. Recuperado 26 Agosto 2019, de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (2016). Decreto 1625 de 2016. Recuperado 26 Agosto 2019, de https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-113633%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- DANE. (2019). Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) I Trimestre de 2019. Recuperado 26 Agosto 2019, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim19_produccion.pdf
- Procolombia. (2018). El ABC de la economía naranja. Recuperado 26 Agosto 2019, de www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1171-el-abc-de-la-economia-naranja.html
- Duque Márquez, I., Ramírez Blanco, M., & Alonso Másmela, G. (2019) Bases del Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado 26 Agosto 2019, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/BasesPND2018-2022n.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (2019). Ley No. 1834 de Mayo 23 del 2017. Recuperado 26 Agosto 2019, de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>
- Portafolio. (2019). Economía colombiana creció 2,7% en el 2018. Recuperado 26 Agosto 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/crecimiento-economico-colombia-2018-526901>
- Portafolio. (2019). Economía naranja, la apuesta del Gobierno para el crecimiento del país. Recuperado 26 Agosto 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/naranja-la-apuesta-del-gobierno-para-el-crecimiento-del-pais-531085>
- MEDIA KIT . (2019). Mediakit.caracol.com.co. Recuperado 23 Septiembre 2019, de <https://mediakit.caracol.com.co/buscar.aspx?q=>
- La FM (2019). – Tarifas – RCN Radio Comercial. Rcnradiocomercial.com. Recuperado 23 Septiembre 2019, de <http://www.rcnradiocomercial.com/la-fm/lafm-tarifas/>
- Camara y Comercio de Bogotá. (2019). Tarifas 2019. Retirado de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Tarifas-2019>
- BloombergNews. (2019). Aumentan advertencias sobre una recesión de la economía mundial. Retirado de <https://www.elespectador.com/economia/aumentan-advertencias-sobre-una-recesion-de-la-economia-mundial-articulo-876102>