

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA VOIP QUE PERMITA ROAMING INTERNACIONAL PARA
CELULAR A PRECIOS MÁS BAJOS.

SAMUEL RODRIGUEZ

MABEL CASTRO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTOS DE POSTGRADOS FORUM

BOGOTÁ D.C.

2012

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA VOIP QUE PERMITA ROAMING INTERNACIONAL PARA
CELULAR A PRECIOS MÁS BAJOS.

PLAN DE NEGOCIO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA COMERCIAL

GERMAN FRACICA

ASESOR PLAN DE NEGOCIOS

SAMUEL RODRIGUEZ

MABEL CASTRO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTOS DE POSTGRADOS FORUM

BOGOTÁ D.C.

2012

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	11
1.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.....	11
1.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	11
1.3 PROPUESTA DE VALOR.....	12
1.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	12
1.5 MAPA ESTRATEGICO.....	13
1.5.1 MISIÓN.....	13
1.5.2 VISIÓN.....	14
1.5.3 OBJETIVO GENERAL	14
1.5.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS Y CORPORATIVOS	14
1.6 ESTRATEGIA	14
1.7 EQUIPO EMPRENDEDOR.....	15
1.7.1 Perfil de MABEL CASTRO.....	15
1.7.2 Perfil de SAMUEL RODRIGUEZ	15
1.8 EQUIPO GERENCIAL	16
1.9 FORMA JURIDICA	16
1.10 EL ENTORNO	16
1.10.1 ENTORNO COLOMBIANO.....	16
1.10.2 Amenazas y Oportunidades del Sector.....	17
1.10.3 Amenazas y oportunidades del Macro entorno.	18
1.11 EL MERCADO POTENCIAL.....	19
1.11.1 Descripción del consumidor.....	19
1.11.2 ¿Qué valoran los clientes como importante en el producto, servicio?	20
1.11.3 Demanda potencial y participación en el mercado	20
1.11.4 ¿Cuál es su segmento objetivo?.....	20
1.11.5 ¿Porque resulta este mercado atractivo para la empresa?.....	21
1.11.6 ¿Cuál es la dimensión del mercado total y la del mercado objetivo?.....	21
1.11.7 ¿Cómo evolucionara el mercado potencial y el mercado objetivo o meta?	22
1.12 COMPETENCIA.	22
1.12.1 ¿Quién es mi competencia?.....	22
1.12.2 ¿Cuáles son sus principales características?.....	22
1.12.3 ¿Cuales son los productos servicios de la competencia?	22
1.12.4 ¿Cómo nos diferenciamos de la competencia?.....	23
1.12.5 ¿Qué características debe tener nuestro producto para estar a la altura de las principales necesidades del cliente y superar a la competencia?	23
1.12.6 Marketing Mix.....	23
1.12.7 ¿Como se llega a la determinación del precio?	23
1.12.8 ¿Cómo se va a llegar a los clientes con el producto y que márgenes se manejaran?	24
1.12.9 ¿Cuál será la estrategia de comunicación y cuanto costara?.....	24
1.12.10 Pronóstico de ventas – cinco años.....	25
1.13 SISTEMA DE PRODUCCIÓN	25
1.13.1 ¿Cual es el ciclo de operación?	25

1.13.2	<i>Capacidad de la planta</i>	26
1.13.3	<i>Características generales de la tecnología</i>	26
1.13.4	<i>Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra</i>	26
1.14	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
1.14.1	<i>ORGANIGRAMA</i>	27
1.14.2	<i>Quiénes son los miembros del equipo de trabajo y en que se destacan?</i>	27
1.14.3	<i>¿Qué habilidades y experiencia posee el equipo de trabajo que le permitirán desarrollar el proyecto empresarial con éxito?</i>	27
1.14.4	<i>¿Que motiva a cada uno de los miembros del equipo emprendedor para establecer el negocio?</i>	28
1.14.5	<i>¿Qué deficiencias tiene el equipo emprendedor y como se pueden subsanar?</i>	28
1.15	ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA	28
1.15.1	<i>Estructura de costos año a año</i>	28
1.16	FINANZAS	29
1.16.1	<i>Indicadores financieros</i>	29
1.16.2	<i>Flujo de efectivo libre</i>	29
1.16.3	<i>Plan de financiamiento</i>	30
1.16.4	<i>Rentabilidad de la empresa</i>	30
1.16.5	<i>Valor presente neto</i>	30
1.16.6	<i>Tasa interna de retorno</i>	30
1.16.7	<i>Para el proyecto financiado:</i>	30
1.16.8	<i>Indicadores financieros</i>	31
1.16.9	<i>Flujo de efectivo libre</i>	31
1.16.10	<i>Plan de financiamiento</i>	31
1.16.11	<i>Rentabilidad de la empresa</i>	32
1.16.12	<i>Valor presente neto</i>	32
1.17	PLAN DE TRABAJO	32
1.18	CONCLUSIONES GENERALES	33
2.	ANALISIS DEL ENTORNO	34
2.1	MACRO ENTORNO	34
2.1.1	<i>Comportamiento de la Economía</i>	35
2.1.1	<i>ANALISIS MACROECONOMICO</i>	38
2.1.1	<i>ENTORNO COLOMBIANO</i>	39
2.1.2	<i>Micro Entorno</i>	42
2.1.3	<i>Proveedores de Servicio</i>	43
2.1.4	<i>Antecedentes del ROAMING INTERNACIONAL en Colombia</i>	46
3.	PLAN COMERCIAL	47
3.1	ENFOQUE EN ROAMING	47
3.2	POTENCIAL DEL PROYECTO	47
3.2.1	<i>Visión global del mercado</i>	47
3.3	INVESTIGACION DE MERCADOS	51
3.3.1	<i>Población y Muestra</i>	51
3.4	INSTRUMENTO DE DISEÑO	53

3.4.1	<i>Análisis y principales hallazgos</i>	55
3.5	INFERENCIA DE CONSUMO	60
3.5.1	<i>MERCADO TOTAL EN FACTURACION</i>	60
3.5.2	<i>Identificación del mercado por segmento</i>	61
3.6	ANALISIS COMPETITIVO	62
3.6.1	<i>Herramienta de análisis de Porter</i>	62
3.7	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	64
3.7.1	<i>MERCADO POTENCIAL</i>	64
3.7.2	<i>Consumidor Objetivo</i>	64
3.8	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	70
3.9	OBJETIVOS DE VENTAS	71
3.9.1	<i>Objetivo: Mercado Meta</i>	71
3.9.2	<i>Análisis interno y externo</i>	71
3.9.3	<i>Matriz DOFA</i>	71
3.9.4	<i>Matriz de análisis de impacto cruzado</i>	75
3.10	ESTRATEGIA COMERCIAL:	76
3.11	ESTRATEGIA DE SERVICIO:	77
3.11.1	<i>Acceso:</i>	77
3.11.2	<i>Oportunidad:</i>	77
3.11.3	<i>Velocidad:</i>	78
3.11.4	<i>Momento de verdad:</i>	78
3.11.5	<i>Concepto del servicio:</i>	78
3.11.6	<i>Posicionamiento:</i>	78
3.11.7	<i>Beneficios:</i>	78
3.11.8	<i>Portafolio:</i>	78
3.11.9	<i>Marca:</i>	79
3.11.10	<i>Logo:</i>	79
3.12	ESTRATEGIA DE PRECIO:	79
3.13	ESTRATEGIA DE VENTAS	80
3.14	COMUNICACIONES	81
3.14.1	<i>Objetivo:</i>	81
3.14.2	<i>Posicionamiento:</i>	81
3.14.3	<i>INVERSIÓN:</i>	81
3.15	CANALES	81
3.15.1	<i>Distribución</i>	81
3.16	DISTRIBUCIÓN DEL MARGEN POR EMPRESA	82
3.17	VENTAS	82
3.17.1	<i>Fuerza de ventas</i>	82
3.17.2	<i>Cuota de Ventas</i>	83
3.17.3	<i>Pago a la fuerza de ventas</i>	83
4.	ESTUDIO TECNICO Y OPERATIVO	84
4.1	DESCRIPCION DEL SERVICIO	84
4.2	PRONOSTICO DE VENTAS	85

4.2.1	<i>Mercado de Roaming internacional en Colombia:</i>	85
4.2.2	<i>Mercado meta a Tomar 0,5% de servicios de Roaming internacional:</i>	85
4.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	87
4.3.1	<i>Diseño de Proceso de servicios</i>	87
4.3.2	<i>Proceso de la Gestión Financiera</i>	87
4.3.3	<i>Proceso Administrativo</i>	88
4.3.4	<i>Proceso Marketing</i>	88
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	88
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	88
5.1.1	<i>Mapa Estratégico</i>	88
5.1.2	<i>Definición de la Empresa</i>	88
5.1.3	<i>MISIÓN</i>	89
5.1.4	<i>VISIÓN</i>	89
5.1.5	<i>OBJETIVOS CORPORATIVOS</i>	89
5.1.6	<i>Propuesta de Valor</i>	89
5.1.6	<i>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</i>	90
5.1.7	<i>PLANEACION Y ESTRATEGIA CORPORATIVA</i>	91
5.2	DEFINICION DE PROCESOS.....	91
5.2.1	<i>PROCESOS DE LA GESTION DEL SERVICIO (Anexo 1)</i>	91
5.2.2	<i>PROCESOS DE LA GESTION FINANCIERA (Anexo 2)</i>	91
5.2.3	<i>PROCESOS DE LA GESTION DE MARKETING (Anexo 3)</i>	91
5.2.4	<i>PROCESOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVO (Anexo 4)</i>	91
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	91
5.3.1	<i>Organigrama de la empresa</i>	91
5.4	ESTRUCTURA DIVISIONAL	92
5.4.1	<i>Objetivos de Área</i>	92
5.4.2	<i>Perfil de los cargos por Área</i>	93
5.4.3	<i>Manual de funciones</i>	94
5.4.4	<i>CUADRO RESUMEN</i>	123
6.	ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA.....	123
6.1	INVERSIÓN FIJA	123
6.1.1	<i>¿Cual es el monto de inversión que requiere la empresa para iniciar operaciones</i>	123
6.1.2	<i>¿Cuánto corresponde a inversión fija?, -¿cuanto a capital de trabajo?</i>	123
6.2	ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO AL AÑO.....	124
6.3	FINANZAS.....	124
6.4	PARA EL PROYECTO SIN FINANCIACIÓN:	124
6.4.1	<i>Capital inicial requerido y patrimonio proyectado para los próximos cinco años</i>	124
6.4.2	<i>Resumen proyectado de los estados financieros (año por año para el periodo inicial y los próximos cinco años)</i>	124
6.4.3	<i>Indicadores financieros</i>	125
6.4.4	<i>Flujo de efectivo libre</i>	126
6.5	PLAN DE FINANCIAMIENTO	126

6.5.1	<i>Rentabilidad de la empresa</i>	127
6.5.2	<i>Valor presente neto</i>	127
6.5.3	<i>Tasa interna de retorno</i>	127
6.5.4	<i>Para el proyecto financiado: El Capital inicial requerido y patrimonio proyectado para los próximos cinco años</i>	127
6.5.5	<i>Resumen proyectado de los estados financieros (año por año para el periodo inicial y los próximos cinco años)</i>	128
6.5.6	<i>Indicadores financieros</i>	129
6.5.7	<i>Flujo de efectivo libre</i>	129
6.5.8	<i>Plan de financiamiento</i>	129
6.5.9	<i>Rentabilidad de la empresa</i>	130
6.5.10	<i>Valor presente neto</i>	130
7.	MARCO LEGAL Y JURIDICO	130
7.1	FORMACION COMERCIAL	130
7.2	CONSTITUCION DE LA EMPRESA	131
7.2.1	<i>REGISTRO EN CAMARA Y COMERCIO</i>	131
7.3	CONSTITUCION GICAM LTDA	131
•	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: GICAM LTDA	131
•	ACTIVIDAD: PROVEEDOR Y COMERCIALIZADOR DE SERVICIO DE MINUTOS DE ROAMING INTERNACIONAL EN COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS	131
•	OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD SERÁ LIMITADA YA QUE ESTA NOS PERMITIRÁ LA ASOCIACIÓN DE LOS DOS SOCIOS O MAS Y ADEMÁS AL FUNDARLA HAY LA NECESIDAD DE CREARLA MEDIANTE UNA ESCRITURA PUBLICA ADEMÁS ES ACORDE A NUESTRA SOCIEDAD QUE EMPIEZA COMO MEDIANA.	131
•	NOMBRE DE LOS SOCIOS:	131
•	APORTES DE CAPITAL:	131
•	REPRESENTACIÓN LEGAL Y SUS FUNCIONES	132
•	DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES:	132
7.4	SITUACION REGULATORIA PARA LOS OMV's	132
8.	ANEXOS	133
	<i>Anexo 1</i>	134
	<i>PROCESOS DE LA GESTION DEL SERVICIO</i>	134
	<i>Anexo 2</i>	137
	<i>Anexo 3</i>	140
	<i>Anexo 4</i>	143

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR.....	17
TABLA 2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MACRO ENTORNO.	18
TABLA 3. PRONOSTICO DE VENTAS A 5 AÑOS.....	25
TABLA 4. PROCESOS DE OPERACIÓN	25
TABLA 5. ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO A AÑO	28
TABLA 6. PATRIMONIO PROYECTADO A LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	29
TABLA 7. INDICADORES FINANCIEROS	29
TABLA 8. FLUJO DE EFECTIVO LIBRE.	29
TABLA 9. RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.	30
TABLA 10. VALOR PRESENTE NETO	30
TABLA 11. PATRIMONIO PROYECTADO	30
TABLA 12. INDICADORES FINANCIEROS	31
TABLA 13.FLUJO DE EFECTIVO LIBRE	31
TABLA 14. RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CON FINANCIACIÓN.	32
TABLA 15. VALOR PRESENTE NETO CON FINANCIACIÓN	32
TABLA 16.HISTORICO DE VARIABLES MACROECONÓMICAS EN COLOMBIA.....	38
TABLA 17. ÍNDICES MACROECONÓMICOS PROYECTADOS A 2019.....	39
TABLA 18.AMENAZAS Y OPORTUNIDADES MACRO ENTORNO	40
TABLA 19.AMENAZAS Y OPORTUNIDADES SECTOR	41
TABLA 20.ESCENARIO DE LAS REDES MÓVILES CELULARES EXISTENTES	43
TABLA 21.TELEFONIA MOVIL. CORTE DIC-2010.....	44
TABLA 22.MOVILES POR PLAN Y OPERADOR. CORTE DIC-2010	44
TABLA 23.LINEAS ACTIVAS SEGUN PLAN. CORTE DIC-2010.....	45
TABLA 24.INGRESOS POR BANDA ANCHA MOVIL E INTERNET MOVIL. CORTE DIC-2010	45
TABLA 25.INGRESOS POR TELEFONIA MOVIL. CORTE DIC-2010.....	46
TABLA 26.ALGUNAS DE LAS EMPRESAS Y SECTORES A UBICAR	48
TABLA 27. ALGUNAS EMPRESAS DE LAS 100 EMPRESAS MÁS GRANDES DE COLOMBIA	50
TABLA 28. IDENTIFICACIÓN DE LAS ZONAS Y SU PARTICIPACIÓN EN EL SEGMENTO.....	61
TABLA 29.FACTORES CLAVES DE LA COMPETENCIA Y DE GCAM PONDERADOS.....	63
TABLA 30.TIPOS DE EMPRESAS POR EMPLEADOS Y ACTIVOS.....	64
TABLA 31.TIPICACION DE PERFIL DE VIAJEROS DE NEGOCIOS Y DE VACACIONES	65
TABLA 32.LISTA DE PRECIOS ROAMING COMCEL.....	67
TABLA 33.TARIFAS MOVISTAR.....	68
TABLA 34.TARIFAS TIGO	68
TABLA 35.COMPARACIÓN PRECIO POR MINUTO ENTRE LOS OPERADORES Y GCAM LTDA	69
TABLA 36.EVOLUCIÓN DEL MARKET SHARE DE TELEFONÍA MÓVIL POR OPERADOR	70
TABLA 37.PARTICIPACIÓN E INGRESOS DEL MERCADO.....	70
TABLA 38.FORTALEZAS GCAM	71
TABLA 39.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS	72
TABLA 40.DEBILIDADES	72
TABLA 41.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES	73
TABLA 42.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES	73

TABLA 43.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES	74
TABLA 44.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS RIESGOS.....	74
TABLA 45. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	75
TABLA 46.MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO CRUZADO.....	75
TABLA 47.MATRIZ DE ANÁLISIS ENTRECruzADO DOFA.....	76
TABLA 48.MARGEN POR TIPO DE EMPRESA.....	82
TABLA 49.FUERZA DE VENTAS.....	83
TABLA 50.*META ESTIMADA PARA EL PRIMER AÑO 2012.....	83
TABLA 51.ESQUEMA DE ASIGNACIÓN SALARIAL DE RRHH	84
TABLA 52.MERCADO META	86
TABLA 53.PRONÓSTICO DE VENTAS	86
TABLA 54.DISTRIBUCIÓN DE PENETRACIÓN POR ZONAS	86
TABLA 55.VALOR DE MINUTOS A FACTURAR	87
TABLA 56.FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	90
TABLA 57.MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL.....	96
TABLA 58.MANUAL DE FUNCIONES EJECUTIVOS DE VENTAS	97
TABLA 59.MANUAL DE FUNCIONES GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	102
TABLA 60.MANUAL DE FUNCIONES GERENTE DE OPERACIONES FORMATO DE REQUISITOS	104
TABLA 61.FORMATO DE SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO POR CARGOS.....	110
TABLA 62.FORMATO DE SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO GERENCIA DE OPERACIONES	116
TABLA 63.FORMATO DE SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO EJECUTIVOS DE CUENTA JUNIOR.....	122
TABLA 64.CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DE CONTRATACIÓN A 5 AÑOS	123
TABLA 65.BALANCE, ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO AL AÑO.	124
TABLA 66.PATRIMONIO PROYECTADO A 5 AÑOS.....	124
TABLA 67.RESUMEN DE ESTADOS FINANCIEROS CON PROYECCIÓN A 5 AÑOS SIN FINANCIACIÓN.....	125
TABLA 68. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	126
TABLA 69.FLUJO DE CAJA LIBRE POR 5 AÑOS.....	126
TABLA 70.RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PROYECTADA POR 5 AÑOS.....	127
TABLA 71.VALOR PRESENTE NETO. PROGRAMA	127
TABLA 72.CAPITAL INICIAL REQUERIDO Y PATRIMONIO PROYECTADO A 5 AÑOS.....	127
TABLA 73.RESUMEN PROYECTADO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (AÑO POR AÑO PARA EL PERIODO INICIAL Y LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS)	128
TABLA 74.INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.	129
TABLA 75.FLUJO DE EFECTIVO LIBRE CON FINANCIACIÓN.....	129
TABLA 76.RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CON FINANCIACIÓN.	130
TABLA 77.VALOR PRESENTE NETO DE LA EMPRESA CON FINANCIACIÓN.....	130

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 DIAGRAMA DE ABELL	11
FIGURA 2. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	13
FIGURA 3. CANTIDAD DE EMPRESAS REGISTRADAS A DICIEMBRE DE 2010	21
FIGURA 4. COMPARACIÓN PRECIO POR MINUTO ENTRE LOS OPERADORES Y GICAM LTDA	24
FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
FIGURA 6. PLAN DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROYECTO.	32
FIGURA 7. DISTRIBUCIÓN DEL PIB 2010 – GRANDES RAMAS ECONÓMICAS.....	34
FIGURA 8.EVOLUCION SERVICIOS DE CORREOS Y TELECOMUNICACIONES DENTRO DE LA GRAN RAMA ECONÓMICA.	34
FIGURA 9.COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMÍA	35
FIGURA 10.CRECIMIENTO ECONOMÍA DE BOGOTÁ	35
FIGURA 11.CRECIMIENTO DEL PIB TRIMESTRAL.....	36
FIGURA 12.TASA DE DESEMPLEO	37
FIGURA 13.INFLACIÓN 2010	37
FIGURA 14.TASA DE CAMBIO REAL.....	38
FIGURA 15.DISTRIBUCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LAS 321 EMPRESAS DE SERVICIOS.....	42
FIGURA 16.DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS EN BOGOTÁ, SEGÚN SECTOR ECONÓMICO.....	50
FIGURA 17. ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DEL ESTUDIO DE MERCADO/ PREGUNTA 1	55
FIGURA 18.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 2	55
FIGURA 19.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 3	56
FIGURA 20.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 4	56
FIGURA 21.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 5	57
FIGURA 22.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 6	57
FIGURA 23.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 7	58
FIGURA 24.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 8	58
FIGURA 25.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 9	59
FIGURA 26.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 10	59
FIGURA 27.ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE ESTUDIO/PREGUNTA 11	60
FIGURA 28.PARTICIPACION DE GCAM EN EL SEGMENTO CORPORATIVO.....	61
FIGURA 29.HERRAMIENTA DE ANÁLISIS COMPETITIVO	62
FIGURA 30.MATRIZ DE COMPETITIVIDAD ENTRE LOS OPERADORES EXISTENTE DE ROAMING EN COLOMBIA	63
FIGURA 31. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	76
FIGURA 32. ESTRATEGIA DE SERVICIOS	77
FIGURA 33. COSTOS DE UNA LLAMADA SALIENTE	79
FIGURA 34.COSTOS DE UNA LLAMADA SALIENTE	80
FIGURA 35.CANALES DE DISTRIBUCIÓN	81
FIGURA 36.OTROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN CON PROYECCION.	82
FIGURA 37.PROYECCIÓN MERCADO 2012.....	85
FIGURA 38. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GICAM LTDA	91

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

GICAM LTDA es una empresa de Telefonía IP (Voip) dedicada a satisfacer necesidades de comunicación internacional. Se basa en el concepto de Roaming para proveer sistemas de telefonía celular por IP (Voip) nacional e internacional utilizando el protocolo Voip (voz sobre IP).

Nuestro objetivo es lograr ahorros importantes en llamadas celulares internacionales, así como aprovechar las ventajas tecnológicas de la telefonía IP, y lograr ahorros no solo en las llamadas, sino maximizar la posibilidad de hablar sin Roaming pero cumpliendo la misma función permitiendo una utilización mayor de las llamadas desde Estados Unidos inicialmente ahorrando hasta un 80% en la utilización del servicio.

Nombre de la Empresa: GICAM LTDA

Localización: Calle 147 # 12-87

Accionistas: Samuel Rodríguez y Mabel Castro

1.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

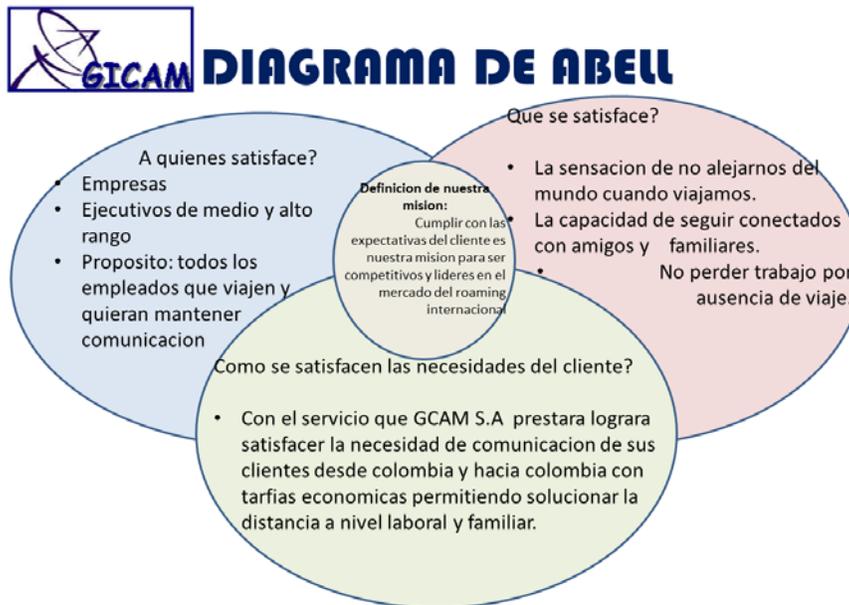


Figura 1 Diagrama de Abell
Fuente. Propia

1.3 PROPUESTA DE VALOR

GICAM LTDA basa su propuesta de valor en brindar mayor economía en el Roaming internacional con precios muy competitivos respecto a los demás operadores en Colombia.

Esto se da gracias a la sectorización del segmento únicamente corporativo que permite tener menores gastos y por supuesto menores precios seguido además de la disponibilidad la cual será encontrada de inmediato 7X24X365 con nuestro soporte sin descanso que permite habilitar las SIM CARD en cualquier momento y a cualquier hora.

La propuesta de valor también será seguida de un centro de atención de excelencia, contratos de servicio a la medida que ofrezcan los mejores precios, servicios y cobertura, siendo la mejor opción para nuestros clientes así como aplicaciones sofisticadas para el control de los gastos de telecomunicaciones de la empresa.

Nosotros como OMV¹ que empleamos este modelo procuraremos brindar a las medianas y grandes empresas que atenderemos, una mejor administración de los gastos en telecomunicaciones, pudiendo llegar desde la provisión de planes de afinidad a sus empleados -que permiten que el empleador pague sólo hasta un límite del gasto del empleado- hasta la tercerización completa de las necesidades de telecomunicaciones del negocio.

Para ello vamos a proveer una venta personalizada (con ejecutivos de cuenta) hasta un servicio donde se pactan y se controlan (a través de SLA - acuerdos de niveles de servicio) los niveles de calidad ofrecidos y donde el rendimiento mensual logrado impacta directamente en el monto a pagar.

1.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Calidad
- Disponibilidad
- Bajo Costo
- Alcance en la Red
- Tecnología
- Capital Humano

¹ Los OMV son aquellos operadores que, sin poseer una red de acceso móvil propia, ni concesión de espectro radioeléctrico, pueden ofertar bajo su marca servicios de telefonía móvil (voz y datos) a sus clientes por medio de sus propios centros de conmutación, transmisión y facturación, o simplemente utilizando los de otro operador.

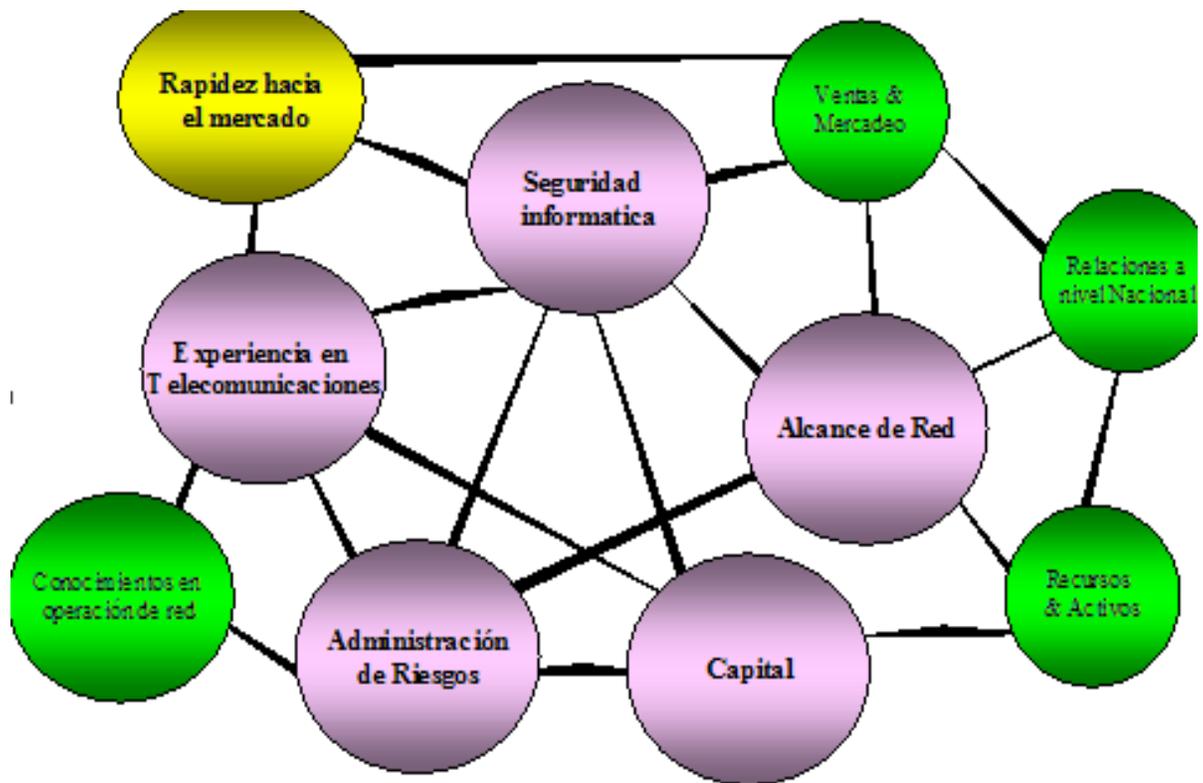


Figura 2. Factores Claves del Éxito
Fuente. Propia

1.5 MAPA ESTRATEGICO

1.5.1 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes comercializando un servicio de excelente calidad, con personal capacitado para dar soluciones de comunicación a través del Roaming internacional mediante una plataforma de telefonía IP.

Conformamos un equipo humano y técnico de óptima calidad que trabaja coordinadamente con el propósito de ofrecer el mejor servicio. En la búsqueda de este objetivo nos apoyamos en tecnologías de avanzada en nuestro campo y en la experiencia adquirida en el sector de las Telecomunicaciones, procurando lograr la excelencia, ya que esto forma parte de nuestra búsqueda constante para alcanzar un desarrollo integral del personal y de la empresa.

1.5.2 VISIÓN

GICAM LTDA será una empresa constituida para contribuir al crecimiento del sector de telecomunicaciones en el país brindando los servicios a través de la telefonía Volp buscando ser para el año 2017 el proveedor líder de servicios celulares con plataformas sobre internet (VoIP).

1.5.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar los antecedentes de la actividad económica a la cual se va a dedicar GICAM LTDA con el fin de encontrar las implicaciones de crearla y colocarla en funcionamiento, en su entorno social, económico y jurídico, además de analizar a profundidad la estructura y áreas de funcionamiento en las empresas de telecomunicaciones que permitirán ejecutar el Plan de Negocios.

1.5.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS Y CORPORATIVOS

1.5.4.1 Crecimiento

- Adquirir canales de distribución al cumplir pronóstico de ventas dentro de los 5 primeros años.
- Aumentar nuestra participación en el mercado en un 6% en el segundo año de operación.

1.5.4.2 Rentabilidad

- Obtener un 30% de descuento sobre las tarifas inicialmente pactadas con los operadores.
- Alcanzar una utilidad neta final en el tercer año no inferior a 60 millones de pesos en la modalidad sin financiación.

1.6 ESTRATEGIA

La estrategia estará basada en el precio se procurara lograr descuentos en las tarifas, optimizando los costos de comercialización y operación, de manera de traslada estos ahorros a nuestros clientes. Aprovechando que somos compradores de tráfico al por mayor brindaremos mayor capacidad comercial y operativa para así revender el servicio.

No necesitamos de experiencia en operar un servicio móvil, pues nuestra fortaleza es nuestra marca, nuestra fuerza de ventas y nuestra capilaridad comercial.

Nos hemos basado en una estrategia de precios para “penetrar” con lo cual colocamos un precio inicial muy bajo para conseguir la penetración buscada en el mercado de manera rápida y eficaz ya que dentro del marco de objetivos es atraer rápidamente un gran número de consumidores que cause una gran cuota de mercado esto también teniendo en cuenta que buscamos volumen para bajar aun más los costos del servicio.

1.7 EQUIPO EMPRENDEDOR

1.7.1 Perfil de MABEL CASTRO

Ingeniera de Telecomunicaciones
Postgrado en consultoría de las TIC's
Postgrado en Gerencia Comercial

Experiencia de 5 años en empresas de Telecomunicaciones en el área comercial, conocimientos con énfasis en datos y telefonía IP, cuento con fortalezas en el área técnica y en la implementación de estrategias Comerciales con lo cual la empresa se vera beneficiada en la ejecución de mi parte como emprendedora en la ejecución del Business plan.

La motivación de seguir en el curso de mi exitosa carrera directamente en mi propio negocio hace que le integre todo el conocimiento y la experiencia logrando las metas y objetivos para el mismo.

1.7.2 Perfil de SAMUEL RODRIGUEZ

Profesional en marketing, Especialista en Gerencia Comercial con 10 años de experiencia en el sector financiero.

La oportunidad de crecer personalmente con un negocio propio es la principal motivación a emprender este proyecto seguido de la capacidad de materializar una idea y hacerla productiva, lo cual genera expectativas para ser un emprendedor de esta sociedad.

Mis fortalezas y conocimiento en marketing y finanzas permiten complementarnos con mi socia generando un equipo de alto rendimiento y exitoso para manejar el otro lado administrativo como subgerente de la empresa.

1.8 EQUIPO GERENCIAL

El equipo de gerencia esta constituido por los emprendedores, gerente general y representante legal, MABEL CASTRO y como subgerente SAMUEL RODRIGUEZ, con lo cual se constituye así mismo la junta directiva con sus socios.

1.9 FORMA JURIDICA

- Nombre del establecimiento: GICAM LTDA
- Actividad: Proveedor y comercializador de servicio de minutos de roaming internacional en Colombia y Estados Unidos.
- Objeto Social: La sociedad será limitada ya que esta nos permitirá la asociación de los dos socios o mas, además al fundarla hay la necesidad de crearla mediante una escritura publica y es acorde a nuestra sociedad que empieza como mediana.
- Nombre de los socios:

Mabel Castro cc. # 52.993.084 de Bogotá
Samuel Rodríguez c.c# 80.166.822 de Bogotá.

- Aportes de Capital: El aporte de cada socio será del 50% correspondiente a 36.000.000 millones de pesos para un total de 72.000.000 de pesos, este valor se cuantifica gracias al cálculo de los costos operacionales durante el primero y segundo mes.
- Representación legal y sus funciones: Mabel Castro, será la responsable de la parte administrativa y velara por los bienes de la empresa, Samuel Rodríguez, será el Subgerente y coordinador de la parte de los empleados y el área comercial.
- Distribución de utilidades: Las utilidades se repartirán por partes iguales.
- Domicilio: Calle 147 # 12 – 87

1.10 EL ENTORNO

1.10.1 ENTORNO COLOMBIANO

El PIB² del 2010 creció 4,3% respecto del 2009, y se realizo un crecimiento del 5,2% para el 2011. Las estimaciones respecto del PIB Colombiano, proyectan que el crecimiento continuará durante el 2012 logrando un aumento de la economía de 4,5%, esperando un crecimiento

² CEPAL- Informe – “Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe – Análisis de Convergencia Latina.

jalonado por un repunte del consumo de 6,3% y la inversión de 8,7%³. Esto significa que entre 2010 y 2012, el PIB alcanzará una variación de 3,9%⁴.

1.10.2 Amenazas y Oportunidades del Sector

INDICADOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Competencia		Por tener mayor experiencia en el sector y un músculo financiero más fuerte pueden aplicar su poder como competidores tanto en tarifas como en tecnología aplicada
Volumen de ventas del mercado	Dentro del portafolio de servicios de telefonía celular, el roaming aporta alrededor de un 2% de las ventas totales de los proveedores actuales, con lo anterior vemos especial oportunidad en el crecimiento e impulso especial en este servicio a través de apalancadores como: Precio, beneficios adicionales, y simplicidad del servicio.	
Tecnología aplicada al producto		Por la naturaleza del producto dependemos de otros proveedores de servicios y de los competidores existentes.
Gustos y preferencias de esta tecnología	Dada la necesidad de estar más y mejor comunicado en cualquier lugar del mundo, la tendencia a usar este servicio es mayor y viene creciendo, siempre y cuando se oriente el negocio al mercado objetivo apropiado.	

Tabla 1 Amenazas y Oportunidades del Sector

Fuente. Propia

³ Revista Dinero Julio 2011- pagina 102 – indicadores Macroeconómicos.

⁴ Variaciones Calculadas con PIB en precios constantes y en pesos Colombianos- documento extraído DNP – foro de operaciones móviles en Colombia 2011- pagina 14.

1.10.3 Amenazas y oportunidades del Macro entorno.

INDICADOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PIB		Crecimiento del 4,3% lo cual nos indica una recuperación económica que permite la posibilidad de nuevas tendencias de negocios crecientes que podría ocasionar el ingreso de nuevos competidores al sector.
Desempleo	Tendencia a la baja de la tasa de desempleo respecto a los años anteriores es una ventaja brindar nuevos empleos al sector y conseguir talento humano que brinde ideas y desarrollo.	
Inflación		Un incremento del 1,4% respecto al 2010 puede representar un aumento general y continuo del nivel de precios lo que reduciría el poder adquisitivo a causa de la elevación de los precios, colocando en riesgo la compra de nuestro servicio por este fenómeno económico.
Tasa de cambio		Política monetaria que incentiva la volatilidad de la moneda afectando el mercado
Inversión y Capital	El crecimiento económico se asocia a la recuperación de la inversión lo que permite interés de inversión y el crecimiento de este mercado nuevo.	

Tabla 2. Amenazas y oportunidades del Macro entorno.
Fuente. Propia

1.11 EL MERCADO POTENCIAL

Los ingresos móviles en el año 2010 totalizaron en USD (\$COL 9,5 Billones)⁵, de los cuales la tendencia de los ingresos de Roaming internacional debe alcanzar los 1 mil millones de pesos en el 2012 con 1,6% de participación sobre los ingresos totales del sector servicios correspondiente al 5,8%, si continua la actual tendencia de aumento del turismo con un 20% de viajeros que utilizan el servicio de Roaming internacional y de la penetración en la telefonía móvil⁶.

Gracias al estudio realizado mediante la herramienta de investigación (Encuesta, pregunta 2) logramos hallar el porcentaje del mercado potencial a tomar de las empresas que corresponde al 26,56% del mercado total de las empresas que coinciden dentro del segmento atacar.

1.11.1 Descripción del consumidor

¿Qué clientes constituyen nuestro segmento objetivo?

Inicialmente estaremos concentrados en el segmento Corporativo, empresas las cuales por su sector y la actividad que desarrollan tengan la necesidad de viajar al exterior, específicamente a los Estados Unidos. (Multinacionales con sede en Estados Unidos y su vez en Bogotá, Colombia).

-Segmentación por variables demográficas, socioeconómicas, educativas y sociales

El Segmento objetivo esta subdividido en Grandes y Medianas empresas. (Medianas empresas con, entre 51 y 200 colaboradores y activos anuales entre los 5.001 y 30.000 SMLMV; y en el caso de las grandes empresas quienes empleen más de 200 colaboradores con activos superiores a los 30.000 SMLMV.

Adicionalmente se tuvieron en cuenta variables como:

- Nivel de facturación de las empresas mercado objetivo.
- Presencia de las empresas en otros países. (Principalmente en los Estados Unidos)
- Antigüedad de constitución de la compañía. (Mínimo 2 años de constituida).

⁵ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255>

⁶ Fuente: IRSA – Estudio Regional de Mercado de roaming Sudamericano – pagina 17 y 29

1.11.2 ¿Qué valoran los clientes como importante en el producto, servicio?

El consumidor final para este servicio valora de gran importancia dos variables específicas:

- Precio del minuto al aire. (Costos por minuto frente a la competencia)
- Calidad del servicio. (Conectividad, que pueda hacer uso del servicio)

1.11.3 Demanda potencial y participación en el mercado

1.11.3.1 Breve descripción del mercado que atenderá a la empresa.

En el desarrollo de su actividad, la empresa atenderá el mercado compañías multinacionales con sede en Bogotá, Colombia y que cuenten con funcionarios con necesidades de comunicación específicamente, altos ejecutivos y funcionarios de especial relevancia al interior de las compañías, que por sus actividades deban desplazarse hacia los Estados Unidos, ya sea por trabajo o por esparcimiento y que tengan la necesidad de estar comunicados con Colombia o con otros países vía teléfono celular, contando como principal cliente a las compañías del segmento objetivo ya definido.

1.11.4 ¿Cuál es su segmento objetivo?

El segmento objetivo es el Segmento Corporativo de empresas; con el estudio a lo largo de las clasificaciones se tomarán empresas las cuales por su sector y la actividad que desarrollan tengan la necesidad de viajar al exterior, específicamente a los Estados Unidos. (Multinacionales con sede en Estados Unidos y su vez en Bogotá, Colombia) inicialmente tomaremos el segmento completo de Bogotá con todos los sectores conformado por 10.331⁷ aproximadamente de empresas registradas en el 2010 como medianas y grandes y de allí tomaremos basados en nuestro pronóstico de ventas y personal el 12,8% correspondiente a 1239 empresas con un porcentaje de asertividad del 20% lo cual nos daría nuestras empresas mínimas a vender que serían 247 empresas.

⁷ http://camara.ccb.org.co/documentos/8248_boletin_cifras6_actividad_empresa.pdf

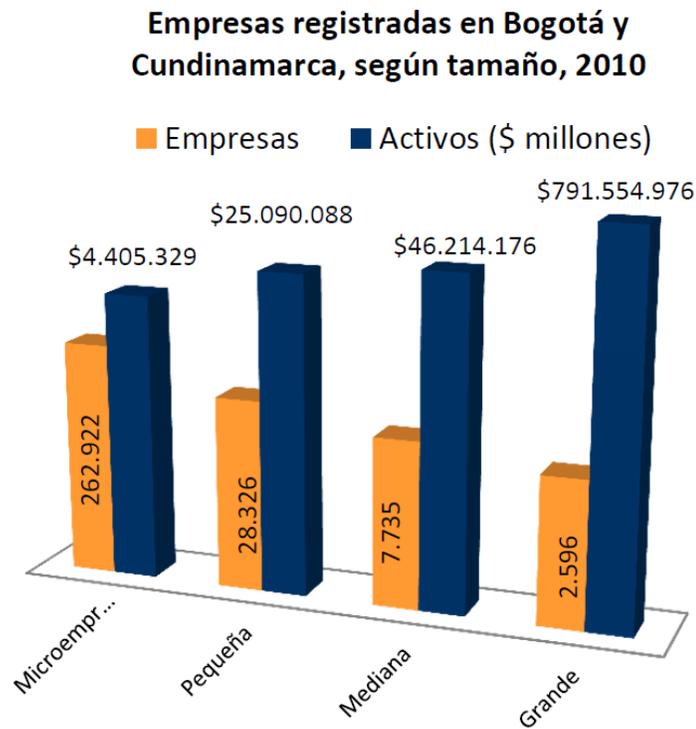


Figura 3. Cantidad de empresas registradas a diciembre de 2010

Fuente. CCB- Cámara de comercio de Bogotá – Cifras – Actividad Empresarial

1.11.5 ¿Porque resulta este mercado atractivo para la empresa?

Por su musculo financiero y las posibles necesidades de comunicaciones que tengan en un mundo donde la tecnología hace parte del crecimiento empresarial con lo cual este mercado nos representa la oportunidad de crecer y hacer crecer a nuestros clientes.

1.11.6 ¿Cuál es la dimensión del mercado total y la del mercado objetivo?

La dimensión del mercado total es: 1239⁸ Empresas

La dimensión del mercado Objetivo es: 264 Empresas que corresponden al 21.3% tomado del mercado total, las cuales fueron tomadas como resultado del ejercicio financiero que permitirá cumplir las metas y cumplimientos estipulados. (Véase Tabla 54 pagina 86 del documento)

Esta dimensión es acorde a nuestros cálculos para lograr las metas pactadas por año y cubrir los gastos y necesidades del negocio por el primer año.

⁸ http://camara.ccb.org.co/documentos/8248_boletin_cifras6_actividad_empresarial.pdf

1.11.7 ¿Cómo evolucionara el mercado potencial y el mercado objetivo o meta?

El mercado potencial evolucionara gracias a un grupo de empresas previamente filtradas donde ya se conoce que necesitan el servicio de manera urgente primero porque tienen sede en USA segundo por sus negociaciones con el mismo país y por ultimo el continuo viaje de ejecutivos al mismo país para cierre de este mercado potencial previamente filtrado corresponde al 26,56% del mercado total, esta información la tomamos gracias a la herramienta de investigación de mercados.

La evolución del Mercado Meta será acorde a la proyección por vendedor y zona geográfica las cuales ya están estipuladas por tiempos y cantidad de clientes lo cual permite organización y llegar a este mercado de manera rápida.

1.12 Competencia.

1.12.1 ¿Quién es mi competencia?

La competencia de la compañía son los operadores de telefonía celular actuales, quienes dentro de sus portafolios ofrecen los servicios de Roaming Internacional así:

- Comcel
- Movistar
- Tigo
- UFF movil

1.12.2 ¿Cuáles son sus principales características?

Las principales características de la competencia son:

- Trayectoria en el mercado colombiano.
- Alta participación del mercado.
- Oligopolio del negocio de las comunicaciones.
- Posicionamiento en la mente de los consumidores.

1.12.3 ¿Cuales son los productos servicios de la competencia?

Actualmente la competencia cuenta con portafolios de servicios tales como:

- Llamadas locales e internacionales
- Datos
- Internet
- Mensajería SMS

1.12.4 ¿Cómo nos diferenciamos de la competencia?

La compañía se diferencia de la competencia basada en dos grandes aspectos:

- Especialidad en un solo servicio. (Roaming Internacional)
- Precio del servicio frente a la competencia.

1.12.5 ¿Qué características debe tener nuestro producto para estar a la altura de las principales necesidades del cliente y superar a la competencia?

Para atender las necesidades del cliente, nos debemos concentrar en:

- Precio del minuto al aire. (Costos por minuto frente a la competencia)
 - Calidad del servicio. (Conectividad, que pueda hacer uso del servicio)
- Cumpliendo específicamente con estas dos condiciones, los clientes notarán claramente la diferencia frente a la competencia.

1.12.6 Marketing Mix

¿Qué precio se pide por el producto y que objetivo se busca con la estrategia de fijación de precios?

El precio por unidad (Minuto) está fijado para el primer año en \$1.000, este precio busca posicionar la compañía mostrando al cliente que un servicio con calidad no tiene por qué costarle tanto frente a la competencia.

1.12.7 ¿Como se llego a la determinación del precio?

El precio fue determinado con base en tres aspectos fundamentales:

1. Costos en cuales se debe incurrir para producir y colocar el tiempo al aire a disposición de los usuarios, teniendo en cuenta proveedor, plataforma, operador y la herramienta de control y medición.
2. Valor necesario que permita compensar la inversión y obtener un margen de negocio lo suficientemente sólido para mantener y fortalecer el negocio.
3. Precios de la competencia y la situación del mercado, teniendo en cuenta los aspectos que los clientes valoran más como son precio y calidad.



Figura 4. Comparación precio por minuto entre los operadores y GICAM LTDA
Fuente: Propia⁹

1.12.8 ¿Cómo se va a llegar a los clientes con el producto y que márgenes se manejarán?

Se espera llegar a los clientes a través de tres canales estratégicos así:

- Contacto directo. (Visitas a clientes potenciales)
- Telemercadeo (Clientes Potenciales)
- Referidos (Vía clientes ya vinculados)

Se manejará un margen del 25% como tasa mínima de rendimiento a la cual se aspira como resultado del negocio esto en base a los cálculos y resultados del ejercicio del negocio (Consultar los criterios de decisión del balance financiero)

1.12.9 ¿Cuál será la estrategia de comunicación y cuanto costará?

La estrategia de comunicación estará basada en tres ejes fundamentales los cuales son:

- El acercamiento directo a los clientes altamente potenciales, los cuales son las compañías con alto potencial de negocio, por su actividad comercial y sector al cual pertenece.
- Actividades de tele-marketing a clientes potenciales los cuales sean de difícil agendamiento para visitas.
- Atención de referidos a través de los clientes ya vinculados quienes actuarán como multiplicadores de nuestro servicio con calidad a bajo costo.

⁹ [www.movistar.com.co/Personas/Servicios/Roaming/Roaming de voz/](http://www.movistar.com.co/Personas/Servicios/Roaming/Roaming%20de%20voz/)
www.tigo.com.co/tarifas/roaming/ [www.comcel.com.co/Servicios/Internacional/Roaming Internacional/Tarifas](http://www.comcel.com.co/Servicios/Internacional/Roaming%20Internacional/Tarifas)

La inversión de **Marketing + publicidad + promoción** es de \$3.000.000 mensuales, lo anterior con base en la estrategia de comunicación que planteamos anteriormente y con el objetivo de maximizar los recursos de la mejor manera posible.

1.12.10 Pronóstico de ventas – cinco años

Periodo	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas anuales	\$ 475.000.000	\$ 506.521.000	\$ 538.384.000	\$ 570.589.000	\$ 603.136.000

Tabla 3. Pronostico de Ventas a 5 años.

Fuente. Propia.

1.13 Sistema de producción

Se realizan las interconexiones a nivel celular con las celdas y los canales digitales requeridos por el operador con licencia en Colombia Comcel, luego se realizan las configuraciones necesarias en Linux sobre un switch Mera de Voz, el siguiente paso es configurar todos los números de los clientes y asociarlos al chip con el cual viajan, luego de ello ya las llamadas salientes será por la interconexión con el operador local.

1.13.1 ¿Cual es el ciclo de operación?

Ciclo 1. Implementación de DID's números celulares para asignar Colombia
Ciclo 2 Alquiler canal digital E1 celular bidireccional para trafico de Voz cliente
Ciclo 3 Interconexión IPPBX con red pública de telefonía local
Ciclo 4 Acuerdos de tarifas con operadores celulares
Ciclo 5 Detección de fraude
Facturación y acuerdo contable

Tabla 4. Procesos de Operación

Fuente. Propia

1.13.2 Capacidad de la planta

- Servidor con capacidad para 95 millones de minutos
- Software MERA SWITCH aguanta 9000 usuarios

1.13.3 Características generales de la tecnología

- Roaming: teléfono visitante
- Roaming de servicios móviles comprende telefonía –
- Accede al servicio con un nuevo chip entregado en la compra del servicio
- Acuerdo de Roaming entre Red COMCEL” y Red “GICAM”
- La Red propietaria funciona a través del protocolo IP sobre internet y factura precio minorista al cliente

1.13.4 Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra.

El Siwtch Mera debe ser un VoIP switch o mas conocido como softswitch que significa que es virtual a través de la nube de internet podemos acceder vía web para cualquier tipo de configuración.

El servidor debe tener redundancia en discos, y una capacidad considerable con posibilidad de ampliación, este servicio lo tomaremos mas adelante virtualizado por el crecimiento esperado en los próximos 5 años.

Al tener tanta facilidad de acceso podrá ser monitoreada por los gerentes quien tendrán un usuario de seguridad y administración, el recurso humano es de una persona contando que el código de configuración ya esta hecho traído de uno de los gerentes.

1.14 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GICAM LTDA, tiene una Junta de Socios, la cual nombra al representante legal de la empresa y máxima autoridad administrativa, recayendo en esta responsabilidad sobre el Gerente General. De la Gerencia General dependen: tres Divisiones que constituyen las áreas funcionales, cada una a cargo de un Gerente de área, siendo estas, la Gerencia Administrativa y Financiera, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial; también depende del Gerente General el Contralor de la empresa, quien desempeña labores de apoyo en las funciones administrativas de planeación, organización y control. (Ver Figura 5).

1.14.1 ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GICAM LTDA



Figura 5. Estructura Organizacional
Fuente. Propia

1.14.2 Quiénes son los miembros del equipo de trabajo y en que se destacan?

El recurso humano será contratado apenas se organice la oficina y el lugar donde se operaran lo servicios.

1.14.3 ¿Qué habilidades y experiencia posee el equipo de trabajo que le permitirán desarrollar el proyecto empresarial con éxito?

✓ EJECUTIVOS DE VENTAS:

Comerciales con estudios en Ingeniería de Sistemas, Electrónica o carreras afines con 2 años de experiencia en áreas comerciales en el sector de las telecomunicaciones,

✓ AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Profesional en Administración de empresas o Ingeniería industrial, con 1 año de experiencia en cargos directivos, conocimiento en planeación estratégica, sistemas de costos, presupuestos, planes de inversión y financiación.

✓ **AREA DE OPERACIONES**

Profesional de ingeniería telecomunicaciones con conocimientos en administración de plataformas de comunicaciones de voz, plantas telefónicas, Sistemas de comunicaciones unificados en switches mera y cisco además de conocimientos básicos en asterisk.

1.14.4 ¿Que motiva a cada uno de los miembros del equipo emprendedor para establecer el negocio?

- Establecer un negocio que no se ha explotado con tecnología de bajo costo que permite buenas rentabilidades pero más aun la oportunidad de crecer en el mercado de una manera rápida que nos permite posicionarnos logrando tener un proyecto destinado al éxito.

1.14.5 ¿Qué deficiencias tiene el equipo emprendedor y como se pueden subsanar?

La experiencia en este servicio ya que se tiene un gran perfil pero se necesita una capacitación rápida y una reacción positiva a la implementación esto se puede subsanar realizando los procesos acorde a cada área que permita adelantar el negocio y poder identificar de manera rápida cualquier error que pueda perjudicar el proyecto..

1.15 ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA

1.15.1 Estructura de costos año a año

Costos Variables Unitarios		2012	2013	2014	2015	2016
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	160,0	166,0	172,0	178,0	184,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	46,0	68,0	59,0	53,0	48,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	206,0	234,0	231,0	231,0	232,0
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	76.000.000	83.581.000	91.504.000	99.769.000	108.376.000
Mano de Obra	\$	21.850.000	34.238.000	31.388.000	29.706.500	28.272.000
Materia Prima y M.O.	\$	97.850.000	117.819.000	122.892.000	129.475.500	136.648.000
Depreciación	\$	2.571.190	2.623.055	2.882.380	2.934.245	2.986.110
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	100.421.190	120.442.055	125.774.380	132.409.745	139.634.110
Margen Bruto	\$	78,86%	76,22%	76,64%	76,79%	76,85%

Tabla 5. Estructura de costos año a año
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16 FINANZAS

Para el proyecto sin financiación:

Capital inicial requerido y patrimonio proyectado para los próximos cinco años

- Capital inicial requerido: \$72.000.000 de pesos
- Patrimonio proyectado para los próximos cinco años

PATRIMONIO PROYECTADO	2012	2013	2014	2015	2016
	\$ 130.314.408	\$ 139.853.498	\$ 175.221.655	\$ 183.013.430	\$ 210.833.286

Tabla 6. Patrimonio proyectado a los próximos 5 años

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.1 Indicadores financieros

Indicadores Financieros Proyectados	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez - Razón Corriente	4,25	5,47	5,58	6,54	6,34
Prueba Acida	4	5	6	7	6
Rotacion cartera (días),	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	29,2	29,3	29,3	29,3	29,4
Nivel de Endeudamiento Total	20,9%	16,5%	16,7%	14,4%	15,1%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	16,7%	10,7%	13,9%	10,6%	13,2%
Rentabilidad Neta	11,2%	7,1%	9,3%	7,1%	8,8%
Rentabilidad Patrimonio	40,9%	25,9%	28,7%	22,1%	25,2%
Rentabilidad del Activo	32,4%	21,6%	23,9%	18,9%	21,4%

Tabla 7. Indicadores Financieros

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.2 Flujo de efectivo libre

Flujo de Caja Libre	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de caja para evaluación	\$ 49.432.833	\$ 28.959.258	\$ 56.357.992	\$ 35.976.135	\$ 59.836.689

Tabla 8. Flujo de efectivo Libre.

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.3 Plan de financiamiento

Para este modelo, no se utilizó financiación para comenzar el proyecto, así las cosas el patrimonio de los socios es resultado de recursos propios sin necesidad de financiación.

1.16.4 Rentabilidad de la empresa

Rentabilidad de la Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad Operacional	16,7%	10,7%	13,9%	10,6%	13,2%
Rentabilidad Neta	11,2%	7,1%	9,3%	7,1%	8,8%
Rentabilidad Patrimonio	40,9%	25,9%	28,7%	22,1%	25,2%
Rentabilidad del Activo	32,4%	21,6%	23,9%	18,9%	21,4%

Tabla 9. Rentabilidad de la Empresa.

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.5 Valor presente neto

VAN (Valor actual neto)	\$ 49.278.595
--------------------------------	---------------

Tabla 10. Valor presente Neto

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.6 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno del negocio antes planteado será del **55,00%**

1.16.7 Para el proyecto financiado:

Capital inicial requerido y patrimonio proyectado para los próximos cinco años

- Capital inicial requerido: \$72.000.000 de pesos
- Patrimonio proyectado para los próximos cinco años..

	2012	2013	2014	2015	2016
PATRIMONIO PROYECTADO	\$ 128.010.852	\$ 136.174.557	\$ 170.952.614	\$ 178.654.579	\$ 206.790.055

Tabla 11. Patrimonio proyectado

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.8 Indicadores financieros

Indicadores Financieros Projectados	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez - Razón Corriente	5,16	6,35	6,00	6,76	6,28
Prueba Acida	5	6	6	7	6
Rotacion cartera (días),	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	29,2	29,3	29,3	29,3	29,4
Nivel de Endeudamiento Total	32,7%	26,1%	22,1%	17,3%	15,3%
Concentración Corto Plazo	1	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	2410,1%	1502,7%	2636,6%	3083,9%	7698,4%
Ebitda / Servicio de Deuda	2410,1%	516,6%	767,3%	684,8%	996,2%
Rentabilidad Operacional	16,7%	10,7%	13,9%	10,6%	13,2%
Rentabilidad Neta	10,7%	6,6%	9,0%	6,9%	8,7%
Rentabilidad Patrimonio	39,8%	24,7%	28,3%	21,9%	25,4%
Rentabilidad del Activo	26,8%	18,3%	22,0%	18,1%	21,5%

Tabla 12. Indicadores financieros

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.9 Flujo de efectivo libre

Flujo de Caja Libre	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de caja para evaluación	\$ 49.432.833	\$ 30.093.845	\$ 57.602.715	\$ 36.951.378	\$ 60.514.832

Tabla 13. Flujo de efectivo libre

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

1.16.10 Plan de financiamiento

El plan de financiamiento requerido para apalancar el proyecto estará distribuido así:

- Monto Solicitado: \$28.800.000
- Periodo de gracia: 1 año
- Plazo del crédito: 5 años
- Tasa en pesos: 6% puntos por encima de la DTF

1.18 CONCLUSIONES GENERALES

- Mercado Creciente: Una vez concluida la investigación y como resultado de un estudio profundo acerca del servicio de Roaming Internacional en Colombia, se puede mencionar que este negocio tiene una importante oportunidad de crecimiento dados dos aspectos fundamentales del negocio:
 - ✓ Precio del servicio
 - ✓ Calidad y facilidad para adquirir el servicio
- La tecnología no representa un problema a nivel regional, por sus costos bajos que permiten brindar a los usuarios el mejor precio del mercado.
- Ventajas potenciales de la competencia gracias a altos.
- Otra de las conclusiones más relevantes del plan de negocios, es la posibilidad de profundizar segmentos altamente potenciales los cuales no se encuentran suficientemente atendidos a través de los servicios de comunicaciones, lo anterior dado que las empresas que monopolizan el sector, simplemente se dedican a ofrecer servicios con altos costos asumidos por los clientes que compensen la poca colocación de servicios con baja demanda.
- Como resultado de la investigación surge la importante reflexión comercial de, sin perder de vista el horizonte y la demanda de los clientes de diferentes servicios, cómo la especialización en un solo producto o servicio cada vez empieza a tomar mayor relevancia frente a la actividad comercial mediante la cual se pretende profundizar segmentos específicos con alto potencial.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 Macro Entorno

En el 2010, el PIB de Colombia creció 4,3%, resultado que consolida la recuperación de la actividad económica, teniendo presente que el incremento fue de 1,5% en el 2009.

A continuación se muestra la distribución y aporte de las diferentes ramas económicas dentro del Producto Interno Bruto del país al cierre del 2010.

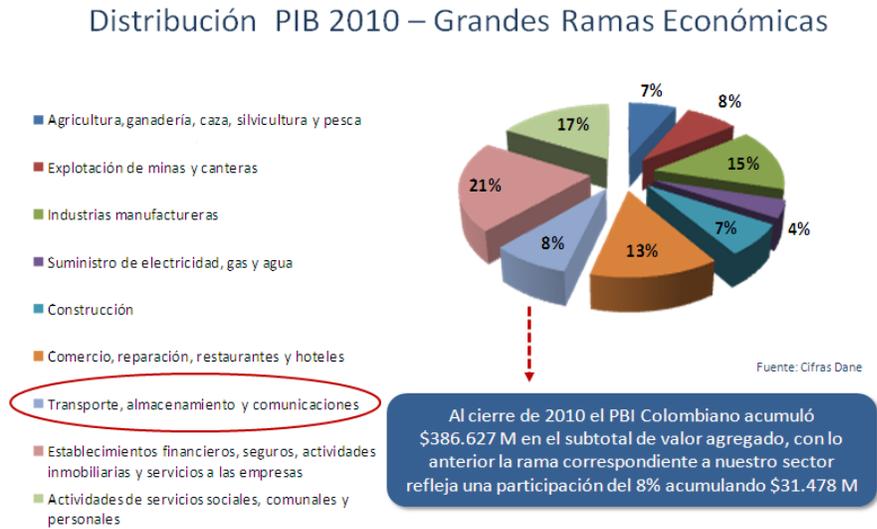


Figura 7. Distribución del PIB 2010 – Grandes Ramas Económicas

Fuente: Elaboración propia con base en las cifras del Dane.

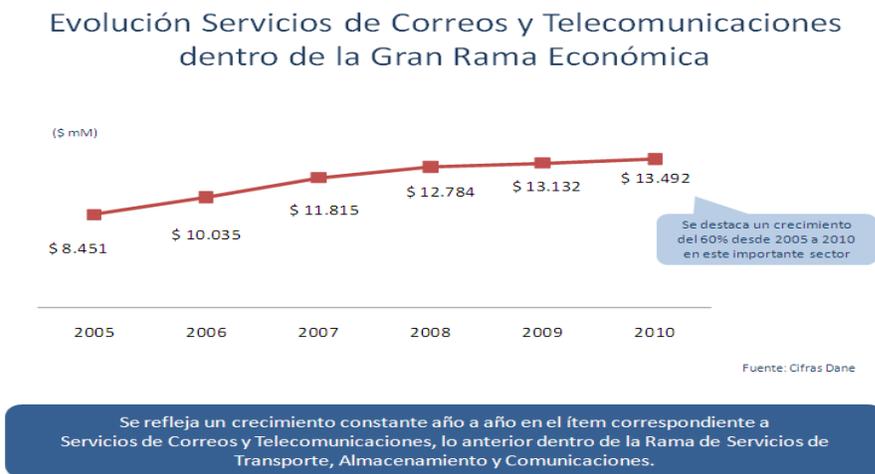


Figura 8. Evolución servicios de correos y Telecomunicaciones dentro de la gran rama Económica.

Fuente: Elaboración propia con base en las cifras del Dane.

2.1.1 Comportamiento de la Economía

A. La economía Colombiana tiene un buen desempeño

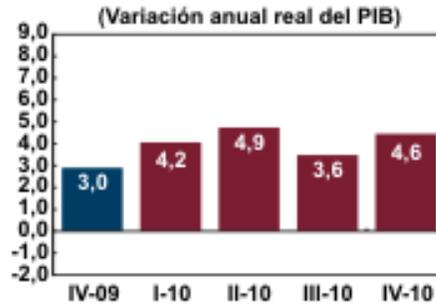


Figura 9. Comportamiento de la economía
Fuente: Banco de la republica

Crece más de lo esperado, crece al 4,6% frente al mismo periodo del año anterior, Los factores que favorecerán el crecimiento de las ventas son los relacionados con la productividad y competitividad, seguido del buen ambiente económico, tanto general como sectorial, los bajos costos de las materias primas y bienes de capital importados, la búsqueda de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y el entorno macroeconómico y las perspectivas de una mayor dinámica en la inversión y en las exportaciones con el Tratado de Libre Comercio, TLC con Estados Unidos.

B. La Economía Bogotana continua creciendo

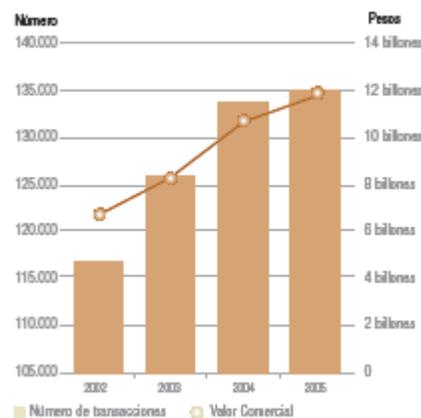


Figura 10. Crecimiento Economía de Bogotá
Fuente: CCB (Cámara de comercio de Bogotá)

Las menores tasas de interés, la tendencia a la baja de la inflación y del desempleo, las mejores condiciones de seguridad y la estabilidad de las finanzas públicas distritales, entre

otros, fueron factores que impulsaron el crecimiento de sectores como la construcción, los servicios y la industria.

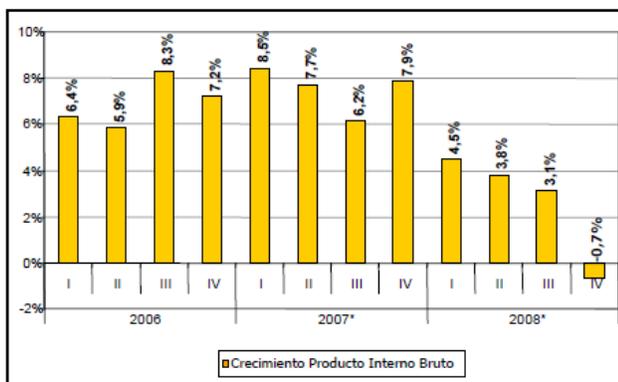


Figura 11. Crecimiento del PIB trimestral.
Fuente: Dane 2008

En el sector servicios, el crecimiento se sustentó en dos actividades principalmente: intermediación financiera y comercio, las cuales tienen una gran importancia para la economía colombiana.

En la capital se concentra el 53% de las transacciones financieras y el 28% de la actividad comercial del país.

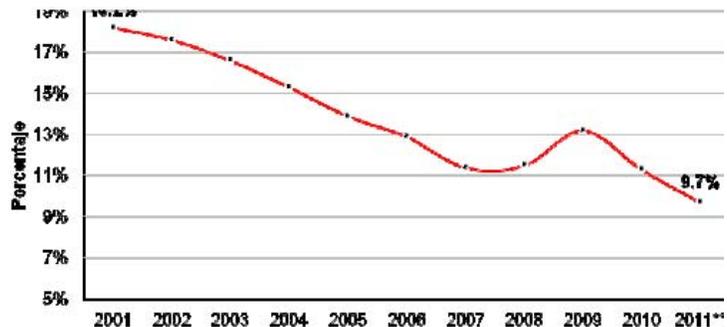
C. Empleo

A febrero de 2011 se registraron 2.8 millones de personas desocupadas, las cuales representaron el 12,8% de la Población Económicamente Activa (PEA); mientras que el nivel de ocupación fue cercano a 19 millones.

A nivel nacional, la tasa de desempleo superó a la registrada en similar mes de los tres años anteriores y fue igual a la de 2007. En el nivel de trece áreas, la tasa fue mayor. La tasa de ocupación registró una leve baja respecto a igual mes del año anterior, pero fue superior a la presentada en el período 2006-2009.¹⁰

¹⁰ CCB- Cámara y comercio de Bogotá

... y el desempleo*
ha caído...



*El desempleo corresponde a trece áreas metropolitanas. Incluye desempleo oculto.

** Dato correspondiente al mes de Septiembre - 2011

Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares

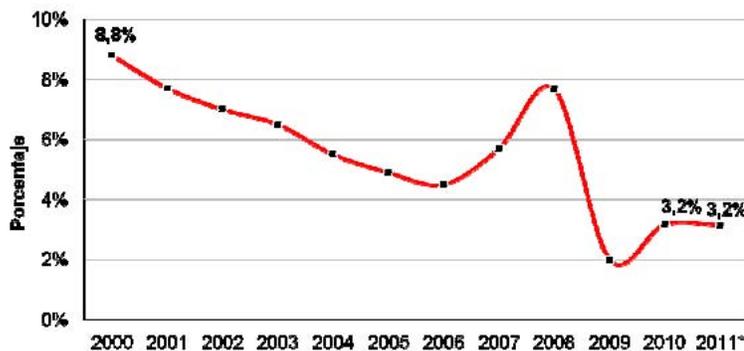
Figura 12. Tasa de desempleo

Fuente: Dane

D. Inflación:

En el 2007, la inflación se situó en 5,7% y durante 2008 creció y finalizó el año en 7,7% superó el rango-meta de 4,5%); los precios de los alimentos fueron determinantes, al crecer 13,2% anual.

Al finalizar el 2009, la inflación se redujo, ubicándose en 2%; nuevamente influyó la reducción de los precios de los alimentos, gracias a una buena oferta agrícola y la mejora demanda interna. Durante el 2010, con la recuperación del consumo y los mayores aumentos en sectores como salud, alimentación y educación, la inflación se situó en 3,2%.¹¹



...la inflación ha
disminuido y se ha
mantenido en un dígito...

*Dato a Octubre 2011

Fuente: DANE, Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Figura 13. Inflación 2010

Fuente: Dane

¹¹ DANE- Cifras de Inflación.

E. Tasa de cambio y reservas Internacionales

El peso colombiano tendió a revaluarse, tanto en términos nominales como en reales. No obstante, también la moneda registró períodos de depreciación, en particular durante el segundo semestre del 2008. A febrero de 2011 el Índice de la Tasa de Cambio real (ITCR) se ubicó en 98,2, ello equivale a una revaluación real de 2,5% respecto a igual mes del año anterior.

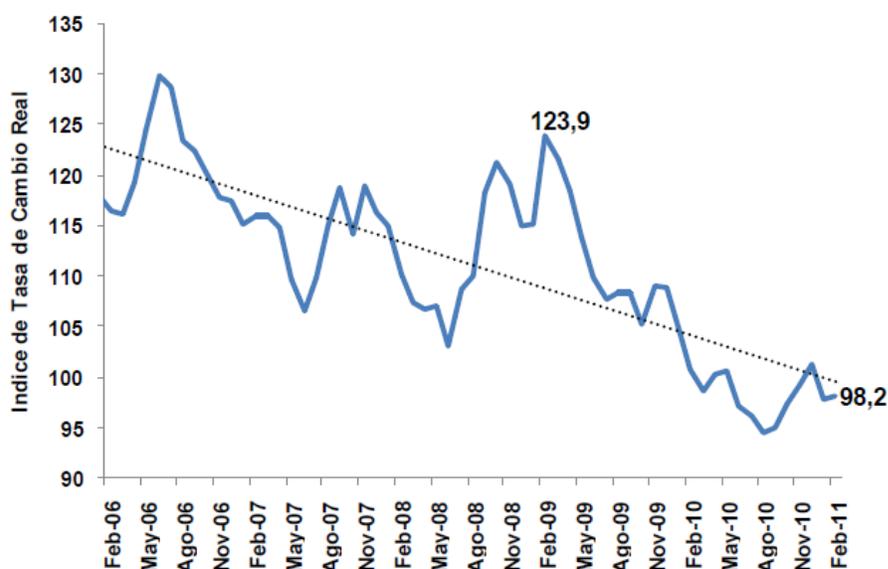


Figura 14. Tasa de cambio real
Fuente. Banco de la República

2.1.1 ANALISIS MACROECONOMICO

A. Histórico de Variables Macroeconómicas en Colombia

	2007	2008	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	6,9	3,5	1,5	4,3	5,2
INFLACIÓN (%)	5,7	7,7	-2,0	2,6	3,2
POBLACIÓN	42,9	43,8	44,6	45,5	46,4

Tabla 16. Histórico de Variables Macroeconómicas en Colombia
Fuente. Revista Dinero edición Mayo 2011 página 270

B. Índices macroeconómicos proyectados a 2019

Sostenibilidad de la deuda externa	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento real del PIB (%) ^{/4}	4,0	4,0	4,3	4,5	4,5	5,0	5,3	5,5	5,8	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Inflación (%) ^{/4}	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Deuda externa total de mediano y largo plazo ^{/1}	32,3	33,0	32,7	30,9	29,2	28,7	27,4	24,7	23,5	21,4	20,2	18,6	17,5	16,2	15,2
Sostenibilidad de la deuda con base en la cuenta corriente:															
(12) Saldo de la cuenta corriente	-1,4	-2,2	-2,2	-2,1	-2,2	-2,4	-1,7	-1,5	-1,5	-1,4	-1,4	-1,3	-1,3	-1,2	-1,0
(13) Cuenta corriente que hace sostenible el saldo de deuda	-2,3	-2,2	-2,1	-1,8	-1,6	-1,6	-1,6	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4
(14) Espacio (+) / Deficiencia (-) (12) - (13)	0,9	0,0	-0,1	-0,2	-0,6	-0,8	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,3	0,4

Tabla 17. Índices macroeconómicos proyectados a 2019

Fuente: Banco de la República, MHCP, DNP

La meta de inflación para el período se reducirá gradualmente de 5,0% a 3,0%, y el índice de tasa de cambio al final del período será de 125, producto de una devaluación real promedio anual de 0,6%. La meta de 3,0% de inflación es considerada de largo plazo por el Banco de la República.

El sector privado será protagonista en la ejecución de proyectos de inversión, pues su participación aumentará de 10,1% en 2005 a 18,3% en 2019. Del mismo modo, el ahorro privado crecerá en forma progresiva de 11,2% a 18% en el mismo período. La inversión pública se duplicará en términos reales durante el período y será del orden de 6,8% del PIB. El ahorro público aumentará de 5,0% a 6,0% del PIB, lo cual refleja mejoras en el balance fiscal; sin embargo, el ajuste de los próximos años estará orientado más a mejorar la calidad de lo realizado en años recientes, y no a grandes reducciones del déficit, teniendo en cuenta que hay grandes contingencias en el frente de pensiones y petróleo que afectarán los ingresos y los gastos del sector público no financiero (SPNF).¹²

2.1.1 ENTORNO COLOMBIANO

Colombia se encuentra también muy bien posicionada en la región a nivel de PIB, que a precio corriente alcanzó en 2010 los 283 mil millones de dólares.

El PIB¹³ del 2010 creció 4,3% respecto del 2009, y se espera un crecimiento del 5,2% para el 2011. Las estimaciones respecto del PIB Colombiano, proyectan que el crecimiento continuará

¹² http://www.unfpacolombia.org/home/unfpacol/public_htmlfile/vision_colombia2019.pdf

¹³ CEPAL- informe "Balance preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe – Análisis de Convergencia Latina.

durante el 2012 logrando un aumento de 4,6%. Esto significa que entre 2010 y 2012, el PIB alcanzará una variación de 3,9%.¹⁴

2.1.1.2 Amenazas y Oportunidades

A. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES MACRO ENTORNO

INDICADOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PIB	Crecimiento del 4,3% lo cual nos indica una recuperación económica que permite la posibilidad de nuevas tendencias de negocios crecientes que podría ocasionar el ingreso de nuevos competidores al sector.	
Desempleo	Tendencia a la baja de la tasa de desempleo respecto a los años anteriores es una ventaja brindar nuevos empleos al sector y conseguir talento humano que brinde ideas y desarrollo.	
Inflación		Un incremento del 1,4% respecto al 2010 puede representar un aumento general y continuo del nivel de precios lo que reduciría el poder adquisitivo a causa de la elevación de los precios, colocando en riesgo la compra de nuestro servicio por este fenómeno económico.
Tasa de cambio		Política monetaria que incentiva la volatilidad de la moneda afectando el mercado
Inversión y Capital	El crecimiento económico se asocia a la recuperación de la inversión lo que permite interés de inversión y el crecimiento de este mercado nuevo.	

Tabla 18. Amenazas y oportunidades Macro entorno

Fuente: Propia

¹⁴ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255>

B. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES SECTOR

INDICADOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Competencia		Por tener mayor experiencia en el sector y un músculo financiero más fuerte pueden aplicar su poder como competidores tanto en tarifas como en tecnología aplicada
Volumen de ventas del mercado	Dentro del portafolio de servicios de telefonía celular, el Roaming aporta alrededor de un 2% de las ventas totales de los proveedores actuales, con lo anterior vemos especial oportunidad en el crecimiento e impulso especial en este servicio a través de apalancadores como: Precio, beneficios adicionales, y simplicidad del servicio.	
Tecnología aplicada al producto		Por la naturaleza del producto dependemos de otros proveedores de servicios y de los competidores existentes.
Gustos y preferencias de esta tecnología	Dada la necesidad de estar más y mejor comunicado en cualquier lugar del mundo, la tendencia a usar este servicio es mayor y viene creciendo, siempre y cuando se oriente el negocio al mercado objetivo apropiado.	

Tabla 19. Amenazas y oportunidades Sector

Fuente: Propia

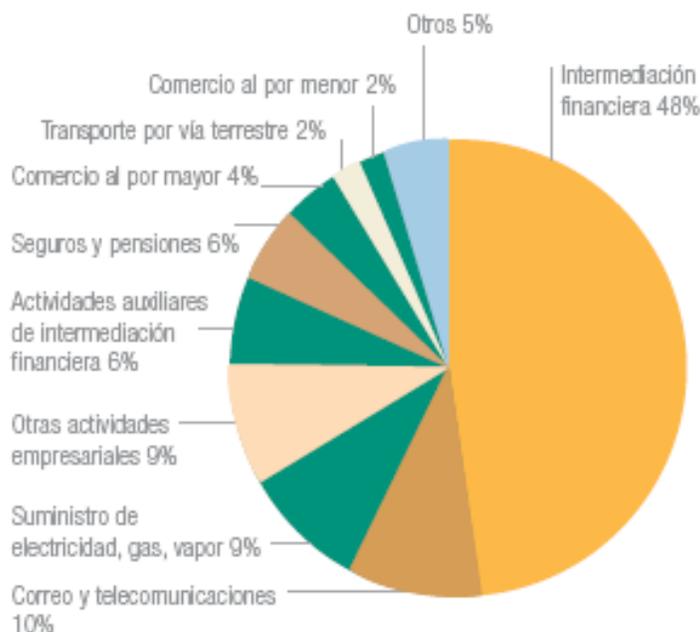
2.1.2 Micro Entorno

2.1.2.2 CIU

I6421 - Servicios telefónicos

I642104 - Telefonía celular

Actividad y comportamiento de la economía en el mercado del sector servicios de las 500 mayores empresas de la ciudad de Bogotá, 321 estaban en actividades de servicios. Los activos de estas empresas (\$217 billones) se concentraron en cuatro subsectores: intermediación financiera (48%); correo y telecomunicaciones (10%); suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente (9%), y otras actividades empresariales (9%).



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2006). Registro mercantil. CCB, Bogotá.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 15. Distribución de los activos de las 321 empresas de servicios

Fuente: CCB, registro mercantil.

Además, en el 2006 se registró un balance positivo para las empresas más grandes del sector servicios: las ventas y la utilidad neta crecieron respecto al año anterior, 39% y 88% respectivamente. Las empresas con mayores utilidades fueron Empresa de Energía de Bogotá

(\$582 mil millones) y Financiera Energética Nacional (\$529 mil millones), y la de mayores pérdidas, Tele consorcio S.A. (-\$234 mil millones).

2.1.3 Proveedores de Servicio

Telefonía móvil se cuentan con tres proveedores de servicios así:



En la actualidad, el país cuenta con cuatro operadores móviles:

Tres operadores de Telefonía móvil celular: Comunicación Celular S.A. – Comcel, Telefónica Móviles – Movistar, Colombia Móvil – Tigo y un Operador de Sistemas de Acceso Troncalizado – Trunking Avantel

Adicionalmente, existen 3 operadores móviles virtuales. Dos de ellos del sector de telecomunicaciones fijas (ETB y UNE) mientras que el tercero Uff no proviene de la industria de telecomunicaciones sino que pertenece al grupo empresario Ardila Lulle (propietario de RCN Radio y Televisión entre otros negocios en distintos segmentos de la economía).

Desde el punto de vista de las redes móviles existentes el escenario es el que se muestra en la siguiente figura:

Operador / Servicios	GSM/GPRS EDGE	HSPA	IDEN	LTE
Comcel / Voz móvil- Internet móvil –Banda ancha móvil	● 850/ 1900 MHz	● 850/ 1900 MHz		
Movistar / Voz móvil- Internet móvil –Banda ancha móvil	● 850/ 1900Mhz	● 850 MHz		
Tigo Voz móvil- Internet móvil –Banda ancha móvil	● 1900 MHz	● 1900 MHz		
Avantel / Trunking			●	
ETB Internet Móvil	OMV	OMV	OMV	OMV
Internet Móvil UNE	OMV	OMV	OMV	● A futuro
Uff Voz móvil- Internet móvil –Banda ancha móvil	OMV	OMV	OMV	OMV
Total de Redes	3	3	1	1 a futuro

Tabla 20. Escenario de las redes móviles celulares existentes

Fuente: DNP Dirección nacional de planeación

Los cuales administran los servicios de voz, mensajería, datos y complementarios, asociados a usuarios de tipo masivo como los clientes uno a uno, a través de diferentes tipos de planes y servicios así como a empresas con amplios portafolios definidos con base a las necesidades genéricas de las compañías usuarias de servicios.

Algunas cifras que orientarán dentro del mundo de la telefonía celular en Colombia:

	COMCEL	MOVISTAR	TIGO
I Trimestre	65,80%	22,49%	11,71%
II Trimestre	65,98%	22,39%	11,62%
III Trimestre	66,28%	22,35%	11,38%
IV Trimestre	66,87%	22,14%	11,01%

Tabla 21. TELEFONIA MOVIL. Corte Dic-2010

Fuente: MINTIC. Bogotá, 2010

El operador Comcel dispone de 29.266.296 líneas activas; la firma Movistar 10.003.024 líneas activas; y Tigo, 5.208.333 líneas activas.

Tráfico de Móviles: El total de minutos móviles durante el 2010 ascendió a 173.186 millones, teniendo Comcel el 77,5% de la cuota de este mercado.

Distribución: De tipo Pospago aproximadamente existen 7.220.033 planes activos y de tipo prepago aproximadamente 37.257.620 líneas activas.¹⁵

A continuación La composición por tipo de plan y proveedor respectivamente:

	POSPAGO	PREPAGO	TOTAL
Tigo	801.259	4.407.074	5.208.333
Movistar	2.263.594	7.739.430	10.003.024
Comcel	4.155.180	25.111.116	29.266.296
Total	7.220.033	37.257.620	44.477.653

Tabla 22. MOVILES POR PLAN Y OPERADOR. Corte Dic-2010

Fuente: Informe trimestral conectividad CRC- 2010, Adecintel 2011

¹⁵ Informe trimestral conectividad CRC- 2010, Adecintel 2011

Ahora se observa la distribución de planes de telefonía celular de los proveedores existentes en el mercado correspondientes vigente en el último año así:

TIGO	POSPAGO	PREPAGO	TOTAL
I Trimestre	678.231	3.934.690	4.612.921
II Trimestre	723.851	4.132.741	4.856.592
III Trimestre	776.062	4.268.486	5.044.548
IV Trimestre(*)	801.259	4.407.074	5.208.333
MOVISTAR	POSPAGO	PREPAGO	TOTAL
I Trimestre	1.918.475	7.368.976	9.287.451
II Trimestre	2.040.466	7.497.086	9.537.552
III Trimestre	2.199.565	7.520.510	9.720.075
IV Trimestre(*)	2.263.594	7.739.430	10.003.024
COMCEL	POSPAGO	PREPAGO	TOTAL
I Trimestre	4.015.852	24.038.364	28.054.216
II Trimestre	4.098.386	24.190.115	28.288.501
III Trimestre	4.066.358	24.574.340	28.640.698
IV Trimestre(*)	4.155.179	25.111.116	29.266.296

Tabla 23. LINEAS ACTIVAS SEGUN PLAN. Corte Dic-2010.

Fuente: Informe trimestral conectividad CRC- 2010, (*) Adecintel 2011

(Banda Ancha Móvil= Tarjetas de datos y USB + Internet Móvil= Teléfonos), En Millones de Dólares. Tasa de cambio utilizada 1USD = 1874 pesos colombianos

	2008	2009	2010	%
EPM			U\$D 6,98	0,96%
AVANTEL	U\$D ,52	U\$D 2,39	U\$D 3,23	2,06%
TIGO	U\$D 1,99	U\$D 22,45	U\$D 63,47	18,76%
MOVISTAR	U\$D 6,27	U\$D 48,90	U\$D 98,44	29,10%
COMCEL	U\$D 15,44	U\$D 151,86	U\$D 166,15	49,12%

Tabla 24. INGRESOS POR BANDA ANCHA MOVIL E INTERNET MOVIL. Corte Dic-2010

Fuente SIUST/Mintic. Estimaciones de converaencia Research. DNP.

Así las cosas, los ingresos móviles en el año 2010 totalizaron en Colombia 5.069 millones de USD (\$COL 9,5 billones).

Del total de ingresos por servicios de valor agregado, aproximadamente el 48% proviene de servicios de mensajería. En América latina, en promedio el 21% de los ingresos de los operadores provienen de los servicios de valor agregado.

	2008	2009	2010
AVANTEL	66	66	71
TIGO	452	452	621
MOVISTA	1.27	976	1.15
R	7		5
COMCEL	2.99	2.75	3.22
	2	9	2
TOTAL	4.78	4.25	5.06
	8	2	9

Tabla 25.INGRESOS POR TELEFONIA MOVIL. Corte Dic-2010

(Cifras En Millones de Dólares. Tasa de cambio utilizada 1USD = 1874 Pesos Colombianos - OANDA 2010).

Fuente SIUST/Mintic. Estimaciones de converaencia Research.

2.1.4 Antecedentes del ROAMING INTERNACIONAL en Colombia.

La telefonía móvil ha experimentando un notable crecimiento en los últimos años. Sectores de la población que antes no estaban cubiertos por ningún tipo de servicio de telecomunicaciones, ahora cuentan con su celular propio. “Mientras a finales de 2007 sólo un 19% de los habitantes de la región contaba con conexión telefónica a través de líneas fijas, la cobertura de la telefonía móvil llegaba a un 71% de la población suramericana”, según informe elaborado este año por la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) del Banco Interamericano de Desarrollo.

Uno de los servicios más relevantes que ofrecen los operadores de telefonía móvil es el roaming, que permite la movilidad de los usuarios fuera de las fronteras del país en el que contrató el servicio. Desde cualquier lugar del mundo, se pueden hacer o recibir llamadas, enviar mensajes de texto y tener acceso a Internet usando el mismo aparato y el mismo número telefónico.

La experiencia mundial muestra que cuando el roaming funciona eficientemente la movilidad de las personas, los procesos de integración regional a través de las telecomunicaciones y la creación de distintas iniciativas empresariales se ven reforzados.

A pesar de sus beneficios, a los colombianos les da miedo utilizar el servicio de “roaming internacional” por el desconocimiento de las condiciones del servicio y sus elevados costos. Los usuarios no conocen las tarifas y en muchos casos, la información que los operadores publican es incompleta o está desactualizada. En el portal de Internet de Tigo, por ejemplo, sólo aparecen las tarifas de llamadas entrantes o salientes.

El otro problema son los precios elevados del servicio de Roaming. Las tarifas cobradas por los tres operadores en Colombia (Tigo, Movistar y Comcel) van desde US\$1,55 hasta US\$2,02 por llamadas recibidas o locales y desde US\$2,35 hasta US\$8,39 por llamadas a larga distancia.

Es decir que una llamada internacional puede llegar a costar \$16.512 el minuto, valor muy cercano al salario mínimo diario, que está en \$17.667.

En el país y en América del Sur en general, el factor precio es el principal limitante de la utilización del servicio de Roaming. IIRSA señala que las cuestiones tributarias y la estructura de mercado explican los elevados costos. “Se calcula que la carga impositiva genera un sobreprecio de entre el 35% y 60% sobre las tarifas sin impuestos, debido al efecto de la doble tributación del IVA (bi-tributación) y otros impuestos indirectos”.¹⁶

3. PLAN COMERCIAL

3.1 ENFOQUE EN ROAMING

El modelo está orientado a viajeros frecuentes de medianas y grandes empresas que necesitan reducir sus gastos de Roaming internacional.

GICAM LTDA utiliza este modelo por la experiencia de los emprendedores por provenir del sector móvil y tener alta experiencia en el área de Roaming internacional, lo que nos permite emplear tecnología y técnicas para reducir los costos asociados a este servicio.

3.2 POTENCIAL DEL PROYECTO

3.2.1 Visión global del mercado

3.2.1.1 Fijación del sector

A) Por Ubicación geográfica (sectores empresariales):

Zona: Bogotá

Divida en 4 zonas geográficas inicialmente

CENTRO

NOROCIDENTAL

SUROCCIDENTAL

NORTE

¹⁶ <http://www.finanzaspersonales.com.co/cuanto-cuesta/articulo/el-roaming-internacional-frenado-por-sus-costos/37137>

B) Por Tipo de empresa:

Este enfoque se centra en el segmento corporativo, cuyas necesidades son muy específicas. La propuesta de valor la cual será explícita más adelante trata en brindar un centro de atención de excelencia, contratos de servicio a la medida que ofrezcan los mejores precios, servicios y cobertura, analizando entre los operadores existentes la opción que mejor conviene a cada caso así como aplicaciones sofisticadas para el control de los gastos de telecomunicaciones de la empresa, entre otros.

Procuraremos brindarlo, a las medianas y grandes empresas que atienden, una mejor administración de los gastos en telecomunicaciones, pudiendo llegar desde la provisión de planes de afinidad a sus empleados que permiten que el empleador pague sólo hasta un límite del gasto del empleado hasta la tercerización completa de las necesidades de telecomunicaciones del negocio. Contamos con un fuerte conocimiento en el sector de telefonía móvil y en las técnicas de venta consultiva.

Tendremos venta personalizada (con gerentes de cuenta) hasta un servicio donde se pactan y se controlan (a través de SLA6 - acuerdos de niveles de servicio) los niveles de calidad ofrecidos y donde el rendimiento mensual logrado impacta directamente en el monto a pagar.

37	49	COCA-COLA FEMSA (INDEGA S. A.)	BEBIDAS	1.261.678	-1,9	110.992	-16,8
38	39	CAFAM (22)	CAJAS DE COMPENSACION	1.250.082	6,2	29.874	23,7
39	n.d.	SOLLA S. A.	ALIMENTOS PARA ANIMALES	1.246.744	20,7	20.835	-32,2
40	43	ISAGÉN	SERVICIOS PÚBLICOS	1.231.700	15,1	387.888	18,6
41	44	SODIMAC	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	1.218.340	14,0	18.459	23,5
42	79	SIEMENS	INDUSTRIA	1.213.381	98,3	46.802	*
43	41	CEMEX COLOMBIA	CEMENTO	1.174.788	6,4	302.135	6,6
44	42	EAAB	SERVICIOS PÚBLICOS	1.170.553	6,1	204.108	-14,1
45	47	OCCIDENTAL ANDINA LLC	PETRÓLEO Y GAS	1.170.349	14,2	680.069	5,3
46	45	MONÓMEROS COLOMBO VENEZOLANOS (23)	PRODUCTOS QUÍMICOS	1.164.586	11,0	124.414	9,4

Tabla 26. Algunas de las Empresas y Sectores a ubicar

Fuente: Revista SEMANA edición 10 de 2009

3.2.1.2 Filtro de las empresas potenciales

Para el filtro se tomaron 3 índices de pre filtro para tomar el mercado potencial.

A) Discriminar empresas con presencia en otros países: De las 10.331 empresas correspondientes a clientes corporativos antes mencionados, estaremos concentrados en el 12% del total, este porcentaje corresponde únicamente para Bogotá y para las empresas, que

cuentan con la presencia de sedes en USA o que sus ejecutivos viajen hacia estados unidos por negocios.

Así mismo, es importante destacar que el 12% antes mencionado, se encuentra conformado por 1239 empresas las cuales pertenecen especialmente a los sectores de combustibles, minería, telecomunicaciones, transporte aéreo y servicios públicos entre otros, lo anterior con el objetivo de resaltar, que si bien es cierto algunas de estas empresas no tiene presencia en otros países fuera de Colombia, si requieren del constante desplazamiento por la connotación del negocio que manejan y el entorno altamente activo que influye en este tipo de sectores.

B) Facturación de las empresas mercado objetivo: Con el propósito de garantizar que las compañías a las cuales lleguemos, cuenten con presupuesto para brindar facilidades y servicios agregados a sus colaboradores y ejecutivos de alto valor que les permitan generar su mayor capacidad de desarrollo profesional apalancados por las herramientas suministradas por la compañía para la cual laboran, estaremos focalizados en compañías cuya facturación anual comience desde los \$2.000 millones de pesos colombianos en adelante, este criterio será a evaluado contantemente con el objetivo de efectuar seguimiento a los resultados alcanzados frente al mercado potencial definido y la respuesta tanto del mercado como de los competidores; así mismo definiremos inicialmente este criterio de manera estándar sin diferenciar sector, dependiendo de la respuesta y el margen de aceptación del servicio, comenzaremos con una fase en la cual la profundización de sectores será determinante en la innovación en servicio dependiendo de las necesidades de la compañía de la mano con su respaldo financiero y facturación.

C) Antigüedad de constitución: Para el desarrollo de este plan de negocios, es de importante relevancia el hecho de tener pleno conocimiento de la antigüedad de constitución de las compañías interesadas en nuestro servicio, lo anterior dado que el 12% mencionado en el ítem anterior, hace parte de sectores y compañías reconocidas solo en el ámbito de Bogotá; mientras que para las empresas diferentes a las inicialmente seleccionadas y que no sea de considerable reconocimiento tendremos en cuenta como filtro de selección a la antigüedad de constitución, definiendo como mínimo 2 años de antigüedad y con sede en la ciudad de Bogotá inicialmente.

Lo anterior tiene un objetivo puntual, finalmente para los clientes corporativos quien asume el pago mensual de los costos generados por el servicio suministrado es la compañía de manera que entre otros aspectos, es importante identificar su solidez, legalidad y transparencia.

PUESTO 2008	PUESTO 2007	EMPRESA	SECTOR	VENTAS 2008	VARIACIÓN VENTAS (%)	UTILIDAD OPERACIONAL 2008	VARIACIÓN UTILIDAD OPERACIONAL(%)
1	1	ECOPETROL (1)	PETRÓLEO Y GAS	33.896.669	51,8	12.418.368	41,3
2	2	ALMACENES ÉXITO (2)	COMERCIO AL POR MENOR	7.124.974	4,5	265.886	0,3
3	3	ORGANIZACIÓN TERPEL (3)	COMBUSTIBLES	6.355.623	16,0	222.195	34,2
5	n.d.	REFINERÍA DE CARTAGENA	PETRÓLEO Y GAS	5.582.905	n.a.	-6.293	n.a.
6	22	CARBONES DEL CERREJÓN LIMITED (4)	CARBÓN	5.329.849	73,9	1.955.352	124,4
7	6	EXXONMOBIL	COMBUSTIBLES	5.328.936	7,0	89.565	39,2
8	5	BAVARIA (5)	BEBIDAS	5.228.390	4,3	1.453.289	12,3
10	10	GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES (7)	ALIMENTOS	4.009.727	16,2	465.886	7,6
11	11	EEPPM (8)	SERVICIOS PÚBLICOS	3.810.210	21,0	1.355.944	25,9
12	9	CEMENTOS ARGOS (9)	CEMENTO	3.805.007	0,5	254.157	-22,7
13	12	AVIANCA (10)	TRANSPORTE AÉREO	3.699.919	25,3	213.200	-45,6
14	14	CHEVRON PETROLEUM	COMBUSTIBLES	3.205.244	23,0	214.336	73,2
15	13	CARREFOUR	COMERCIO AL POR MENOR	3.169.285	19,0	1.707	-97,4
16	62	ISA (11)	SERVICIOS PÚBLICOS	3.165.041	12,2	1.716.148	33,4
17	18	DRUMMOND	CARBÓN	3.131.399	34,3	232.487	440,2
18	17	SALUDCOOP EPS (12)	SALUD	2.966.884	21,1	120.141	184,4
19	8	GENERAL MOTORS - COLMOTORES	VEHÍCULOS	2.890.535	-25,5	342.723	-42,2
20	19	CODENSA	SERVICIOS PÚBLICOS	2.537.338	16,8	724.238	19,2

Tabla 27. Algunas empresas de las 100 empresas más grandes de Colombia

Fuente: Revista SEMANA edición 10 2009

Rentabilidad: Empresas reconocidas con un nivel de ingreso estable que generen rentabilidad ya que es importante que la empresa tenga como soportar el pago de un servicio telefónico que se le prestaría para sus empleados o asociados.

3.2.1.3 Clientes Corporativos.

Dentro del segmento se concentraran las empresas con mayor crecimiento y amplia presencia inicialmente en USA y que por supuesto tengan presencia en Colombia, adicional que pertenezcan a cualquiera de los siguientes sectores teniendo en cuenta la cobertura inicial de la plataforma celular.

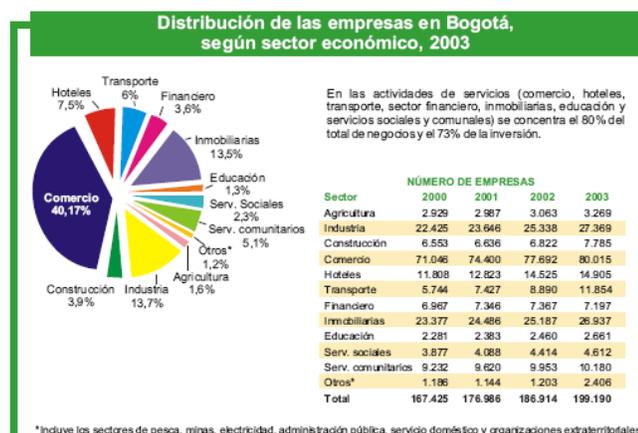


Figura 16. Distribución de las empresas en Bogotá, según sector económico

Fuente: CCB. Registro Mercantil. 2000 - 2003.

Lo anterior teniendo como principal eje de partida, las necesidades o requerimientos de comunicación, pero principalmente a los funcionarios que pertenecen a compañías multinacionales con presencia en Colombia, con requerimientos de comunicación de manera indispensable y cuyos costos sean asumidos por las compañías, adicionalmente que tengan una importante frecuencia de trayectos entre Colombia y los Estados Unidos.

3.3 INVESTIGACION DE MERCADOS

3.3.1 Población y Muestra

- **Método de muestreo:**

ALEATORIO SIMPLE: El muestreo aleatorio simple se aplica fundamentalmente en poblaciones pequeñas y plenamente identificables por ello se aplica a la actual muestra del plan de negocios además de ello también por que la población es muy parecida no tiene cambios drásticos que ameriten utilizar un método estratificable o de poblaciones muy distintas que necesiten otro método.

Hemos tomado una muestra piloto de 64 encuestas.

n=Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(k^2 * P * Q * N)}{(N * e^2) + (K^2 * P * Q)}^{17}$$

Donde P es la probabilidad de Éxito y Q la probabilidad de

Fracaso

N= población total

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5)(1239)}{((1239 * 0,01^2) + ((1,96^2) * (0,5) * (0,5)))}$$

$k^2 = \text{Confianza} = (1,96)^2 = 3,84$

$$e^2 = (10\%) = 0,1^2 = 0,01$$

$$n = \frac{(3,84 * 0,25 * 1239)}{(12,39 + 0,96)} = 89 \text{ Muestras}$$

Estas 64 encuestas como prueba piloto son tomadas con los criterios de las empresas con mayor facturación según la revista dinero 2011 y que tengan sedes en Estados Unidos en todos los sectores económicos frente a sus gerentes y directores, se tomo una empresa por sector.

¹⁷ <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html#t3>

✓ **RECOLECCION DE INFORMACION**

MEDIO TOMA DE LA MUESTRA:

- ENCUESTA TOMADA PERSONALMENTE POR LOS SOCIOS DE LA EMPRESA

✓ **CLIENTES CORPORATIVOS: GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS**

MEDIO: ENCUESTA PERSONAL DE INVESTIGACION

Población: 64 empresas de todos los sectores

- SECTOR AGROPECUARIO
- SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS
- SECTOR ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS
- SECTOR AUTOMOTRIZ
- SECTOR BELLEZA Y ESTETICA
- SECTOR CALZADO
- SECTOR COMERCIO
- SECTOR CONSTRUCCION
- SECTOR CULTURAL RECREACION Y DEPORTE
- SECTOR EDITORIAL
- SECTOR EDUCACION
- SECTOR ELECTRICO
- SECTOR ELECTRONICO
- SECTOR FARMACEUTICO
- SECTOR FINANCIERO
- SECTOR INFORMatico Y SOFTWARE
- SECTOR INMOBILIARIO
- SECTOR MEDIO AMBIENTE
- SECTOR METALURGICO
- SECTOR MINERO Y PETROLEO
- SECTOR MUEBLES Y MADERAS
- SECTOR PAPEL Y CARTON
- SECTOR PLASTICOS
- SECTOR PUBLICO
- SECTOR QUIMICO
- SECTOR SALUD
- SECTOR SEGURIDAD SOCIAL
- SECTOR SERVICIOS
- SECTOR TELECOMUNICACIONES
- SECTOR TEXTIL Y CONFECCION
- SECTOR TRANSPORTES Y ALMACENAMIENTO
- SECTOR TURISTICO

3.4 INSTRUMENTO DE DISEÑO

Encuesta para usuarios y empresas con ejecutivos que viajan constantemente y posiblemente han usado el Roaming internacional como servicio de valor para continuar con sus labores cotidianas o corporativas. Su resolución tomará poco de su tiempo. Agradecemos su sinceridad al responder a ella.

Fecha de diligenciamiento: Día____, Mes____, Año____

1. ¿En cuál de los siguientes rangos de constitución de la empresa se encuentra?

1. De 0 a 5 años____ 2. De 6 a 20 años____ 3. De 20 en adelante ____

4. De 56 a 65años ____

2. ¿Han interactuado con el servicio de Roaming Internacional sus empleados de mayor rango los cuales viajan a los Estados unidos? Marque con "X"

Si ____ No ____

Si su respuesta fue negativa conteste el numeral 3 de lo contrario continúe al numeral 4.

3. ¿El motivo por el cual no han utilizado nunca el servicio es?

a) Precio b) falta de interés c) falta de información sobre el servicio d) no lo necesita

4. ¿Si una empresa del sector le brinda la oportunidad de que todos sus empleados tengan el servicio de roaming a tarifas muy económicas por el volumen a consumir, le permitiría a sus empleados les sea descontado este valor del servicio con acceso limitado a través de su pago de nomina?

Si ____ No ____

5. ¿Con que frecuencia en los últimos 12 meses han activado el servicio de roaming internacional en sus celulares los ejecutivos de la empresa?

0 a 3 veces ____ de 4 a 6 veces ____ de 6 en adelante ____

6. ¿Está usted familiarizado con las tarifas de roaming internacional?

Si ___ No ___ en caso de contestar si contestar la pregunta 7 de lo contrario siga a la 8.

7. ¿Cómo calificaría las tarifas de roaming publicadas por su proveedor teniendo en cuenta el acceso y disponibilidad del servicio que se ofrece?

- a) Bajas
- b) Moderadas
- c) Altas

8. ¿Cuál es el promedio de minutos facturados en la empresa de todos los ejecutivos cuando utilizan el roaming internacional?

- a) De 1 a 30 minutos ___ b) De 31 a 60 minutos ___
- c) Mas de 61 y menos de 120 ___ d) Mas de 121 minutos ___

9. ¿Está usted satisfecho con el servicio de roaming que recibe de su proveedor?

Si ___ No ___

10. En su opinión, ¿qué acciones deberían ser aprobadas para lograr reducir los precios de los servicios de roaming?

- a) Regular los servicios (esto permite eliminar servicios que suban los costos para la entrega del servicio)
- b) Adoptar medidas regulatorias basadas en tarifas orientadas a costos
- c) Introducir nuevas tecnologías que permitan la competitividad y la comunicación con precios más favorables al usuario.

11. ¿Es para usted o sus empleados indispensable tener aplicaciones para datos en su celular asociados al roaming internacional así tengan un valor adicional por su consumo?

Si ___ No ___

3.4.1 Análisis y principales hallazgos.

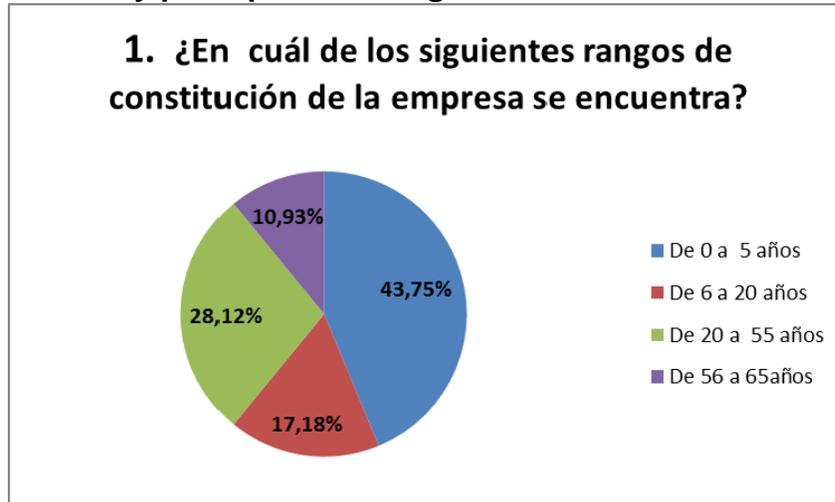


Figura 17. Análisis de la herramienta del estudio de mercado/ pregunta 1

La mayoría de los encuestados en la toma de la muestra corresponde a empresas relativamente nuevas creadas entre 0 y 5 años.



Figura 18. Análisis de la herramienta de Estudio/ pregunta 2

Observamos que el porcentaje de participación del mercado de clientes es del 26,56%, con lo cual partiendo de nuestro mercado total de las 1239 empresas filtradas por tener sedes o posibles conexiones con los Estados Unidos para enviar ejecutivos y puedan necesitar el servicio, este porcentaje corresponde a 329 empresas las cuales serán nuestro mercado potencial.



Figura 19. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 3

Como se puede evidenciar gracias a la encuesta la mayoría de empresas prefieren ahorrar recursos antes de gastar mucho dinero en la comunicación de sus empleados en el exterior, lo que nos hace un gran nicho de negocio al poder llegar en incursionar en un mercado que esta quieto por costos del servicio.

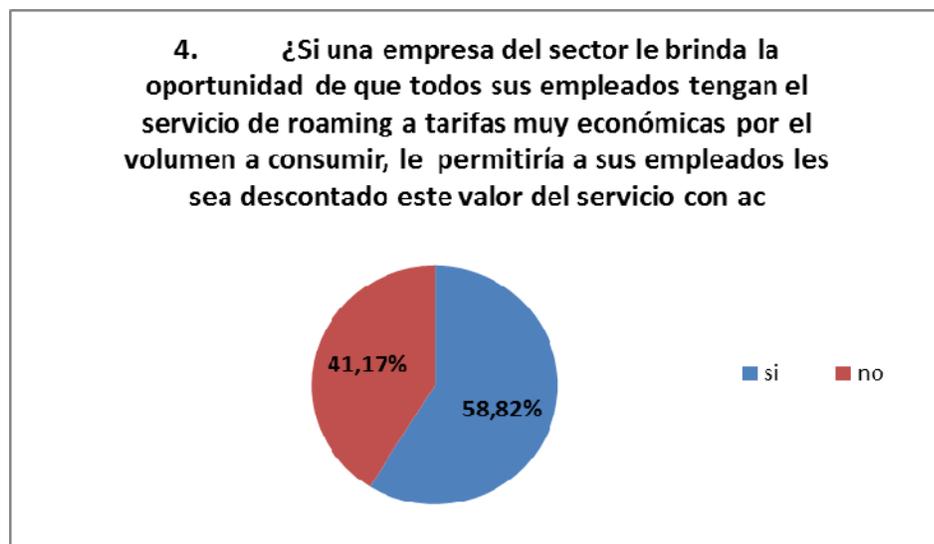


Figura 20. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 4

Del porcentaje que si han utilizado el servicio, el 58,82% estaría dispuesto a darle a sus empleados la oportunidad que tengan el servicio y sea descontado por nomina lo que nos deja muy bien en el negocio puesto que tenemos un porcentaje alto de un sub-segmento dentro del segmento corporativo que seria el crecimiento de los usuarios y ventas dentro de una misma empresa lo cual nos genera mayor rentabilidad.

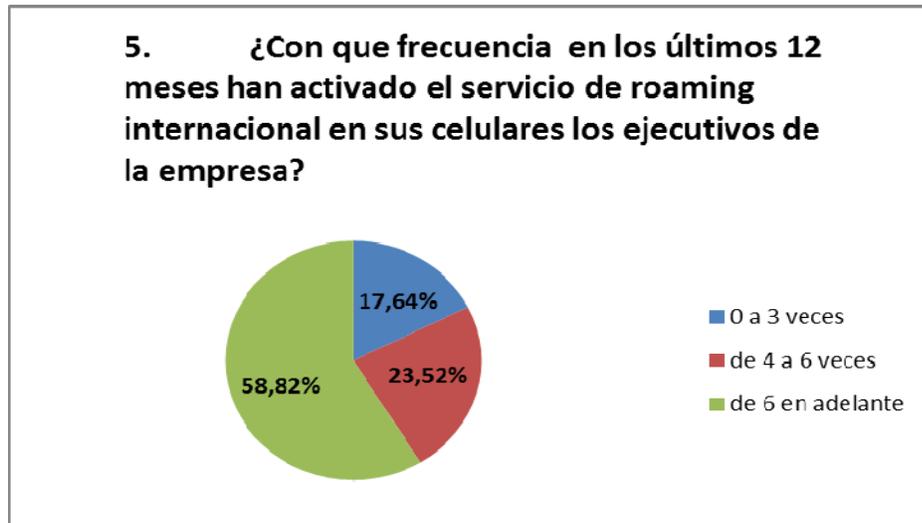


Figura 21. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 5

El porcentaje mayor se encuentra con las empresas que en 12 meses han utilizado más de 6 veces el servicio de Roaming lo que quiere decir que podemos incrementar nuestra rentabilidad vendiendo mas planes con mayor volumen de minutos al mismo cliente durante el mismo año ya que nuestro servicio no se basa en contratos anuales sino mes a mes, luego las ventas podrían ser repetitivas con un mismo cliente en varios meses mas las metas de clientes nuevos.

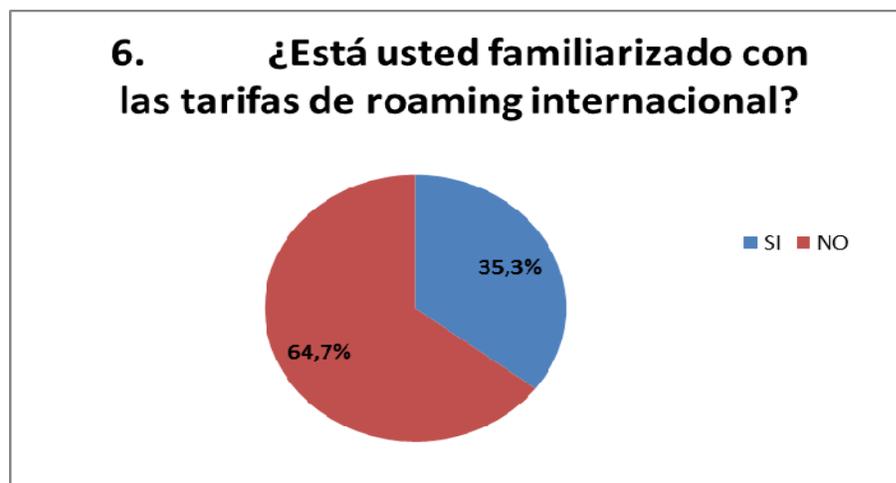


Figura 22. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 6

En esta pregunta podemos tomar como un objetivo mas el de enterar continuamente a nuestros usuarios de las tarifas a cobrar ya que según lo visto la mayoría que utiliza el servicio es por necesidad pero no coloca mucha atención sobre las tarifas vigentes, solo reconocen que son altas por la facturación total mas no porque tengan claro el valor del minuto del roaming.

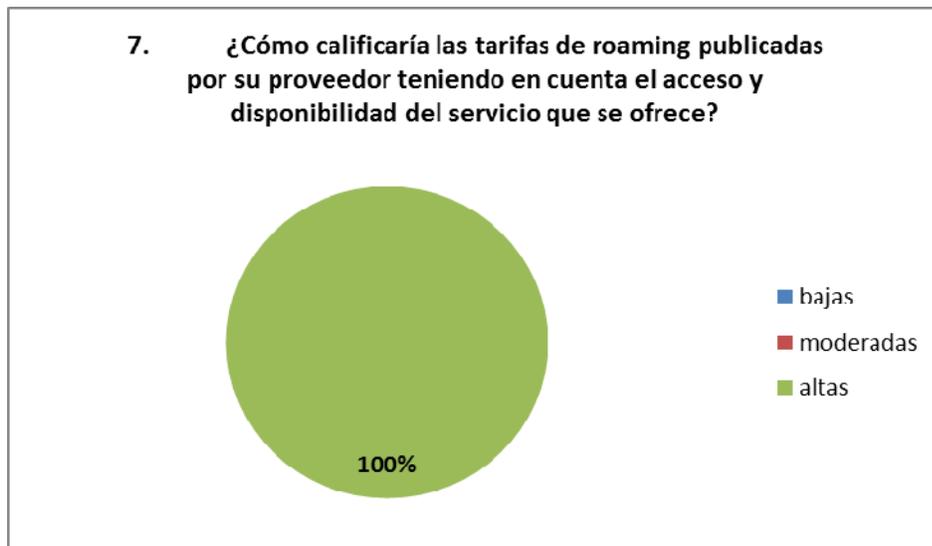


Figura 23. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 7

De las empresas que respondieron que si conocen las tarifas del Roaming, el 100% considera que el valor es muy alto para el servicio prestado, este hecho nos permite identificar aun mas la fortaleza que tenemos con nuestro servicio cuando nuestro precio por minuto comprende el 50%menos que el de la competencia.

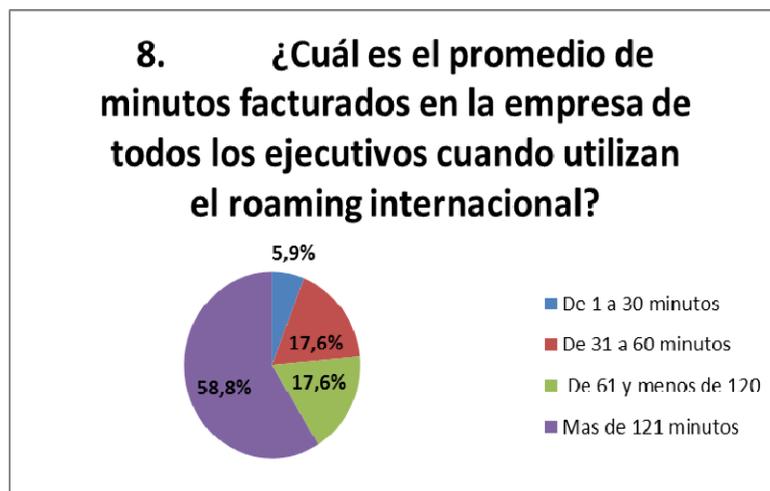


Figura 24. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 8

Un buen volumen de facturación encontramos respecto a los encuestados que dicen gastar más de 121 minutos lo cual es nuestra meta mínima por plan de cada cliente lo que representa aun más un punto a favor respecto a nuestras metas de ventas.

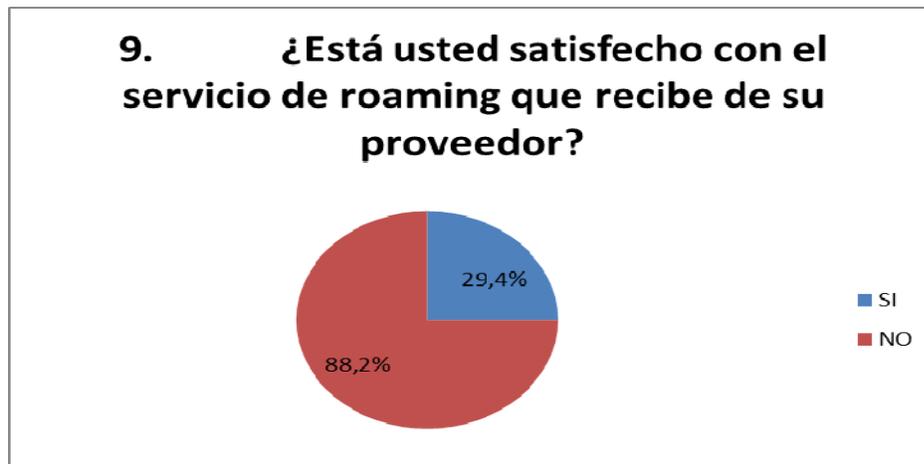


Figura 25. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 9

Con un 88,2% de respuesta que los usuarios no se sienten satisfechos con el servicio, hemos tomado como objetivo lograr que los usuarios insatisfechos cambien su perspectiva hacia un servicio que ofrezca GICAM LTDA con ventajas y mejoras para ellos.

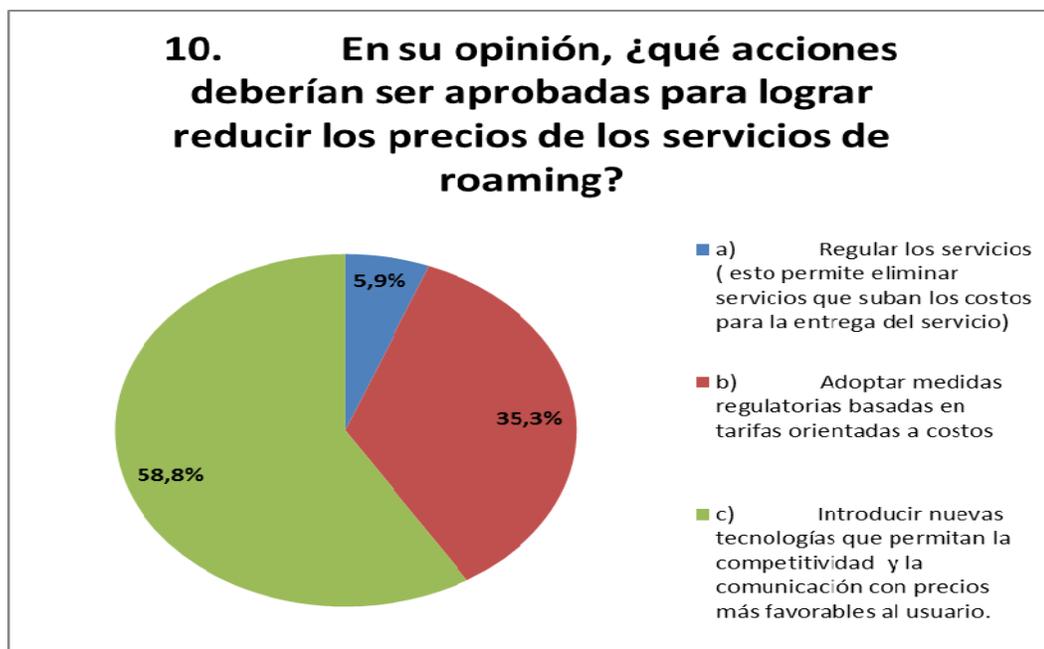


Figura 26. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 10

Con la respuesta del 58,8% observamos que estamos dirigidos hacia el camino correcto con nuestro plan de negocios puesto que nuestra tecnología pese a ya existir no se ha implementado como hibrido en una solución que permita reducir costos y hacernos competitivos con los demás operadores.

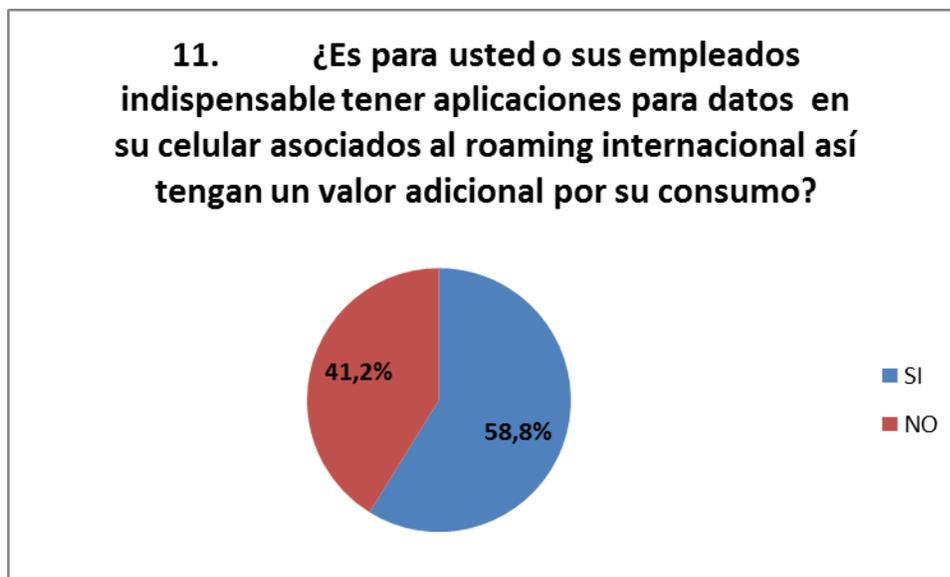


Figura 27. Analisis de la herramienta de Estudio/pregunta 11

Encontramos como una desventaja el hecho de no poder prestar servicio de datos ni mensajería a nuestros usuarios inicialmente, con ello colocamos un objetivo mas en nuestros planes de negocio para lograr a un futuro no lejano ofrecer estos servicios también con costos bajos.

3.5 INFERENCIA DE CONSUMO

3.5.1 MERCADO TOTAL EN FACTURACION

En Colombia se calcula que hay 44 millones de habitantes y la entidad estima que los abonados a la telefonía móvil ya llegan a 42,32 millones.

El tercer trimestre de 2010 mostró un crecimiento del 1,42% frente al mismo período del año pasado. En 10 años, la penetración de líneas celulares pasó del 10 al 92,9%.

Con este porcentaje, Colombia sigue los pasos de los 3 países que ya llegaron al 100%.¹⁸

Según el estudio del uso del Roaming Internacional para Latinoamérica el porcentaje de representación del Roaming frente a las activaciones móviles alcanza el 1% del volumen de facturación de la telefonía móvil que corresponde a 9,5billones de pesos.

Para lo cual el mercado total del Roaming internacional en facturación correspondería a 9'500.000.000 de pesos.¹⁹

¹⁸ <http://www.enter.co/internet/colombia-cerca-de-un-celular-por-habitante/>

¹⁹ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255>

3.5.2 Identificación del mercado por segmento

ZONA/SEGMENTO	PARTICIPACION GICAM	VENTAS EN PESOS
CENTRO	5%	23,500,000.00
NOROCCIDENTAL	25%	117,500,000.00
SUROCCIDENTAL	20%	95,000,000.00
NORTE	50%	237,500,000.00
TOTAL DE VENTAS ANUALES		475.000.000

Tabla 28. Identificación de las zonas y su participación en el segmento
Fuente. Propia



Figura 28. Participación de GICAM en el segmento corporativo.
Fuente. Propia

El total de ventas anuales corresponde a las ventas del mercado meta, el cual corresponde al 0,5% de los 9'500.000.000 millones de pesos facturados por el servicio del Roaming internacional en Colombia pro todos los operadores que corresponde al 1% de los 9,5 billones que factura el mercado de telefonía móvil en Colombia.²⁰

²⁰ <http://www.enter.co/internet/colombia-cerca-de-un-celular-por-habitante/>

3.6 ANALISIS COMPETITIVO

3.6.1 Herramienta de análisis de Porter



Figura 29.Herramienta de Análisis Competitivo
Fuente: propia

3.6.1.1 Matriz de competitividad empresarial

Matriz de competitividad Empresarial

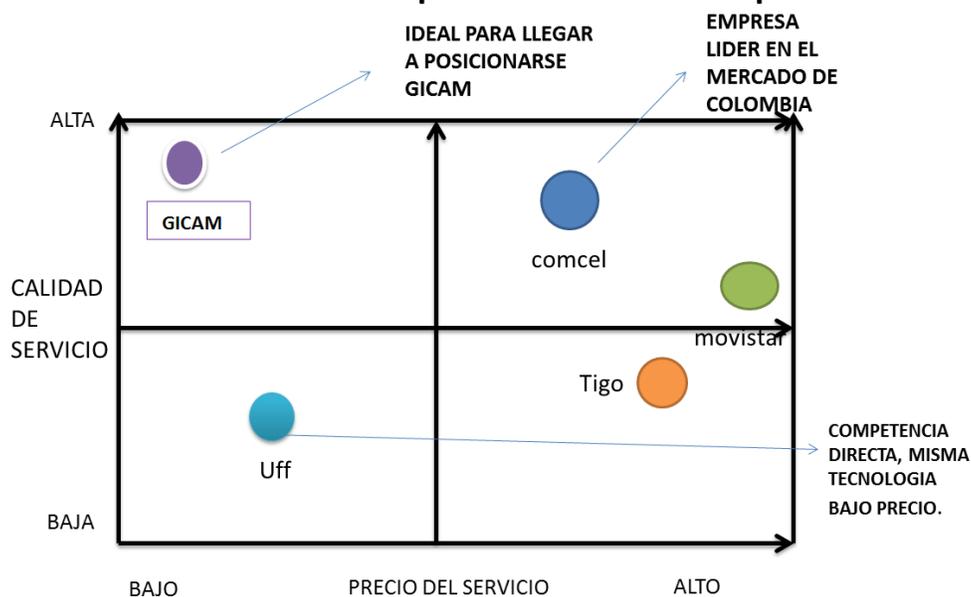


Figura 30. Matriz de competitividad entre los operadores existente de Roaming en Colombia
Fuente. Propia

Factores Claves	Peso variables Hasta 100%
Experiencia en telecomunicaciones	10
Conocimientos de operación de red	10
Alcance de la red	2
Seguridad informática	3
Administración de riesgos	3
Rapidez hacia el mercado	4
Relaciones comerciales	3
ventas y mercadeo	5
Recursos y activos	5
Precio	50
Capital	5
	100

Tabla 29. Factores claves de la competencia y de GCAM ponderados
Fuente. Propia

3.7 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

3.7.1 MERCADO POTENCIAL

El segmento en el que estaremos enfocados tiene unas características y particularidades que lo hacen diferentes, por lo tanto, la estrategia de aproximación a clientes será diferente.

Clientes Corporativos y respondiendo al interrogante de ¿Cómo es este Mercado Objetivo? se describe de la siguiente manera:

- Mercado Objetivo: Personas Jurídicas – Empresas
- Requerimiento: Servicio de Roaming Internacional para sus ejecutivos.
- Frecuencia de trayectos: Desde 5 en adelante. (Desde y hasta Estados Unidos)
- Producto a ofrecer: Paquete de voz (Roaming Internacional para hasta 20 ejecutivos)
- Canal de venta: A través de la compañía directamente.

Según el estudio realizado el 21.3% de la totalidad de las empresas en Bogotá o del mercado Total, tienen sedes en los Estados Unidos o relaciones de negociación con dicho país este porcentaje corresponde a 1239 empresas de las cuales 264 serán nuestro mercado potencial, esto gracias a la herramienta de investigación utilizada en la pregunta 2 que nos refleja dicho porcentaje según las tomas de la muestra.

3.7.2 Consumidor Objetivo

3.7.2.1 Perfil del consumidor

Se realizara un pre-filtro con ayuda de los ejecutivos para identificar poco a poco este nicho a explotar, para ello se tendrán en cuenta las siguientes características en las diversas empresas de los diversos sectores a tomar:

Clientes
Corporativos

- ✓ Tamaño de las empresas a seleccionar:

Tipo de Empresa a filtrar	No de Empleados	Activos Anuales (SMLMV) ²¹
Mediana empresa	51-200 empleados	5001-30.000
Gran empresa	Más de 200 empleados	Mayor a 30.000

Tabla 30. Tipos de Empresas por empleados y Activos

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

²¹ Salario Mínimo Legal Mensual Vigente

- ✓ Empresas con Presencia en los USA
- ✓ Empresas que tienen negocios con proveedores o clientes en USA
- ✓ Triplicación del perfil

Tipificación del perfil de viajeros de negocios y de vacaciones

		Viajeros de negocios	Viajeros de vacaciones
Características de viaje	Visitas anuales	• ~4,8 Mn de visitas (38% de los viajes totales)	• ~7,8 Mn de visitas (62% de los viajes totales)
	Estadía promedio	• 3 días promedio por visita	• 7 días promedio por visita
	Tipo de suscripción móvil	• 70% de los viajeros con servicio postpago y 30% con prepago	• 31% de los viajeros con servicio postpago y 69% con prepago
Utilización de roaming	% utilización de roaming	• 63% de los viajeros postpago • 0% de los viajeros prepago	• 9% de los viajeros postpago • 1% de los viajeros prepago
	Viajes utilizando roaming anuales	• 2,1Mn de viajes (90% del total de viajes utilizando roaming)	• 0,1Mn de viajes (10% del total de viajes utilizando roaming)
	Minutos promedio de uso	• Postpago: 10 minutos salientes y 17 minutos entrantes por día	• Postpago: 1,5 min. saliente y 3 min. entrantes por día • Prepago: 0,3 min. salientes y 1 min. entrante por día
	ARPU promedio por viaje*	• Postpago: USD 154	• Postpago: USD 61 • Prepago: USD 18
		Baja	Alta
		Sensibilidad de precios	

* ARPU prepago relativamente alto, correspondiente al sector high-end del segmento

Tabla 31. Tipificación de perfil de viajeros de negocios y de vacaciones²²

Fuente: UN WTO , EIU , Telegeography, informa, entrevistas con operadores , Análisis del equipo de trabajo.

- ✓ Sectores a trabajar:
 - ✓ SECTOR AGROPECUARIO
 - ✓ SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS
 - ✓ SECTOR ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS
 - ✓ SECTOR AUTOMOTRIZ
 - ✓ SECTOR BELLEZA Y ESTETICA
 - ✓ SECTOR CALZADO
 - ✓ SECTOR COMERCIO
 - ✓ SECTOR CONSTRUCCION
 - ✓ SECTOR CULTURAL RECREACION Y DEPORTE
 - ✓ SECTOR EDITORIAL

²² http://www.iirsa.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/tid_estudio_roaming_resumen_final.pdf

- ✓ SECTOR EDUCACION
- ✓ SECTOR ELECTRICO
- ✓ SECTOR ELECTRONICO
- ✓ SECTOR FARMACEUTICO
- ✓ SECTOR FINANCIERO
- ✓ SECTOR INFORMATICO Y SOFTWARE
- ✓ SECTOR INMOBILIARIO
- ✓ SECTOR MEDIO AMBIENTE
- ✓ SECTOR METALURGICO
- ✓ SECTOR MINERO Y PETROLEO
- ✓ SECTOR MUEBLES Y MADERAS
- ✓ SECTOR PAPEL Y CARTON
- ✓ SECTOR PLASTICOS
- ✓ SECTOR PUBLICO
- ✓ SECTOR QUIMICO
- ✓ SECTOR SALUD
- ✓ SECTOR SEGURIDAD SOCIAL
- ✓ SECTOR SERVICIOS
- ✓ SECTOR TELECOMUNICACIONES
- ✓ SECTOR TEXTIL Y CONFECCION
- ✓ SECTOR TRANSPORTES Y ALMACENAMIENTO
- ✓ SECTOR TURISTICO

3.7.2.2 Ventaja competitiva sostenible

La posibilidad de acceder a un servicio de alto nivel con tarifas bajas pero además lograr llegar a los ejecutivos que no son de alto rango pero que por familia y viajes podrían utilizar el servicio, sin necesidad de ser gerentes, esto es un valor agregado que buscan nuestros clientes y por quien buscamos dar un servicio con disponibilidad y de alta calidad. Como adicional se brinda la posibilidad de ser descontada la facturación por nomina para los ejecutivos que no son gerentes pero que están interesados en el servicio.

3.7.2.3 Comparación de precios con la competencia

Una vez analizado el mercado y los competidores, y con base en la propuesta de valor generada por nuestra compañía se puede mencionar que el precio es uno de los diferenciales más importantes, lo anterior teniendo en cuenta que los consumidores actualmente y en respuesta a sus necesidades valoran de manera significativa esta variable.

Como resultado de la investigación desarrollada acerca de precios del servicio ofrecido por la competencia encontramos lo siguiente:

3.7.2.3.1 TARIFAS COMCEL:

	CONCEPTO	PRECIO	
		Dolares	Pesos Colombianos

Tarifas Estados Unidos y otros países de Latinoamérica

Llamada Entrante	USD \$1.55 / Minuto	\$	2.807
Llamada Saliente a Destino Local	USD \$1.55 / Minuto	\$	2.807
Llamada Saliente a Larga Distancia Nacional	USD \$2.20 / Minuto	\$	3.984
Llamada Saliente a Larga Distancia Internacional	USD \$2.20/ Minuto	\$	3.984
Mensaje de Texto Enviado	USD \$0.53 / Sms	\$	960
Datos (Multimedia, Navegación en Internet y otros)	USD \$0.0093 / KB enviado ó recibido*.	\$	17

Tarifas desde otros países del mundo

Llamada Entrante	USD \$1.55 / Minuto	\$	2.807
Llamada Saliente a Destino Local	USD \$1.55 / Minuto	\$	2.807
Llamada Saliente a Larga Distancia Nacional*	USD \$3.34 / Minuto	\$	6.049
Llamada Saliente a Larga Distancia Internacional*	USD \$3.34/ Minuto	\$	6.049
Mensaje de Texto Enviado	USD \$0.53 / Sms	\$	960
* Datos Europa (Multimedia, Navegación en Internet y otros)	USD\$0.0278/KB enviado ó recibido	\$	50
Datos resto de países (Multimedia, Navegación en Internet y otros)	USD\$0.0313/KB enviado ó recibido	\$	57

*La tarifa de datos Europa aplica desde los siguientes países: España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido

La tarifa de datos aplica para todos los servicios de: Navegación en Internet, Multimedia, Blackberry, Chat entre otros

IVA para Voz y SMS es del 20% para GPRS es del 16%

Tabla 32. Lista de precios roaming Comcel

Fuente: [www.comcel.com.co/Servicios/Internacional/Roaming Internacional/Tarifas](http://www.comcel.com.co/Servicios/Internacional/Roaming%20Internacional/Tarifas)

Fecha: Enero 2012

3.7.2.3.2 TARIFAS MOVISTAR



Zona - Países	Llamadas	Mensajes de texto	Servicios de datos
Países Movistar			Paquetes diarios desde \$9.900 *Aplican condiciones de uso
Argentina Chile Ecuador Guatemala México Venezuela Nicaragua Panamá Perú El Salvador Uruguay Brasil	Salientes de LDI y recuperación de mensajes de voz : Salientes locales : Llamadas entrantes : \$3.999	Envío de mensajes \$799	
Resto del mundo y Resto de América			
Estados Unidos Europa Asia África Oceanía	Salientes de LDI y recuperación de mensajes de voz : \$6.199 Salientes locales: \$3.999 Llamadas entrantes: \$3.999	Recepción de mensajes gratis	

Tabla 33. Tarifas Movistar

Fuente: [www.movistar.com.co/Personas/Servicios/Roaming/Roaming de voz](http://www.movistar.com.co/Personas/Servicios/Roaming/Roaming%20de%20voz)

Fecha: Enero 2012

3.7.2.3.3 TARIFAS TIGO

tigo	MOC Home		MOC LDI		MOC Local		MTC Local	
	USD	Pesos	USD	Pesos	USD	Pesos	USD	Pesos
Africa	\$ 5,60	\$ 10.142	\$ 5,60	\$ 10.142	\$ 5,60	\$ 10.142	\$ 1,75	\$ 3.169
Asia	\$ 4,13	\$ 7.479	\$ 4,13	\$ 7.479	\$ 4,13	\$ 7.479	\$ 1,75	\$ 3.169
Centro América	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 1,75	\$ 3.169
Europa	\$ 3,20	\$ 5.795	\$ 3,20	\$ 5.795	\$ 3,20	\$ 5.795	\$ 1,75	\$ 3.169
Norte América	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 1,75	\$ 3.169
Sur América	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 2,35	\$ 4.256	\$ 1,75	\$ 3.169

MOC Home= Mobile Originating Call to Home Country –Llamada Móvil Originada a País de Origen.

MOC LDI = Mobile Originating Call to International Long Distance – Llamada Móvil Originada a Larga Distancia Internacional.

MOC Local = Mobile Originating Call to Local Destination - Llamada Móvil Originada a Destino Local fijo o Móvil en país visitado.

MTC Local = Mobile Terminating Call from Local site – Llamada Móvil Terminada (Recibida) estando en país visitado.

Tabla 34. Tarifas Tigo

Fuente: www.tigo.com.co/tarifas/roaming

Con base en el análisis realizado, se identifica una importante oportunidad de negocio al destacar que en promedio el minuto de Roaming Internacional oscila entre los \$3.396 y \$3.984, lo anterior teniendo en cuenta los enormes costos en los cuales deben incurrir las compañías actuales, teniendo en cuenta que este no es uno de sus servicios estrellas, con lo cual se debe incrementar el precio para compensar los bajos volúmenes.

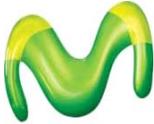
PROVEEDOR				
PRECIO PROMEDIO MINUTO	\$ 3.396	\$ 3.999	\$ 3.984	
MEDIA DEL MERCADO ACTUAL	\$3.999			\$1.010

Tabla 35. Comparación precio por minuto entre los operadores y GCAM Ltda
Fuente: Propia

Así las cosas, se destaca nuestra compañía, con una estrategia rompedora basada en precio, disminuyendo los elevados precios a solamente un 25% de los precios promedios de la competencia, lo anterior responde a aspectos diferenciales como:

- Convenios de volumen y precios con los proveedores
- Concentración en un solo producto / servicio.
- Contacto directo con los proveedores de servicio.
- Conocimiento de la plataforma en la cual se apalanca el servicio y sus necesidades básicas.
- Ser una compañía independiente, fuera del oligopolio de las comunicaciones.

3.8 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

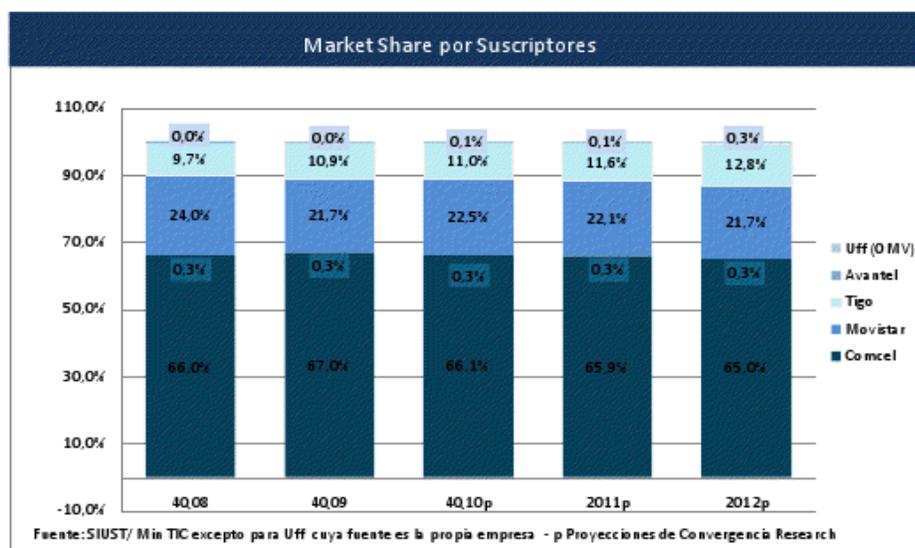


Tabla 36. Evolución del market share de telefonía móvil por operador

Fuente. Grupo de trabajo DNP/convergencia research

El número de minutos móviles al tercer trimestre del 2010 ascendió a 126.886 millones. Los ingresos móviles en el año 2010 totalizaron en Colombia 5.06917 millones de USD (\$COL 9,5 Billones).

De los cuales el 1% corresponde a Roaming internacional 23 en los países de sur américa ²⁴ para lo cual GICAM LTDA tomara el 0,5% del mercado global del Roaming en Colombia.

Mercado del sector de roaming de todos los operadores en Colombia correspondiente al 1% del 5,8% del sector de telecomunicaciones.	\$ 95.000.000.000	Porcentaje de la Meta %
Mercado Meta a tomar en ventas anuales	\$ 475.000.000	0,50%
Incremento de la Meta de crecimiento en ventas por año a partir del 2do año	\$ 28.500.000	6%

Tabla 37. Participación e ingresos del Mercado

Fuente. Revista Dinero Mayo 2011, pagina 128.

²⁴ DNP - Foro de Operadores Móviles Virtuales en Colombia 2011

3.9 OBJETIVOS DE VENTAS

3.9.1 Objetivo: Mercado Meta

Con base en lo anterior y vinculando la información con el cuadro de participación de mercado, se destaca que durante el 2012 la empresa mantendrá un comportamiento estable en el proceso de penetración de mercados y vinculación de nuevos clientes.

De acuerdo al estudio de costos propio de GICAM LTDA y al punto de mantenernos como un negocio rentable junto con el pronóstico de ventas por ejecutivo tomamos un mercado de 264 empresas para el primer año (consultar Fuerza de ventas y Cuota de ventas).

Para cada empresa contamos con 9 planes o usuarios, adicional a esto, un consumo mínimo de 200 minutos por usuario, lo que nos estaría dando una venta efectiva de \$1.800.000 de pesos por cada empresa a facturar o vincular en la empresa. PLANEACION Y ESTRATEGIAS

3.9.2 Análisis interno y externo

3.9.3 Matriz DOFA

Para analizar factores internos y externos con el fin de plantear estrategias utilizamos un análisis DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) para examinar la interacción entre las características particulares de GICAM LTDA y el entorno en el cual ésta compete.

Con los resultados obtenidos al final de este análisis serán de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñarlos mas adelante para ser incorporadas en el plan de negocios. Primero analizaremos la parte interna de la compañía para ello se plantearon 10 ítems de las fortalezas y 10 las debilidades que mas resaltan en GICAM LTDA.

En la tabla 41 y 43 se muestra la relación de cada una de las fortalezas y debilidades con la empresa y se definen claramente cuales son las de mayor importancia mediante la matriz de evaluación.

Tabla 38.Fortalezas GCAM

Fuente Propia.

FORTALEZAS	Importancia para el negocio	Grado de magnitud de la debilidad
1 Personal capacitado y certificado	10	6
2 Tecnologia avanzada	9	6
3 Tenemos proyecciones a 5 años	10	10
4 Innovacion	8	3
5 Diferentes servicios	8	6
6 Personal honesto y responsable	10	9
7 Estructura interna organizada	7	7
8 Especificaciones potenciales	6	8
9 Capital suficiente	10	10
10 Trabajo en equipo	10	7

MATRIZ DE EVALUACION DE LAS FORTALEZAS

Muy Alto		10		6		39	
		9		10		6	
Alto		8		5			
		7		4			
Medio		6					
		5					
Bajo		4					
		3					
		2					
		1					
		1		2		3	
		4		5		6	
		7		8		9	
		10		9		10	
		Bajo		Medio		Alto	
						Muy alto	
						Grado de magnitud de la fortaleza	

Tabla 39. Matriz de evaluación de las Fortalezas
Fuente. Propia

DEBILIDADES	Importancia para el negocio	Grado de magnitud de la debilidad
1 Estructura insuficiente	10	7
2 Estancamiento del proceso de reingeniería	9	5
3 Malas relaciones interpersonales	8	3
4 Falta de planeación	9	6
5 Diseño lógico de la red	10	5
6 Diseño físico de la red	10	5
7 Incumplimiento de algunas áreas funcionales	9	8
8 Funciones mal repartidas e innecesarias	9	5
9 Seguridad de la información	8	9
10 Ingeniería social	9	8

Tabla 40. Debilidades
Fuente. Propia

MATRIZ DE EVALUACION DE LAS DEBILIDADES

Importancia para el negocio

Muy Alto	10		5 6	1	
	9		2 8 4	7 10	9
Alto	8	3			
	7				
Medio	6				
	5				
Bajo	4				
	3				
	2				
	1				
		1 2 3	4 5 6	7 8	9 10
		Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Grado de magnitud de las debilidades

Tabla 41. Matriz de evaluación de las debilidades

Fuente. Propia

En segundo lugar analizaremos los factores externos que pueden llegar a influir en GICAM LTDA, para ello se plantearon 10 ítems de las oportunidades que ofrece el mercado y 10 las amenazas que en su momento puede llegar a enfrentar la empresa.

OPORTUNIDADES	Efecto potencial en el negocio	Grado de probabilidad de ocurrencia
1 ISO 270001:2005	8	7
2 Proyecciones de servicios	8	9
3 Ser los primeros del mercado	8	5
4 Contratar mas personal	5	4
5 Mejorar la infraestructura	6	8
6 Conseguir mas clientes	10	9
7 Ampliar la cobertura de la red	10	10
8 Nuevas tecnologías	7	6
9 Amplio mercado	6	10
10 Rentabilidad	4	6

Tabla 42. Matriz de evaluación de las Oportunidades

Fuente. Propia

MATRIZ DE EVALUACION DE LAS OPORTUNIDADES

Efecto potencial
en el negocio

Muy Alto	10 9				6 7
Alto	8 7		3 8	1	2
Medio	6 5 4		4 10	5	9
Bajo	3 2 1				
		1 2 3 Bajo	4 5 6 Medio	7 8 Alto	9 10 Muy alto

Grado de probabilidad
de ocurrencia

Tabla 43. Matriz de evaluación de las oportunidades
Fuente. Propia

RIESGOS	Efecto potencial en el negocio	Grado de probabilidad de ocurrencia
1 Fluctuacion del dólar	9	10
2 Precios bajos y poca demanda	10	5
3 Salida de personal calificado	10	1
4 Corto de proveedores	10	6
5 Perdida de clientes	10	7
6 Competencia	8	3
7 Conflicto del pais (violencia)	8	8
8 Fallas eeen la estructura electrica	9	2
9 Los clientes faltan con los pagos	8	5
10 TLC	9	7

Tabla 44. Matriz de evaluación de las Riesgos
Fuente. Propia.

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS RIESGOS

Efecto potencial en el negocio

Muy Alto	10 9	3 8	2 4	5	1
Alto	8 7	6	9	7	10
Medio	6 5 4				
Bajo	3 2 1				
		1 2 3 Bajo	4 5 6 Medio	7 8 Alto	9 10 Muy alto

Grado de probabilidad de ocurrencia

Tabla 45. Matriz de Evaluación de Riesgos

Fuente. Propia

Teniendo claro cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes para GICAM LTDA procedemos a hacer un análisis entrecruzado para plantear estrategias que permitan reforzar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas.

3.9.4 Matriz de análisis de impacto cruzado

MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO CRUZADO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Tenemos proyecciones a 5 años Tenemos Personal honesto y responsable Tenemos Capital suficiente Tenemos trabajo en equipo	Estructura insuficiente Incumplimiento de algunas areas funcionales Seguridad de la informacion Ingenieria social
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
ISO 270001:2005 Proyecciones de servicios Conseguir mas clientes Ampliar la cobertura de la red	Lo que usaremos para conseguir oportunidades a traves de nuestras fortalezas, sera reforzar nuestras proyecciones no solo a cinco años, sino tenerlas bien definidas año por año con el fin que esta planeacion contribuya a que mas empresas contraten nuestros servicios, y de esta manera poder ampliar la red y conseguir mas cobertura.	Para aprovechar las oportunidades que nos presenta el mercado es necesario que la organización interna de la empresa cumpla a cabalidad sus funciones, y reforzando el compromiso de los empleados para evitar ingenieria social, ademas de mejorar no solo la estructura de la red sino tambien mejorar en la tecnologia usada.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Dólar Perdida de Clientes TLC Conflicto del pais (violencia)	A traves de la seleccion correcta del personal, el trabajo en grupo y de la planeacion pertinente los efectos que traen consigo las amenazas se minimizaran, promoviendo el trabajo en grupo las proyecciones se realizaran teniendo en cuenta que puede llegar a pasar en un futuro, de esta forma preveniremos la perdida de clientes y el fracaso de algunos negocios por los movimientos del dolar.	Para mejorar las debilidades existenten se destinar recursos para la capacitacion de los empleados con el fin de informar acerca de la importancia de la seguridad, no solo interna sino tambienexternamente, con esto conseguiremos que a su vez los empleados tomen conciencia del compromiso que tienen con GICAM. Por otro lado se apoyara el trabajo en grupo con el fin de evitar algunas e las amenazas fuertes como la perdida de clientes.

Tabla 46. Matriz de análisis de impacto cruzado

Fuente. Propia

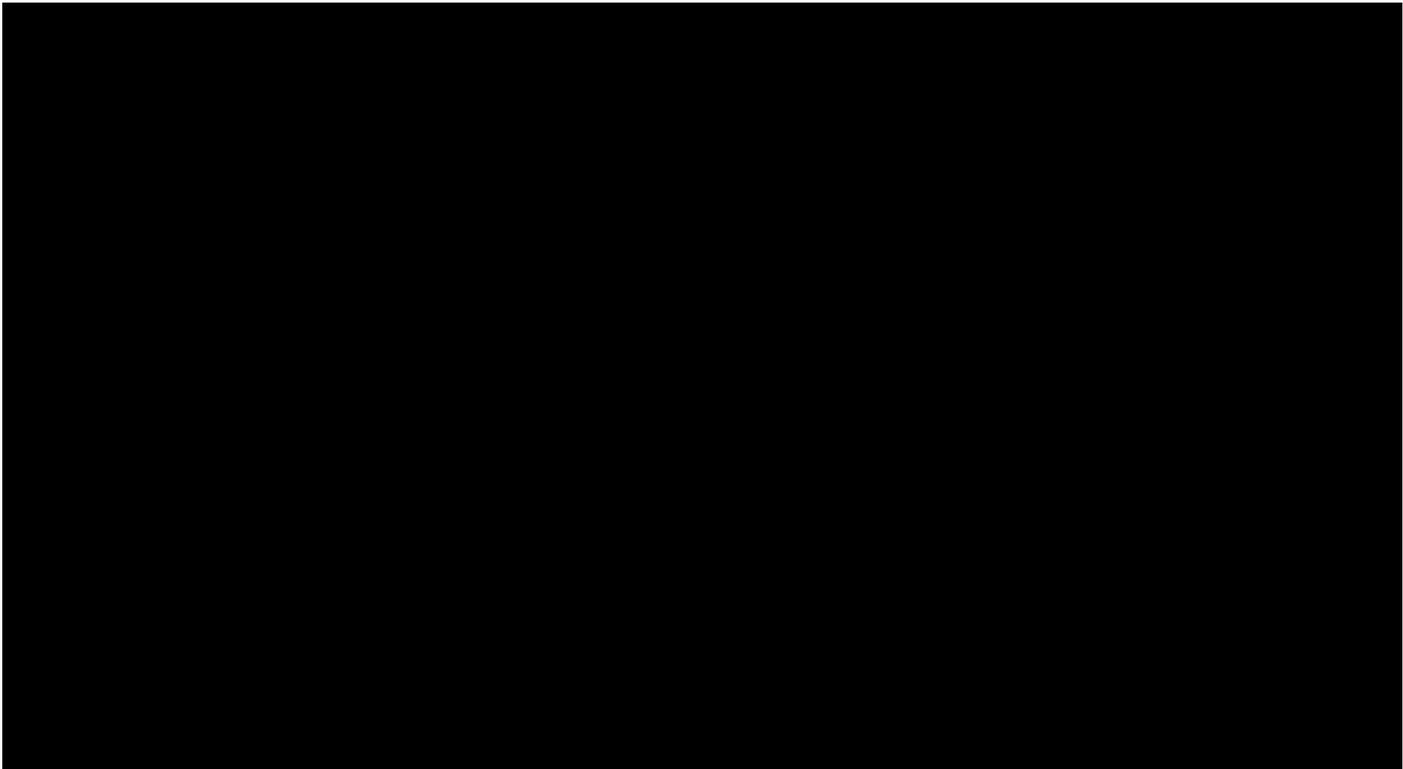


Tabla 47. Matriz de análisis entrecruzado DOFA
Fuente. Propia

3.10 Estrategia Comercial:

Inicialmente se pretende llegar tanto a las compañías y a usuarios de las compañías que puedan pagar el servicio por medio de descuento de nomina, así las cosas, se desea vender un cupo de minutos para los usuarios y/o ejecutivos definidos por cada compañía, como un paquete de servicio a la compañía con mínimo 9 usuarios, las fases II y III no se especifican ya que las mismas se relacionarán con la experiencia de la fase I para los ciclos acordados de iniciación.

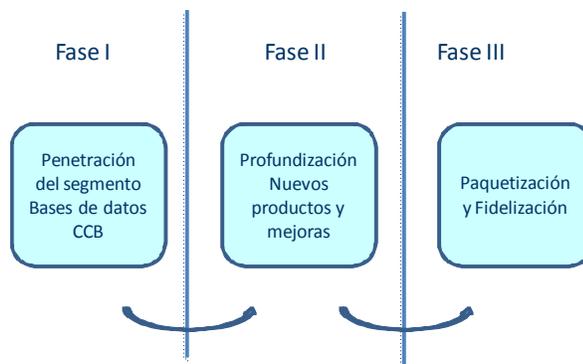


Figura 31. Estrategia Comercial
Fuente. Propia

3.11 Estrategia de servicio:

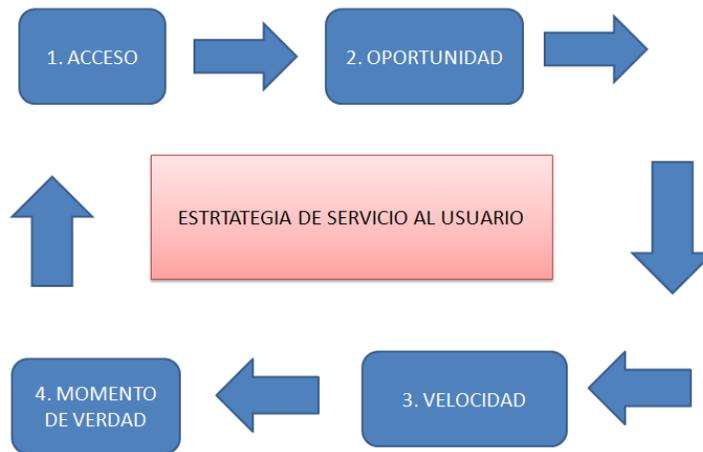


Figura 32. Estrategia de Servicios

Fuente Propia

El cliente, en viaje, no recibe las prestaciones que se le ofrecen localmente, de manera que se siente “bien servido” si el servicio cumple sus expectativas mínimas de comunicación. Así las variables de satisfacción del servicio, en orden de importancia para el cliente, serían:

3.11.1 Acceso:

Es la probabilidad de tener servicio cuando llega a una ciudad de un país extranjero y prende el equipo. El viajero se siente confiado de que, ante cualquier eventualidad, será contactado desde su oficina. La satisfacción se deriva de la capacidad técnica de interconexión de los operadores, la insatisfacción surge cuando no existen varias opciones disponibles en el lugar de viaje, normalmente el servicio está restringido a una única posibilidad de servicio a tarifa elevada.

3.11.2 Oportunidad:

Se refiere a la confianza derivada de la continuidad y poca variabilidad del servicio. Esto es, el servicio está presente en el momento que lo necesita y no se cortará ni será suspendido por ninguna razón. La satisfacción crece cuando realiza llamadas y recibe llamadas que facilitan sus actividades comerciales o personales. La insatisfacción crece cuando el servicio es intermitente, hay áreas urbanas sin servicio en la localidad visitada o se le suspende por razones administrativas.

3.11.3 Velocidad:

Es la variable donde el cliente percibe la personalización del servicio. Se refiere a la rapidez con que se le atiende, ya sea para activación de servicio, problemas de comunicación en el exterior o consultas sobre coberturas, tarifas o facturación. Se diferencia por tipo de cliente, por un lado es fluida y sencilla, por teléfono o correo electrónico para el cliente VIP, por otro lado es lenta, enrevesada y solicitud por escrito incluyendo garantías de pago, para el cliente normal, al cliente prepago no se le atiende.

3.11.4 Momento de verdad:

Es la variable donde el cliente percibe la prioridad que la empresa le asigna, como cliente a ser retenido o usuario irrelevante del servicio. En la primera situación, el operador asigna recursos capacitados que mantienen frecuente contacto con el cliente o su entorno inmediato, de manera que se busca mantener su nivel de facturación y su fidelidad. En la segunda situación, es complicada y casi inexistente, se prescinde de la atención personal y se diseñan procesos donde se elimina o se posterga la posibilidad que el cliente obtenga contacto visual y respuesta directa a sus inquietudes.

Con lo anterior se espera medir momentos y transmitir servicio de competitividad ante los demás operadores que prestan el mismo servicio con tarifas más altas y con menor valor hacia el cliente.

3.11.5 Concepto del servicio:

Permite a los usuarios realizar y recibir llamadas al aire dentro de una plataforma celular VoIP (Voz sobre IP)

3.11.6 Posicionamiento:

“Una Comunicación sin Límites”

3.11.7 Beneficios:

Bajos costos y buena calidad

3.11.8 Portafolio:

Únicamente servicio de Roaming Internacional (Colombia – Estados Unidos)

3.11.9 Marca:

Políticas de reconocimiento basadas en el top of Mind de la categoría para este caso la empresa Comcel S.A, prestigio y buen servicio.

3.11.10 Logo:



3.12 Estrategia de Precio:

En Colombia, la estrategia de tarificación se sustenta en cubrir costos del servicio, añadiendo un margen de beneficio. El costo roaming posee dos componentes: 1°) un componente fijo, que comprende los costos de infraestructura, cargos de alquiler y gestión administrativa; y 2°) un componente variable para cubrir el tráfico medido en llamadas o minutos.

El costo fijo se factura por llamada y se denomina cargo de interconexión, el costo variable se factura por minuto bajo la denominación airtime rate. A la tarifa airtime (en el aire) se le agrega un markup que supera el promedio de los otros servicios a fin de cubrir el riesgo de fraude. Además se añade el valor del tráfico internacional, que es transferido del operador de larga distancia.

<p>Valor de una llamada para el cliente</p> <p>Llamada saliente: Tarifa al cliente = $(ci + ar * \text{min} + \text{ldr} * \text{min}) * (1 + \text{IVA})$ donde: ci = cargo de interconexión ar = airtime rate ldr = long distance rate, transferido de operador LD IVA = impuestos de ley</p> <p>Llamada entrante: Tarifa interoperadores = $(ci + ar * \text{min}) * (1 + \text{IVA})$ donde: ci = cargo de interconexión ar = airtime rate IVA = impuestos de ley</p>

Figura 33. Costos de una llamada saliente

Fuente. : Banco interamericano de Desarrollo BID - Calidad e interoperabilidad en el servicio roaming

Markup: Precio = Costo Variable Unitario $1 + \frac{X}{100} \%$ (margen definido por el vendedor)

100

La nueva estrategia para elevar el mercado efectivo de roaming, se orienta a reducir o eliminar algunos de los componentes de la tarifa, lo cual es factible.

Costo por minuto actual promedio otros operadores = US\$ 1.00

Costo por minuto nueva propuesta por parte de nuevo proyecto US\$ 0.50

Llamada saliente:

$$\text{Tarifa al cliente} = (\cancel{ci} + ar * \text{min} + ldr * \text{min}) * (1 + \text{taxes})$$

donde:

~~ci = cargo de interconexión~~

ar = airtime rate

ldr = long distance rate, transferido de operador LD

taxes = impuestos de ley

Llamada entrante:

$$\text{Tarifa interoperadores} = (\cancel{ci} + ar * \text{min}) * (1 + \text{taxes})$$

donde:

~~ci = cargo de interconexión~~

ar = airtime rate

taxes = impuestos de ley

Figura 34. Costos de una llamada saliente

Fuente. : Banco interamericano de Desarrollo BID - Calidad e interoperabilidad en el servicio roaming

3.13 ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas estará concentrada en cubrir la ciudad de Bogotá inicialmente, mediante la gestión comercial de los accionistas como Ejecutivos Sénior y el apoyo de 2 ejecutivos de negocios, quienes estarán concentrados en atender el mercado local así:

Zona 1 Noroccidental - Zona 2 Suroccidental Zona 3 Centro - Zona 4 Norte

Lo anterior bajo un modelo de zonificación que nos permita alcanzar la mayor efectividad y cobertura posible vs. la rentabilidad del negocio, apalancados con una análisis de los clientes potenciales y su capacidad de contratación.

Constantemente se desarrollará seguimiento, interpretando el mercado, cobertura y capacidad de reacción que la compañía pueda ofrecer para optimizar de la mejor manera los recursos; Así mismo realizaremos control a la identificación de nuevos negocios que nos permitan asignar mayor o menor personal a las zonas o micro zonas dentro del mercado meta definido.

3.14 COMUNICACIONES

3.14.1 Objetivo:

Desarrollar el posicionamiento de la marca como un servicio de alto nivel a bajo costo.

3.14.2 Posicionamiento:

El producto se dirige a viajeros internacionales para **brindar “UNA COMUNICACIÓN SIN LÍMITES”**.

3.14.3 INVERSIÓN:

Se utilizará un porcentaje anual aproximado del 7% de las utilidades repartibles para publicidad, Marketing e impulso al servicio, se prevé que apalancados en los referidos y el voz a voz el servicio se vea impulsado comercialmente impactando así positivamente la inversión en publicidad.

3.15 CANALES

3.15.1 Distribución



Figura 35. Canales de Distribución

Fuente. Propia

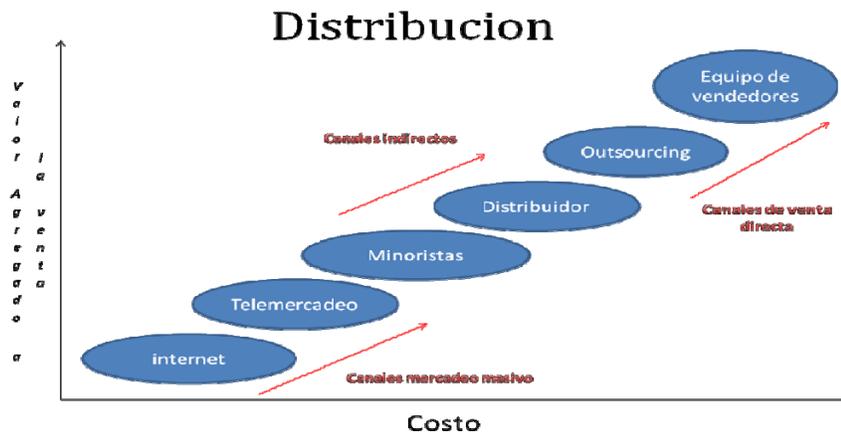


Figura 36. Otros canales de distribución con proyección.
Fuente. Propia

3.16 Distribución del Margen por empresa

De acuerdo a la cantidad de empresas encontradas entre grandes y medianas hemos asignado un porcentaje de Margen en relación con la cantidad de empresas entre los dos segmentos a trabajar, de acuerdo a la cantidad de empresas frente al mercado total el porcentaje de Medianas empresas es del 74,87% y las Grandes Empresas 25,12% datos adquiridos en la figura No3 (véase pagina 17), es gracias a estos datos de la Cámara y comercio que nos hemos propuesto generar unos porcentajes de Margen acordes a la misma distribución, colocando un ítem mas como objetivo de nuestras Ventas y metas anuales.

Segmento	Tipo de Empresa	% de Margen por segmento
Corporativo	Grandes Empresas	25,12%
	Medianas Empresas	74,87%

Tabla 48. Margen por Tipo de Empresa
Fuente. Propia

3.17 VENTAS

3.17.1 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará conformada inicialmente por los 2 accionistas quienes serán los responsables de gestionar los clientes a vincular en el proceso de crecimiento de la compañía en el cargo de Ejecutivos Sénior, adicionalmente se contará con 6 ejecutivos comerciales quienes serán los encargados de apoyar la gestión comercial y expansión del negocio.

Zona (Bogotá)	Participación	Meta (Pesos)	Cantidad de usuarios	Cantidad de empresas	Fuerza de ventas requerida
Centro	5%	\$ 23.750.000	119	13	1
Noroccidental	25%	\$ 118.750.000	594	66	1
Suroccidental	20%	\$ 95.000.000	475	53	2
Norte	50%	\$ 237.500.000	1188	132	2
Gran Total	100%	\$ 475.000.000	2376	264	6

Tabla 49. Fuerza de ventas

Fuente. Propia

3.17.2 Cuota de Ventas

Respecto al tema de la cuota de ventas y con base en la observación el mercado y la evolución de la compañía se pretenden los siguientes objetivos:

Ejecutivos	Minutos a vender al año	Precio Unitario	Ventas Totales anuales
6	475.000	\$1.000	\$475.000 Millones
Así las cosas, se requiere la venta de 30.584 minutos mensuales para alcanzar la meta anual de ventas definida por la compañía*			

Tabla 50.*Meta estimada para el primer año 2012

Fuente. Propia

3.17.3 Pago a la fuerza de ventas

El esquema de asignación mensual tanto para los Ejecutivos Comerciales y recurso de soporte en comunicaciones, así como para los accionistas responsables de las actividades de Marketing y ventas, quienes aportarán activamente en la gestión de ventas y comercialización del servicio será el siguiente:

# Recursos	Responsabilidad	Asignación Mensual
1	Gerente de Operaciones	\$ 1.812.000
1	Gerente Administrativo y Financiero	c
1	Gerente General y Ejecutivo de ventas Sénior 1	\$ 3.020.000
1	Subgerente y Ejecutivo de ventas Sénior 2	\$ 3.020.000
1	Ejecutivo de ventas Junior	\$ 2.265.000
1	Ejecutivo de ventas Junior	\$ 2.265.000
1	Ejecutivo de ventas Junior	\$ 2.265.000
1	Ejecutivo de ventas Junior	\$ 2.265.000
8	Total Inversión Mensual Personal Ventas	\$ 18.724.000

Tabla 51. Esquema de asignación Salarial de RRHH
Fuente. Propia

4. ESTUDIO TECNICO Y OPERATIVO

4.1 DESCRIPCION DEL SERVICIO

GICAM LTDA se comporta como un OMV (mobile virtual network operator) lo que significa que sin poseer una red celular propia podemos ofertar bajo nuestra marca servicios de telefonía móvil como el roaming internacional.

El servicio consta de una configuración entregada por medio de un software por parte de GICAM LTDA, el cliente usara su celular que debe tener características técnicas le permitan funcionar en los estados unidos para la salida y entrada de llamadas desde Colombia y hacia Colombia como por ejemplo operar sobre una banda de radiofrecuencia GSM, el numero de Colombia será asociado en una red IP por medio de un equipo que lo permite (switch), cuando la llamada entra el equipo detecta la llamada y a través de la plataforma direcciona la llamada al celular del cliente.

Para la salida de llamadas simplemente se asocia tal número en USA a un canal E1²⁵ de algún operador móvil en Colombia para que registre dicha llamada y salga a través de los minutos del plan o del prepago de ese celular.

4.2 PRONOSTICO DE VENTAS

✓ Ventas del mercado global de Telecomunicaciones en Colombia 5,8%²⁶ \$ 9,5 billones de pesos.²⁷

4.2.1 Mercado de Roaming internacional en Colombia:

1% distribuido en todos los operadores en Colombia.²⁸

4.2.2 Mercado meta a Tomar 0,5% de servicios de Roaming internacional:

\$475, 000,000.00 millones de pesos año 2012.

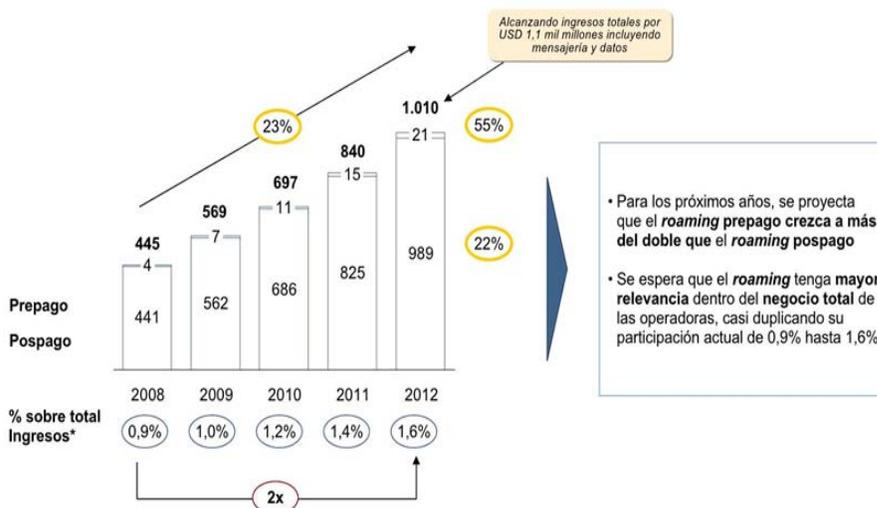


Figura 37. Proyección Mercado 2012

Fuente. Estudio Regional de mercado sudamericano de servicios de Roaming – www.iirsa.org/roaming.asp pagina 29

²⁵ La trama E1 consta en 32 divisiones (time slots) PCM (pulse code modulation) de 64k cada una, lo cual hace un total de 30 líneas de teléfono normales mas 2 canales de señalización, en cuanto a conmutación. Señalización es lo que usan las centrales para hablar entre ellas y decirse que es lo que pasa por el E1.

²⁶ Revista DINERO mayo 2011

²⁷ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255>

²⁸ Estudio Regional de mercado sudamericano de servicios de Roaming – www.iirsa.org/roaming.asp

Mercado del sector de roaming de todos los operadores en Colombia correspondiente al 1% del 5,8% del sector de telecomunicaciones.	\$ 95.000.000.000	Porcentaje de la Meta %
Mercado Meta a tomar en ventas anuales	\$ 475.000.000	0,50%
Incremento de la Meta de crecimiento en ventas por año a partir del 2do año	\$ 28.500.000	6%

Tabla 52. Mercado Meta

Fuente. Propia

Mes	% Distribución de ventas	pronostico de ventas	Centro	Noroccidente	Suroccidente	Norte
Enero	10%	\$ 47.500.000	\$ 2.375.000	\$ 11.875.000	\$ 9.500.000	\$ 23.750.000
Febrero	5%	\$ 23.750.000	\$ 1.187.500	\$ 5.937.500	\$ 4.750.000	\$ 11.875.000
Marzo	5%	\$ 23.750.000	\$ 1.187.500	\$ 5.937.500	\$ 4.750.000	\$ 11.875.000
Abril	4%	\$ 19.000.000	\$ 950.000	\$ 4.750.000	\$ 3.800.000	\$ 9.500.000
Mayo	2%	\$ 9.500.000	\$ 475.000	\$ 2.375.000	\$ 1.900.000	\$ 4.750.000
Junio	15%	\$ 71.250.000	\$ 3.562.500	\$ 17.812.500	\$ 14.250.000	\$ 35.625.000
Julio	15%	\$ 71.250.000	\$ 3.562.500	\$ 17.812.500	\$ 14.250.000	\$ 35.625.000
Agosto	4%	\$ 19.000.000	\$ 950.000	\$ 4.750.000	\$ 3.800.000	\$ 9.500.000
Septiembre	5%	\$ 23.750.000	\$ 1.187.500	\$ 5.937.500	\$ 4.750.000	\$ 11.875.000
Octubre	10%	\$ 47.500.000	\$ 2.375.000	\$ 11.875.000	\$ 9.500.000	\$ 23.750.000
Noviembre	5%	\$ 23.750.000	\$ 1.187.500	\$ 5.937.500	\$ 4.750.000	\$ 11.875.000
Diciembre	20%	\$ 95.000.000	\$ 4.750.000	\$ 23.750.000	\$ 19.000.000	\$ 47.500.000
Totales	100%	\$ 475.000.000	\$ 23.750.000	\$ 118.750.000	\$ 95.000.000	\$ 237.500.000

Tabla 53. Pronóstico de ventas

Fuente. Propia

Zona (Bogotá)	Participación	Meta (Pesos)	Cantidad de usuarios	Cantidad de empresas	Fuerza de ventas requerida
Centro	5%	\$ 23.750.000	119	13	1
Noroccidental	25%	\$ 118.750.000	594	66	1
Suroccidental	20%	\$ 95.000.000	475	53	2
Norte	50%	\$ 237.500.000	1188	132	2
Gran Total	100%	\$ 475.000.000	2376	264	6

Tabla 54. Distribución de penetración por zonas

Fuente. Propia

La cantidad de empresas obtenidas se calcularon de acuerdo al porcentaje de ventas propuesto por zona geográfica, teniendo en cuenta que por cada empresa se deben vender mínimo 9 planes para que sea rentable acorde a nuestros presupuestos, cada plan debe ser de mínimo \$200.000 pesos por ende al dividir el volumen de ventas en pesos por cada zona nos da la cantidad de empresas mínimas por zona.

$$\$23.750.000 / \$200.000 = 119 \text{ usuarios}$$

119 usuarios / 9 usuarios por cada empresa = 13 empresas para esta facturación de esta zona Centro al año.

Al realizar esta operación por cada zona nos da una cantidad de 264 empresas al año para ingresar a la compañía de las 1239 a contactar, lo cual nos estaría dando un rango efectivo de 21,3% de ventas anuales respecto al mercado potencial.

Valor minuto facturado	\$ 1000 pesos	
Consumo promedio por usuario por cada plan	100 minutos	\$100.000 pesos
Cantidad clientes : $13.500.000/100.000= 14$		

Tabla 55. Valor de minutos a Facturar

Fuente. Propia

4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

4.3.1 Diseño de Proceso de servicios

Implementación de DID's números celulares para asignar Colombia
Alquiler canal digital E1 celular bidireccional para tráfico de Voz cliente
Interconexión IPPBX con red pública de telefonía local
Acuerdos de tarifas con operadores celulares
Detección de fraude
Facturación y acuerdo contable

4.3.2 Proceso de la Gestión Financiera

El presupuesto de ingresos, costos y Flujo de Caja
Obtener financiación
La ejecución del ciclo contable
Los pagos de nómina, de proveedores y de impuestos
Los inventarios de activos fijos
La ejecución del plan de inversiones
Los arqueos a cajas menores y títulos valores
La revisión de las diferentes cuentas del Balance y PyG

4.3.3 Proceso Administrativo

Perfilamiento de los cargos
Reclutamiento de personal y administración logística
Capacitación y Formación
Incentivación y Gestión Administrativa
Acompañamiento y seguimiento administrativo

4.3.4 Proceso Marketing

Desarrollo del servicio a ofrecer al mercado potencial
Proceso de segmentación para posterior concentración del negocio
Generación de estrategias comerciales y de comunicación
Vinculación de clientes a la compañía a través del servicio.
Profundizar a las empresas ya vinculadas a través de otros servicios.
Soporte y Feed Back

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

5.1.1 Mapa Estratégico

5.1.2 Definición de la Empresa

GICAM LTDA es una empresa de Telefonía IP (Voip) dedicada a satisfacer necesidades de comunicación internacional basándonos en el concepto de Roaming para proveer sistemas de telefonía celular por IP (Voip) nacional e internacional utilizando el protocolo Voip (voz sobre IP).

Nuestro objetivo es lograr ahorros importantes en llamadas celulares internacionales, así como aprovechar las ventajas tecnológicas de la telefonía IP, y lograr ahorros no solo en las llamadas, sino maximizar la posibilidad de hablar sin Roaming pero cumpliendo la misma función permitiendo una utilización mayor de las llamadas desde estados unidos inicialmente ahorrando hasta un 80% en la utilización del servicio.

5.1.3 MISIÓN

Buscamos ser, a partir de nuestra constitución una empresa que genere las condiciones para que exista un mercado competitivo en el país en la actividad de Servicios de Roaming internacional, en consecuencia genera un entorno de trabajo en equipo, agilidad, dinamismo, creatividad e innovación junto con un compromiso y calidad que brinde mayor seguridad y confiabilidad, cumpliendo siempre con las expectativas del cliente ofreciendo un buen servicio con los mejores precios del mercado.

5.1.4 VISIÓN

GICAM LTDA será una empresa constituida para contribuir al crecimiento del sector de telecomunicaciones en el país brindando los servicios a través de la telefonía VoIP buscando ser para el año 2017 el proveedor líder de servicios celulares con plataformas sobre internet (VoIP).

5.1.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

5.1.5.1 Crecimiento

- Adquirir canales de distribución al cumplir pronóstico de ventas dentro de los 5 primeros años..
- Aumentar nuestra participación en el mercado en un 6% en el segundo año de operación.

5.1.5.2 Rentabilidad

- Obtener un 30% de descuento sobre las tarifas inicialmente pactadas con los operadores.
- Alcanzar una utilidad neta final en el tercer año no inferior a 60 millones de pesos en la modalidad sin financiación.

5.1.6 Propuesta de Valor

GICAM LTDA se basa en su propuesta de valor para brindar mayor economía en la comunicación internacional desde un teléfono móvil permitiendo mayor utilización del servicio con un nivel de calidad, ello permite acceder a un segmento corporativo pero así mismo llegar a proporcionar acuerdos con las compañías para que sus empleados puedan utilizar este

servicio descontado a través de su nomina con el fin de proporcionar un mercado mas amplio y asegurar al cliente la satisfacción de un servicio económico, fácil de acceder pero sobre todo con calidad.

5.1.6 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

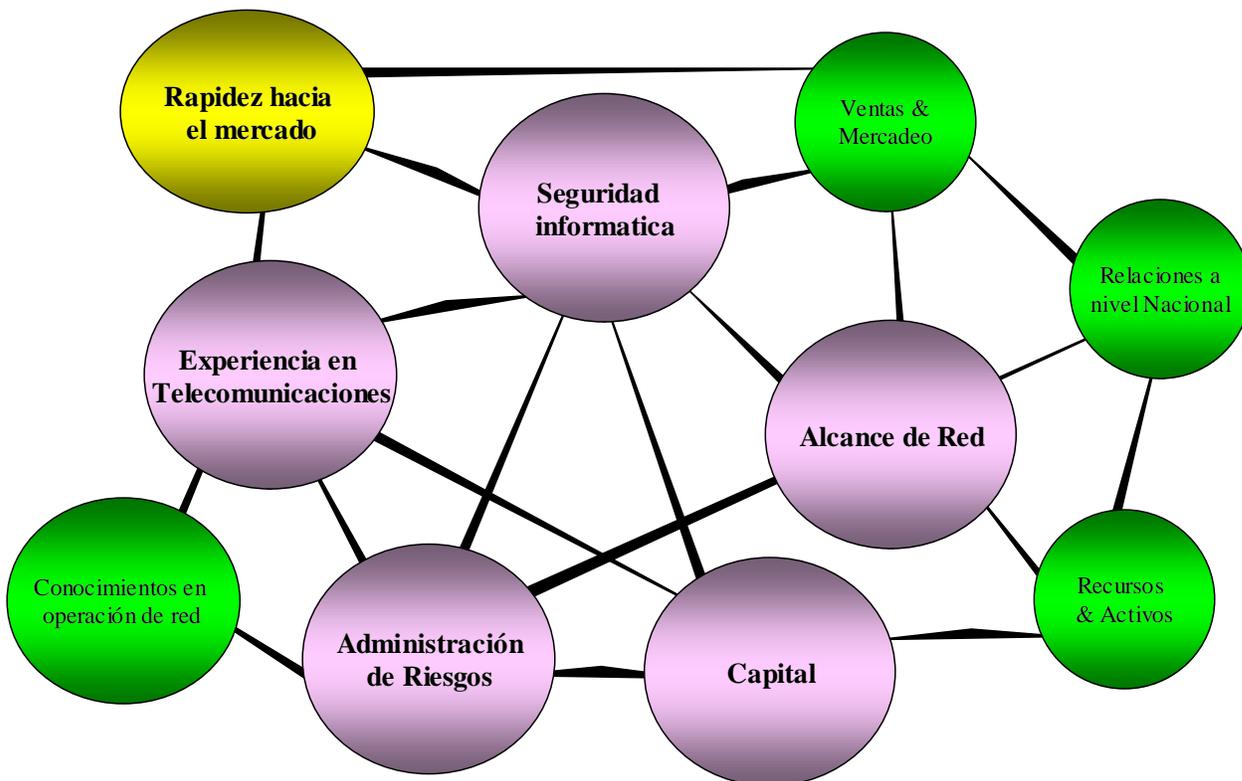


Tabla 56. Factores Claves del éxito
Fuente Propia

Nuestros factores claves de éxito en GCAM, nos permitirán alcanzar nuestra propuesta de valor lo cual es invertir recursos suficientes para prestar un servicio de calidad a bajo costo en el servicio de comunicación internacional similar al roaming internacional, de esta forma podremos caracterizarnos por ser una empresa líder en voz sobre IP VoIP que se preocupa en brindar satisfacción a sus clientes mediante mecanismos sencillos reflejando un gran sentido de pertenencia por medio de la experiencia, seguridad informática, buen recurso humano rapidez en el crecimiento del mercado gracias a un buen capital que permite los alcances en la red celular.

Adicionalmente los factores secundarios que apoyarán nuestro éxito será la calidad y el servicio post-venta para cumplir y exceder las expectativas de los clientes para obtener una gran aceptación por el consumidor.

5.1.7 PLANEACION Y ESTRATEGIA CORPORATIVA

Como estrategia GCAM LTDA se baso en las fuerzas genéricas de Porter realizando un posicionamiento de bajo costo ubicándonos en un solo segmento corporativo como objetivo estratégico con lo cual gracias a ello llegaríamos al liderazgo en el servicio ganando una ventaja competitiva ante la competencia ya que el cliente lo reconocerá como exclusivo.

Para llegar a ello se busca un apalancamiento de 30 días con los proveedores que permita un colchón inicial de apertura además de precios por volumen que permitan bajar el coste por minuto ofrecido al cliente.

Así mismo como estrategia corporativa se busca alianzas con operadores de manera estratégica donde se realice reciprocidad en servicios que permitan ampliar la cobertura y colocar mejor tecnología que el cliente pueda percibir como valor agregado y además como exclusivo.

5.2 DEFINICION DE PROCESOS

- 5.2.1 PROCESOS DE LA GESTION DEL SERVICIO (Anexo 1)
- 5.2.2 PROCESOS DE LA GESTION FINANCIERA (Anexo 2)
- 5.2.3 PROCESOS DE LA GESTION DE MARKETING (Anexo 3)
- 5.2.4 PROCESOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVO (Anexo 4)

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

5.3.1 Organigrama de la empresa



Figura 38. Estructura Organizacional GICAM LTDA

Fuente. Propia

5.4 ESTRUCTURA DIVISIONAL

5.4.1 Objetivos de Área

5.4.1.1 Objetivos Área Administrativa y Financiera

Los objetivos del área administrativa y financiera son:

Lograr coordinar todos los recursos y acciones para que todo salga acorde a lo previamente planeado, ya sea en el área comercial, producción, financiera y administrativa. Efectuar gestiones correspondientes para la correcta entrega del servicio de Roaming. La estrategia será aprovechar cada recurso de manera eficiente con el fin de asegurar el alcance de los objetivos organizacionales.

La política para el área administrativa será un sistema de reglas para los trabajadores regidas por indicadores medibles, tales como la puntualidad en los puestos de trabajo. El reclutamiento será riguroso y será basado en la capacidad y en el talento del aspirante. Una característica del área será dar un trato amable y respetuoso a los empleados con el fin de motivarlos y que se sientan a gusto en la empresa. Finalmente un objetivo será llevar un control y registro de los empleados para facilitar el pago de nomina y un historial del personal.

Lograr un incremento de ventas de 23% para el segundo año de operaciones, reducir el ciclo de cartera con el fin de optimizar la liquidez de la empresa. Se tendrán acuerdos recíprocos con proveedores que nos beneficien y así lograr un mayor control de costos de los minutos. Para lograr esto será necesario cumplir a los proveedores con los pagos en las fechas acordadas.

Los apalancamientos que lleguemos hacer en un futuro serán de gran éxito pues nos ayudaran para que la empresa crezca armónicamente.

5.4.1.2 Objetivos Área de Operaciones

Los objetivos del área de operaciones son:

Buscar constantemente el mejoramiento continuo de los procesos y ser mas eficientes en cada una de las actividades. Reducir los tiempos de ciclo de cada proceso para ahorrar tiempo y dinero. Ofrecer constante capacitación y entrenamiento de los gerentes para mejorar la calidad de la mano de obra y la producción. Un objetivo importante para el área de operaciones es el control de costos con la buena configuración de los códigos en el equipo madre o principal, es importante ahorrar y no desperdiciar en cada proceso para convertirlo en más eficiente. Es importante generar una cultura de eficiencia en . los tiempos de gestión y configuración.

Estar pendiente de las normas de calidad necesarias para ofrecer un producto de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Incentivar a los operarios para que en cada estación del proceso trabaje de manera óptima y de manera adecuada.

5.4.1.3 Objetivos Área Comercial

Los objetivos del área comercial son:

Lograr una buena introducción y aceptación en el mercado. Lograr cumplir las expectativas de nuestros consumidores. Incrementar el nivel de ventas para el segundo año en un 23% aumentando la participación en el mercado.

Lograr un éxito en ventas para así cumplir con los objetivos generales de la empresa en términos de rentabilidad. El manejo de precios será el adecuado de acuerdo a las estrategias de mercadeo establecidas. El precio será el arma estratégico del negocio pues será un 50% más competitivo que la competencia.

El área comercial se apoyará en los conocimientos de mercadeo del equipo, entregara observaciones del área para que se encuentre el comportamiento del consumidor y así evaluar las nuevas estrategias de mercado.

Un importante objetivo del área comercial es también realizar un excelente servicio a la hora de la venta, y un servicio post venta en el caso de garantía y respaldo.

Es importante hacer una medición de grado de satisfacción del producto, para garantizar la plena satisfacción de los clientes a través del tiempo.

5.4.2 Perfil de los cargos por Área

5.4.2.1 Perfil Ejecutivos de Ventas:

Se requiere estudios en Ingeniería de Sistemas, Electrónica o carreras afines. Preferiblemente, mínimo 2 años de experiencia en áreas comerciales, de ingeniería de clientes, desarrollo de servicios o similar de empresas del sector de las telecomunicaciones.

5.4.2.2 Perfil Gerente Administrativo y financiero

Profesional en Administración de empresas, Ingeniería industrial, financiera ó carreras afines, mínimo 1 año de experiencia en CARGOS DIRECTIVOS, planeación estratégica, sistemas de costos y presupuestos, planes de inversión y financiación.

5.4.2.3 Perfil Gerente de Operaciones

Se solicita profesional de ingeniería telecomunicaciones con conocimientos en administración de plataformas de comunicaciones de voz, plantas telefónicas, Sistemas de comunicaciones unificados en switches mera y cisco además de conocimientos básicos en asterisk.

5.4.3 Manual de funciones

A continuación se coloca a disposición el manual de funciones que determinaran los roles específicos de cada área correspondiente a su perfil profesional y a las actividades regidas por la empresa.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	GERENTE GENERAL
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, OPERATIVA Y COMERCIAL
ÁREA FUNCIONAL:	GERENCIA GENERAL
2. SITUACIÓN.	
NIVEL:	1
RELACIONES JERÁRQUICAS En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será remplazado por el otro accionista de la empresa y las personas que se designen para tareas específicas. Cualquier delegación específica se hará a través de un memorándum	
SUPERIOR INMEDIATO:	ACCIONISTA O SOCIO
PERSONAS A CARGO	SUBGERENTE, GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, GERENTE DE OPERACIONES

SALARIO MENSUAL	\$ 3.020.000 pesos mensuales
HORARIO	8 A 6 PM
JORNADA DE TRABAJO	9 HORAS DIARIAS

2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.

OBJETIVOS El objetivo de la Gerente General es actuar como representante legal de la empresa, fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por los socios.

FUNCIONES:

- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo y dinero, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.

3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	JUNTA DIRECTIVA
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, ✓ Control de las actividades de la empresa. ✓ Autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. ✓ Obtener un valor agregado en base al servicio que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas

Tabla 57. Manual de Funciones Gerente General

1. IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	GERENTE COMERCIAL
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	COMERCIAL
ÁREA FUNCIONAL:	AREA COMERCIAL
2. SITUACIÓN.	
NIVEL:	2
RELACIONES JERÁRQUICAS: JERÁRQUICAS En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será remplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas operativas específicas. Cualquier delegación específica se hará a través de un memorándum	
SUPERIOR INMEDIATO:	JUNTA DIRECTIVA
PERSONAS A CARGO	5 EJECUTIVOS COMERCIALES

SALARIO MENSUAL	\$ 3.020.000
HORARIO	8 A 6 PM
JORNADA DE TRABAJO	9 HORAS DIARIAS

3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.	
OBJETIVOS: Cumplir las metas de ventas estipuladas por la GERENCIA GENERAL	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo del plan comercial ✓ Evaluación de precios ✓ Seguimiento de la evolución del negocio ✓ Medición de performance de la fuerza de ventas ✓ Definir el plan de Marketing y la evaluación financiera 	
4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	JUNTA DIRECTIVA
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo y resultados del equipo de ventas ✓ Esquemas de Fidelización a los clientes ✓ Porcentaje de retención de clientes ✓ Fortalecimiento de vínculos con los clientes corporativos ✓ Control del plan Comercial

Tabla 58. Manual de Funciones Ejecutivos de Ventas

1. IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	COMERCIAL
ÁREA FUNCIONAL:	AREA COMERCIAL
2. SITUACIÓN.	
NIVEL:	2
RELACIONES JERÁRQUICAS: JERÁRQUICAS En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será remplazado por la gerencia general y las personas que se designen para tareas operativas específicas. Cualquier delegación específica se hará a través de un memorándum.	
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE COMERCIAL
PERSONAS A CARGO	NINGUNA
SALARIO MENSUAL	\$ 2.265.000
HORARIO	8 A 6 PM
JORNADA DE TRABAJO	9 HORAS DIARIAS

3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.

OBJETIVOS: Cumplir con las metas propuesta por la gerencia general en ventas y retención de clientes.

FUNCIONES:

- ✓ Visitar clientes diarios acorde a la agenda asignada y la zona asignada.
- ✓ Diligenciar formatos de visitas con la información de los clientes
- ✓ Generar crecimiento de los clientes con los planes ya vendidos

4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO

INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	GERENCIA COMERCIAL
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none">✓ Resultados por Ventas mensuales.✓ Pronósticos de prospectos mensuales✓ Cumplimiento de mantenimiento de cartera✓ Crecimiento de la cartera de clientes✓ Cumplimiento de las visitas de zona asignadas mensualmente

1. IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
ÁREA FUNCIONAL:	FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
2. SITUACIÓN.	
NIVEL:	2
RELACIONES JERÁRQUICAS En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será remplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas operativas específicas. Cualquier delegación específica se hará a través de un memorándum	
SUPERIOR INMEDIATO:	JUNTA DIRECTIVA
PERSONAS A CARGO	NINGUNA
SALARIO MENSUAL	\$ 1.812.000
HORARIO	8 A 6 PM
JORNADA DE TRABAJO	10 HORAS DIARIAS

4. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.

OBJETIVOS Su objetivo es encargarse de la optimización del proceso administrativo, el manejo interno, y todo el proceso de administración financiera de la organización

FUNCIONES:

- ✓ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- ✓ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- ✓ Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- ✓ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- ✓ La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generaran ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- ✓ „Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- ✓ Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- ✓ „Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- ✓ Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- ✓ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma
- ✓ Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

5. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	SUBGERENTE Y JEFE INMEDIATO(GERENTE GENERAL)
. INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar) ✓ Conciliaciones bancarias. ✓ Proceso de nómina y el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, y retenciones de impuestos de los empleados. ✓ Archivo de facturas secuenciales del cliente. ✓ Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.

Tabla 59. Manual de Funciones gerente administrativo y financiero

1. IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	GERENTE DE OPERACIONES
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	TECNICA
ÁREA FUNCIONAL:	OPERACIONES E IMPLEMENTACIONES
✓ SITUACIÓN.	
NIVEL:	2
RELACIONES JERÁRQUICAS En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será remplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas operativas específicas. Cualquier delegación específica se hará a través de un memorándum	

SUPERIOR INMEDIATO:	JUNTA DIRECTIVA
PERSONAS A CARGO	NINGUNA
SALARIO MENSUAL	\$ 1.812.000
HORARIO	8 A 6 PM
JORNADA DE TRABAJO	9 HORAS DIARIAS

✓ ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.

OBJETIVOS El Gerente de Operaciones tiene como objetivo cuidar el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de activación del servicio, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización del servicio.

FUNCIONES:

- ✓ Es el responsable de atender al cliente cuando requiere servicio técnico, asignándole un técnico para resolver el problema del cliente, considerando que se debe atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible.
- ✓ El Gerente de Operaciones elabora un bosquejo del servicio con los datos proporcionados por la gerencia para implementar y configurar los equipos para la ejecución del servicio.
- ✓ Será el responsable de los equipos a configurar tanto en su estado físico como en el estado de software de las máquinas de la empresa.

✓ EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO

INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	JUNTA DIRECTIVA
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de la instalación del direccionamiento IP de la planta. ✓ Tiene la responsabilidad de implementar los procesos necesarios para la actividad del servicio ✓ Cumplir a cabalidad con la instalación de líneas y servicios entregada por los comerciales y la gerencia ✓ Realizar las activaciones en un tiempo no mayor a 24 horas. ✓ NO permitir tickets de soporte por mas de 3 horas.

Tabla 60. Manual de Funciones gerente de Operaciones FORMATO DE REQUISITOS

Para este marco nos regiremos por el formato de selección y evaluación de cada profesional lo cual nos determine si cumple con los perfiles requeridos y las especificaciones de los roles de cada área a desempeñar.

SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO	
SELECCIÓN: GERENTE ADMINISTRACION Y FINANCIERO	
PLAN DE DESARROLLO	
✓ PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO).	
NOMBRE DEL CARGO.	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO	

1. RESPONSABILIDAD

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

2. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO

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

3. APLICACIÓN MENTAL

Iniciativa BUENA
Adaptabilidad BUENA
Criterio PROPIO
Agilidad Mental EXCELENTE

4. DESTREZA Y PRECISION

Velocidad MEDIA
Precisión ALTA
Destreza ALTA
Exactitud MEDIA
Coordinación BUENA
Cuidado BUENO
Pericia NA

5. IDIOMAS

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español	LLEC			
Inglés			LEC	

L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación

EXPERIENCIA

NO SE REQUIERE () **SE REQUIERE (x)** **TIEMPO ESTIMADO**

APRENDIZAJE

FORMAL: (X) INFORMAL: **DURACION:**

ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento) 1 mes

Trabajadores sin experiencia: **Trabajadores experimentados: SI**

EDUCACION:

Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()	Bachillerato Técnico ()
--------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------

Universitaria (x)	Especialización (x)	Otros () _____
-------------------	---------------------	--------------------

PROFESIONES:

Administración de Empresas X	Ingeniería Industrial	Finanzas X
Economía	Comercio Internacional	

DEMANDAS FÍSICAS:				
Caminar : ()	Digitar: ()	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: ()
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: ()	Indirecta: ()
El aire es:	Puro: (X)	Impuro: ()	Hay polvo: ()	
El ambiente es:	Calido: (X)	Medio: ()	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: ()	
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:				
CARACTERÍSTICA	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: normal				
NUMERO DE HORAS	Al día: 9	A la semana: 45	Al mes: 180	

LABORABLES					
SEXO : masculino	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: ()	Operativo: ()	

Tabla 61.Formato de selección y plan de desarrollo por cargos

SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO
SELECCIÓN: GERENTE DE OPERACIONES
PLAN DE DESARROLLO
✓ PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO).

NOMBRE DEL CARGO.	GERENTE DE OPERACIONES			
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO				
1. RESPONSABILIDAD				
Sobre	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Efectivo				X
PC-Comunicaciones	X			
Máquinas	X			
Herramientas	X			
Materiales	X			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	Planeación Estratégica	Técnicas de Organización y Gestión X
Mercadeo	Finanzas	Administración
Políticas, Normas del Cargo	Funciones del Cargo X	Procesos Globales X

3. APLICACIÓN MENTAL

Iniciativa BUENA
Adaptabilidad BUENA
Criterio PROPIO
Agilidad Mental EXCELENTE

4. DESTREZA Y PRECISION

Velocidad MEDIA
Precisión ALTA
Destreza ALTA

Exactitud MEDIA					
Coordinación BUENA					
Cuidado BUENO					
Pericia NA					
5. IDIOMAS					
IDIOMAS		Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español		LLEC			
Inglés		LEC			
L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación					
EXPERIENCIA					
NO SE REQUIERE ()		SE REQUIERE (x)		TIEMPO ESTIMADO	
APRENDIZAJE					
FORMAL: (X)		INFORMAL:		DURACION:	
ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento) 1 mes					
Trabajadores sin experiencia:		Trabajadores experimentados: SI			
EDUCACION:					
Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()		Bachillerato Técnico ()	
Universitaria (x)	Especialización ()	Otros () _____			
PROFESIONES:					

Administración de Empresas		Ingeniería de telecomunicaciones (X)		Finanzas	
Economía		Comercio Internacional			
DEMANDAS FÍSICAS:					
Caminar : ()	Digitar: ()	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: ()	Indirecta: ()	
El aire es:	Puro: (X)	Impuro: ()	Hay polvo: ()		
El ambiente es:	Calido: (X)	Medio: ()	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: normal					
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 9	A la semana: 45	Al mes: 180		
SEXO : masculino	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: ()	Táctico: ()	Operativo: (X)		

Tabla 62.Formato de selección y plan de desarrollo gerencia de operaciones

SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO
SELECCIÓN: COMERCIAL
PLAN DE DESARROLLO

✓ PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO).

NOMBRE DEL CARGO. EJECUTIVOS DE CUENTA JUNIOR

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				
2. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO				
Marco Legal	Planeación Estratégica X	Técnicas de Organización y Gestión		
Mercadeo X	Finanzas	Administración		
Políticas, Normas del Cargo	Funciones del Cargo X	Procesos Globales X		
3. APLICACIÓN MENTAL				
Iniciativa BUENA				
Adaptabilidad BUENA				
Criterio PROPIO				
Agilidad Mental EXCELENTE				
4. DESTREZA Y PRECISION				
Velocidad MEDIA				
Precisión ALTA				
Destreza ALTA				
Exactitud MEDIA				
Coordinación BUENA				

Cuidado BUENO				
Pericia NA				
5. IDIOMAS				
IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español	LLEC			
Inglés	LEC			
L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación				
EXPERIENCIA				
NO SE REQUIERE ()		SE REQUIERE (x)	TIEMPO ESTIMADO	
APRENDIZAJE				
FORMAL: (X)		INFORMAL:	DURACION:	
ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento) 1 mes				
Trabajadores sin experiencia:		Trabajadores experimentados: SI		
EDUCACION:				
Primaria ()	Bachillerato Académico ()	Bachillerato Comercial ()	Bachillerato Técnico ()	
Universitaria (x)	Especialización ()	Otros () _____		
PROFESIONES:				
Administración de Empresas		Ingeniería de telecomunicaciones (X)	Finanzas	
Economía		Comercio Internacional		

DEMANDAS FÍSICAS:				
Caminar : ()	Digitar: ()	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: ()	Indirecta: ()
El aire es:	Puro: (X)	Impuro: ()	Hay polvo: ()	
El ambiente es:	Calido: (X)	Medio: ()	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: ()	
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:				
CARACTERÍSTICA	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: normal					
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 9	A la semana: 45		Al mes: 180	
SEXO : masculino	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: ()	Operativo: ()	

Tabla 63.Formato de selección y plan de desarrollo Ejecutivos de cuenta junior

5.4.4 CUADRO RESUMEN

Este análisis de crecimiento en el recurso humano corresponde al crecimiento esperado en ventas para los próximos 5 años, con lo cual nos basamos para realizar la misma proyección a nivel de personal.

Con lo esperado en ventas se prevé un crecimiento del 6% lo que nos brinda unas ventas anuales adicionales de \$28.500.000 de pesos anuales los cuales representan 142 usuarios de los cuales se reparten de a 9 como mínimo con lo que tendríamos un total de 16 clientes mas por año por lo que consideramos integrar un nuevo comercial cada dos años.

AREA	Nº PERSONAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administración	1	1	1	1	1
Implementación y soporte	1	1	1	1	1
Ventas	6	7	7	8	8
Total	8	9	9	10	10

Tabla 64. Cuadro Resumen del análisis de contratación a 5 años

Fuente. Propia

6. ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA

6.1 Inversión Fija

6.1.1 ¿Cual es el monto de inversión que requiere la empresa para iniciar operaciones

El monto de inversión para comenzar operaciones es de \$19.000.000 compuesto así:

1. Maquinaria y equipo: \$15.400.000 de Pesos
2. Muebles y enseres: \$3.600.000 de Pesos

6.1.2 ¿Cuánto corresponde a inversión fija?, -¿cuanto a capital de trabajo?

- Inversión fija: \$19.000.000 de Pesos
- Capital de trabajo: \$53.000.000 de Pesos

6.2 Estructura de costos año al año

Costos Variables Unitarios		2012	2013	2014	2015	2016
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	160,0	166,0	172,0	178,0	184,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	46,0	68,0	59,0	53,0	48,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	206,0	234,0	231,0	231,0	232,0
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	76.000.000	83.581.000	91.504.000	99.769.000	108.376.000
Mano de Obra	\$	21.850.000	34.238.000	31.388.000	29.706.500	28.272.000
Materia Prima y M.O.	\$	97.850.000	117.819.000	122.892.000	129.475.500	136.648.000
Depreciación	\$	2.571.190	2.623.055	2.882.380	2.934.245	2.986.110
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	100.421.190	120.442.055	125.774.380	132.409.745	139.634.110
Margen Bruto	\$	78,86%	76,22%	76,64%	76,79%	76,85%

Tabla 65. Balance, estructura de costos año al año.
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.3 Finanzas

6.4 Para el proyecto sin financiación:

6.4.1 Capital inicial requerido y patrimonio proyectado para los próximos cinco años

- Capital inicial requerido: \$72.000.000 de Pesos
- Patrimonio proyectado para los próximos cinco años.

	2012	2013	2014	2015	2016
PATRIMONIO PROYECTADO	\$ 130.314.408	\$ 139.853.498	\$ 175.221.655	\$ 183.013.430	\$ 210.833.286

Tabla 66. Patrimonio proyectado a 5 años
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.4.2 Resumen proyectado de los estados financieros (año por año para el periodo inicial y los próximos cinco años)

	Un.	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,73%	3,73%	3,73%	3,73%	3,73%
Devaluación	%		-4,00%	-3,75%	-3,05%	-3,05%	-3,05%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		5,97%	5,72%	5,47%	5,22%	4,97%
Crecimiento PIB	%		5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%
DTF T.A.	%		5,12%	6,12%	6,62%	7,12%	7,62%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Producto 1	\$/ unid.		1.000	1.006	1.012	1.018	1.024
Precio Producto 2	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 3	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 4	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 5	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Ventas Producto 1	unid.		475.000	503.500	532.000	560.500	589.000
Ventas Producto 2	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 3	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 4	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 5	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		1.000,0	1.006,0	1.012,0	1.018,0	1.024,0
Ventas	unid.		475.000	503.500	532.000	560.500	589.000
Ventas	\$		475.000.000,0	506.521.000,0	538.384.000,0	570.589.000,0	603.136.000,0
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto 1	\$/ unid.		160	166	172	178	184
Costo Materia Prima Producto 2	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 3	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 4	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 5	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto 1	\$/ unid.		46	68	59	53	48
Costo Mano de Obra Producto 2	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 3	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 4	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 5	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		160,0	166,0	172,0	178,0	184,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		46,0	68,0	59,0	53,0	48,0
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		206,0	234,0	231,0	231,0	232,0

Tabla 67. Resumen de estados financieros con proyección a 5 años sin financiación

Fuente: Propia, Cálculos Financieros Proyecto.

6.4.3 Indicadores financieros

Indicadores Financieros Proyectados	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez - Razón Corriente	4,25	5,47	5,58	6,54	6,34
Prueba Acida	4	5	6	7	6
Rotacion cartera (días),	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	29,2	29,3	29,3	29,3	29,4
Nivel de Endeudamiento Total	20,9%	16,5%	16,7%	14,4%	15,1%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	16,7%	10,7%	13,9%	10,6%	13,2%
Rentabilidad Neta	11,2%	7,1%	9,3%	7,1%	8,8%
Rentabilidad Patrimonio	40,9%	25,9%	28,7%	22,1%	25,2%
Rentabilidad del Activo	32,4%	21,6%	23,9%	18,9%	21,4%

Tabla 68. Indicadores financieros proyectados a 5 años
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.4.4 Flujo de efectivo libre

Flujo de Caja Libre	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de caja para evaluación	\$ 49.432.833	\$ 28.959.258	\$ 56.357.992	\$ 35.976.135	\$ 59.836.689

Tabla 69. Flujo de caja libre por 5 años
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5 Plan de financiamiento

Para este modelo, no se utilizó financiación para comenzar el proyecto, así las cosas el patrimonio de los socios es resultado de recursos propios sin necesidad de financiación.

6.5.1 Rentabilidad de la empresa

Rentabilidad de la Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad Operacional	16,7%	10,7%	13,9%	10,6%	13,2%
Rentabilidad Neta	11,2%	7,1%	9,3%	7,1%	8,8%
Rentabilidad Patrimonio	40,9%	25,9%	28,7%	22,1%	25,2%
Rentabilidad del Activo	32,4%	21,6%	23,9%	18,9%	21,4%

Tabla 70. Rentabilidad de la empresa proyectada por 5 años
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.2 Valor presente neto

VAN (Valor actual neto)	\$ 49.278.595
--------------------------------	---------------

Tabla 71. Valor presente Neto. Programa
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.3 . Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno del negocio antes planteado será del **55,00%**

6.5.4 Para el proyecto financiado: El Capital inicial requerido y patrimonio proyectado para los próximos cinco años

- Capital inicial requerido: \$72.000.000 de Pesos
- Patrimonio proyectado para los próximos cinco años.

	2012	2013	2014	2015	2016
PATRIMONIO PROYECTADO	\$ 128.010.852	\$ 136.174.557	\$ 170.952.614	\$ 178.654.579	\$ 206.790.055

Tabla 72. Capital inicial requerido y patrimonio proyectado a 5 años.
Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.5 Resumen proyectado de los estados financieros (año por año para el periodo inicial y los próximos cinco años)

	Un.	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,73%	3,73%	3,73%	3,73%	3,73%
Devaluación	%		-4,00%	-3,75%	-3,05%	-3,05%	-3,05%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		5,97%	5,72%	5,47%	5,22%	4,97%
Crecimiento PIB	%		5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%
DTF T.A.	%		5,12%	6,12%	6,62%	7,12%	7,62%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Producto 1	\$ / unid.		1.000	1.006	1.012	1.018	1.024
Precio Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Ventas Producto 1	unid.		475.000	503.500	532.000	560.500	589.000
Ventas Producto 2	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 3	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 4	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 5	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		1.000,0	1.006,0	1.012,0	1.018,0	1.024,0
Ventas	unid.		475.000	503.500	532.000	560.500	589.000
Ventas	\$		475.000.000,0	506.521.000,0	538.384.000,0	570.589.000,0	603.136.000,0
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.		160	166	172	178	184
Costo Materia Prima Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.		46	68	59	53	48
Costo Mano de Obra Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		160,0	166,0	172,0	178,0	184,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		46,0	68,0	59,0	53,0	48,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		206,0	234,0	231,0	231,0	232,0

Tabla 73. Resumen proyectado de los estados financieros (año por año para el periodo inicial y los próximos cinco años)

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.6 Indicadores financieros

Indicadores Financieros Proyectados	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez - Razón Corriente	5,16	6,35	6,00	6,76	6,28
Prueba Acida	5	6	6	7	6
Rotacion cartera (días),	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	29,2	29,3	29,3	29,3	29,4
Nivel de Endeudamiento Total	32,7%	26,1%	22,1%	17,3%	15,3%
Concentración Corto Plazo	1	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	2410,1%	1502,7%	2636,6%	3083,9%	7698,4%
Ebitda / Servicio de Deuda	2410,1%	516,6%	767,3%	684,8%	996,2%
Rentabilidad Operacional	16,7%	10,7%	13,9%	10,6%	13,2%
Rentabilidad Neta	10,7%	6,6%	9,0%	6,9%	8,7%
Rentabilidad Patrimonio	39,8%	24,7%	28,3%	21,9%	25,4%
Rentabilidad del Activo	26,8%	18,3%	22,0%	18,1%	21,5%

Tabla 74. Indicadores financieros proyectados a 5 años.

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.7 Flujo de efectivo libre

Flujo de Caja Libre	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de caja para evaluación	\$ 49.432.833	\$ 30.093.845	\$ 57.602.715	\$ 36.951.378	\$ 60.514.832

Tabla 75. Flujo de efectivo libre con financiación.

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.8 Plan de financiamiento

El plan de financiamiento requerido para apalancar el proyecto estará distribuido así:

- Monto Solicitado: \$28.800.000 de Pesos
- Periodo de gracia: 1 año
- Plazo del crédito: 5 años
- Tasa en pesos: 6% puntos por encima de la DTF

6.5.9 Rentabilidad de la empresa

Rentabilidad de la Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad Operacional	16,7%	10,7%	13,9%	10,6%	13,2%
Rentabilidad Neta	10,7%	6,6%	9,0%	6,9%	8,7%
Rentabilidad Patrimonio	39,8%	24,7%	28,3%	21,9%	25,4%
Rentabilidad del Activo	26,8%	18,3%	22,0%	18,1%	21,5%

Tabla 76. Rentabilidad de la empresa con financiación.

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.10 Valor presente neto

VAN (Valor actual neto)	\$22.463.702
--------------------------------	--------------

Tabla 77. Valor presente Neto de la empresa con financiación.

Fuente: Propia, Cálculos Financieros del Proyecto

6.5.10.1 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno del negocio antes planteado será del **35,19%**

7. MARCO LEGAL Y JURIDICO

Para la constitución y formación de una empresa de telecomunicaciones en Bogotá, es necesario cumplir con una serie de requisitos básicos para lograr el buen funcionamiento de acuerdo con las normas existentes para este efecto en el país.

7.1 FORMACION COMERCIAL

La empresa será constituida como una sociedad Limitada inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá en su sede principal.

Dentro de lo cual se requiere cumplir con los requisitos de la matrícula y de inscripción de los libros.

El registro mercantil es una constitución legal, de la cual, por virtud de la ley se da publicidad a ciertos actos que deben ser conocidos por la comunidad.

Su objetivo es llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio y su correspondiente renovación, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos que exige la ley.

El registro mercantil público, cualquier persona puede revisar los libros y archivos el que fuere llevado y tomar anotaciones necesarias.

7.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

A continuación los pasos a realizar para la constitución legal de la empresa

7.2.1 REGISTRO EN CAMARA Y COMERCIO

Solicitar estudios del nombre seleccionado, para la nueva sociedad, con el fin de verificar si este puede ser matriculado.

Elaborar los estudios de la sociedad donde figuran como mínima los siguientes datos:

- **CONSULTAS**
- **RUT**
- **DOCUMENTO DE CONSTITUCION**
- **MINUTA DE CONSTITUCION (Anexo 1)**
- **ESCRITURA PUBLICA**
- **FORMULARIOS**
 - ✓ Formulario de Registro Único Empresarial (RUE)
 - ✓ Formulario adicional de registro con otras entidades.
- **FORMALIZACION**
 - ✓ Registro Matrícula Mercantil Cámara de Comercio de Bogotá

7.3 CONSTITUCION GICAM LTDA

- Nombre del establecimiento: GICAM LTDA
- Actividad: Proveedor y comercializador de servicio de minutos de Roaming internacional en Colombia y Estados Unidos.
- Objeto Social: La sociedad será limitada ya que esta nos permitirá la asociación de los dos socios o mas y además al fundarla hay la necesidad de crearla mediante una escritura publica además es acorde a nuestra sociedad que empieza como mediana.
- Nombre de los socios:
Mabel Castro cc. # 52.993.084 de Bogotá
Samuel Rodríguez c.c # 80.166.822 de Bogotá.

- **Aportes de Capital:**

El aporte de cada socio será del 50% correspondiente a 36.000.000 millones de pesos para un total de 72.000.000 de pesos.

- Representación legal y sus funciones.

Mabel Castro, será la responsable de la parte administrativa y velara por los bienes de la empresa

Samuel Rodríguez, será el coordinador de la parte de los empleados y el área comercial.

- Distribución de utilidades:
Las utilidades se repartirán por partes iguales.

- Domicilio: Calle 147 # 12 -87

7.4 SITUACION REGULATORIA PARA LOS OMV's

La ley 1341 de 2009, "Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la Información y las comunicaciones – TIC, se crea la agencia nacional del espectro y se dictan otras disposiciones cambia la normativa Colombiana y el Paradigma regulatorio para contemplar la convergencia de redes y servicios de Telecomunicaciones. No sólo es un cambio en la regulación y definición de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC), sino que además desarrolla un cambio institucional a efecto de dar señales claras en el mercado en cuanto a que su objetivo es desarrollar políticas públicas, defender el desarrollo del mercado mediante la protección de la sana y libre competencia, la protección de usuarios y consumidores , la universalización de la cobertura, la defensa de la calidad de los servicios, la promoción de la inversión , la defensa del uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico.

A través de la normativa, el Estado Colombiano asume el deber de garantizar a todos los operadores relacionados con las TICs o Proveedores de Redes y Servicios de Telecomunicaciones, así como nuevos actores como los OMVs, que tendrán las mismas condiciones de interoperabilidad y acceso a la infraestructura y recursos de numeración, que los operadores ya establecidos. Pudiendo además obligar coactivamente, a quienes sean los usufructuarios o administradores de infraestructuras (espectro radioeléctrico, numeración, redes, etc.) a dar acceso en condiciones igualitarias, no pudiendo beneficiarse de tal condición, por su "posición dominante", otorgando las mismas condiciones de competitividad a sus clientes directos como a los de la competencia o nuevos entrantes, sin restricciones de clase alguna.²⁹

²⁹ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255>

8. ANEXOS

Anexo 1
PROCESOS DE LA GESTION DEL SERVICIO

Proceso	Que se hace	Como se hace	Quien lo hace	Con que se hace	Donde lo hacen	En cuanto tiempo	Frecuencia Mensual	Salida
SERVICIO 1	Implementación de DID's números celulares para asignar Colombia	(1)Alquilando numeración para el plan de asignación de números IP en USA	Gerente de Operaciones y Comunicaciones	(1) Base datos proveedores (2) Cobizaciones	oficina	30 min	20 veces	operaciones
SERVICIO 2	Alquiler canal digital E1 celular bidireccional para tráfico de voz cliente	(1)Alquilando el canal al operador celular en Colombia y probando la operación del mismo.	Gerente de Operaciones y Comunicaciones	Con una copia del pedido realizado	oficina	120 min	1 vez	operaciones
SERVICIO 3	Interconexión IPPBX con red pública de telefonía local	(1)Con base en la dimensiones y especificaciones de los planos de producción	Gerente de Operaciones y Comunicaciones	Con una cizalla	oficina	30 min	12 veces	operaciones
SERVICIO 4	Acuerdos de tarifas con operadores celulares	(1)Acuerdos de negociación de las tarifas de minuto celular al mayorero.	Gerente de Operaciones y Comunicaciones	(1) Otro Si en cambios de tarifas cada actualización de tarifas (2) Términos y	oficina	360 min	12 veces	operaciones
SERVICIO 5	Detección de fraude	(1)Gestionando herramientas de monitoreo antifraude (2)Generación de perfiles de cliente (3)Recolección de Call detail record en tiempo real	Gerente de Operaciones y Comunicaciones	(1) Utilizando monitoreo de las herramientas antifraude	oficina	120 min	30 veces	operaciones
SERVICIO 6	Facturación y acuerdo contable	(1)Acuerdo de facturación al proveedor de minutos y al usuario final.	Gerente de Operaciones y Comunicaciones	(1) Con el reporte de llamadas en tiempo real	oficina	240min	1 vez	Contabilidad y facturación

DESCRIPCIÓN	○	⇨	D	⊖	□	▽	T. diario min	T/mensual
Implementación de DID's números celulares para asignar Colombia	X						30	600
Alquiler canal digital E1 celular bidireccional para trafico de Voz cliente		X					120	120
Interconexión IPPBX con red pública de telefonía local		X					30	360
Acuerdos de tarifas con operadores celulares					X		360	4320
Detección de fraude					X		120	3600
Facturación y acuerdo contable					X		240	240
Σ Procesos	1	2	0	2	1	0	900	9240
% de participación	16.6%	33.3%	0%	33.3%	16.6%	0%	100%	

Anexo 2
PROCESOS DE LA GESTION FINANCIERA

Proceso	Que se hace	Como se hace	Quien lo hace	Con que se hace	Donde lo hacen	En cuanto tiempo	Frecuencia mensual	Salida
FINANCIERO 1	El presupuesto de ingresos, costos y Flujo de Caja	(1) Las conciliaciones bancarias. (2) Los reembolsos de caja menor. (3) El arqueo de caja diario. (4) El cuadro de las interfaces diariamente. 1) Solicitando aprobación del área financiera Por solicitudes expresadas de la Junta Directiva o Dirección General (1) Informes sobre ejecución presupuestal. (1) Archivar la documentación contable (2) Colocando las notas contables para el cierre mes a mes (3) Haciendo la auditoría a los documentos contables.	(1) Dirección General (2) Junta Directiva (3) Responsables de ejecución presupuestal (4) Director Financiero	(1) El Informe de ejecución presupuestal, flujo de caja y Balances	Oficina	(1) 180 min (2) 120 min (3) 20 min (4) 20 min	1 vez	Contabilidad y Financiero
FINANCIERO 2	Obtener financiación		(1) Director Financiero	(1) Cupos de endeudamiento. (2) Verificando Extractos bancarios	Entidades financieras	(1) 10 min (2) 5 min (3) 10 min	1 vez	Financiero
FINANCIERO 3	La ejecución del ciclo contable		(1) Contabilidad, (2) Revisor fiscal	(1) Con la recomendaciones y solicitudes para el uso de los recursos económicos de la empresa.	Oficina	(1) 30 min	20 veces 4 veces 1 vez	Contabilidad y Financiero
FINANCIERO 4	Los pagos de nómina, de proveedores y de impuestos	(1) Los pagos a los empleados, proveedores y de impuestos (1) Validar los inventarios físicos vs los saldos contables	(1) Gestión Humana (2) Contabilidad (3) Revisoría Fiscal	(1) Cheques y transferencias (2) Órdenes de compra (3) Declaraciones de impuestos rete fuente e Ica. (1) Las declaraciones de impuestos y medios magnéticos (2) Los inventarios físicos de activos fijos	Oficina	(1) 30 min (2) 30 min (3) 30 min	1 vez	Contabilidad Recursos Humanos Financiero
FINANCIERO 5	Los inventarios de activos fijos		(1) Contabilidad (2) Revisoría Fiscal	(1) Las declaraciones de impuestos y medios magnéticos (2) Los inventarios físicos de activos fijos	Oficina	(1) 560 min	1 vez	Contabilidad
FINANCIERO 6	La ejecución del plan de inversiones	(1) Presupuesto de operación y de inversiones	(1) Dirección general (2) Director Financiero	(1) El Informe de ejecución presupuestal	Oficina	(1) 240 min	4 veces	Contabilidad
FINANCIERO 7	Los arqueos a cajas menores y títulos valores	(1) movimientos de efectivo entre cuentas o en títulos valores	(1) Contabilidad	(1) El arqueo de caja diario	Oficina	(1) 240 min	4 veces	Contabilidad
FINANCIERO 8	La revisión de las diferentes cuentas del Balance y PYG	(1) Conciliaciones bancarias (2) PYG (3) Flujo de caja	(1) Contabilidad (2) Revisoría Fiscal	(1) Balance general	Oficina	(1) 240 min	2 veces	Contabilidad

DESCRIPCIÓN	○	↑	□	□	□	▽	T.diario min	T/mensual
El presupuesto de ingresos, costos y Flujo de Caja						X	340	340
Obtener financiación		X					25	25
La ejecución del ciclo contable	X						90	750
Los pagos de nómina, de proveedores y de impuestos	X						90	90
Los inventarios de activos fijos					X		580	90
La ejecución del plan de inversiones	X						240	960
Los arqueos a cajas menores y títulos valores					X		240	960
La revisión de las diferentes cuentas del Balance y PyG					X		240	960
Σ Procesos	3	1	1	2	1	1	1845	4175
% de participación	37.5%	12.5%	12.5%	25%	12.5%	12.5%	100%	

CONCLUSION: CANTIDAD DE PERSONAS NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR DICHS PROCESOS.

Anexo 3
PROCESOS DE LA GESTION DE MARKETING

PROCESO	QUE SE HACE?	COMO SE HACE?	QUIEN LO HACE?	CON QUE SE HACE?	DONDE LO HACEN?	EN CUANTO TIEMPO?	FRECUENCIA	SALIDA
Desarrollo del servicio	Desarrollo del servicio a ofrecer al mercado potencial	1. Definición técnica de proveedores e intermediarios 2. Implementación de acuerdos de servicios. 3. Pruebas y puesta en producción	1. Gerente de Mercado 2. Gerente Tecnológico 3. Gerente de Ventas	1. Servidores 2. Componentes tecnológicos y telecomunicaciones	N.A.	N.A.	Acorde al pronóstico de ventas	Servicio de Roaming internacional a bajos costos
Segmentación	Proceso de segmentación para posterior concentración del negocio	1. Análisis del mercado y competencia 2. Análisis del mercado objetivo 3. Identificación de productos sustitutos y complementarios.	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Bases de datos 2. Fuentes de información primarias y secundarias	En las instalaciones de la compañía	1. La segmentación inicial previo lanzamiento (2 meses.) 2. Análisis posteriores (1 mes)	25 empresas potenciales con un incremento del 20% mensual	Concentración y mayor efectividad en la colocación
Divulgación / Promoción	Generación de estrategias comerciales y de comunicación	1. Elaboración de un brief (Planteamiento de objetivos) 2. Aprobación de las propuestas comerciales 3. Elaboración oferta comercial para las empresas potenciales.	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Mercadeo dirigido 2. Ofertas comerciales a cordes al mercado 3. Condiciones competitivas frente a la competencia.	1. Compañías potenciales. 2. Otras empresas referidas.	1 mes	Dependiendo de la acción comercial a desarrollar	Conocimiento del servicio por parte del mercado objetivo esperado
Vinculación de clientes	Vinculación de clientes a la compañía a través del servicio.	1. Implementación de las acciones comerciales con las empresas potenciales.	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Aplicativo de relación clientes. 2. Base de clientes: proceso de vinculación.	En las instalaciones de la compañía	Permanente	Permanente	Crecimiento de la cartera de clientes por servicios
Profundización	Profundizar a las empresas ya vinculadas a través de otros servicios.	1. Oferta y colocación de nuevos servicios o complementarios. (paquetes a cordes a las necesidades de las empresas ya vinculadas)	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Bases de clientes 2. Análisis de consumo de los clientes. 3. Nueva oferta comercial	En las instalaciones de la compañía	6 meses después de vinculado	Mensual	Incremento de la cartera, así como mayor vinculación
Servicio Posventa	Soporte y Feed Back	1. Contacto con las empresas 2. Evaluación del servicio	1. Gerente de Mercado 2. Gerente Tecnológico 3. Gerente de Ventas	1. Encuesta de satisfacción 2. Feed Back personal a empresas	En las instalaciones de las empresas vinculadas	6 meses después de vinculado	Mensual	Fidelización de clientes

DESCRIPCIÓN	○	↑	D	□	▽	T.diario min	T/mensual
Desarrollo del servicio	X					300	3000
Segmentación		X				180	720
Divulgación / Promoción		X				120	480
Vinculación de clientes		X				180	720
Profundización				X		300	1200
Servicio y Posventa				X		180	720
Σ PROCESOS	1	3	0	2	0	1260	6840
% DE PARTICIPACIÓN	17%	50%	0%	33%	0%	100%	

Anexo 4
PROCESOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVO

PROCESO	QUE SE HACE?	COMO SE HACE?	QUIEN LO HACE?	CON QUE SE HACE?	DONDE LO HACEN?	EN CUANTO TIEMPO?	FRECUENCIA	SALIDA
Perfilamiento de los cargos	Diseño del perfil requerido para cumplir los objetivos de la compañía	1. Estructuración del perfil del candidato 2. Definición de responsabilidades 3. Análisis de habilidades	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Con base en los requerimientos y objetivos de la compañía	En las instalaciones de la compañía	1 Semana	Dependiendo del desempeño y crecimiento del negocio	Colaboradores sincronizados con los objetivos del negocio
Reclutamiento de personal y administración logística	1. Selección de personal y vinculación a la compañía. 2. Apoyo logístico	1. Entrevistas con los aspirantes 2. Pruebas y evaluación 3. Reclutamiento.	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Entrevista personal 2. Inventarios y seguimiento en excel	En las instalaciones de la compañía	1 Mes	Dependiendo del desempeño y crecimiento del negocio	Correcta gestión y control de los procesos internos
Capacitación y Formación	Proceso de formación respecto a servicio y objetivos de la compañía	1. Formación del nuevo funcionario 2. Capacitación de servicio a ofrecer 3. Empoderamiento de la mano con los objetivos de la compañía	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Herramientas básicas de la compañía, cartillas, manuales, presentaciones comerciales.	En las instalaciones de la compañía y campo	2 semanas	Dependiendo de la acción comercial a desarrollar	Colaboradores capacitados en servicio y negociación
Incentivación y Gestión Administrativa	Diseño y modelación del programa de incentivación	1. Aplicación mensual de la remuneración 2. Control de los gastos y costos	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Inicialmente asignación fija. 2. Aplicativo de gestión administrativa	En las instalaciones de la compañía	Mensual	Mensual	Una compañía incentivada y motivada al logro
Acompañamiento y seguimiento administrativo	Feed Back con los colaboradores y seguimiento administrativo	1. Retroalimentación con los funcionarios 2. Diagnóstico administrativo	1. Gerente de Mercado 2. Gerente de Ventas	1. Retroalimentación a colaboradores y procesos administrativos.	En las instalaciones de la compañía	1. Semanal con los colaboradores 2. Mensualmente en lo administrativo	Mensual	Identificación de fortalezas y debilidades en el negocio

DESCRIPCIÓN	○	⇧	□	▷	T.diario min	T/mensual
Perfilamiento de los cargos	X				180	540
Redutamiento de personal y administración logística		X			180	540
Capacitación y Formación			X		360	1440
Incentivación y Gestión Administrativa		X			120	720
Acompañamiento y seguimiento administrativo			X		240	720
Σ PROCESOS	1	2	2	0	1080	3960
% DE PARTICIPACIÓN	20%	40%	40%	0%	100%	

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS-FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo a la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. El RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Nombre completo del Postgrado cursado.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Plan de Negocio para una plataforma VoIP que permita roaming internacional para celular a precios mas bajos
3	AUTOR(ES)	Mabel Castro y Samuel Rodríguez
4	AÑO Y MES	2012 / 02
5	NOMBRE DEL ASESOR(A)	German Fracía
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El plan de negocios de ejecuta con base en la creación de la empresa GICAM LTDA, empresa que prestara servicios de roaming internacional sobre la tecnología IP, dedicada a satisfacer las necesidades de comunicación internacional a sus clientes con el objetivo de garantizar precios bajos sin sacrificar la calidad y el buen servicio. Garantizando los parámetros al cliente se busca abrir un mercado rápidamente a través del voz a voz y una fuente tarea en el área comercial que permitan conocer a los clientes este servicio con nuevas características y recibiendo los beneficios de comunicación a bajo costo. Este documento estipula los objetivos y estrategias que permitan lograr financieramente y comercialmente las estrategias propuestas tanto en crecimiento como en margen.</p> <p>Abstract The business plan of executes with base in the creation of the company GICAM LTDA, company that will give services of roaming on the technology IP, dedicated to satisfying the needs of international communication to all clients with the aim to guarantee low prices without sacrificing the quality and the good service. Guaranteeing the parameters to the client it seeks to open a quick market across the opposite to a great effort and commercial task in the commercial area that they allow to know to the clients this service with new characteristics and receiving the benefits of communication to low cost. This document stipulates the aims and strategies that allow achieving financially and commercial the strategies proposed so much in growth as in revenue</p>
7	PALABRAS CLAVES	Red celular, Telefonía IP, Voz sobre IP, OMV, Roaming Internacional
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector servicios de Telecomunicaciones
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de Negocios
10	OBJETIVO GENERAL	Analizar los antecedentes de la actividad económica a la cual se va a dedicar GICAM LTDA con el fin de encontrar las implicaciones de crearla y colocarla en funcionamiento, en su entorno social, económico y jurídico, además de analizar a profundidad la estructura y áreas de funcionamiento en las empresas de telecomunicaciones que permitirán ejecutar el Plan de Negocios.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Objetivos de Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir canales de distribución al cumplir pronóstico de ventas dentro de los 5 primeros años. • Aumentar nuestra participación en el mercado en un 6% en el segundo año de operación. <p>Objetivos de Rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un 30% de descuento sobre las tarifas inicialmente pactadas con los operadores. • Alcanzar una utilidad neta final en el tercer año no inferior a 60 millones de pesos en la modalidad sin financiación.
12	RESUMEN GENERAL	<p>Este Plan de Negocio se realiza con la intención de realizar la investigación completa del negocio del Roaming Internacional en Colombia, la competitividad para el mismo, tecnología IP que permite transmitir el mismo tráfico de voz pero con costos de llamada muy inferiores a los actuales.</p> <p>Inicialmente en el Capítulo Uno encontramos el Resumen Ejecutivo donde se da una idea de los puntos necesarios para poder llevar a cabo el plan de los emprendedores aquí mencionados, se indicaron los objetivos específicos, la estructura financiera con la proyección a 5 años que permitiera evaluar la rentabilidad, y el margen de la misma, seguido de ello se ha hecho un estudio de mercado donde involucramos al mercado meta filtrando por medio de una herramienta de investigación y un método de estadística permitiendo evaluar los objetivos claros y el mercado a trabajar.</p> <p>En el capítulo dos encontramos el Análisis del Entorno donde se evaluó el comportamiento Macro y Micro Económico del país orientado al sector de servicios de Telecomunicaciones para prevenir y encontrar tanto las falencias como las oportunidades creadas gracias los hallazgos positivos encontrados en el Plan de Negocios a ejecutar.</p> <p>En el capítulo tres se encuentra el Plan Comercial, donde se evaluó el potencial del proyecto, las facturaciones del mercado meta escogido, la planificación de los segmentos a trabajar dentro del mercado meta, todo el análisis competitivo y de consumo, para finalmente determinar la participación del mercado y así mismo la estrategia de ventas acorde a los hallazgos y objetivos demarcados por las ventas.</p> <p>En el capítulo cuatro se encuentra el Estudio Técnico y Operativo, este capítulo describe la operación y funcionamiento del servicio acorde a ello unos procesos por área que permiten identificar los roles de cada área como procesos operativos.</p> <p>En el Capítulo Cinco habla sobre el Estudio Administrativo donde se encuentra la estructura organizacional de la empresa, sus objetivos específicos corporativos, la estructura divisional desglosando área por área, para definir así el organigrama y el personal a contratar por cada área en el estudio de los próximos 5 años.</p> <p>En el Capítulo Seis se encuentra la parte Financiera este es el capítulo de la Estructura económica y Financiera del plan de Negocios y en el Capítulo Siete encontramos el Capítulo del Área Jurídica y composición de la empresa, donde se contempló el tipo de empresa a elegir y sus características de acuerdo a la sociedad acordada.</p>
13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Creciente: Una vez concluida la investigación y como resultado de un estudio profundo acerca del servicio de roaming internacional en Colombia, se puede mencionar que este negocio tiene una importante oportunidad de crecimiento dados dos aspectos fundamentales del negocio: <ul style="list-style-type: none"> • Precio del servicio • Calidad y facilidad para adquirir el servicio • La tecnología no representa un problema a nivel regional, por sus costos bajos que permiten brindar a los usuarios el mejor precio del mercado. • Ventajas potenciales de la competencia gracias a altos. • Otra de las conclusiones más relevantes del plan de negocios, es la posibilidad de profundizar segmentos altamente potenciales los cuales no se encuentran suficientemente atendidos a través de los servicios de comunicaciones, lo anterior dado que las empresas que monopolizan el sector, simplemente se dedican a ofrecer servicios con altos costos asumidos por los clientes que compensen la poca colocación de servicios con baja demanda. • Como resultado de la investigación surge la importante reflexión comercial de, sin perder de vista el horizonte y la demanda de los clientes de diferentes servicios, cómo la especialización en un solo producto o servicio cada vez empieza a tomar mayor relevancia frente a la actividad comercial mediante la cual se pretender profundizar segmentos específicos con alto potencial.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>^[1] CEPAL- Informe – “Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe – Análisis de Convergencia Latina.</p> <p>^[2] Revista Dinero Julio 2011- página 102 – Indicadores Macroeconómicos.</p> <p>^[3] Variaciones Calculadas con PIB en precios constantes y en pesos Colombianos- documento extraído DNP – foro de operaciones móviles en Colombia 2011- página 14.</p> <p>^[4] http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255</p> <p>^[5] Fuente: IRSA – Estudio Regional de Mercado de roaming Sudamericano – página 17 y 29</p> <p>^[6] http://camara.ccb.org.co/documentos/6248_boletin_cifras6_actividad_empresaial.pdf</p> <p>^[7] http://www.mvistar.com.co/Personas/Servicios/Roaming/Roaming de voz/ www.comcol.com.co/Servicios/Internacional/Roaming Internacional/Tarifas</p> <p>^[8] CCB- Cámara y comercio de Bogotá</p> <p>^[9] DANE- Cifras de Inflación</p> <p>^[10] http://www.unfpacolombia.org/home/unfpacol/public_html/visión_colombia2019.pdf</p> <p>^[11] CEPAL- Informe “Balance preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe – Análisis de Convergencia Latina.</p> <p>^[12] http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255</p> <p>^[13] Informe trimestral conectividad CRC- 2010. Adeointel 2011</p> <p>^[14] http://www.finanzaspersonales.com.co/cuanto-cuesta/articulo/el-roaming-internacional-frenado-por-sus-costos/37137</p> <p>^[15] http://www.usq.mx/matematicas/estadisticas/ku5.html#3</p> <p>^[16] http://www.enter.com.co/internet/colombia-cerca-de-un-celular-por-habitar/</p> <p>^[17] http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255</p> <p>^[18] http://www.enter.com.co/internet/colombia-cerca-de-un-celular-por-habitar/</p> <p>^[19] http://www.lirsa.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/Id_estudio_roaming_resumen_final.pdf</p> <p>^[20] DNP- Foro de Operaciones Móviles Virtuales en Colombia 2011</p> <p>^[21] Revista DINERO- mayo 2011</p> <p>^[22] http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255</p> <p>^[23] Estudio Regional de mercado sudamericano de servicios de Roaming – www.lirsa.org/roaming.asp</p> <p>^[24] http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pbmVidSysok%3D&tabid=1255</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRSANTO QUIROGA OTALORA