

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
OFREZCA SERVICIOS EN LÍNEA A LAS PYMES PARA ADMINISTRAR Y
ANALIZAR INFORMACIÓN FINANCIERA**

ANDRÉS MEJÍA RESTREPO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA



CHÍA, JUNIO DE 2011

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
OFREZCA SERVICIOS EN LÍNEA A LAS PYMES PARA ADMINISTRAR Y
ANALIZAR INFORMACIÓN FINANCIERA**

ANDRÉS MEJÍA RESTREPO

ASESOR: LUÍS GUILLERMO CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA



CHÍA, JUNIO DE 2011

TABLA DE CONTENIDO

I.	PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	8
II.	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	9
1.	CONSIDERACIONES ECONÓMICAS	9
2.	CONSIDERACIONES LEGALES	17
3.	CONSIDERACIONES DE INDUSTRIA	20
4.	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL MACRO ENTORNO	21
III.	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	23
1.	ANÁLISIS DEL SECTOR	23
2.	ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	25
3.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	28
4.	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL MICRO ENTORNO	30
IV.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	32
1.	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN	32
2.	CÁLCULO DE LA MUESTRA	33
3.	MARCO MUESTRAL	33
4.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS	33
5.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO	33
V.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS	37
1.	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO / SERVICIO	37
2.	ESTRATEGIAS DE PRECIO	44
3.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	46
4.	ESTRATEGIAS DE PLAZA (DISTRIBUCIÓN)	46
5.	ESTRATEGIAS DE VENTAS	47
VI.	ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO	50
1.	CONDICIONES TÉCNICAS	50
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO	51
3.	UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	53
4.	FLUJO DE INFORMACIÓN	55
VII.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	57
1.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	57
2.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	57
3.	ESQUEMA SALARIAL	59
VIII.	ANÁLISIS LEGAL Y JURÍDICO	60
1.	CONSIDERACIONES LEGALES Y JURÍDICAS	60
IX.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	66
1.	DETERMINACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	66
2.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	67
3.	INDICADORES FINANCIEROS	69
X.	ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CRECIMIENTO DEL PIB POR TIPO DE GASTO	11
TABLA 2: PROYECCIONES PIB COLOMBIA	12
TABLA 3: NÚMERO DE SOCIEDADES 2009 Y 2010	18
TABLA 4: CLASIFICACIÓN EN FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	20
TABLA 5: INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS	20
TABLA 6: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO	22
TABLA 7: NÚMERO Y VOLUMEN DE VENTAS DE LOS COMPETIDORES	25
TABLA 8: FUENTES DE FINANCIACIÓN POR TIPO DE SOCIEDAD	29
TABLA 9: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICRO ENTORNO	31
TABLA 10: COMPARACIÓN DE SERVICIO CON COMPETIDORES	40
TABLA 11: LISTA DE PRECIOS	45
TABLA 12: MERCADO ACTUAL VS MERCADO POTENCIAL	47
TABLA 13: PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1	48
TABLA 14: PROYECCIÓN DE VENTAS AÑOS 2 A 5	48
TABLA 15: CRECIMIENTOS EN VENTAS PROYECTADAS A PESOS CONSTANTES DE CADA AÑO	49
TABLA 16: CRECIMIENTO EN VENTAS A PESOS CONSTANTES DEL AÑO 1	49
TABLA 17: ESQUEMAS SALARIALES	59
TABLA 18: PERFIL DE LOS SOCIOS	64
TABLA 19: INVERSIÓN INICIAL	66
TABLA 20: APORTES SOCIOS	66
TABLA 21: RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS	69
TABLA 22: LISTADO DE COMPETIDORES	70
TABLA 23: LISTADO CIIU DE LOS COMPETIDORES	71
TABLA 24: LISTA DE PRECIOS PROYECTADA	75
TABLA 25: PROYECCIÓN NÚMERO DE USUARIOS AÑO 1	75
TABLA 26: PROYECCIÓN NÚMERO DE USUARIOS AÑOS 2 A 5	75
TABLA 27: ÍNDICES DE DESERCIÓN PROYECTADOS	75
TABLA 28: COMPOSICIÓN SALARIAL	81
TABLA 29: CARGA PRESTACIONAL	81
TABLA 30: DETALLE INVERSIÓN INICIAL	89
TABLA 31: NÚMERO DE EMPLEADOS AÑO 1	90
TABLA 32: NÚMERO DE EMPLEADOS AÑOS 2 A 5	90
TABLA 33: ANÁLISIS SENSIBILIDAD FINANCIERA	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CRECIMIENTO ECONOMÍAS MUNDIALES 2009	9
GRÁFICO 2: CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB	10
GRÁFICO 3: ÍNDICE DE CONFIANZA INDUSTRIAL	13
GRÁFICO 4: ÍNDICE DE CONFIANZA COMERCIAL	13
GRÁFICO 5: TASA DE DESEMPLEO EN COLOMBIA	14
GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN DEL IPC	15
GRÁFICO 7: TASA DE USURA PARA CRÉDITOS DE CONSUMO Y ORDINARIOS	16
GRÁFICO 8: CONDICIONES ECONÓMICAS Y SOCIOPOLÍTICAS PARA LA INVERSIÓN	17
GRÁFICO 9: NÚMERO DE MATRICULAS TIPO S.A.S	18
GRÁFICO 10: MATRICULAS TIPO S.A.S POR CIUDAD	19
GRÁFICO 11: UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA	21
GRÁFICO 12: VENTAS DEL SECTOR	23
GRÁFICO 13: CICLO DE VIDA PARA ASESORÍAS EMPRESARIALES	24
GRÁFICO 14: CICLO DE VIDA PARA SERVICIOS EMPRESARIALES ESPECIALES	24
GRÁFICO 15: CRECIMIENTO SECTOR VS. PIB	25
GRÁFICO 16: HISTÓRICO DE VENTAS DE LA CATEGORÍA	26
GRÁFICO 17: DISTRIBUCIÓN DE SUSCRIPTORES DE INTERNET DEDICADO EN PAÍSES SELECCIONADOS DE AMÉRICA LATINA	28
GRÁFICO 18: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR NIVEL DE ACTIVOS	32
GRÁFICO 19: NIVEL DE ACTIVOS DE EMPRESAS ENCUESTADAS	34
GRÁFICO 20: CARGO EN LA EMPRESA	34
GRÁFICO 21: MEDIO DE ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	35
GRÁFICO 22: PERIODICIDAD DE CONSULTA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	35
GRÁFICO 23: PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD EN INTERNET	36
GRÁFICO 24: CALIFICACIÓN POR NIVEL DE ACTIVOS SOBRE EL INTERÉS DE CONTAR CON INFORMACIÓN FINANCIERA DE OTROS SECTORES / INDUSTRIAS / EMPRESAS	36
GRÁFICO 25: FLUJO DE CAJA PROYECTADO	68

IMÁGENES

IMAGEN 1: NOMBRE DEL PRODUCTO	42
IMAGEN 2: PÁGINA INICIAL (HOME)	42
IMAGEN 3: MÓDULO DE RANKING	43
IMAGEN 4: FORMULARIO DE CONSULTAS	43
IMAGEN 5: PRESENTACIÓN DE GRÁFICAS	44
IMAGEN 6: ESQUEMA DE OPERACIÓN	52
IMAGEN 7: ESQUEMA DE SERVICIO	53
IMAGEN 8: UBICACIÓN POTENCIAL DE LA OFICINA	54
IMAGEN 9: DISTRIBUCIÓN DE PLANTA PROPUESTA	55
IMAGEN 10: FLUJO DE FUENTE DE INFORMACIÓN	56
IMAGEN 11: ORGANIGRAMA	57
IMAGEN 12: BALANCE GENERAL PROYECTADO	67
IMAGEN 13: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	68
IMAGEN 14: ESQUEMA DEL PROCESO DE VENTA	76
IMAGEN 15: ESQUEMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	77
IMAGEN 16: ESQUEMA DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE	78
IMAGEN 17: ESQUEMA DEL PROCESO DE RENOVACIÓN	79
IMAGEN 18: ESQUEMA DEL PROCESO DE DESVINCULACIÓN	80
IMAGEN 19: FLUJO DE CAJA PROYECTADO	91

ANEXOS

ANEXO 1: COMPETIDORES SELECCIONADOS	70
ANEXO 2: DISEÑO ENCUESTA	72
ANEXO 3: PROYECCIÓN DE VENTAS	75
ANEXO 4: ESQUEMAS DE SERVICIOS	76
ANEXO 5: ESQUEMA SALARIAL	81
ANEXO 6: PROPUESTA ESTATUTOS	82
ANEXO 7: ANÁLISIS FINANCIERO	89

I. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El presente plan de negocios, tiene como objetivo presentar y evaluar la creación de una nueva empresa, que ofrecerá los servicios on-line para el análisis de información financiera como apoyo para la toma de decisiones de las PYMES. En otras palabras, corresponde al diseño y desarrollo de una herramienta soportada en la filosofía SAAS (Software as a Service, por sus siglas en inglés), en donde a través de una página web las PYMES podrán no solo consultar la información financiera de diferentes sectores, sino que podrán cargar su propia información y así compararla con dichos sectores.

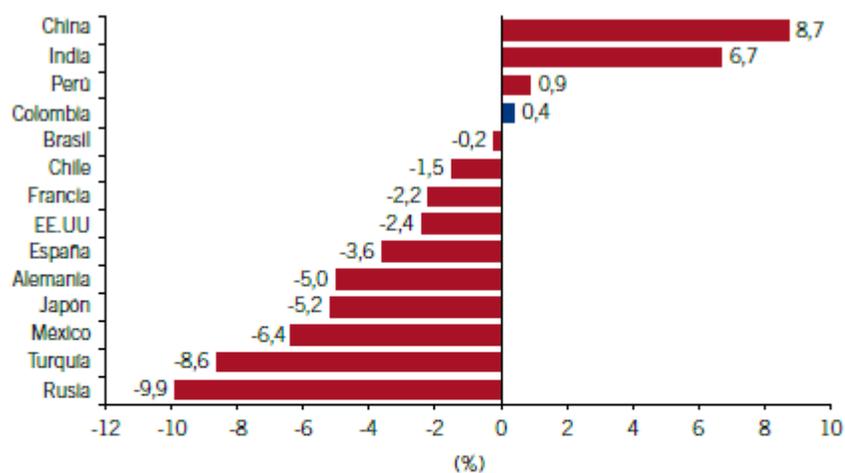
En conclusión, se ofrecerá un servicio soportado en Internet, que permitirá que las pequeñas y medianas empresas colombianas, puedan aprovechar la información financiera de las grandes compañías y que es publicada por la Superintendencia de Sociedades; facilitando el análisis de sus decisiones y el impacto de las estrategias seleccionadas.

II. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1. Consideraciones económicas

La crisis internacional que golpeó a Colombia principalmente desde el cuarto trimestre de 2008, ha sido catalogada en el mundo como la más fuerte desde los últimos 60 años. Es importante resaltar que la economía colombiana, aunque se vio afectada por los coletazos de la crisis, demostró estar en muy buenas condiciones para responder tanto términos financieros (sistema financiero sólido), como en lo económico (crecimiento del PIB en 2009 de 0,4%). Durante el 2009, la generalidad de las economías mundiales presentaron resultados negativos, con excepción de China, India, Perú y Colombia¹ (ver gráfico 1). Esto demuestra que no solo las medidas fiscales, monetarias y normativas surtieron efecto, sino que también el desempeño de la industria colombiana realizó esfuerzos importantes por generar resultados positivos.

Gráfico 1: Crecimiento Economías Mundiales 2009



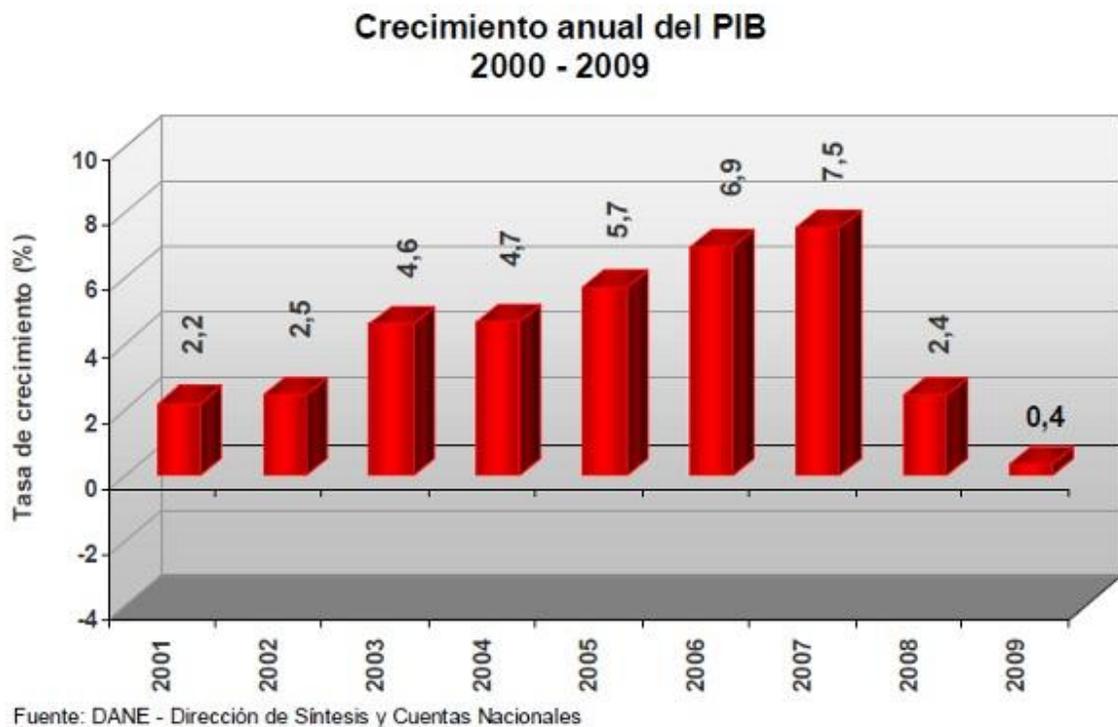
Nota: La información de Rusia y Turquía corresponde al promedio del crecimiento hasta el tercer trimestre de 2009.

Fuente: Oficinas de estadística y Banco Central de cada país.

¹ Fuente: Fedesarrollo - <ftp://www.fedesarrollo.org.co/pub/te/2010/95.pdf>

Todas la proyecciones realizadas en el país para el año 2009, hacían prever un decrecimiento de la economía, generando expectativas sobre las medidas que pudieran tomar para evitar que la economía colombiana entra en recesión, situación que finalmente se logró evitar (ver gráfico 2), y por el contrario, se espera una recuperación en el dinamismo de la economía para el año 2010, proyectando una meta de crecimiento entre el 2% y 4% para este año², de acuerdo con la cifras publicadas por el DANE, al segundo trimestre de 2010, el PIB ha presentado un crecimiento de 4,5%.

Gráfico 2: Crecimiento anual del PIB³



Analizando el resultado del PIB en el 2009, se puede evidenciar que las principales variables que frenaron el crecimiento de la economía fueron especialmente la contracción en las inversiones diferentes a obras civiles y en la

² Fuente: Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República. Marzo de 2010

³ Fuente: Periódico Portafolio - <http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/IMAGEN/IMAGEN-7477068-2.jpg>

exportaciones, mientras que el consumo tanto privado (especialmente en el segundo semestre) como del Gobierno, favorecieron el resultado positivo (ver tabla 1). El crecimiento del año anterior, estuvo sustentado en las inversiones en infraestructura, lo cual sostuvo el indicador en terrenos positivos, ya que presentó un crecimiento superior incluso al promedio de los últimos 4 años.

Tabla 1: Crecimiento del PIB por tipo de gasto

	Año completo				2009				
	2005	2006	2007	2008	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	año completo
Consumo	5,1	6,2	6,9	2,3	(0,4)	0,2	1,2	2,0	0,7
Consumo de los hogares	4,7	6,8	7,6	2,5	(0,6)	(0,1)	0,2	1,0	0,1
Consumo del gobierno	6,4	4,2	4,5	1,3	0,3	1,1	4,7	5,3	2,9
Formación bruta de capital	19,9	19,1	13,7	7,5	(3,7)	(9,4)	(10,0)	3,0	(5,2)
Formación bruta de capital fijo (FBCF)	21,2	17,2	15,2	4,7	(2,9)	(1,4)	(2,3)	0,3	(1,6)
FBCF diferente de obras civiles	21,4	17,4	13,0	11,1	(5,9)	(14,5)	(15,8)	(13,5)	(12,4)
FBCF en obras civiles	20,7	16,7	21,5	(11,8)	6,9	41,9	41,0	44,7	33,9
Existencias	9,0	36,8	2,0	32,3	(9,7)	(60,5)	(53,6)	26,4	(30,4)
Demanda final interna	7,8	8,9	8,5	3,5	(1,2)	(2,2)	(1,7)	2,2	(0,7)
Exportaciones	7,2	8,0	11,4	7,2	1,4	(4,9)	(10,8)	(18,0)	(8,2)
Importaciones	17,0	16,2	13,9	9,8	(2,0)	(10,6)	(12,0)	(11,4)	(9,1)
PIB	5,7	6,9	7,5	2,4	(0,5)	(0,3)	(0,2)	2,5	0,4

Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

Los expertos calculan que la economía colombiana tendrá una tendencia positiva de crecimiento por lo menos hasta el 2011⁴ (ver tabla 2).

⁴ Fuente: Fedesarrollo - <ftp://www.fedesarrollo.org.co/pub/te/2010/98.pdf>

Tabla 2: Proyecciones PIB Colombia

Institución	Proyección PIB (%)	
	2010	2011
Fedesarrollo	2,7	3,9
Consensus (promedio)	2,8	3,9
Más alto	3,5	5,0
Más bajo	2,1	3,0

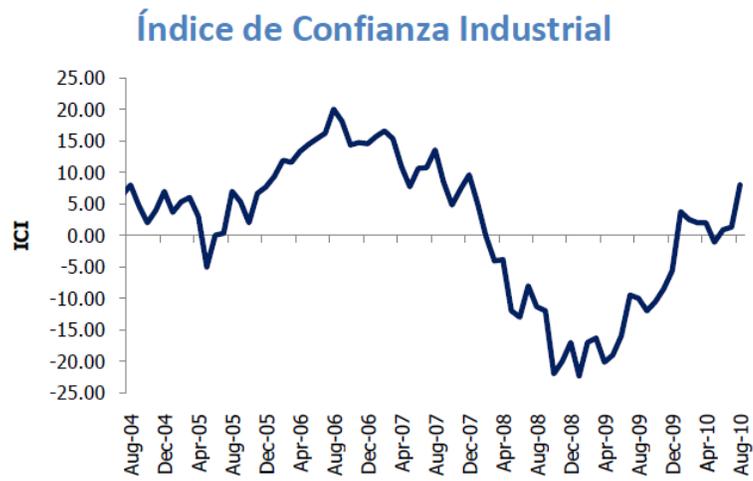
Fuente: *Latinamerican Consensus Forecast.*

Otra evidencia de la recuperación de la economía colombiana, son los incrementos en el Índice de Confianza Industrial (ICI) e Índice de Confianza Comercial (ICCO); el primero se ubicó en 7,99 puntos para agosto de 2010 (ver gráfico 3) y el ICCO obtuvo 30 puntos para el mismo mes (ver gráfico 4). Estos índices han presentado una recuperación importante, especialmente desde inicios de 2010.

El ICI se compone de tres elementos para su cálculo: volumen actual de pedidos, el nivel de existencias y las expectativas de producción para el próximo trimestre, para el corte de agosto las tres variables presentaron resultados positivos. Por su parte, el cálculo del ICCO está compuesto por los siguientes elementos: el nivel de existencias, las expectativas frente a la situación económica para el próximo semestre y la percepción de la situación económica actual; el incremento en el indicador para el mes de agosto obedece a la buena expectativa que tienen los empresarios en cuento a la situación económica tanto presente y futura, sin embargo el componente de existencias no presentó resultados positivos⁵.

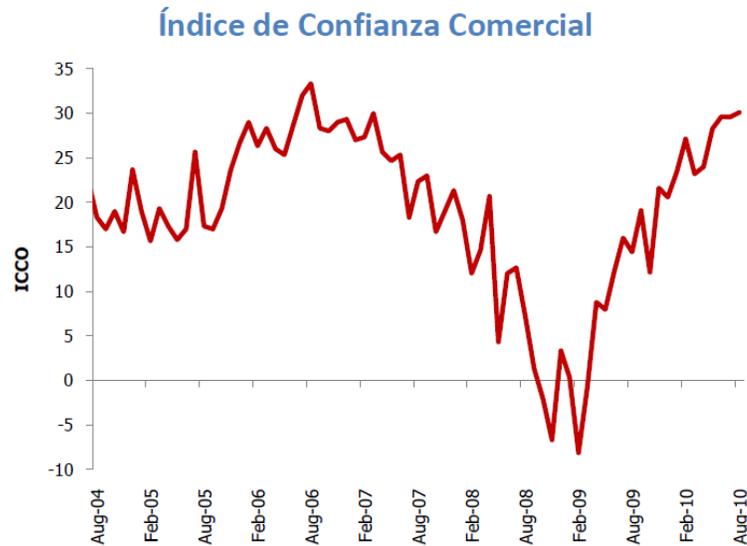
⁵ Fuente: Fedesarrollo - Encuesta de Opinión Empresarial – agosto 2010.

Gráfico 3: Índice de Confianza Industrial



Fuente: Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) - Fedesarrollo.

Gráfico 4: Índice de Confianza Comercial

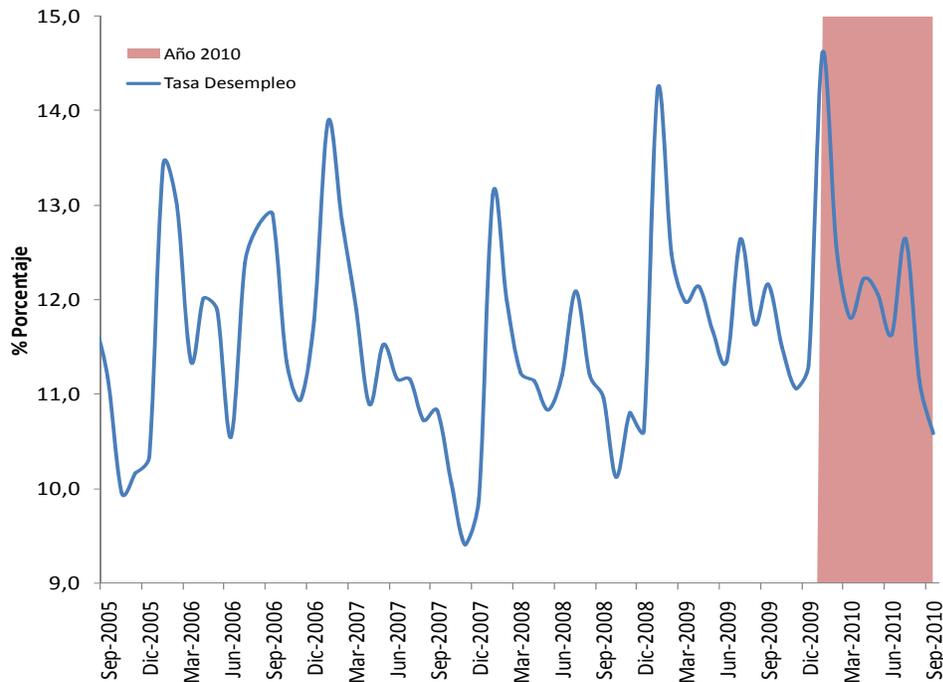


Fuente: Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) - Fedesarrollo.

En cuanto a la situación del empleo, Colombia continua manejando indicadores de 2 dígitos para el desempleo; de acuerdo con las cifras publicadas por el DANE, este índice se ubicó en 10,6% en septiembre de 2010, lo que demuestra una

tendencia decreciente para el presente año, ya que es menor al mismo indicador en el mes de diciembre de 2009 (11,3%)⁶.

Gráfico 5: Tasa de desempleo en Colombia



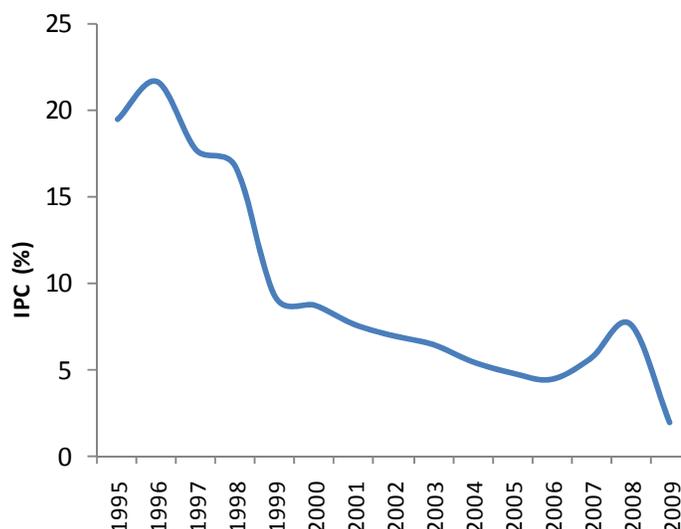
Fuente: DANE. Cálculos propios

Para el caso de la inflación, al cierre de 2009 este indicador se ubicó en 2%, el más bajo desde 1955. Esta caída en el índice de precios (ver gráfico 6), obedece principalmente a efectos de la crisis internacional, ya que como era de esperarse tanto el consumo como las exportaciones se contrajeron, generando una mayor oferta que demanda en el mercado local. Para el 2010, se espera que la inflación se ubique dentro del rango meta del Banco de República (2% a 4%), ya que en general las condiciones que presionaron el bajo resultado del IPC se mantengan⁷. De acuerdo con el DANE la inflación año corrido a octubre de 2010 es de 2,31% y de -0,09% a octubre del mismo año.

⁶ Fuente: DANE – www.dane.gov.co

⁷ Fuente: Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República. Marzo de 2010

Gráfico 6: Evolución del IPC

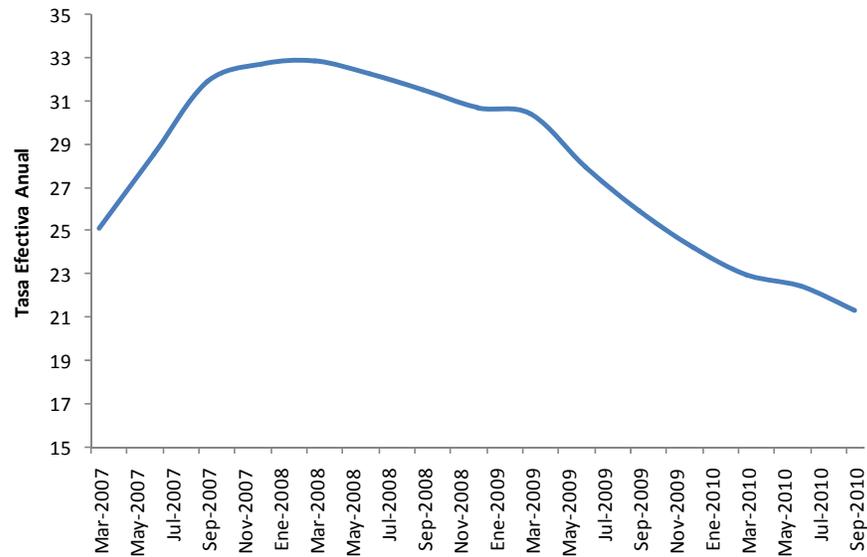


Fuente: DANE. Cálculos propios

Dentro de las políticas implementadas para reactivar la economía se encuentra la reducción de las tasas por parte del Banco de la República, el cuál desde diciembre de 2008 ha realizado reducciones importantes en su tasa de intervención, pasando 9,5% en diciembre de 2008 a 3,0% en septiembre de 2010. Esta reducción deberá apoyar el mejoramiento del consumo, y debido a que esta es una medida de mediano plazo, se espera que los efectos se evidencien durante el año 2010 y 2011. El impacto de estas medidas se ha visto reflejado en el acceso al crédito ofrecido por el sistema financiero, donde la tasa de usura para los créditos de consumo y ordinario también ha presentado una disminución (actualmente se encuentra en 21.32% EA)⁸ (ver gráfico 7).

⁸ Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – www.superfinanciera.gov.co

Gráfico 7: Tasa de usura para créditos de consumo y ordinarios



Fuente: Superintendencia Financiera. Cálculos propios

Finalmente, en materia económica, los empresarios colombianos consultados en la Encuesta de Opinión Empresarial de Fededesarrollo (agosto 2010) consideran que las condiciones económicas y sociopolíticas son positivas para el futuro de la inversión. El 82% de los encuestados manifiesta que las condiciones económicas son favorables o neutrales para la inversión y el 88% considera que la situación sociopolítica es favorable o neutra⁹ (Ver gráfico 8).

⁹ Fuente: Fededesarrollo - Encuesta de Opinión Empresarial – agosto 2010.

Gráfico 8: Condiciones económicas y sociopolíticas para la inversión



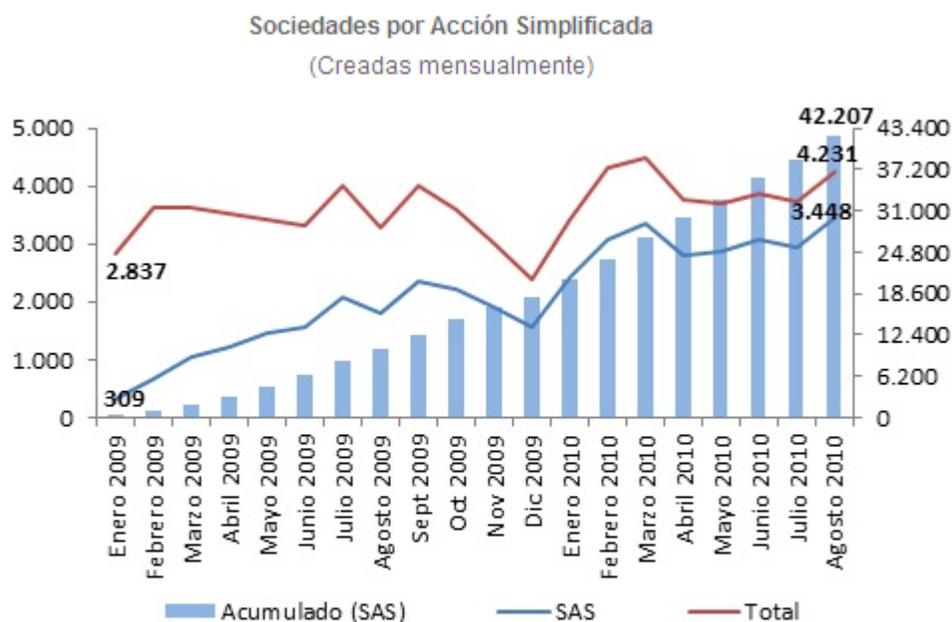
Fuente: Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) – Fedesarrollo. DANE.

2. Consideraciones Legales

Desde la expedición de la Ley 1258 de diciembre de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada (S.A.S), se han favorecido las condiciones legales para la constitución de empresas en Colombia. Como se puede ver en la gráfica 9, desde enero de 2009 y hasta agosto de 2010 se han creado más 42.000 empresas bajo este esquema societario a nivel nacional, lo que representa un 58% del total de sociedades creadas en el mismo período de tiempo (ver tabla 3)¹⁰.

¹⁰ Fuente: Confecamaras - <http://www.confecamaras.org.co>

Gráfico 9: Número de Matriculas tipo S.A.S



Fuente: RUE- Confecámaras.

Tabla 3: Número de sociedades 2009 y 2010

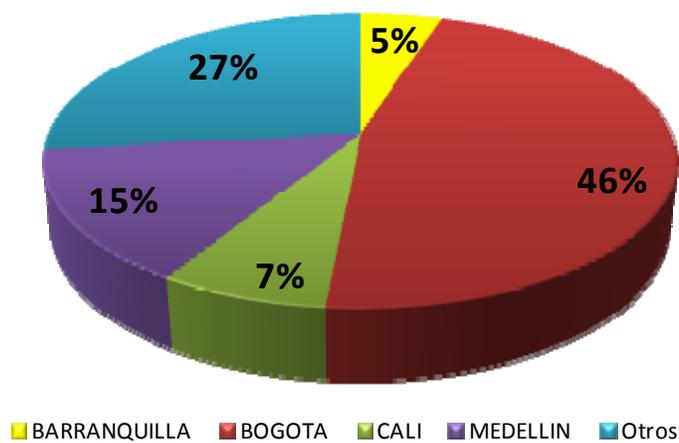
Tipo Societario	2009		2010		Total	
	Sociedades	% Part.	Sociedades	% Part.	Sociedades	% Part.
S.A.S	18.194	45%	24.013	76%	42.207	58%
Total Sociedades	40.701	100%	31.520	100%	72.221	100%

Fuente: Confecamaras. Cálculos propios

El 40% de las S.A.S creadas a nivel nacional, son empresas dedicadas a actividades de comercio al por mayor y al por menor (30%) e industrias manufactureras (10%).

Al analizar estos resultados por ciudades, se encuentra que Bogotá, para el caso de las S.A.S, cuenta con el 46% de sociedades matriculadas a agosto de 2010 (ver gráfico 10).

Gráfico 10: Matriculas tipo S.A.S por ciudad



Fuente: Confecamaras. Cálculos propios

En conclusión, la expedición de la Ley 1258 ha favorecido la creación de nuevas empresas, por sus facilidades y beneficios, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Para su creación no existen límites superior o inferior de capital social, número de accionistas o número de empleados.
- No siempre existe la necesidad de nombrar Revisor Fiscal, pues sólo requieren un Contador Público independiente que al final del año dictamine los Estados Financieros.
- Se podrá constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una escritura pública.
- No deben especificar como las demás sociedades reguladas en el código de comercio el objeto social al que se dedicarán, pues si no lo detallan, se entenderá que la sociedad solo podrá realizar cualquier actividad lícita
- Los accionistas no tendrán responsabilidad solidaria en las deudas tributarias de la sociedad, al igual que otras sociedades por acciones; adicionalmente, no responder en forma solidaria por las obligaciones laborales.

3. Consideraciones de industria

Según el estudio del Banco Mundial “Doing Business 2010”, Colombia mejoró en el ranking a nivel mundial en la facilidad para hacer negocios, pasando del puesto 66 en 2007 al puesto 53 en 2008¹¹. Esta mejoría se debe especialmente a las reformas normativas llevadas a cabo en el país orientadas a facilitar el las operaciones y tramites empresariales.

Tabla 4: Clasificación en facilidad para hacer negocios

Posición de Colombia			
Años	2007	2008	2009
Número total de países	178	181	183
Posición global de Colombia	66	53	37

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP) – Informe Doing Business 2010

Adicionalmente, el mismo estudio para 2009, presenta dentro de los avances más significativos en Colombia, las reformas orientadas a facilitar el intercambio electrónico de datos (ver tabla 5).

Tabla 5: Intercambio electrónico de datos

El intercambio electrónico de datos: el aspecto de reforma más popular en 2007/08

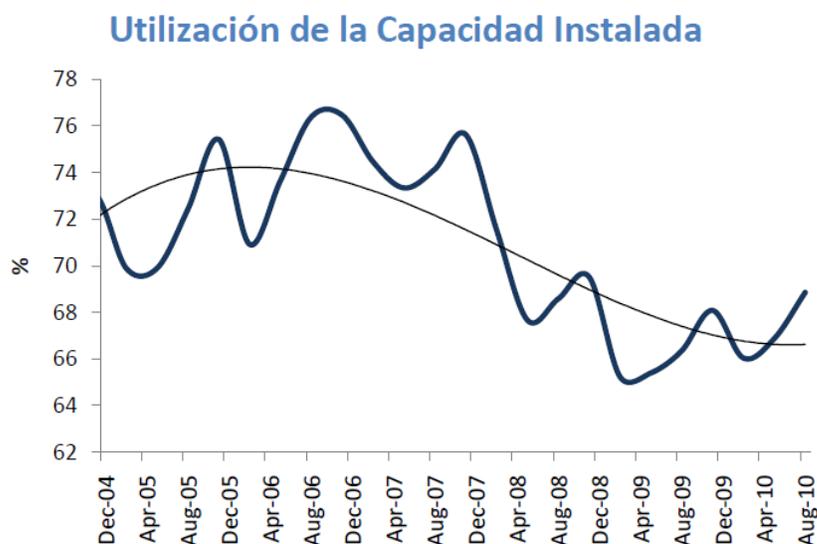
Introdujeron o mejoraron el sistema de intercambio electrónico de datos	Botswana, Brasil, Colombia, El Salvador, Filipinas, Francia, India, Kenya, Madagascar, Malí, Mongolia, Marruecos, Palau, República Dominicana, Rwanda, Senegal, Siria, Tailandia, Uruguay
Introdujeron o mejoraron las inspecciones basadas en la gestión del riesgo	Brasil, Colombia, El Salvador, ERY Macedonia, Filipinas, Haití, Kenya, Madagascar, Malí, Mongolia, República Dominicana, Rwanda, Senegal
Mejoraron los procedimientos en los puertos	Benin, Croacia, Djibouti, Ecuador, Egipto, El Salvador, Eritrea, Kenya, Liberia, Madagascar, Nigeria, Ucrania
Redujeron el número de documentos para el comercio internacional	Djibouti, Ecuador, El Salvador, ERY Macedonia, Francia, Honduras, Senegal, Sierra Leona, Tailandia
Mejoraron la administración de aduanas	Belarús, Botswana, Egipto, ERY Macedonia, Kenya, Liberia, Rwanda, Senegal, Tailandia
Introdujeron o mejoraron la oficina de ventanilla única	Corea, El Salvador, Madagascar, Mongolia, Senegal
Implantaron acuerdos de cooperación en las fronteras	Botswana, Malí

Fuente: base de datos de *Doing Business*.

¹¹ Fuente: Doing Business - <http://espanol.doingbusiness.org>

Finalmente, aunque los avances son importantes, en la Encuesta de Opinión Empresarial de Fedesarrollo (agosto 2010), los empresarios todavía presentan bajos índices de utilización de capacidad instalada¹² (ver gráfico 11), demostrando que las empresas en Colombia, todavía tienen oportunidades de crecimiento y en muchos casos, requieren de herramientas y mecanismos que los ayuden a administrar sus negocios y les permitan tomar decisiones acertadas y oportunas.

Gráfico 11: Utilización de la capacidad instalada



Fuente: Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) – Fedesarrollo

4. Análisis de Oportunidades y Amenazas para el Macro Entorno

Luego de analizar todas las variables que contienen el Macro Entorno, se pueden evidenciar las siguientes acciones para aprovechar o mitigar las diferentes oportunidades y amenazas.

¹² Fuente: Fedesarrollo - Encuesta de Opinión Empresarial – agosto 2010.

Tabla 6: Oportunidades y Amenazas del Macro Entorno

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ACCIONES
<p>Recuperación de la economía Colombiana, se esperan crecimientos positivos para los próximos dos años</p>	<p>Aunque el desempleo viene disminuyendo, sigue estando en niveles altos (dos dígitos)</p>	<p>Aprovechar el buen nivel de confianza que existe en la economía nacional, promoviendo proyectos que generen nuevos empleos</p>
<p>Existe potencial de crecimiento en las empresas colombianas, bien sea por desconocimiento o por efectos de la crisis internacional</p>	<p>La dependencia comercial que existe con algunos países de la región, hacen muy sensible cualquier decisión política que pueda afectar esa relación</p>	<p>Promover tanto nuevos mercados como nuevos productos, de manera que se puedan eliminar la concentración de riesgos asociados a la estabilidad política internacional</p>
<p>Como consecuencia de la crisis internacional, las tasas de interés se encuentran en nivel muy bajos, de modo que se favorece el consumo</p>	<p>Debido a la contracción del consumo, las empresas restringen sus gastos en aquellos rubros que no generen valor explícito sobre su producto</p>	<p>Crear productos / servicios orientados a la generación de valor agregado para las empresas, buscando incrementar su productividad o favoreciendo la creación de nuevas empresas</p>
<p>Colombia es vista y reconocida a nivel mundial por sus avances en la flexibilización para la realización de negocios en el país</p>		<p>Identificar necesidades desatendidas en Colombia, buscando crear empresas que tengan éxito en el mercado.</p>

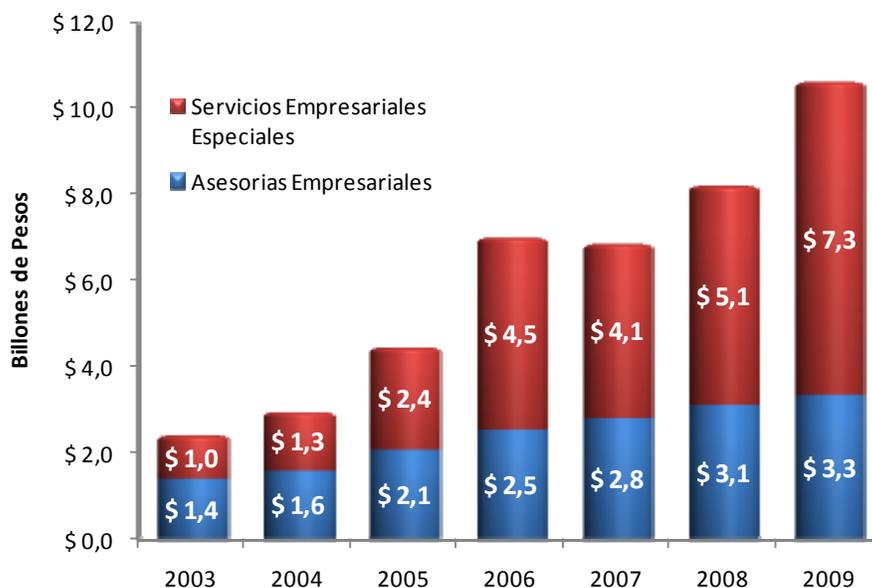
III. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis tanto de los sectores relacionados, como de la categoría específica. Se presentaran análisis de los volúmenes de ventas, ciclo de vida de la categoría y una descripción de los competidores.

1. Análisis del Sector

De acuerdo con las fuentes de información consultadas¹³ y una vez evaluada la clasificación que se hace de las actividades económicas de en la industria Colombiana, se evidencian dos subsectores que podrán relacionarse con la idea de negocio seleccionada, estos son: *Asesorías Empresariales* y *Servicios Empresariales Especiales*. De acuerdo con lo anterior, a continuación se presentaran las cifras que caracterizan estos dos sectores.

Gráfico 12: Ventas del Sector



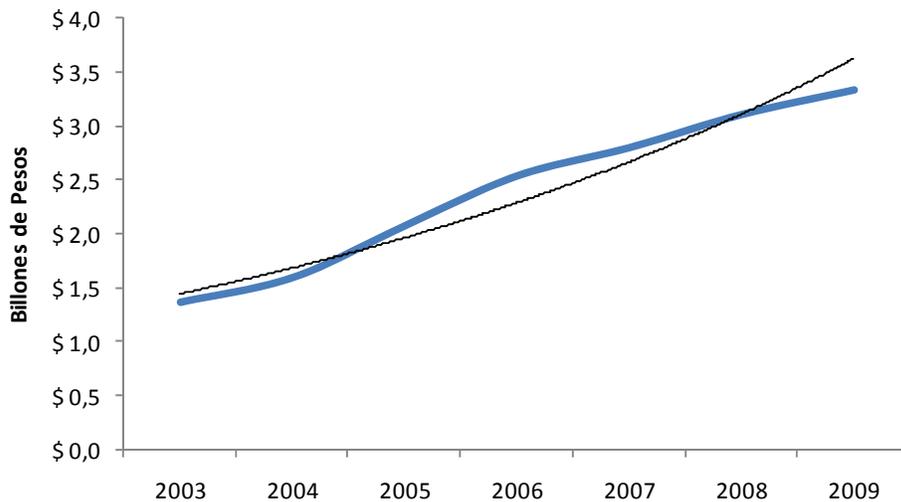
Fuente: BPR Benchmark. Cálculos propios

Según lo muestra el gráfico 12, y considerando los dos subsectores con un único sector, se evidencia que la tendencia de las ventas es creciente en los últimos 6 años, pasando de \$2,4 billones en 2003 a \$10,6 billones en 2009. Al analizar estas tendencias por separado, se puede concluir que ambos sectores se encuentran en una etapa de crecimiento en su ciclo de vida, ver gráficos 13 y 14, en los cuales se

¹³ BPR Benchmark - <http://bpr.securities.com> y Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM) de la Superintendencia de Sociedades – www.supersociedades.gov.co

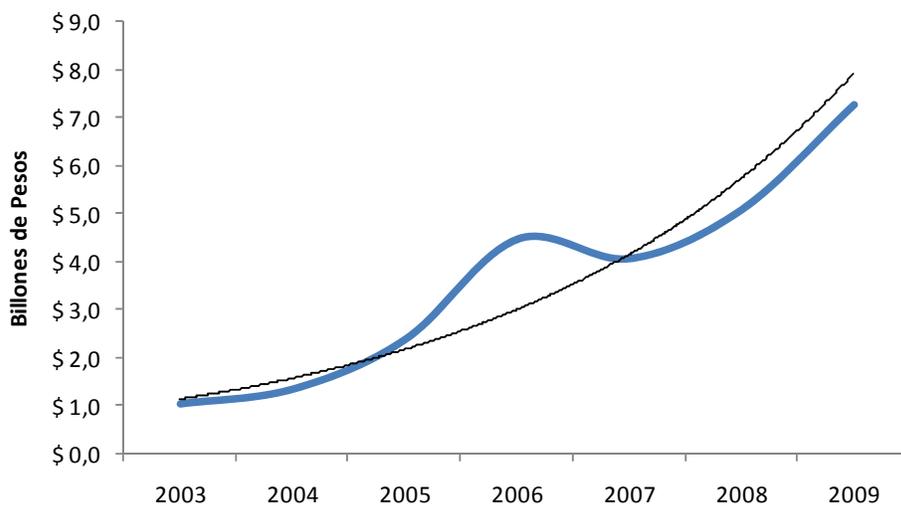
muestra no solo la evolución de las ventas, sino su línea de tendencia, las cuales definen su ciclo de ventas.

Gráfico 13: Ciclo de Vida para Asesorías Empresariales



Fuente: BPR Benchmark. Cálculos propios

Gráfico 14: Ciclo de Vida para Servicios Empresariales Especiales

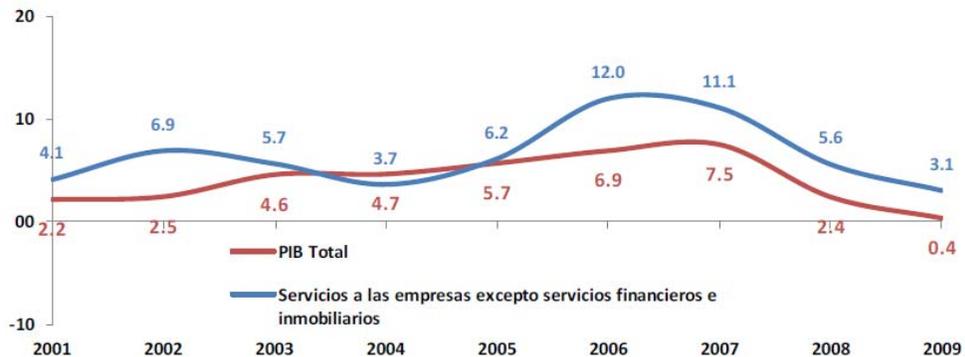


Fuente: BPR Benchmark. Cálculos propios

De acuerdo con las cifras de crecimiento del sector de servicios y asesorías empresariales, y al compararlas con el total de la economía colombiana, se

observa que desde el año 2005 este sector ha presentado resultados superiores (ver gráfico 13). Esta situación, confirma que estos dos subsectores se encuentran en un ciclo económico positivo y tienen proyecciones de crecimiento.

Gráfico 15: Crecimiento Sector vs. PIB



Fuente: DANE. Cálculos: BPR Benchmark

2. Análisis de los Competidores

Los dos subsectores presentados anteriormente (Asesorías Empresariales y Servicios Empresariales Especiales), contienen a su vez muchos tipos de empresas, por lo que se hace necesario realizar una evaluación individual de cada objeto social y página web (cuando fue posible), de modo que se logren identificar servicios similares y así caracterizar la categoría; el resultado del proceso anterior se presenta a continuación en la Tabla 8:

Tabla 7: Número y volumen de ventas de los competidores

	Ventas 2009 (Millones)	Número de Empresas
Asesorías Empresariales	\$ 95.135	9
Servicios Empresariales	\$ 46.650	11
Total general	\$ 141.785	20

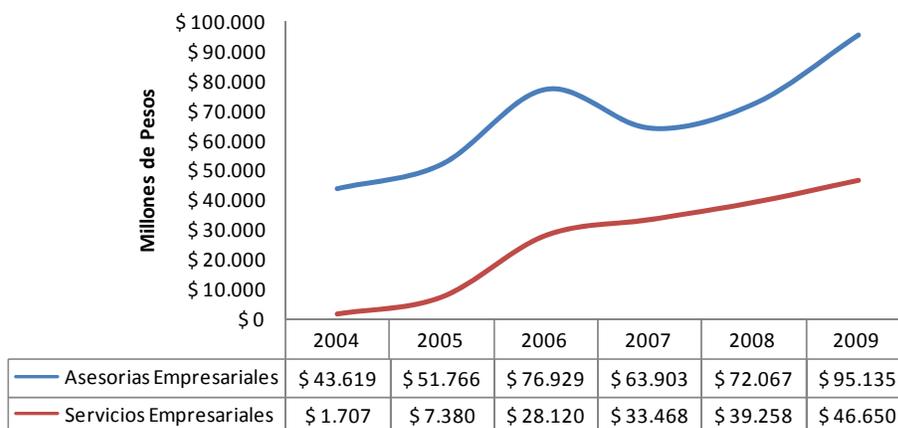
Fuente: BPR Benchmark. Cálculos propios

El Anexo 1 presenta tanto el listado de las empresas que conforman la categoría considerada como competidores, como los códigos CIU de estos subsectores. Las 20 empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, y sus objetos

sociales, son entre otros¹⁴: comercialización de información financiera, prestación de servicios de asesoría gerencial, diseño e implementación, asesoría y administración de aplicaciones para trabajo y publicación en Internet, promover soluciones empresariales efectivas basadas en conocimiento para el desarrollo y mejoramiento de las empresas.

Al analizar el ciclo de la categoría seleccionada, se observa la misma tendencia creciente que presentan los dos sectores (ver gráfico 17).

Gráfico 16: Histórico de ventas de la categoría



Fuente: BPR Benchmark. Cálculos propios

Los servicios ofrecidos por esta categoría, están muy relacionados con los desarrollos tecnológicos a nivel mundial, debido a que no solo el apoyo en herramientas informáticas favorece una buena prestación del servicio, sino se ha convertido en un elemento diferenciador en el mercado.

Por ejemplo, las empresas que prestan sus servicios de asesorías y servicios empresariales, se apoyan en herramientas tecnológicas para el análisis de datos y la formulación de propuestas y sugerencias a las empresas del mercado colombiano; pero la tecnología no solo ofrece herramientas, también se ha convertido en el principal canal de distribución para el sector, apoyándose en las ventajas que ofrece el mundo digitalmente globalizado, INTERNET.

El principal concepto que soporta esta filosofía de negocio, es la metodología SaaS, “Software como un Servicio” (por sus siglas en inglés *Software as a Service*); de forma general este concepto consiste en dejar de comprar licencias

¹⁴ Fuente: BPR Benchmark. <http://bpr.securities.com/index.html>

instalables de un software, migrando a una aplicación web equivalente, la cual almacena todos los datos en un “lugar” centralizado y seguro, facilitando su consulta en cualquier lugar del mundo 365 días al año. El precio por este servicio puede ser establecido por: uso, por proyecto o por un tiempo establecido de suscripción¹⁵. Dentro de las ventajas que ofrece se resaltan¹⁶:

- No requiere instalación, ni mantenimiento, ni personal técnico en informática para su administración.
- Se apoya en canales de comunicaciones seguros para realizar las transacciones. Esta seguridad de la información, se convierte en una forma alternativa de obtener copias de seguridad de los datos de una organización.
- Sin necesidad de inversiones adicionales, se tiene la oportunidad de disfrutar de mejoras o actualizaciones que se realicen a las aplicaciones; siempre se cuenta con la última versión.
- Disminuye el presupuesto para la actualización de hardware, ya que los requerimientos tecnológicos son mínimos en cuanto a infraestructura, el único requisito es contar con una conexión a la red.
- Soluciones flexibles y fácilmente adaptables a cada negocio.

En cuanto a la cultura de Internet en Colombia, estudios recientes han demostrado que su penetración ha crecido a lo largo de los años; por ejemplo Everis¹⁷ presentó el estudio ISI (Indicador de la Sociedad de la Información), en el que se concluye que para el segundo trimestre de 2010, dentro de los países analizados (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú), Colombia tiene la mayor penetración con 467 usuarios por cada mil habitantes. Adicionalmente, de acuerdo con la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), a septiembre de 2009, Colombia ocupaba el 4 lugar en número de suscriptores (ver gráfico 16), detrás Brasil, México y Argentina, países geográfica y demográficamente más grandes que Colombia¹⁸.

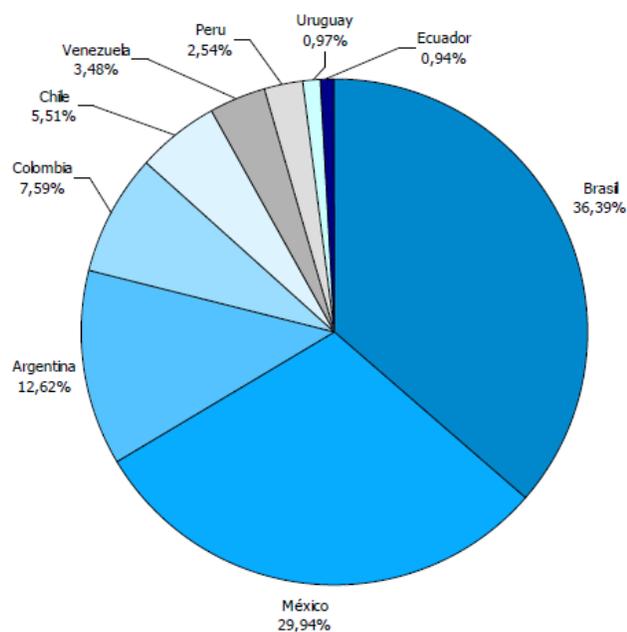
¹⁵ Fuente: Mercadeo.com - http://www.mercadeo.com/63_saas.htm

¹⁶ Fuente: Anexo M - <http://www.anexom.es/servicios-en-la-red/web-20/que-es-software-como-servicio-saas/>

¹⁷ Fuente: <http://www.everis.com/colombia/es-CO/sala-de-prensa/noticias/Paginas/estudio-isi-colombia.aspx>

¹⁸ Comisión de Regulación de Telecomunicaciones – Informe trimestral, septiembre de 2009 – http://www.crcom.gov.co/images/stories/crt-documents/BibliotecaVirtual/InformeInternet/Informe_Internet_Septiembre_2009.pdf

Gráfico 17: Distribución de suscriptores de Internet dedicado en países seleccionados de América Latina



Fuente: CRT

3. Fuentes de financiamiento

De acuerdo con un estudio realizado por el SENA en el 2009, todos los tipos de asociación vigentes en Colombia tienen opciones para la consecución de recursos (ver Tabla 8)¹⁹.

¹⁹ Fuente: SENA - <http://www.sena.edu.co/downloads/2009/emprendimiento/FINANCIAMIENTO%20MIPYMES.pdf>

Tabla 8: Fuentes de financiación por tipo de sociedad

Fuentes financieras Tipo de Empresa	RECURSOS PROPIOS	PROVEEDORES	CAPITAL SEMILLA COFINANCIACIÓN	DONACIONES	CRÉDITO
UNIPERSONAL	Aporte personal	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
LIMITADA	Aporte a capital Capital de riesgo Ángeles inversores	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
ANÓNIMA	Acciones Capital de riesgo Ángeles inversores	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
SOCIEDADES ANONIMAS SIMPLIFICADAS	Acciones Capital de riesgo Ángeles inversores	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
PRE COOPERATIVA	Aportes sociales	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
COOPERATIVAS	Aportes sociales	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	Aportes sociales	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
MUTUAL	contribuciones	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
EMPRESA COMUNAL RENTABLE	Aportes junta de acción comunal	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional
FONDO DE EMPLEADOS	Aportes sociales	Crédito comercial	Fondo emprendedor, Ley 344, otros fondos	Entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales	Público, privado, solidario, nacional e internacional

Fuente: Preparado por Jesús Galindo

Luego de revisar todas las fuentes de financiación disponibles en el mercado Colombiano, se pueden resaltar las siguientes²⁰:

²⁰ Fuentes: Businesscol.com - <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/financiacion.htm>
SENA - <http://www.sena.edu.co/downloads/2009/emprendimiento/FINANCIAMIENTO%20MIPYMES.pdf>

a) Bancoldex:

Quienes están interesados en obtener estos créditos, deben realizar una solicitud a intermediarios financieros suscritos a Bancoldex (Establecimientos de crédito, Cajas de compensación, Fondos de empleados, y Cooperativas multiactivas), quienes a su vez solicitan el redescuento a Bancoldex, y al ser aprobado, el empresario disfruta de los recursos. Los plazos y las tasas varían de acuerdo con las modalidades de crédito.

b) FINDETER:

Créditos desembolsados a través de los establecimientos de crédito comerciales. Por ser una entidad pública, la Ley establece los sectores que pueden ser beneficiarios de dichos recursos: Servicios públicos domiciliarios, Salud, Educación, Transporte, Vivienda, Ambiente, Turismo, Deporte recreación y cultura, Telecomunicaciones, Centros de comercialización, Recuperación renovación urbana y equipamiento urbano, Plantas de beneficio, Apoyo al saneamiento fiscal y la reactivación empresarial, Saneamiento contable.

c) Establecimientos de crédito comerciales:

Los principales establecimientos de crédito son los bancos, los cuales ofrecen diferentes modalidades de financiación. En Colombia los bancos Procredit y Bancamia, están dedicados específicamente a la financiación del microcrédito.

d) FOMIPYME:

El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas es una unidad adscrita al Ministerio de Comercio. Industria y Turismo. Cofinanciación de hasta el 65% del proyecto.

e) Fondo Nacional de Garantías – FNG:

Apoya todas las actividades económicas excepto proyectos agropecuarios.

4. Análisis de Oportunidades y Amenazas para el Micro Entorno

Luego de analizar todas las variables que contienen el Micro Entorno, se pueden evidenciar las siguientes acciones para aprovechar o mitigar las diferentes oportunidades y amenazas.

Tabla 9: Oportunidades y Amenazas del Micro Entorno

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ACCIONES
<p>Existen amplias oportunidades de financiamiento para nuevas empresas</p>	<p>Las barreras de entrada al sector son bajas</p>	<p>Crear productos / servicios altamente diferenciados de modo que se logre un posicionamiento en el mercado</p>
<p>El consumo de Internet en Colombia tiene una tendencia creciente y su penetración en el país es la más alta de América Latina</p>	<p>Todavía existe desconfianza entre los colombianos respecto del uso de Internet para realizar transacciones de negocio</p>	<p>Establecer procedimientos seguros para el almacenamiento y administración de la información alojada en la red</p>
<p>La categoría de Asesorías Empresariales y Servicios Empresariales Especiales se encuentra en crecimiento</p>		<p>Ofrecer productos / servicios especializados y enfocados en necesidades puntuales de los mercados</p>

IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se realizará un estudio sobre la población de empresas en Colombia, definirá el tamaño de la muestra y la elaboración de los instrumentos para la recolección de información.

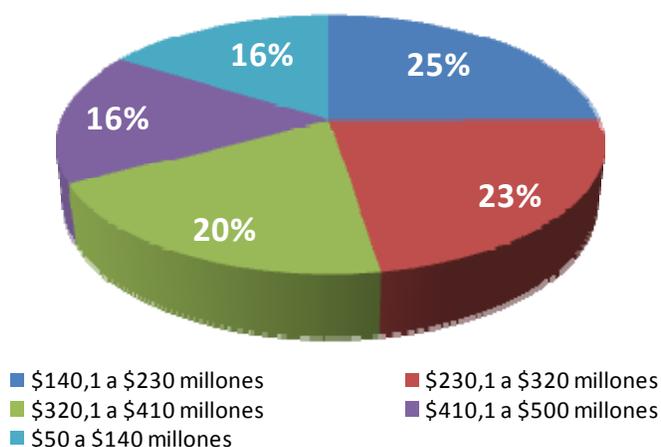
1. Definición de la población

Como se ha presentado a lo largo del documento el objeto de estudio serán las empresas privadas del ubicadas en la ciudad de Bogotá y que su nivel de activos se encuentre entre \$50 millones y \$500 millones para el año 2009. De acuerdo con la consulta realizada en base de datos BPR Benchmark, existen 6.384 empresas que cumplen con las siguientes condiciones:

- **Ubicación:** Bogotá
- **Nivel de Activos:** Mayores a \$50 millones y menores a \$500
- **Sector:** Real

Finalmente para caracterizar la población se establecieron rangos sobre el nivel de activos para conocer mejor como se distribuyen los datos (ver gráfico)

Gráfico 18: Distribución de la población por nivel de activos



Fuente: BPR Benchmark. Cálculos propios

2. Cálculo de la muestra

Teniendo en cuenta que se conoce el tamaño de la población, se calculará la muestra con la siguiente fórmula y parámetros:

$$n = Z^2 \frac{N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Población (N) = 6.384

Z = 1,96 (para un nivel de confianza (α) = 0,05)

Error (e) = 10%

p = q = 0,5

Luego de aplicar la fórmula se obtiene una muestra de **95 empresas**

3. Marco Muestral

Para este estudio se obtendrá la información de la muestra de la base de datos consultada en BPR Benchmark.

4. Diseño de instrumentos

Por las características de la población, el instrumento seleccionado ha sido una encuesta que será enviada electrónicamente a las empresas que cuentan con información de correo electrónico, 1.000 empresas de la base, esperando obtener información por lo menos de 95, para así completar el número definido para la muestra.

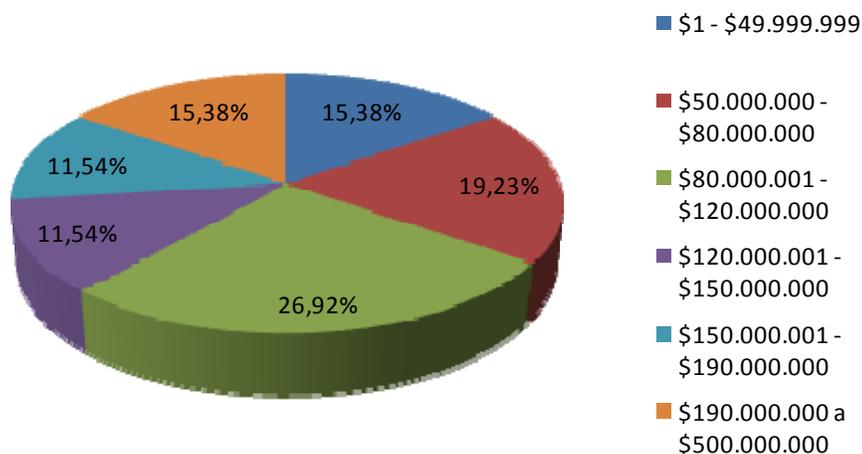
En el anexo 2 se presenta el diseño de la encuesta que se aplicará.

5. Resultados y conclusiones del trabajo de campo

Una vez enviada la información a los correos electrónicos de la base de empresas, se lograron obtener respuesta de 28 empresas de la ciudad de Bogotá. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos:

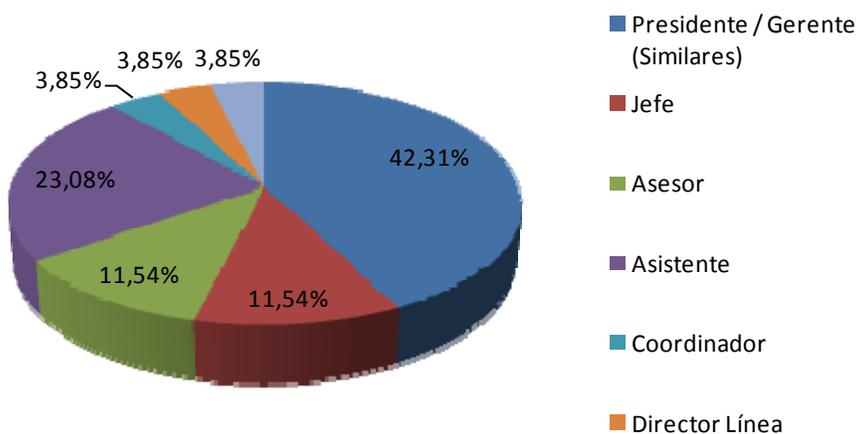
- a) El 84,6% de las empresas están dentro del grupo objetivo definido para el estudio, nivel de activos entre \$50.000.000 y \$500.000.000; aunque a continuación se presentaran los resultados del 100% de empresas que respondieron la encuesta, ya que la información recogida en el segmento inferior, permitirá perfilar completamente los gustos y usos de del rango de empresas elegidas como foco estratégico.

Gráfico 19: Nivel de activos de empresas encuestadas



b) El 65% de las personas que respondieron las preguntas, hacen parte del nivel directivo de las organizaciones.

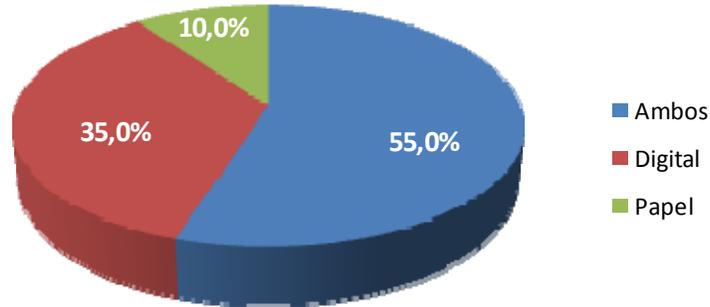
Gráfico 20: Cargo en la empresa



c) El 96% de las empresas cuentan con acceso a Internet en sus instalaciones.

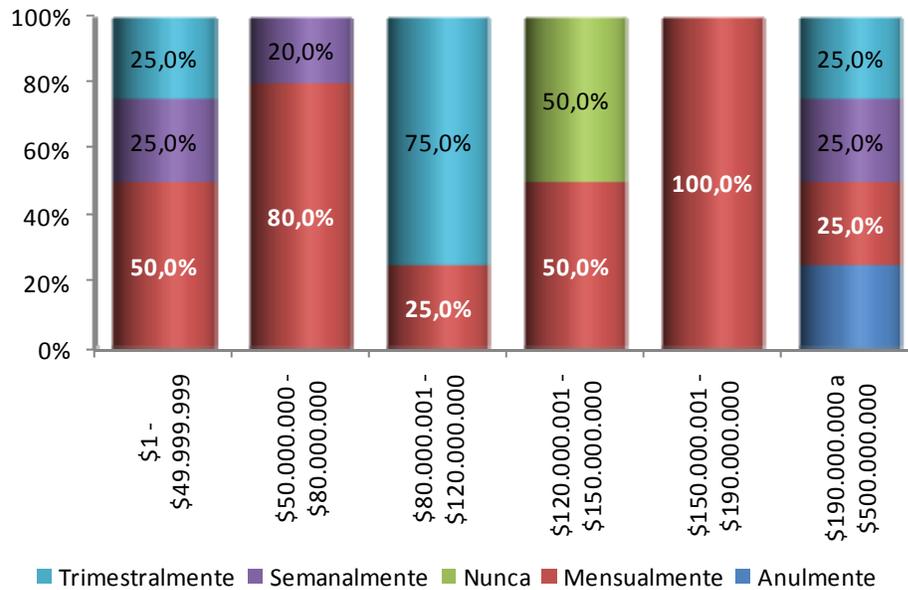
d) El 90% de las empresas cuentan con los registros de información financiera en medio digital

Gráfico 21: Medio de almacenamiento de la información financiera



e) La mayoría de las empresas (54,5%) analizan su información financiera mensualmente. A continuación se presentan los resultados de acuerdo con el nivel de activos de las empresas:

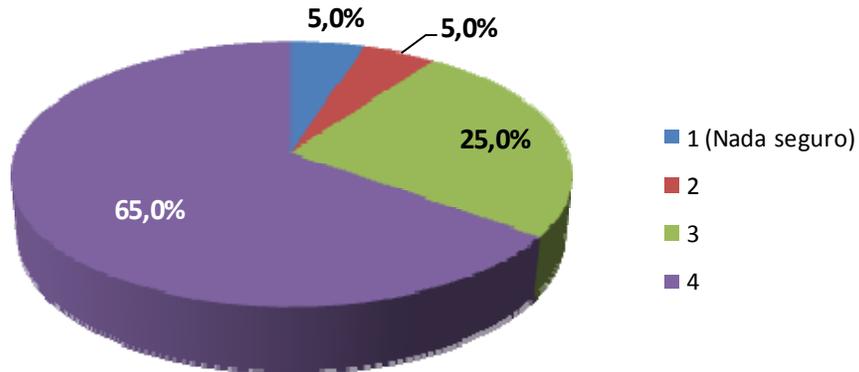
Gráfico 22: Periodicidad de consulta de la información financiera



f) Existe una oportunidad en el mercado en cuanto a que la gran mayoría de las empresas (tan solo el 20%) por desconocimiento o por falta de insumos, no consideran importantes los indicadores financieros.

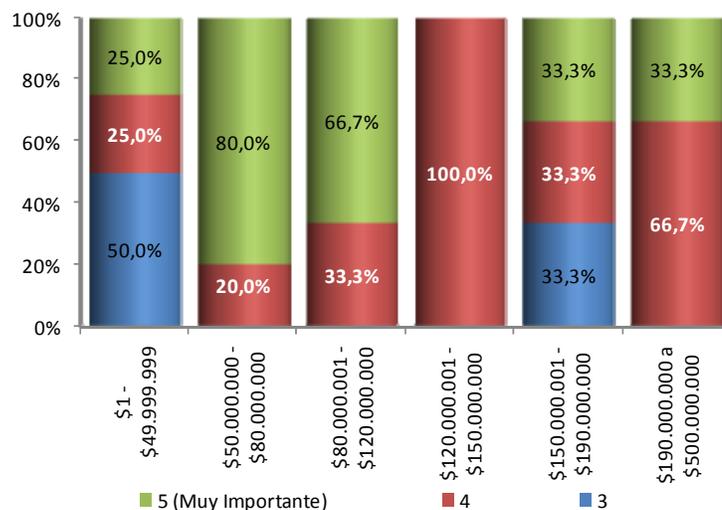
- g) La gran mayoría de las empresas (65%), califica con 4 (sobre una escala de 5) en cuanto a la seguridad de Internet.

Gráfico 23: Percepción de la seguridad en Internet



- h) El 85% de las empresas califica por lo menos 4 (sobre una escala de 5), en cuanto a su interés de contar con un información financiera oficial de otras empresas / Sectores / Industrias.

Gráfico 24: Calificación por nivel de activos sobre el interés de contar con información financiera de otros sectores / industrias / empresas



V. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo y teniendo en cuenta el análisis del micro y macro entorno, a continuación se presentaran las estrategias relacionadas con la mezcla de mercadeo: Producto, Precio, Promoción y Plaza (Distribución).

1. Estrategias de Producto / Servicio

A continuación se presentaran las características que se desarrollarán para la prestación del servicio.

a) Especificaciones del servicio:

- Servicio ofrecido a través de Internet:
Ofrecer a los clientes la posibilidad de disfrutar de los beneficios que ofrece la red, dentro de los cuales se podrían destacar: Disponibilidad las 24 horas del día en cualquier lugar alrededor del mundo, conectividad y oportunidad en la consulta de datos.
- Ofrecer un servicio bajo el concepto de SaaS (Software as a Service):
Como se mencionó en el capítulo 3, es una metodología de negocio, la cual ofrece diferentes ventajas tanto para las empresas que desarrollan sus servicios basados en ella, como para sus clientes. Por lo anterior, el servicio se ofrecerá no solo en Internet, sino que también se adicionarán las siguientes características: Suscripción anual (a través de una clave), no requerirá de instalación en las maquinas de los clientes, se apoyará en los sistemas de seguridad que ofrece Internet para intercambiar información sensible, posibilidad de disfrutar de actualizaciones y mejoras sin inversiones adicionales (siempre y cuando la suscripción se encuentre vigente), flexibilidad para ajustar las soluciones a cada tipo de negocio y/o industria.
- 3 módulos financieros gerenciales:
Inicialmente se ofrecerán a los clientes 3 funcionalidades, las cuales tendrán las siguientes características:

Información de Mercado: Tomando como base la Superintendencia de Sociedades, se desarrollarán consultas que permitirán al cliente

examinar detalladamente la información de los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) e indicadores financieros de otras empresas, sector y/o industria. La navegación a través de este módulo, permitirá tener como parámetros de consulta: El período (corte contable), Nit, nombre de la empresa, CIU, nombre del sector y/o industria, rubro específico de los estados financieros.

Información de “Mi Empresa”: En este modulo se presentarán dos funcionalidades principales: cargue y consulta de información. El cliente podrá ingresar con la periodicidad que desee los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) de su empresa. Para facilitar esta operación se ofrecerá la opción de realizar la carga desde una plantilla de Excel o manualmente desde el ambiente Web, con un formulario on-line preestablecido.

Proyecciones: El último modulo, apoyará la evaluación financiera de futuras decisiones, mediante la presentación de máximo 3 escenarios, de acuerdo con algunos parámetros definidos por el usuario, como por ejemplo: % crecimiento de las ventas, % de crecimiento de los precios y costos, entre otros.

- Cifras relevantes:
Buscando centralizar en este ambiente Web los análisis financieros de las empresas, se ofrecerá entre otros los siguientes indicadores financieros y económicos (tomados de las fuentes oficiales): IPC, PIB, TCRM, UVR, tasa de usura y DTF.

b) Usos:

- Seguimiento al negocio (empresa):
Gracias a la posibilidad de cargar información financiera de la empresa y posteriormente poder consultarla de una manera gráfica y consolidada, la administración de la organización podrá monitorear y examinar el desempeño de la operación.
- Insumo de información financiera para planes de negocios:
La evaluación de nuevas oportunidades de negocio, debe concluir con el análisis financiero del mercado en estudio; por lo que la posibilidad de conocer y analizar la información financiera de otras empresas, sectores y/o industrias, se convierte en un elemento fundamental para concluir la viabilidad de una nueva línea de negocio.

- Benchmarking:
La posibilidad de realizar comparaciones con otros se convierte en un punto de partida para la mejora de las compañías. Al analizar las cifras financieras de otras empresas y/o sectores, las compañías podrán conocer su posición en el mercado y fase en el ciclo de vida de sus negocios.
- Análisis sectorial:
Realizar estudios económicos sobre sectores específicos o realizar comparación entre varios de ellos. Desarrollo de perfiles y caracterización de empresas y/o sectores.
- Proyectar escenarios futuros:
La dinámica de los mercados actuales, exige que las empresas no solo análisis muy bien el impacto de sus decisiones, sino que se planteen previamente alternativas de acción, por lo que es fundamental proyectar los resultados financieros de las empresas de acuerdo con las planes propuestos, teniendo en cuenta varios escenarios de ocurrencia.
- Identificación de oportunidades de mejora en la administración del negocio:
Con el diseño de consultas gráficas y preestablecidas sobre variables críticas para el negocio, se soporta al cliente en el establecimiento de factores de éxito para el manejo de su negocio.
- Consulta de variables económicas y/o financieras:
El desarrollo de todas las funcionalidades presentadas hasta el momento requerirá de variables económicas y financieras, por lo que se pone a disposición del cliente su consulta.

c) Líneas de producto:

Se proyectan dos líneas de producto, una de las cuales, será la prestación de un servicio básico, y el otro se presentará como un paquete completo.

- Paquete de servicios básico:
Consiste en la posibilidad de poder consultar la información on-line durante el tiempo de vigencia de la suscripción; adicionalmente, el cliente tendrá derecho a 48 horas de acompañamiento y asesoría sobre análisis financiero al año (en promedio 4 horas mensuales).

- Paquete de servicios completo:
Adicional a las funcionalidades on-line durante el período de suscripción, el cliente tendrá derecho a 100 horas de acompañamiento y asesoría sobre análisis financiero al año (en promedio 8 horas mensuales)

d) Comparación con competidores:

Una vez realizado el análisis sobre los competidores potenciales, y los servicios ofrecidos por ellos se encuentran los siguientes puntos:

Tabla 10: Comparación de servicio con competidores

PUNTOS COMUNES	DIFERENCIADORES
Servicios soportados en Internet Manejo información financiera de otras empresas y/o sectores Posibilidad de graficar y/o descargar de consultas	Funcionalidad para almacenar consultas definidas previamente por el usuario Posibilidad para cargar información propia de la empresa Establecimiento de perfiles sugeridos para facilitar la consulta de indicadores financieros. Ejemplo: Perfil de contador, administrador, inversionista, entre otros.

Dentro de los principales competidores por el tipo y medio de entrega de la información se han podido identificar los siguientes:

- BPR – Benchmark (<http://bpr.securities.com>)
- IQ Business (<http://www.businessiq.com.co>)
- Byinton (<http://www.byinton.net>)

Al realizar un análisis sobre las ofertas de los competidores se ha podido establecer que los precios oscilan entre \$4.000.000 y \$7.000.000 anuales, por lo que se ha establecido un precio promedio de \$5.500.000.

Dentro de las ventajas que se han podido identificar atribuibles a los competidores, se destacan el reconocimiento en el mercado por las asesorías ya realizadas y el ofrecimiento de datos comerciales (datos y nombres de contacto) de las empresas con información financiera disponible sus páginas Web.

e) Garantías de servicio:

En cuanto a la información de mercado, la fuente siempre será la Superintendencia de Sociedades, y para las cifras relevantes, las entidades encargadas de su publicación, por lo que se garantiza que siempre se utilizarán insumos oficiales.

La estabilidad de la página de Internet, dependerá de los cálculos técnicos que se realicen sobre la estimación inicial del número de usuarios. En todo caso, se tendrán que diseñar procedimientos que permitan recuperar la página en menos de 6 horas hábiles.

Sobre la información financiera cargada por cada empresa, se garantizará la seguridad y confidencialidad de esta información. Para aquellos clientes que decidan no renovar la suscripción, se entregará un CD / DVD, con los archivos planos de toda la información cargada a la página durante su periodo de suscripción, de modo que a partir de ese momento se convierte en responsabilidad del cliente la custodia de esa información; y en caso de querer reactivar su suscripción podrá volver a cargar la información histórica, ahorrando tiempo en esta labor operativa.

f) Concepto y posicionamiento:

Como se ha mencionado hasta este punto, el objetivo del servicio es poner a disposición de los clientes la posibilidad de tomar decisiones efectivas, tomando como base la información financiera propia comparada con otras empresas, industrias o sectores, de modo que el servicio se presentará como “cuadro de mando vital” para las organizaciones, facilitando el monitoreo y seguimiento de los “signos vitales” empresariales, los cuales son representados por los indicadores financieros.

De acuerdo con los usos presentados, análisis y seguimiento financiero de los negocios, soportado por la filosofía SaaS (software as a service), se ha seleccionado como nombre de producto: **FINANZAAS**.

En la siguiente imagen, se presenta la imagen de producto que se ha diseñado para que haga parte del encabezado de la página web.

Imagen 1: Nombre del producto



Finalmente, se buscará posicionar el servicio no como una herramienta, sino como un “asesor virtual”, el cual basará sus conceptos en un “cuadro de mando vital”

g) Prototipos de navegación:

A continuación se presenta la estructura que se esperan tengan los diferentes módulos:

Imagen 2: Página Inicial (Home)



Imagen 3: Módulo de Ranking

Análisis General ▶ Diagnóstico Financiero ▶ US

Ranking

Seleccione los criterios de la consulta:
 Ranking de: Sectores Actividades Económicas Empresas Cant. de Registros: 10

Sector: [TODOS-] Actividad CIU: [-TODOS-] Departamento: [-TODOS-] Ciudad: [-TODAS-] Período: 2008

Cifras en millones COP

Cód. Sector	Sector	Activo	Pasivo	Patrimonio	Ing. Operacionales	Costo de Ventas	Gastos Operacionales	Utilidad Neta
34	ACTIVIDADES DIVERSAS DE INVERSION Y SERVICIOS FINANCIEROS CONEXOS	103.991.416,96	10.430.807,23	93.160.609,72	8.854.527,10	1.061.961,31	2.816.088,82	5.506.200,72
29	COMERCIO AL POR MAYOR	43.946.416,98	26.252.880,60	17.693.528,38	77.594.285,08	61.813.616,61	12.175.346,15	1.521.547,93
5	PRODUCTOS ALIMENTICIOS	30.545.133,61	11.288.445,48	19.256.688,12	30.816.047,29	23.427.075,68	5.547.263,66	998.057,29
30	COMERCIO AL POR MENOR	24.240.644,63	12.555.935,45	11.684.709,18	34.460.305,65	26.342.793,04	7.152.515,48	720.836,93
20	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CEMENTO, HORMIGON, YESO Y CAL	20.553.899,70	5.439.592,85	15.114.306,85	4.321.398,72	2.577.232,22	994.441,52	535.356,87
55	TELEFONIA Y REDES	19.141.411,20	9.599.336,85	9.542.074,35	11.785.023,66	5.922.603,52	4.164.814,44	655.587,26
15	PRODUCTOS QUIMICOS	18.493.322,16	7.871.275,29	10.622.046,88	20.599.128,57	13.917.886,69	4.588.101,59	1.264.662,81
3	EXTRACCION DE PETROLEO CRUDO Y DE GAS NATURAL	16.598.286,37	7.740.270,39	8.858.015,98	14.278.907,47	6.566.895,01	1.008.633,17	5.629.674,64
35	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	15.605.470,59	4.508.582,40	11.096.888,19	1.985.611,03	461.728,67	1.229.810,67	423.807,49
6	BEBIDAS	15.193.785,44	6.406.755,92	8.787.029,52	7.829.869,77	3.400.205,63	3.035.023,99	834.929,60

Imagen 4: Formulario de consultas

Análisis General ▶ Diagnóstico Financiero ▶

Estados Financieros

Seleccione los criterios de la consulta:

Tipo de análisis: Comportamiento Comparación

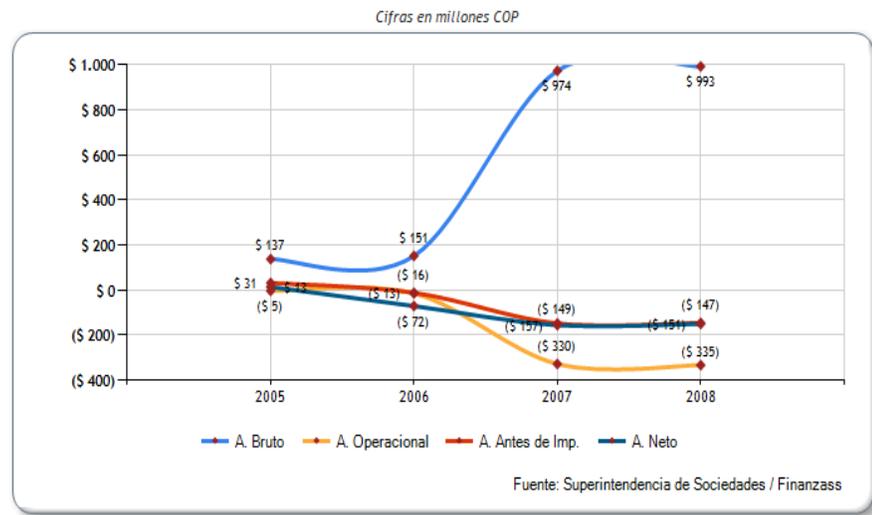
Periodos: 2005 2006 2007 2008

Analizar por: Sector Actividad Económica Empresa Sector: []

Rubros

- Balance
 - Activo
 - Pasivo
 - Patrimonio
- Estado de Resultados
 - Análisis Bruto
 - Análisis Operacional
 - Análisis Antes de Impuestos
 - Análisis Neto

Imagen 5: Presentación de gráficas



2. Estrategias de Precio

a) Sensibilidad de precios:

Por tratarse de un mercado de servicios, específicamente de servicios empresariales especializados y teniendo en cuenta el perfil de clientes potenciales, el precio tiene una elasticidad muy alta; lo anterior debido a que las pequeñas y medianas empresas aún no tienen la cultura de análisis financiero para su toma de decisiones, de modo que cualquier movimiento en el precio, podrá significar la ampliación o contracción del mercado potencial.

b) Criterios de fijación:

La suscripción se ofrecerá por uno (1), dos (2) o tres (3) años; y podrá ser tomada por uno o varios usuarios. Por lo anterior, los dos criterios que se tendrán en cuenta para la fijación de precios de nuevas suscripción serán:

- Tiempo de suscripción:
Para aquellas suscripciones superiores a un (1) año, se aplicará un porcentaje de descuento sobre los años adicionales. De modo que el valor de suscripción a tres años no será el mismo de tres veces el valor por un año.

- Número de usuarios:
Por economías de escala, entre mayor sea el número de usuarios, el valor promedio de cada uno de ellos será menor. Se establecerán rangos de usuarios, los cuales tendrán descuentos diferenciales, de modo que se estimule a los clientes a comprar el rango mayor de número de usuarios.

c) Lista de precios:

Como se presentó en el punto anterior, la lista de precios dependerá especialmente del tiempo de suscripción seleccionado por el cliente; así de acuerdo con las características del servicio y los precios que se presentan en el mercado, se ha definido que el precio de venta por un año y un usuario será de \$2.600.000 más IVA (precio final al público \$3.016.000), el cual servirá como base para calcular los demás, de acuerdo con los siguientes puntos:

- Para ventas a 2 años, se otorgará un descuento del 8% sobre el valor de cada año, por pronto pago.
- Para ventas a 3 años, se otorgará un descuento del 12% sobre el valor de cada año, por pronto pago.

De acuerdo con lo anterior, para cada uno de las dos líneas de servicios definidos, a continuación se presenta la lista de precios:

Tabla 11: Lista de Precios



Para el caso de ventas que incluyan más de un (1) usuario, la Gerencia Comercial podrá aplicar descuentos especiales de acuerdo a las particularidades de cada negocio; en el caso que este porcentaje de descuento supere el 15%, deberá ser consultado con la Gerencia General.

3. Estrategias de Promoción

a) Publicidad:

En la actualidad existen diferentes medios impresos y digitales que están dirigidos a las PYMES en Colombia.

Uno de los primeros pasos que debe realizarse para impulsar este servicio, es promover las consultas electrónicas de información, por lo que la estrategia de medios estará inicialmente enfocada a publicaciones digitales tales como: Latinpyme, Gerentepyme, actualicese.com, Misión Pyme.com.

Adicionalmente, la participación en eventos orientados al público objetivo, los cuales en muchos de los casos, son organizados por las publicaciones ya mencionadas.

Finalmente, se evaluarán posibles alianzas estratégicas con establecimientos de crédito cuyo foco estratégico sea el microcrédito, como lo son las cooperativas financieras y los bancos Procredit y Bancamia; específicamente el objetivo será lograr presencia en las páginas web de estas entidades.

4. Estrategias de Plaza (Distribución)

a) Canal:

Por tratarse de un servicio empresarial especializado, el canal de comercialización será directo. Inicialmente se contarán dos comerciales, los cuales realizarán ventas consultivas y personalizadas.

b) Logística:

De acuerdo con el canal de distribución seleccionado, la logística consistirá en la consecución de bases de datos oficiales con los datos financieros de las empresas y/o sectores para ser cargados en los servidores. En cuanto a la logística de salida, ésta será soportada por la red. El tiempo de actualización de la información será anual, ya que es la periodicidad establecida por las autoridades para recibir esta información.

5. Estrategias de Ventas

Como se presentó en el gráfico 16, el sector se encuentra en una tendencia de crecimiento desde el año 2004. Las ventas para el año 2009 son de \$141.785 millones, teniendo en cuenta que esta cifra incluye dos subsectores, para las proyecciones de ventas sólo se analizará el subsector de servicios empresariales (con ventas para 2009 de \$46.650 millones).

Analizando la oferta de estas empresas, se pudo establecer que el precio promedio para este mercado es de \$5.500.000 (por servicios anuales), por lo que se podría decir que en promedio cuentan actualmente con un mercado de 8.482 empresas²¹, según el DANE, en Bogotá el 36,1% de las empresas son grandes²², por lo que la proporción de pymes es tan solo de 5.420, las cuales hacen parte de nuestro mercado objetivo.

Al comparar este número con la población analizada en el capítulo IV de este documento, 6.384 empresas, se observa que aún existen 964 empresas que no hacen parte del mercado, lo cual representa un mercado potencial de \$5.303 millones de pesos.

En resumen:

Tabla 12: Mercado Actual vs Mercado Potencial

	Mercado actual	Mercado potencial
Precio Promedio		\$5.500.000
Facturación total		\$46.650 millones
Número de pymes promedio	5.420 pymes	964 pymes adicionales al mercado actual (con respecto a la población)
Facturación en pymes promedio	\$29.809 millones	\$5.303 millones adicionales al mercado actual

²¹ Resultado de dividir las ventas por el precio promedio por servicios anuales

²² Misión Pyme.com - <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>

Tomando como base el análisis anterior, y teniendo en cuenta que es un mercado con muchos competidores, inicialmente se proyectará una participación del mercado actual de pymes del 1,5% y del 1,3% sobre el mercado potencial.

A continuación se presentan las proyecciones de ventas para los cinco primeros años, de acuerdo con la lista de precios presentada anteriormente:

Tabla 13: Proyección de ventas año 1

(Cifras en millones de pesos)

SERVICIO	Año 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Paquete Básico	\$ 10,4	\$ 10,4	\$ 18,2	\$ 20,8	\$ 20,8	\$ 25,6	\$ 25,6	\$ 25,6	\$ 32,4	\$ 35,0	\$ 35,0	\$ 15,6	\$ 275,5
A 1 año	\$ 10,4	\$ 10,4	\$ 18,2	\$ 20,8	\$ 20,8	\$ 20,8	\$ 20,8	\$ 20,8	\$ 20,8	\$ 23,4	\$ 23,4	\$ 15,6	\$ 226,2
A 2 años	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 4,8	\$ 4,8	\$ 4,8	\$ 4,8	\$ 4,8	\$ 4,8	\$ 0,0	\$ 28,7
A 3 años	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 6,9	\$ 6,9	\$ 6,9	\$ 0,0	\$ 20,6
Paquete Completo	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 6,6	\$ 6,6	\$ 6,6	\$ 6,6	\$ 13,2	\$ 13,2	\$ 0,0	\$ 52,8
A 1 año	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 6,6	\$ 6,6	\$ 6,6	\$ 6,6	\$ 13,2	\$ 13,2	\$ 0,0	\$ 52,8
Total por mes	\$ 10,4	\$ 10,4	\$ 18,2	\$ 20,8	\$ 20,8	\$ 32,2	\$ 32,2	\$ 32,2	\$ 39,0	\$ 48,2	\$ 48,2	\$ 15,6	\$ 328,3

Para los años siguientes, se discriminan los ingresos tanto por ventas nuevas (VN) como por renovaciones (RN). En el Anexo 3 se presentan todas las variables que soportan los resultados proyectados:

Tabla 14: Proyección de ventas años 2 a 5

(Cifras en millones de pesos)

SERVICIO	Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	VN	RN	Total									
Paquete Básico	\$ 292,2	\$ 158,1	\$ 450,3	\$ 308,5	\$ 178,6	\$ 487,0	\$ 325,6	\$ 194,0	\$ 519,7	\$ 347,1	\$ 204,8	\$ 552,0
A 1 año	\$ 240,0	\$ 158,1		\$ 253,3	\$ 167,7		\$ 267,4	\$ 177,0		\$ 285,0	\$ 186,9	
A 2 años	\$ 30,4	\$ 0,0		\$ 32,1	\$ 10,9		\$ 33,9	\$ 11,5		\$ 36,2	\$ 12,2	
A 3 años	\$ 21,8	\$ 0,0		\$ 23,1	\$ 0,0		\$ 24,3	\$ 5,5		\$ 25,9	\$ 5,8	
Paquete Completo	\$ 56,0	\$ 34,3	\$ 90,3	\$ 61,2	\$ 36,3	\$ 97,5	\$ 66,8	\$ 39,7	\$ 106,5	\$ 73,6	\$ 43,3	\$ 117,0
A 1 año	\$ 56,0	\$ 34,3		\$ 61,2	\$ 36,3		\$ 66,8	\$ 39,7		\$ 73,6	\$ 43,3	
Total por año	\$ 348,3	\$ 192,4	\$ 540,6	\$ 369,7	\$ 214,9	\$ 584,6	\$ 392,4	\$ 233,7	\$ 626,1	\$ 420,8	\$ 248,2	\$ 668,9

Finalmente, en la siguiente tabla se presenta el crecimiento en unidades (descontando el incremento en precios) para los 5 años analizados:

Tabla 15: Crecimientos en ventas proyectadas a pesos constantes de cada año

SERVICIO	Año 2 vs Año 1			Año 3 vs Año 2			Año 4 vs Año 3			Año 5 vs Año 4		
	VN	RN	Total	VN	RN	Total	VN	RN	Total	VN	RN	Total
Paquete Básico	2,0%		57,2%	1,5%	8,6%	4,0%	1,5%	4,5%	2,6%	2,5%	1,5%	2,1%
Paquete Completo	2,0%		64,4%	5,0%	2,0%	3,9%	5,0%	5,0%	5,0%	6,0%	5,0%	5,6%
Total por año	2,0%		58,3%	2,1%	7,4%	4,0%	2,1%	4,6%	3,0%	3,1%	2,1%	2,7%

Tabla 16: Crecimiento en ventas a pesos constantes del año 1

SERVICIO	Año 2 vs Año 1			Año 3 vs Año 1			Año 4 vs Año 1			Año 5 vs Año 1		
	VN	RN	Total									
Paquete Básico	2,0%	N.A.	57,2%	3,5%	N.A.	63,5%	5,1%	N.A.	67,7%	7,7%	N.A.	71,3%
Paquete Completo	2,0%	N.A.	64,4%	7,1%	N.A.	70,7%	12,5%	N.A.	79,3%	19,2%	N.A.	89,4%
Total por año	2,0%	N.A.	58,3%	4,1%	N.A.	64,6%	6,3%	N.A.	69,6%	9,6%	N.A.	74,2%

Nota: Para esta tabla, se toma como base de crecimiento las ventas del año 1; debido a que las renovaciones solo existen a partir del año 2, no se calcula su índice de crecimiento. El porcentaje de crecimiento presentado incluye para los años 2 al 5 tanto las nuevas suscripciones como las renovaciones.

VI. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

1. Condiciones Técnicas

Como se ha mencionado a lo largo del documento, el medio para ofrecer el servicio es a través de Internet, por lo que las características técnicas están relacionadas con este medio. Las características de programación del aplicativo Web, se presentan a continuación:

- Desarrollo de aplicación web
- Desarrollo en tecnología Microsoft
- Visual Studio 2010 en lenguaje Visual Basic .NET
- Net Framework 4.0
- Es una aplicación ASP.NET
- Se utiliza AJAX para mejorar la experiencia de usuario
- Motor de Base de Datos: SQL Server 2008

De estos aplicativos, solo dos de ellos (los principales) requieren inversión en licenciamientos, los cuales se detallan a continuación:

- Visual Studio 2010 professional: *USD \$800*
- SQL Server 2008 Developer Edition: *USD \$100*

Tal vez el principal aspecto técnico que caracteriza una solución en la Web es el *Alojamiento (Hosting, por su nombre en inglés)*, el cual consiste en el servicio que permite a los usuarios almacenar todo tipo de información (Datos, imágenes, videos, etc.)²³; existen empresas que ofrecen el servicio de espacios en servidores para otras compañías.

Para el desarrollo de *Finanzaas*, se requieren las siguientes especificaciones de Hosting:

- Servidor Dedicado
- Sistema Operativo: Windows Server 2008
- Base de datos: SQL Server 2008
- Servicios de Internet InformationServices como Servidor Web
- Net Framework 4.0 habilitado
- 500 GB de espacio en disco duro
- Mínimo 8 GB de RAM
- Ancho de banda (Tráfico Mensual/salida): 10TB/100MB
- Soporte – Disponibilidad: 24/7/365

²³ Fuente: Super Hosting - <http://www.superhosting.cl/fags/que-es-un-hosting-o-alojamiento-web.html>

Luego de realizar una búsqueda y evaluación de posibles oferentes, se ha seleccionado el servicio de Hosting con la empresa SingleHop Inc. (<http://www.singlehop.com>), el cual tiene un costo mensual de USD \$500.

Finalmente, con la implementación de solución con estas características técnicas que garantizaran a los clientes los siguientes beneficios:

- **Disponibilidad:** Acceso a la aplicación 24/7 desde cualquier lugar del mundo
- **Sin licencias:** No requiere licenciamiento de ningún tipo. Mediante un modelo de suscripción o renta anual el cliente tiene acceso al sistema.
- **Menos costos:** No requiere que el cliente asuma costos de licencias, mantenimiento, hardware o soporte. Todo esto está cubierto.
- **Implementación y mejoras:** La aplicación se actualizará una sola vez en el servidor central e inmediatamente estarán disponibles las mejoras para todos los usuarios. No requiere instalación en el cliente.
- **Sólo un navegador:** el cliente sólo necesita acceso a internet y un navegador de internet.

2. Descripción del proceso Operativo

La siguiente imagen, representa un esquema simplificado sobre la relación que tendrán los usuarios con la solución:

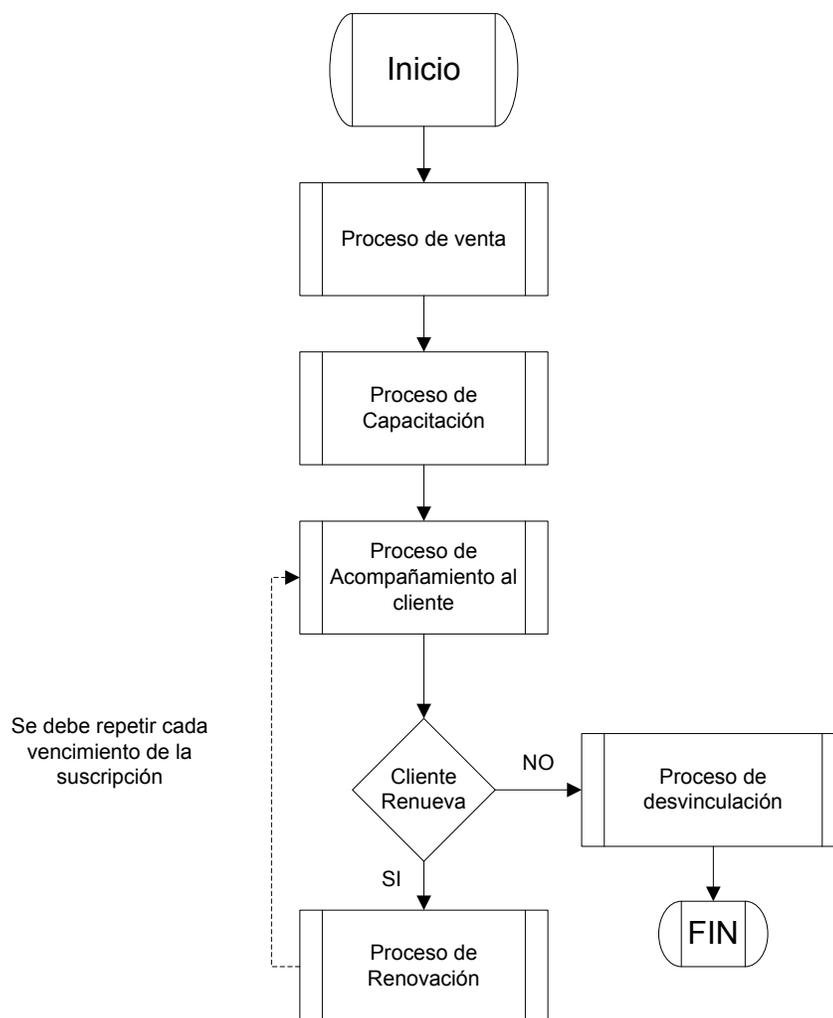
Imagen 6: Esquema de Operación



El esquema anterior presenta el flujo que recorrerá la información una vez un usuario cliente o un usuario administrador realice operaciones sobre *Finanzaas*.

Teniendo en cuenta el flujo que deberá seguir un cliente, se presenta a continuación el proceso sobre la prestación del servicio:

Imagen 7: Esquema de Servicio

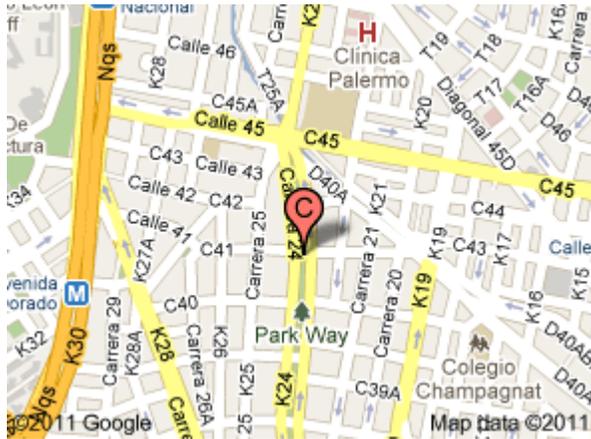


En el Anexo 4 se presenta el desarrollo de cada una de las etapas presentadas en la imagen anterior.

3. Ubicación y distribución de planta

Teniendo en cuenta la facilidad de vías de acceso, los costos por arriendo, estrato y las amplias opciones de arriendo para oficinas, inicialmente se buscaran alternativas para ubicar la oficina en el sector de la **Soledad** en la ciudad de Bogotá, a continuación se presentan las vías de acceso y ubicación del sector en la ciudad:

Imagen 8: Ubicación potencial de la oficina

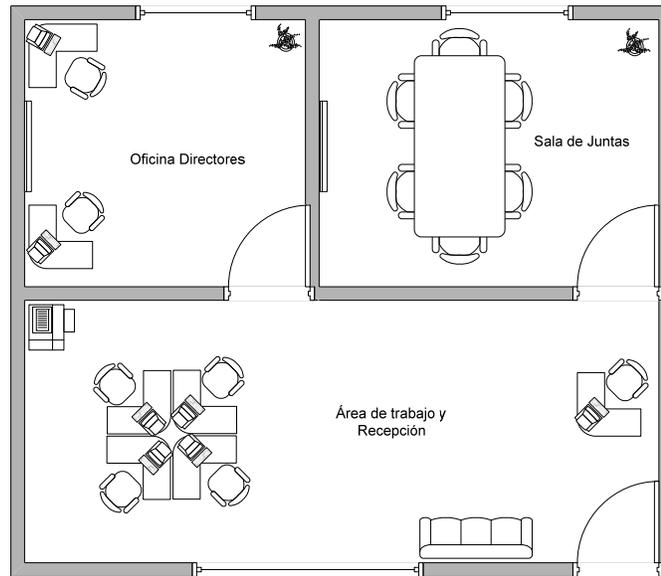


Fuente: Google maps - <http://maps.google.com/maps?hl=es&tab=w/>

Como se puede ver en la imagen anterior, el sector cuenta con vías de acceso principales de la ciudad, Calle 45, Avenida NQS (Carrera 30) y Calle 53. Dentro de las ofertas para arriendo de oficinas, se encuentran espacios con valores entre \$500.000 y \$700.000 pesos mensuales, los cuales ofrecen servicios de estratos 3 y 4.

La oficina que se busca es de una sola planta, de por lo menos 45 m² y a continuación se presenta la distribución de planta propuesta:

Imagen 9: Distribución de planta propuesta



Como se muestra en la imagen, la idea de la distribución de planta propuesta es contar con una zona de reuniones, una oficina principal en donde se ubicaran los directores (General y de Desarrollo), y finalmente una zona de trabajo y recepción en donde se ubicara el equipo comercial, de consultores y el auxiliar administrativo.

4. Flujo de información

Como ya se mostró en la imagen 6, el flujo de información se basará en la carga de información financiera a Internet. La fuente de esta información será la página Web de la Superintendencia de Sociedades (<http://www.supersociedades.gov.co>), la cual ofrece a todos los usuarios la posibilidad de consultar las bases con todos los estados financieros de las compañías que deben reportar a esta entidad del estado (23.817 empresas para el año 2010). A continuación se presenta de una forma sencilla el flujo de información:

Imagen 10: Flujo de fuente de información



VII. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

1. Organigrama funcional

Como ya se mencionó, la figura legal de la empresa será una Sociedad de Acciones Simplificada (S.A.S), por lo que a continuación se presenta la estructura administrativa propuesta:

Imagen 11: Organigrama



2. Descripción de funciones

De acuerdo con la imagen 11, inicialmente existirán 5 diferentes cargos en la empresa, a continuación se presentan sus principales requisitos de perfiles y funciones a desarrollar:

- Director General: Profesional en áreas administrativas, con una experiencia laboral de por lo menos 5 años en cargos administrativos con personal a cargo. Tendrá la responsabilidad de dirigir y administrar todos los recursos de la empresa. Estará encargado de la contratación, capacitación y desvinculación del talento humano. Adicionalmente oficiará como representante legal de la sociedad, lo cual lo acredita como responsable para tomar todas las decisiones de inversión y endeudamiento de la empresa, hasta por un monto de

\$70.000.000, valores superiores, deberá contar con la autorización de la Junta de accionistas.

- Director de Desarrollo: Experto en desarrollo de aplicaciones en la Web, con una experiencia laboral mínima de 3 años en desarrollo de páginas Web. Estará encargado de la construcción y mantenimiento de la solución Finanzaas, desarrollando todas sus funcionalidades. Adicionalmente, será responsable de la selección y administración de la relación con el Hosting, y demás proveedores de los servicios necesarios para la prestación del servicio. El cumplimiento de los cronogramas y la efectividad de las soluciones propuestas serán sus indicadores de gestión.
- Asesores Comerciales: Personas con competencias para desarrollar ventas de intangibles, ya que el servicio ofrecido requiere del acompañamiento y asesoramiento apropiado a la hora de elegir no solo la compra de la solución, sino también la selección del número de usuarios requeridos. Deberán acreditar experiencia laboral de por lo menos 3 años en cargos con el perfil definido. Estarán encargados de la consecución de nuevos clientes, de acuerdo con las directrices definidas por el Director General; adicionalmente, estarán encargados, en conjunto con los consultores financieros, del mantenimiento, servicio y atención postventa de los clientes. Tendrán un presupuesto de ventas asignado, el cuál será uno de los indicadores por los cuales será evaluada su gestión, adicionalmente se le medirá por el cumplimiento de los procedimientos establecidos (ver anexo 4) y de las evaluaciones de servicio realizadas a los clientes.
- Consultores Financieros: Profesionales de las áreas administrativas y/o financieras, que deberán realizar el acompañamiento a los clientes, una vez decidan adquirir Finanzaas. Deberán acreditar experiencia laboral de por lo menos 3 años en cargos con el perfil definido. Tendrán el compromiso de acompañar a los clientes en el uso óptimo de la solución y en el proceso de toma de decisiones efectivas, tomando siempre como base la información financiera de la empresa o sector específico. Su gestión será evaluada sobre las evaluaciones de servicio y las renovaciones de los clientes, ya que es un pilar fundamental para lograr la continuidad de los clientes con la empresa.
- Auxiliar Administrativo: Persona encargada del apoyo operativo de todos los procedimientos de la empresa, no es indispensable contar con experiencia laboral; Dentro de las principales responsabilidades

se encuentran: facturación, caja menor, contestar el teléfono y elaboración de reportes solicitados por el Director General. Su gestión será evaluada sobre el cumplimiento y oportunidad de ejecución de todos los compromisos adquiridos.

Para ninguno de los cargos o perfiles se establecerán requisitos de género o edad, ya que el criterio para seleccionar un candidato para el perfil, será la evaluación de competencias y actitudes.

3. Esquema Salarial

Dentro de los esquemas salariales que se podrían aplicar para la remuneración de los empleados de la empresa, se ha seleccionado un esquema de compensación variable; así como se indicó en el numeral anterior, cada cargo tendrá un grupo de indicadores de gestión que ayudarán en la medición y liquidación del componente variable.

A continuación se presentarán los esquemas salariales de cada uno de los cargos de la empresa, los cuales estarán soportados por los resultados de las variables seleccionadas para cada uno de ellos, en el Anexo 5 se podrá encontrar la composición de estos salarios:

Tabla 17: Esquemas Salariales

Cargo	Composición Salarial	Indicadores de Gestión	Peso Ponderado
Director General	Fijo: \$1.800.000	Crecimiento de utilidades	30%
	Variable: \$1.200.000	Crecimiento Número Clientes	30%
		Nivel de satisfacción de Clientes	40%
Director de Desarrollo	Fijo: \$1.300.000	Tareas terminadas oportunamente	85%
	Variable: \$900.000	Disponibilidad del servicio (Tiempo al aire de la pagina durante el mes)	15%

Asesor Comercial	Fijo: \$950.000	Presupuesto Ventas Nuevas ²⁴	60%
	Variable: \$1.150.000	Número nuevos Clientes	30%
		Renovaciones	10%
Consultor Financiero	Fijo: \$950.000	Nivel de satisfacción de Clientes ²⁵	40%
	Variable: \$1.150.000	Renovaciones	40%
		Consecución de nuevos clientes	20%
Auxiliar Admin.	Fijo: \$650.000 Variable: \$150.000	Tareas terminadas oportunamente	100%

Para todos los indicadores de gestión presentados en la tabla anterior, el componente variable solo será liquidado proporcionalmente una vez se logre un resultado ponderado superior al 70% de cumplimiento.

VIII. ANÁLISIS LEGAL Y JURÍDICO

1. Consideraciones Legales y Jurídicas

Por todos los beneficios y ventajas expuestos en el capítulo 2 Análisis del Macro Entorno, se ha tomado la decisión que la figura legal que se utilizará será el de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Por lo anterior se encontrarán diferentes beneficios:

- Para su creación no existen límites superior o inferior de capital social, número de accionistas o número de empleados.

²⁴ Para el primer año, el peso ponderado para las ventas nuevas será del 70%, ya que no existe presupuesto de renovaciones.

²⁵ Para el primer año, el peso ponderado del nivel de satisfacción de los clientes y consecución de nuevos clientes tendrán un peso ponderado de 50% cada uno, ya que no existe presupuesto de renovaciones.

- Se podrá constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una Escritura pública.
- Los accionistas no tendrán responsabilidad solidaria en las deudas tributarias de la sociedad, al igual que otras sociedades por acciones; adicionalmente, no responder en forma solidaria por las obligaciones laborales.

Adicionalmente, en el artículo 4 de la Ley 1429 de 2010²⁶, se establece que las nuevas empresas a partir de la expedición de la Ley tendrán exención del impuesto de Renta progresiva, así:

- **Cero por ciento (0%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en los **dos primeros años gravables**, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- **Veinticinco por ciento (25%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el **tercer año gravable**, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- **Cincuenta por ciento (50%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el **cuarto año gravable**, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- **Setenta y cinco por ciento (75%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en el **quinto año gravable**, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- **Ciento por ciento (100%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas del **sexto año gravable en adelante**, a partir del inicio de su actividad económica principal.

²⁶ Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010: “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo” – Fuente: <http://www.actualicese.com/normatividad/2010/12/29/ley-1429-de-29-12-2010/>

En cuanto a los compromisos legales y jurídicos que se tendrían como empresa, se contemplan los siguientes:

- De acuerdo con la Ley 222 de 1995, la Superintendencia de Sociedades desarrollará la inspección, vigilancia y control de las sociedades comerciales; específicamente en el artículo 83 de esta ley, se establece que este proyecto solo estaría bajo la inspección de la Superintendencia de Sociedades: *“Art. 83: La inspección consiste en la atribución de la Superintendencia de Sociedades para solicitar, confirmar y analizar de manera ocasional, y en la forma, detalle y términos que ella determine, la información que requiera sobre la situación jurídica, contable, económica y administrativa de cualquier sociedad comercial no vigilada por la Superintendencia Bancaria o sobre operaciones específicas de la misma. Superintendencia de Sociedades, de oficio, podrá practicar investigaciones administrativas a estas sociedades.”*²⁷. Las funciones de vigilancia y control solo aplican para empresas con niveles muy superiores a sus activos y/o ingresos.
- Adicionalmente, estará sometido, cuando sea el caso, a las acciones de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), ya que dentro de las principales funciones de este ente de control se encuentran: *“2. En su condición de Autoridad Nacional de Protección de la Competencia, velar por la observancia de las disposiciones en esta materia en los mercados nacionales; 3. Conocer en forma privativa de las reclamaciones o quejas por hechos que afecten la competencia en los mercados nacionales y dar trámite a aquellas que sean significativas, para alcanzar en particular, los siguientes propósitos: la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica. 4. Imponer con base en la ley y de acuerdo con el procedimiento aplicable las sanciones pertinentes por violación a cualquiera de las disposiciones sobre protección de la competencia. 5. Ordenar, como medida cautelar, la suspensión inmediata de las conductas que puedan resultar contrarias a las disposiciones sobre protección de la competencia. 6. Ordenar a los infractores la modificación o terminación de las conductas que sean contrarias a las disposiciones sobre protección de la competencia. 7. Decidir sobre la terminación anticipada de las investigaciones por presuntas violaciones a las disposiciones sobre protección de la competencia, cuando a su juicio el presunto infractor brinde garantías suficientes de suspender o modificar la conducta por la cual se le investiga 8. Autorizar en los*

²⁷ Senado de la República -

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0222_1995_pr001.html

términos de la ley los acuerdos o convenios que no obstante limitar la libre competencia, tengan por fin defender la estabilidad de un sector básico de la producción de bienes o servicios de interés para la economía general, a los que se refiere el parágrafo del artículo 1o de la Ley 155 de 1959 o demás normas que la modifiquen o adicionen...

10. *Determinar los libros necesarios para que las Cámaras de Comercio lleven el registro mercantil, la forma de hacer las inscripciones e instruir para que dicho registro y el de las personas jurídicas sin ánimo de lucro se lleve de acuerdo con la ley...*

14. *Velar por la observancia de las disposiciones sobre protección al consumidor y dar trámite a las reclamaciones o quejas que se presenten, cuya competencia no haya sido asignada a otra autoridad, con el fin de establecer las responsabilidades administrativas del caso u ordenar las medidas que resulten pertinentes.*

15. *Imponer previas explicaciones, de acuerdo con el procedimiento aplicable, las sanciones que de acuerdo con la ley sean pertinentes por violación de las normas sobre protección al consumidor, por incumplimiento de aquellos reglamentos técnicos cuya vigilancia se le haya asignado expresamente, así como por la inobservancia de las instrucciones que imparta en desarrollo de sus funciones...*

24. *Con excepción de la competencia atribuida a otras autoridades, ejercer el control y vigilancia en relación con el cumplimiento de las normas sobre control de precios, especulación indebida y acaparamiento, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2876 de 1984 o las normas que lo modifiquen o adicionen, e imponer las sanciones previstas en este.*

25. *Asumir, cuando las necesidades públicas así lo aconsejen, el conocimiento exclusivo de las investigaciones e imponer las sanciones por violación de las normas sobre control y vigilancia de precios.*²⁸

En cuanto a la composición societaria que tendrá la sociedad, la siguiente tabla pretende exponer el número y perfil de los socios que trabajan en el desarrollo del presente proyecto:

²⁸ Decreto 1687 de 2010, Artículo 1° - http://www.sic.gov.co/archivo_descarga.php?idcategoria=10544

Tabla 18: Perfil de los Socios

No	Perfil	Rol a desempeñar	% Part
1	Contador Público con Especialización en gestión y control de procesos. Amplia experiencia en firmas de auditoría.	Director General y Consultor Financiero ²⁹	20%
2	Ingeniero de Sistemas, con experiencia en desarrollo de aplicaciones en Internet y actividades comerciales relacionadas.	Director de Desarrollo y Asesor Comercial. Adicionalmente será quien desarrolle la solución	20%
3	Profesional en Administración Pública, con experiencia de más de 7 años en el área comercial de intangibles y servicios en Internet	Inicialmente tendrá un rol de apoyo en la definición de la estrategia comercial y de mercadeo	20%
4	Profesional en Comercio Exterior, con estudios complementarios en Mercadeo. Experiencia en el área comercial y de mercadeo de servicios de Logística y servicios en Internet	Inicialmente tendrá un rol de apoyo en la definición de la estrategia comercial y de mercadeo	20%
5	Ingeniero Industrial con Especialización en Gerencia Estratégica. Experiencia en mercado, gerencia de proyectos y gestión en procesos	Inicialmente tendrá un rol de apoyo en la definición funcional de la solución	20%

²⁹ Durante el semestre de operación se espera tener una estructura sencilla, de modo que solo se requerirá el apoyo de un Auxiliar Administrativo adicional al apoyo que puedan aportar los socios.

Como se muestra en la tabla 18, inicialmente se tiene proyectado que dos de los cinco socios inicien trabajando en la operación de la nueva empresa, cubriendo los roles descritos, devengando el sueldo establecido para consultor financiero y asesor comercial respectivamente; por lo anterior, solo se requerirá de la contratación de un auxiliar administrativo para completar la planta establecida, de acuerdo con el perfil establecido en el punto 2 del capítulo VII.

Como se presentó en el organigrama (Imagen 11), el órgano principal de administración de la sociedad será la Junta de Accionistas, en donde se tomarán todas las decisiones que correspondan; adicionalmente estará encargado de la vigilancia y control del Director General (Representante Legal de la sociedad).

Gracias a que el número de socios es impar, el primer mecanismo para la solución de conflictos, será la misma junta de accionistas, en donde por votación simple, se tomarán las decisiones respectivas, de acuerdo con la mayoría. En caso de persistir el conflicto o de no ser posible llegar a una decisión, se buscará el concepto de un tercero (ajeno a la sociedad), que oficiará como “árbitro” y cuya decisión será aceptada por todos los socios sin opción a apelación. Finalmente, el Anexo 6 incluye una propuesta de estatutos para la formalización de sociedad.

IX. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

1. Determinación de fuentes de financiamiento

A continuación se presentará el requerimiento de inversión inicial, de acuerdo con todos los aspectos administrativos, operativos, comerciales y legales que se han contemplado a lo largo del presente documento:

Tabla 19: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Desarrollo Solución	\$ 32.000.000
Salarios Garantizados 1 meses	\$ 7.637.428
Equipos Computación	\$ 6.800.000
Infraestructura	\$ 3.500.000
Publicidad e Imagen Corporativa	\$ 2.000.000
Arriendo 2 meses	\$ 2.000.000
Licencias Software	\$ 1.800.000
Muebles y Enseres	\$ 1.290.000
Servicios 2 meses	\$ 800.000
Inscripción CCB	\$ 500.000
Caja Inicial	\$ 2.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 60.327.428

Como lo muestra la tabla 19, dentro de la inversión inicial, se pretende garantizar el salario de todos los empleados por el primer mes, el pago de 2 meses de arriendo y servicios; adicionalmente, se contempla el pago de 3 meses de hosting. En el anexo 7 se detalla todo lo relacionado con el análisis financiero del proyecto.

Luego de analizar esta información, los 5 socios del proyecto han planteado su capacidad de cubrir en su totalidad estos recursos, por lo que no se requerirá la financiación inicial del proyecto, así el valor de los aportes de cada uno de los socios será de:

Tabla 20: Aportes Socios

Inversión por Socio	\$ 12.065.486
---------------------	---------------

2. Estados Financieros Proyectados

A continuación se presentan los estados financieros, los cuales fueron proyectados teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Cumplimiento del 100% de la proyección de ventas
- 30% de las ventas son realizadas de contado
- Una recuperación del 97% de la cartera, por lo que en el Estado de Resultados (P&G) se castigará anualmente el valor no cobrado.
- Para efectos de hacer más estricto el análisis se supone una inflación del 5% (Superior a la real esperada para los próximos años)

Imagen 12: Balance General proyectado

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 20.237.428	\$ 80.202.407	\$ 158.224.323	\$ 200.841.772	\$ 239.206.499	\$ 264.800.865
Cuentas por Cobrar - Cartera	\$ 0	\$ 10.920.000	\$ 31.535.475	\$ 34.099.196	\$ 36.524.824	\$ 39.021.442
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 20.237.428	\$ 91.122.407	\$ 189.759.798	\$ 234.940.968	\$ 275.731.323	\$ 303.822.307
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Construcciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Solución (Pagina Web)	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 57.600.000	\$ 89.600.000	\$ 129.600.000	\$ 179.600.000
Maquinaria y Equipo	\$ 6.800.000	\$ 21.760.000	\$ 34.000.000	\$ 49.912.000	\$ 49.912.000	\$ 49.912.000
Muebles y Enseres	\$ 1.290.000	\$ 4.386.000	\$ 6.862.800	\$ 10.578.000	\$ 10.578.000	\$ 10.578.000
Vehículos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUBTOTAL FIJO	\$ 40.090.000	\$ 58.146.000	\$ 98.462.800	\$ 150.090.000	\$ 190.090.000	\$ 240.090.000
Depreciación Acumulada	\$ 0	-\$ 11.629.200	-\$ 31.321.760	-\$ 61.339.760	-\$ 99.357.760	-\$ 147.375.760
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 40.090.000	\$ 46.516.800	\$ 67.141.040	\$ 88.750.240	\$ 90.732.240	\$ 92.714.240
TOTAL ACTIVOS	\$ 60.327.428	\$ 137.639.207	\$ 256.900.838	\$ 323.691.208	\$ 366.463.563	\$ 396.536.547
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Imporrenta por Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.510.206	\$ 7.966.622	\$ 9.414.803
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Parafiscales y Provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.510.206	\$ 7.966.622	\$ 9.414.803
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.510.206	\$ 7.966.622	\$ 9.414.803
PATRIMONIO						
Capital	\$ 60.327.428	\$ 60.327.428	\$ 60.327.428	\$ 60.327.428	\$ 60.327.428	\$ 60.327.428
Utilidad del Ejercicio	\$ 0	\$ 77.311.779	\$ 119.261.631	\$ 61.280.164	\$ 40.315.938	\$ 28.624.804
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores	\$ 0	\$ 0	\$ 77.311.779	\$ 196.573.410	\$ 257.853.575	\$ 298.169.513
TOTAL PATRIMONIO	\$ 60.327.428	\$ 137.639.207	\$ 256.900.838	\$ 318.181.002	\$ 358.496.940	\$ 387.121.745
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 60.327.428	\$ 137.639.207	\$ 256.900.838	\$ 323.691.208	\$ 366.463.563	\$ 396.536.547
Verificación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Anexo 7

Imagen 13: Estado de Resultados proyectado

ESTADO RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 328.296.000	\$ 540.608.141	\$ 584.557.643	\$ 626.139.842	\$ 668.939.006
Hosting y Dominio	\$ 12.000.000	\$ 24.350.000	\$ 37.247.500	\$ 57.189.125	\$ 68.493.850
Mantenimiento Pagina	\$ 5.400.000	\$ 6.237.000	\$ 6.548.850	\$ 6.876.293	\$ 7.220.107
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 17.400.000	\$ 30.587.000	\$ 43.796.350	\$ 64.065.418	\$ 75.713.957
UTILIDAD BRUTA	\$ 310.896.000	\$ 510.021.141	\$ 540.761.293	\$ 562.074.424	\$ 593.225.049
Salarios Fijos	\$ 57.813.200	\$ 95.931.360	\$ 113.296.428	\$ 118.961.249	\$ 124.909.312
Gastos de Administración	\$ 42.000.000	\$ 64.668.000	\$ 68.486.400	\$ 72.671.220	\$ 76.897.971
Salarios Variables	\$ 49.850.000	\$ 86.310.000	\$ 105.840.000	\$ 111.132.000	\$ 116.688.600
Gastos de Ventas	\$ 11.000.000	\$ 20.790.000	\$ 32.744.250	\$ 42.976.828	\$ 51.894.520
Prestaciones Sociales	\$ 54.725.205	\$ 92.633.283	\$ 111.387.046	\$ 116.956.399	\$ 122.804.219
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 215.388.405	\$ 360.332.643	\$ 431.754.124	\$ 462.697.696	\$ 493.194.621
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 95.507.595	\$ 149.688.498	\$ 109.007.169	\$ 99.376.728	\$ 100.030.427
Depreciaciones	-\$ 11.629.200	-\$ 19.692.560	-\$ 30.018.000	-\$ 38.018.000	-\$ 48.018.000
Castigos de Cartera	-\$ 6.566.616	-\$ 10.734.307	-\$ 12.198.799	-\$ 13.076.168	-\$ 13.972.821
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 77.311.779	\$ 119.261.631	\$ 66.790.370	\$ 48.282.560	\$ 38.039.607
Impuesto de Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 5.510.206	\$ 7.966.622	\$ 9.414.803
UTILIDAD NETA	\$ 77.311.779	\$ 119.261.631	\$ 61.280.164	\$ 40.315.938	\$ 28.624.804

Fuente: Anexo 7

Como se mencionó en el capítulo legal y jurídico, por ser una empresa creada durante el 2011, la nueva empresa solo tendrá que pagar una porción del impuesto de renta a partir del tercer año de funcionamiento.

Luego de evaluar todos los flujos de dinero requerido para el desarrollo del negocio y teniendo en cuenta las proyecciones de ventas presentadas en las tablas 13 y 14 de este documento, se puede obtener el siguiente flujo de caja:

Gráfico 25: Flujo de Caja proyectado



Fuente: Flujo de caja – Anexo 7

Es de resaltar que los ingresos percibidos a partir del año 2, incluyen las renovaciones de los años anteriores, por eso se evidencia un incremento de casi el doble entre un año y otro.

3. Indicadores Financieros

Finalmente, a continuación se presenta una tabla con el resumen de los principales indicadores financieros del proyecto, de acuerdo con los supuestos presentados anteriormente:

Tabla 21: Resumen de indicadores financieros proyectados

(Valores en millones de pesos)

RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Interés de Oportunidad	20%					
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 378,66					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	187,5%					
Ventas		\$ 328	\$ 541	\$ 585	\$ 626	\$ 669
Flujo de Caja	-\$ 60	\$ 80	\$ 158	\$ 201	\$ 239	\$ 265
EBITDA		\$ 96	\$ 150	\$ 109	\$ 99	\$ 100
Resultado Neto		\$ 77	\$ 119	\$ 61	\$ 40	\$ 29
Rentabilidad Operativa		29,1%	27,7%	18,6%	15,9%	15,0%
Rentabilidad Neta		23,5%	22,1%	10,5%	6,4%	4,3%

Como lo demuestran las cifras de la tabla 21, el proyecto es **financieramente viable**; en el anexo 7 se presenta un análisis de sensibilidad mostrando los niveles de tolerancia del modelo de negocio, ante las variaciones de las diferentes variables.

En conclusión y luego de evaluar todos los capítulos del presente documento, el proyecto es viable técnica y financieramente, de acuerdo con las consideraciones y variables aquí analizadas.

X. ANEXOS

Anexo 1: Competidores seleccionados

Tabla 22: Listado de competidores

Sector	NIT	Razón Social
Asesorías Empresariales	800110980	ACCENTURE LIMITADA
Asesorías Empresariales	860000134	AYMAR Y COMPAÑÍA LIMITADA
Asesorías Empresariales	860054494	BOTERO RAMÍREZ Y CIA LTDA.
Asesorías Empresariales	890306094	G.I. CONSULTORES ANDINOS S.A.
Asesorías Empresariales	860065047	ILUMINAR S.A.
Asesorías Empresariales	830021073	INTERNET SECURITIES INC EN LIQUIDACIÓN
Asesorías Empresariales	800228026	MCKINSEY Y COMPANY COLOMBIA INC.
Asesorías Empresariales	830009635	APOYOS FINANCIEROS ESPECIALIZADOS S.A.
Asesorías Empresariales	860072543	ASESORÍAS E INVERSIONES VIATELA DEVIA Y CIA S. EN C.A.
Servicios Empresariales	830109486	ADVALORUM S A
Servicios Empresariales	830079434	CONSULTORIA ORGANIZACIONAL S.A.
Servicios Empresariales	830041890	EXIM LICENSING GROUP COLOMBIA LTDA. CI
Servicios Empresariales	830030281	GEOAPATIAL LTDA.
Servicios Empresariales	830112750	ITSTK SERVICES TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE LTDA
Servicios Empresariales	860524022	SERBATA SERVICIOS ESPECIALES S A SERBATA S A
Servicios Empresariales	900041794	SUCURSAL COLOMBIA SOCIEDAD ALPINA CORPORATIVO S.A.
Servicios Empresariales	830146338	AMOYA UNO S.A.
Servicios Empresariales	830070821	DATABANK MANAGEMENT KNOWLEDGEWARE SOLUTIONS LIMITADA
Servicios Empresariales	900032632	INTEGRATED CONSULTING SERVICES INTERNATIONAL CA
Servicios Empresariales	830011994	SACOSTA S.A.

Fuente: BPR Benchmark. Cálculos propios

Tabla 23: Listado CIU de los competidores

CIU	Nombre Subsector
F4521	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES PARA USO RESIDENCIAL
J6599	OTROS TIPOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA NCP
J6719	ACTIVIDADES AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA NCP
K7210	CONSULTORES EN EQUIPO DE INFORMÁTICA
K7220	CONSULTORES EN PROGRAMAS DE INFORMÁTICA Y SUMINISTRO DE PROGRAMAS DE INFORMÁTICA
K7412	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURÍA DE LIBROS Y AUDITORIA; ASESORAMIENTO EN MATERIA DE IMPUESTOS
K7414	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN
K7421	ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA Y ACTIVIDADES CONEXAS DE ASESORAMIENTO TÉCNICO
K7422	ENSAYOS Y ANÁLISIS TÉCNICOS
K7499	OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP

Anexo 2: Diseño Encuesta

ENCUESTA

Me encuentro realizando mi trabajo de grado de la Especialización Gerencia Estratégica de La Universidad de La Sabana. Agradezco el tiempo (máximo 10 minutos) que pueda invertir en responder las 15 preguntas que se presentan a continuación

1. Cuenta su empresa con acceso a Internet en la oficina

- Si
- No
- No Sabe

2. Cuenta su empresa con un contador

- Si
- No
- No Sabe

3. Cuenta la empresa con registros de la información financiera

- Si
- No
- No Sabe

4. Si su respuesta fue SI, en qué medios tiene estos registros

- Papel
- Digital
- Ambos

5. Quién tiene acceso a la información financiera de su empresa (Por favor seleccione todas las opciones que considere necesarias)

- Dueños / Propietarios / Junta Directiva
- Gerente / Director / Jefe
- Contador
- Toda la empresa
- Nadie
- No Sabe

6. Tiene el equipo gerencial de la empresa conocimientos sobre análisis financiero

- Si

- No
- No Sabe

7. La empresa soporta la toma de decisiones importantes en la información financiera disponible

- Si
- No
- No Sabe

8. Con qué frecuencia es consultada y/o analizada la información financiera de su empresa

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Esporádicamente
- Otra periodicidad ¿Cuál? _____
- Nunca

9.Cuál considera que es la información financiera más importante (Por favor seleccione todas las opciones que considere necesarias)

- Balance General
- Estado de resultados (P&G)
- Indicadores Financieros
- No considera que sea importante
- Otro ¿Cuál? _____

10. Qué tan importante considera que es contar con la información financiera de su empresa en medio digital

- 5 (Muy Importante)
- 4
- 3
- 2
- 1 (Nada Importante)

11. Qué tan seguro considera que es Internet

- 5 (Muy seguro)

- 4
- 3
- 2
- 1 (Nada seguro)

12. Qué tan importante considera que es apoyarse en los beneficios que ofrece Internet (Disponibilidad las 24 horas sin importar el lugar del mundo donde se consulte) para administrar y analizar la información financiera de su empresa

- 5 (Muy Importante)
- 4
- 3
- 2
- 1 (Nada Importante)

13. Qué tan importante considera que es contar con información financiera oficial de otras empresas / Sectores / Industrias

- 5 (Muy Importante)
- 4
- 3
- 2
- 1 (Nada Importante)

14. Conoce empresas que ofrezcan el servicio de consulta de información financiera de Sectores / Industrias / Empresas

- Si
- No

15. Si su respuesta fue SI, por favor indique (si recuerda) el nombre estas empresas

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Muchas gracias por su tiempo

Anexo 3: Proyección de Ventas

Tabla 24: Lista de precios proyectada

Paquete Básico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio VN 1 año	\$ 2.600.000	\$ 2.704.000	\$ 2.812.160	\$ 2.924.646	\$ 3.041.632
Precio VN 2 años	\$ 4.784.000	\$ 4.975.360	\$ 5.174.374	\$ 5.381.349	\$ 5.596.603
Precio VN 3 años	\$ 6.864.000	\$ 7.138.560	\$ 7.424.102	\$ 7.721.066	\$ 8.029.909
Precio RN 1 año		\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661	\$ 2.919.967
Paquete Completo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio VN 1 año	\$ 6.600.000	\$ 6.864.000	\$ 7.138.560	\$ 7.424.102	\$ 7.721.066
Precio RN 1 año		\$ 6.589.440	\$ 6.853.018	\$ 7.127.138	\$ 7.412.224

Nota: Se asume un incremento en precios igual a la inflación proyectada para los siguientes años (4%)

Se espera que el comportamiento de usuarios, para los 5 años sea el siguiente:

Tabla 25: Proyección número de usuarios año 1

	Año 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Paquete Básico	4	4	7	8	8	9	9	9	10	11	11	6	96
Número de Usuarios 1 año	4	4	7	8	8	8	8	8	8	9	9	6	87
Número de Usuarios 2 años	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	6
Número de Usuarios 3 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
Paquete Completo	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	8
Número de Usuarios 1 año	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	8
Total usuarios por mes	4	4	7	8	8	10	10	10	11	13	13	6	104

Tabla 26: Proyección número de usuarios años 2 a 5

	Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	VN	RN	Total									
Paquete Básico	98	61	159	99	66	166	101	69	170	103	70	174
Número de Usuarios 1 año	89	61	150	90	62	152	91	63	154	94	64	158
Número de Usuarios 2 años	6	0	6	6	4	10	6	4	10	6	4	11
Número de Usuarios 3 años	3	0	3	3	0	3	3	2	5	3	2	5
Paquete Completo	8	5	13	9	5	14	9	6	15	10	6	15
Número de Usuarios 1 año	8	5	13	9	5	14	9	6	15	10	6	15
Total usuarios por año	106	66	172	108	71	179	110	75	185	113	76	189

Para el caso de las renovaciones se considera que no se mantendrá la misma base de clientes, por lo que se han definido deserciones esperadas para cada servicio:

Tabla 27: Índices de deserción proyectados

Paquete Básico	Deserción
Deserción ventas a 1 año	30%
Deserción ventas a 2 años	33%
Deserción ventas a 3 años	35%
Paquete Completo	Deserción
Deserción ventas a 1 año	35%

Anexo 4: Esquemas de Servicios

Imagen 14: Esquema del proceso de Venta

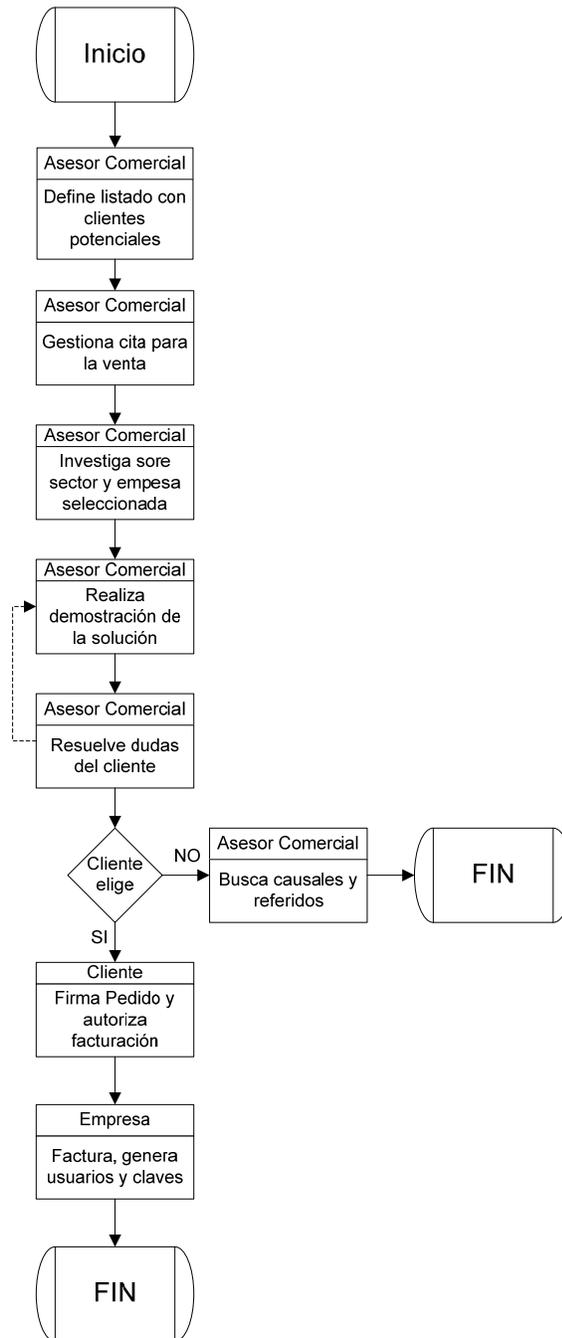


Imagen 15: Esquema del proceso de capacitación

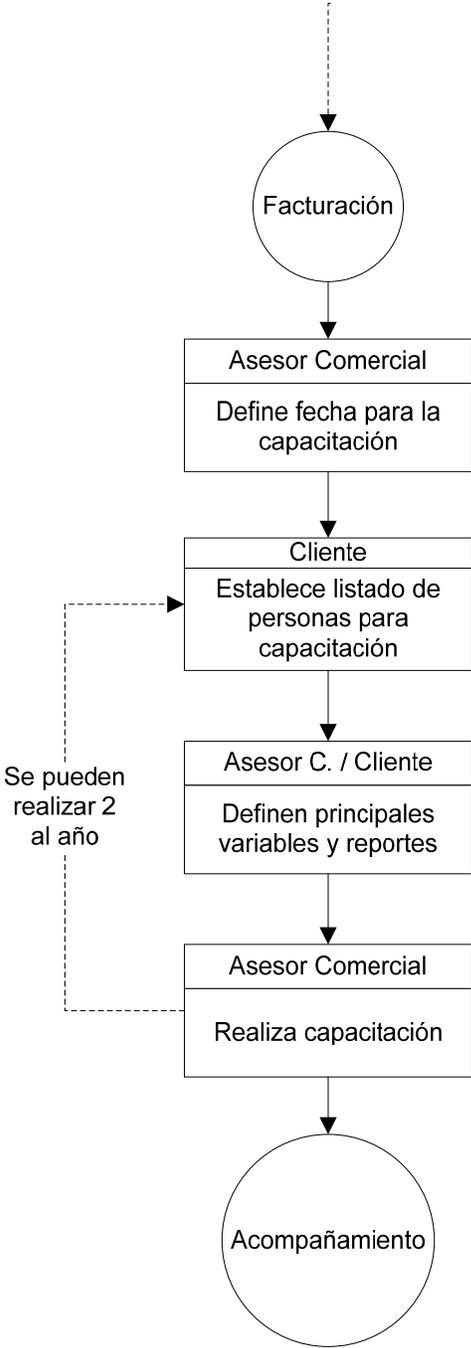


Imagen 16: Esquema del proceso de Acompañamiento al Cliente

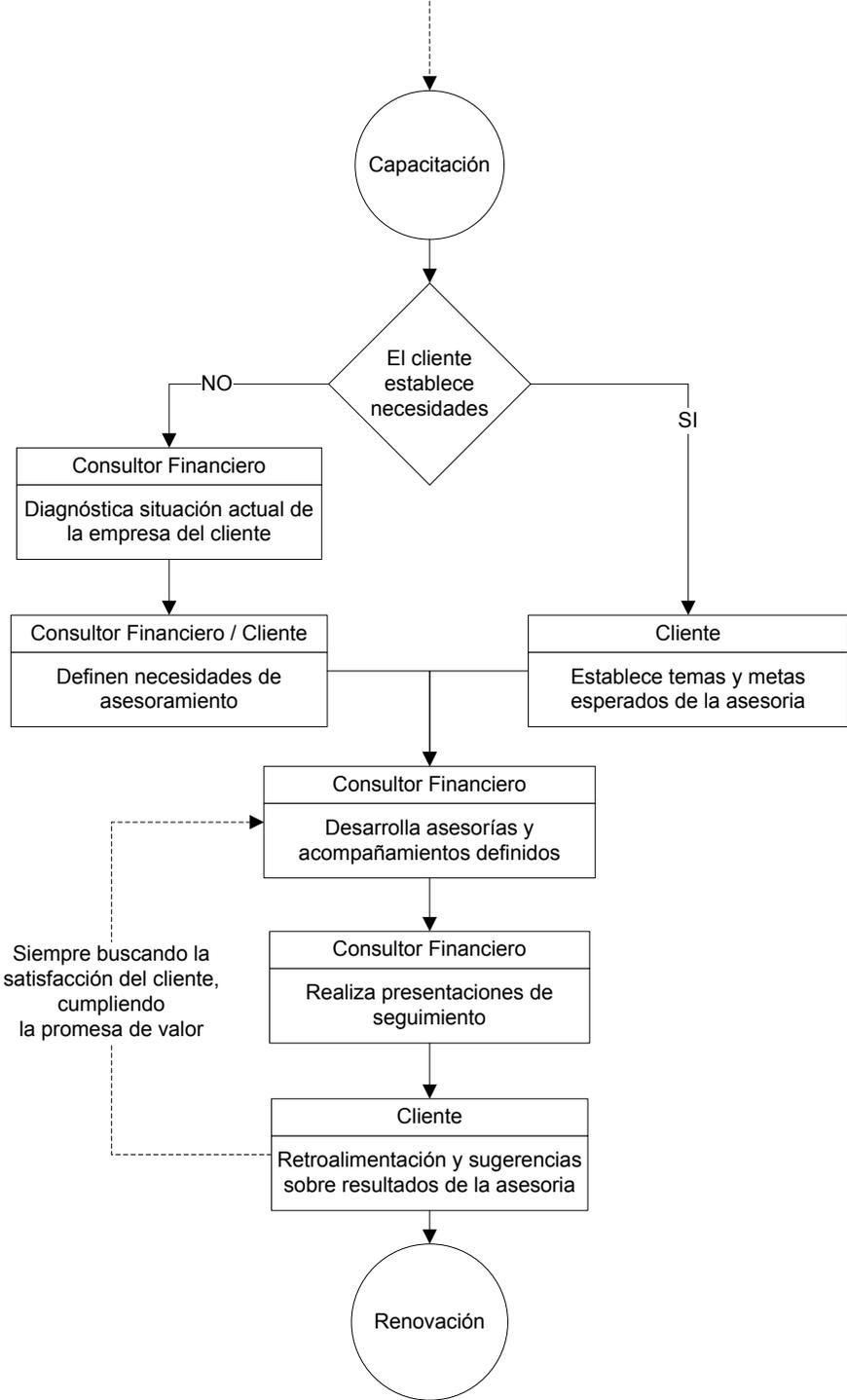


Imagen 17: Esquema del proceso de Renovación

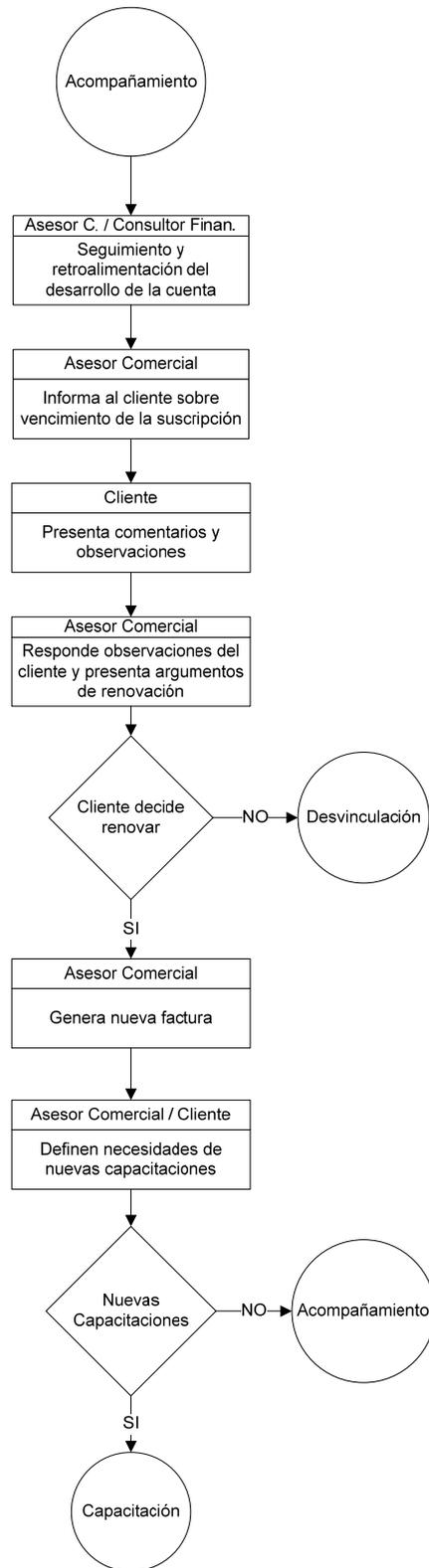
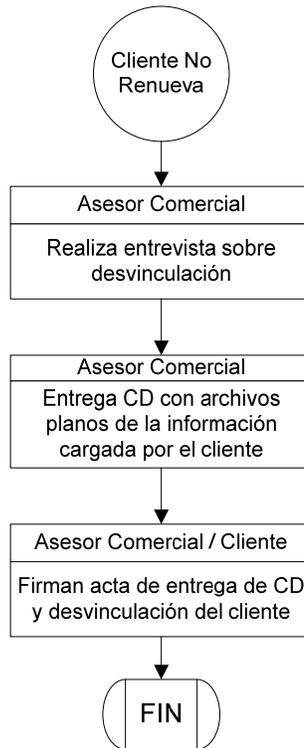


Imagen 18: Esquema del proceso de Desvinculación



Anexo 5: Esquema Salarial

Tabla 28: Composición Salarial

Cargo	Tipo	Composición Salarial	% Part.	Prestaciones Sociales	Parafiscales	Total Costo por cargo
Director General	Fijo	\$ 1.800.000	60%	\$ 654.900	\$ 870.000	\$ 4.524.900
	Variable	\$ 1.200.000	40%			
	Total	\$ 3.000.000	100%			
Director de Desarrollo	Fijo	\$ 1.300.000	59%	\$ 480.260	\$ 638.000	\$ 3.318.260
	Variable	\$ 900.000	41%			
	Total	\$ 2.200.000	100%			
Asesor Comercial	Fijo	\$ 950.000	45%	\$ 458.430	\$ 609.000	\$ 3.167.430
	Variable	\$ 1.150.000	55%			
	Total	\$ 2.100.000	100%			
Consultor Financiero	Fijo	\$ 950.000	45%	\$ 458.430	\$ 609.000	\$ 3.167.430
	Variable	\$ 1.150.000	55%			
	Total	\$ 2.100.000	100%			
Auxiliar Administrativo	Fijo	\$ 650.000	81%	\$ 188.524	\$ 250.444	\$ 1.302.568
	Variable	\$ 150.000	19%			
	Auxilio Transporte	\$ 63.600	N.A.			
	Total	\$ 863.600	100%			

Tabla 29: Carga prestacional

Carga Prestacional	
Parafiscales	29,0%
Cesantias	8,3%
Intereses sobre Cesantías	1,0%
Prima de Servicios	8,3%
Vacaciones	4,2%
Total Carga Prestacional	50,8%

Anexo 6: Propuesta Estatutos

ESTATUTOS XXXX S.A.S.

ARTICULO 1 SOCIOS: XXXX, identificado con Cédula de ciudadanía No. XXXX de Bogotá, XXXXX, identificado con Cédula de ciudadanía No. XXXXX de Bogotá, XXXXX, identificada con Cédula de ciudadanía No. XXXX de Bogotá, XXXXXX identificado con Cédula de ciudadanía No. xxxx de Manizales y XXXXX identificado con cédula de ciudadanía No XXXXX de Bogotá.

ARTÍCULO 2.- TIPO O ESPECIE. Compañía por acciones simplificada (S.A.S.), regulada por la Ley 1258 de 2008. Es una sociedad de capital; de naturaleza comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. En lo no previsto en la Ley 1258 de 2008, se regirá por las disposiciones contenidas en estos estatutos, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio. La inspección, vigilancia y control al momento de su constitución le está dada a la Superintendencia de Sociedades. La sociedad podrá abrir sucursales o agencias en cualquier parte del territorio nacional o en el exterior, para lo cual se procederá como aparece previsto en las normas correspondientes.

ARTÍCULO 3.- DOMICILIO SOCIAL. La sociedad tendrá como domicilio principal Bogotá– Cundinamarca, pero podrá establecer sucursales en otras ciudades dentro del territorio nacional o en el exterior. La apertura de sucursales requerirá de la aprobación de la asamblea de accionistas con el voto favorable de uno o varios socios que representen por lo menos la mitad más una de las acciones suscritas presentes en respectiva reunión.

ARTICULO 4.- NOMBRE DE LA SOCIEDAD: La sociedad actuará bajo la denominación social “XXXX S.A.S.”.

ARTICULO 5.- TÉRMINO DE DURACIÓN: La sociedad tendrá un término de duración indefinido, pero podrá disolverse cuando los socios así lo decidan con una mayoría singular o plural que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, esta determinación se hará constar en documento privado que deberá ser inscrito en el registro mercantil.

ARTICULO 6.- OBJETO SOCIAL: La Sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades. A) Desarrollo y comercialización de software y telecomunicaciones, B) Prestación de servicios profesionales en las áreas de Tecnología, Finanzas, Mercadeo, comercial y otras actividades empresariales relacionadas. C) Toda clase de representaciones relacionadas o conexas con los servicios operacionales mencionados en los literales anteriores. En el ejercicio la sociedad podrá A) Adquirir bienes de cualquier naturaleza, mueble o inmueble,

corporales o no corporales, adicionarlos y enajenar a cualquier título de dominio los bienes de que sea dueña. B) Dar y recibir en garantía de obligaciones bienes muebles e inmuebles, tomar y dar en arrendamiento bienes de cualquier naturaleza, D) Actuar como agente, asesor, o representante de personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que se ocupen de actividades relacionadas directa o indirectamente con el objeto social de la compañía, E) Participar como socia o accionista o de cualquier manera en negocios o sociedades que faciliten o contribuyan al complementario, G) Tomar o entregar dinero en calidad de mutuo, con o sin intereses, con el objeto de financiar las operaciones de la sociedad, H) Realizar toda clase de inversiones en títulos de deuda privada o pública que permitan diversificar la rentabilidad de las utilidades, I) Celebrar toda clase de contratos u operaciones bancarias en Colombia y en extranjero y en cualquier otra divisa o moneda, J) Adquirir y tomar en arrendamiento todos los bienes raíces muebles, patentes, derechos, etc., que requiera la empresa directa o indirectamente para el desarrollo de su objeto social antes enunciado. Prohibición, se prohíbe a la sociedad ser garante, avalista, o fiadora de las obligaciones de terceros.

ARTICULO 7.- CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO: El capital autorizado, suscrito y pagado de la sociedad es de XXXX millones de pesos (\$XX.XXX.XXX), divididos en XX.XXX acciones de igual valor nominal, a razón de mil pesos (\$1.000) cada una. Las acciones serán de las denominadas por el Código de Comercio como acciones nominativas y ordinarias, tienen igual valor nominal y se representarán en títulos, dicho término podrá prorrogarse dando estricto cumplimiento a lo estipulado en el artículo 13 de la Ley 1258 de 2008. Al dorso de los títulos de las acciones se hará constar los derechos inherentes a ellas.

Cuando la asamblea de accionistas lo considere oportuno podrá crear nuevas clases de acciones, dentro lo permitido por la ley, como, por ejemplo: acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago. Capital suscrito: A la fecha de este documento los accionistas han suscrito y pagado en su totalidad XXXXX (XX.XXX) acciones por un valor nominal total de XXXXX millones de pesos (\$XX.XXX.XXX), correspondiendo a cada socio la siguiente participación:

XXXXXXXX 20%	XXXXX millones de pesos (\$XX.XXX.XXX)
XXXXXXXX 20%	Cuatro millones de pesos (\$XX.XXX.XXX)
XXXXXXXX 20%	Cuatro millones de pesos (\$XX.XXX.XXX)
XXXXXXXX 20%	Cuatro millones de pesos (\$XX.XXX.XXX)
XXXXXXXX 20%	Cuatro millones de pesos (\$XX.XXX.XXX)

ARTICULO 8.- CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES: Las acciones de la sociedad en que se halla dividido de su capital son ordinarias y nominativas, tal como se dejó expresado en la cláusula SIETE de estos estatutos.

ARTICULO 9.- TÍTULOS DE LAS ACCIONES: A los accionistas se les expedirán los títulos representativos de sus acciones de carácter definitivo por el número de acciones que hayan pagado totalmente y, certificados de carácter provisional, por el número de XX.XXX acciones suscritas, todavía no pagadas totalmente. El contenido y las características de los títulos se sujetarán a lo preceptuado en las normas legales correspondientes. Parágrafo.- DERECHO A VOTO.-Los accionistas sólo podrán votar con las acciones suscritas y totalmente pagadas, su voto será singular y podrá fraccionarse cuando haya lugar a elección de órganos sociales plurales, en caso de llegar la sociedad a tenerlos.

Parágrafo: La enajenación de acciones a las que se refieren estos estatutos están prohibidas durante los tres (3) primeros años de existencia de la sociedad y pasado ese periodo los primeros opcionados a compra de dichas acciones serán los actuales accionistas, en caso de que ellos no las deseen comprar serán ofrecidas al público en general.

ARTICULO 10.- LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES: La sociedad llevará un libro de registro de acciones, previamente inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio correspondiente al domicilio principal de la compañía, en dicho libro se anotarán los nombres de los accionistas, la cantidad de acciones y clase de las mismas que sean de su propiedad, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según aparezca ordenado en la ley.

ARTICULO 11.- EMISIÓN DE ACCIONES: Corresponde a la asamblea de accionistas decidir sobre la emisión de acciones de que disponga la sociedad y que se encuentren en la reserva, como también de la recolocación entre los socios, cuando a ello hubiere lugar, de las acciones propias que en algún momento fueron readquiridas por la compañía.

ARTICULO 12.- REGLAMENTO DE EMISIÓN DE ACCIONES: Corresponde al representante legal de la sociedad, mientras esta no tenga puesto en la junta directiva, elaborar el reglamento de suscripción de las acciones que fueren emitidas con posterioridad al acto de constitución. Para la elaboración de dicho reglamento tendrá en cuenta lo dispuesto por el artículo 386 del Código de Comercio y lo establecido en los presentes estatutos que sea aplicable para el efecto.

ARTICULO 13.- REPRESENTACIÓN LEGAL: La totalidad de las funciones de representación legal de la sociedad y de administración de la misma estarán a

cargo del Director General, cargo que será ocupado por el señor XXXXX, identificado con la cédula de ciudadanía Nro. XX.XXX.XXX de Bogotá y domiciliado en Bogotá D.C, el período es de dos años contados a partir de la inscripción de este documento en el registro mercantil, pero podrá ser reelegido por la asamblea de accionistas, la que tiene la facultad de elegir y remover al gerente; quien tendrá como suplente a XXXXXX, identificado con cédula de ciudadanía Nro. XX.XXX.XXX, domiciliado en la ciudad de Bogotá D. C. El suplente del gerente lo reemplazará en sus ausencias temporales o definitivas, como también cuando para algún caso se declare impedido. El suplente tendrá las mismas atribuciones que el gerente cuando entre a reemplazarlo.

ARTICULO 14.- FACULTADES DEL GERENTE: El gerente está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto social hasta por una cuantía de setenta millones de pesos en moneda corriente (\$70.000.000). Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: a) Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. b) Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales. c) Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. d) Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. e) Certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. f) Designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones que les correspondan, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos aprobado por la asamblea de accionistas. g) Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines, para los cuales ha sido constituida. h) Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales, en estos estatutos y que sean compatibles con el cargo.

Parágrafo.- El gerente queda facultado para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

ARTICULO 14- ÓRGANOS DE CONTROL: Por decisión de los accionistas se establece mediante el presente estatuto la composición de un Comité de control, el cual será designado por los accionistas, y que se reunirá como mínimo cada tres meses en el año con el propósito de hacer seguimiento de la gestión del representante legal referente a los siguientes temas:

- Resultados Financieros de la compañía
- Cumplimiento de metas operativas.
- Desempeño de directivos

- Establecimiento y seguimiento de estrategias y metas.

ARTICULO 15.- RESERVAS: La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito y se formará con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Los accionistas podrán decidir, además, la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para la compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales.

ARTICULO 16.- UTILIDADES: No habrá lugar a la distribución de utilidades, sino con base en los estados financieros de fin de ejercicio, aprobados por la asamblea de accionistas. Tampoco podrán distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores que afecten el capital, entendiéndose que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de las mismas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto del capital suscrito. Las utilidades de cada ejercicio social, establecidas conforme a los estados financieros aprobados, se distribuirán con arreglo a las disposiciones siguientes y a lo que prescriban las normas legales:

- 1.- El diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas después de impuestos se llevará a la reserva legal, hasta concurrencia del cincuenta por ciento (50%), por lo menos, del capital suscrito. Una vez se haya alcanzado este límite quedará a decisión de la asamblea de accionistas continuar con el incremento de la reserva, pero si disminuyere será obligatorio apropiarse el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas hasta cuando dicha reserva llegue nuevamente al límite fijado.
- 2.- Efectuada la apropiación para la reserva legal se harán las apropiaciones para las demás reservas que, con los requisitos exigidos en la Ley, decida la asamblea de accionistas. Estas reservas tendrán destinación específica y clara, serán obligatorias para el ejercicio en el cual se hagan, y el cambio de destinación o su distribución posterior sólo podrán autorizarse por la asamblea.
- 3.- Si hubiere pérdidas de ejercicios anteriores, no enjugadas que afecten el capital, las utilidades se aplicarán a la cancelación de tales pérdidas antes de cualquier apropiación para reservas legal, voluntarias u ocasionales.
- 4.- Las apropiaciones para la creación o incremento de reservas voluntarias u ocasionales, deberán ser aprobadas por la asamblea de accionistas.
- 5.- El remanente de las utilidades, después de efectuadas las apropiaciones para reserva legal y para reservas voluntarias u ocasionales, se destinará al pago del dividendo a los accionistas, en la cuantía y términos que la asamblea lo disponga.

Parágrafo 1: Para efectos de distribución de las utilidades de los dos primeros años de constitución de esta sociedad, a partir de la formalización de este documento, se realizará de la siguiente manera:

Para el primer año no se realizará distribución de utilidades a accionistas.

Para el segundo año se realizará únicamente por el excedente entre el doble del valor del capital social vigente para ese periodo fiscal y las utilidades después de impuestos del año.

A partir del tercer año las utilidades serán distribuidas por medio una metodología de generación de valor la cual deberá ser aprobada por Asamblea de accionistas previa a su aplicación.

ARTÍCULO 17.- DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD: La sociedad se disolverá:

1º.- Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.

2º.- Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.

3º.- Por la iniciación del trámite de liquidación judicial, previsto actualmente en la Ley 1116 de 2006.

4º.- Por voluntad de los accionistas adoptada en asamblea general, la cual se valide mediante documento privado en donde se hagan presente más del 50% de la participación en acciones, el cual deberá ser inscrito en el registro mercantil.

6º.-Por orden de autoridad competente.

7º.-Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito, y

8º.-Por las demás causales establecidas en las leyes que sean compatibles con la sociedad por acciones simplificada.

En el caso previsto en el ordinal 1º de esta cláusula estatutaria, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Parágrafo.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha en que la asamblea de accionistas reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho (18) meses en el caso de la causal prevista en el ordinal séptimo de este artículo.

ARTICULO 18.- LIQUIDADOR: Actuará como liquidador del patrimonio social el representante legal de la sociedad a no ser que la asamblea de accionistas decida designar a otra persona.

ARTICULO 19.- PROCESO DE LIQUIDACIÓN: Cuando se trate del denominado proceso de liquidación privada o voluntaria, se seguirán las normas que aparecen en los artículos 218 a 259 del Código de Comercio, como si se tratara de una sociedad de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 20.-NORMAS- XXXXX S.A.S. se regirá por los presentes estatutos y en lo no previsto en ellos por la Ley 1258 de 2008, por las normas que regulan a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades en el Código de Comercio. Cuando en estos estatutos haya contradicción entre alguna de sus normas y lo dispuesto por la Ley 1258 de 2008, se aplicará, necesariamente, lo que esta última normativa ordene.

Lectura y aprobación del Acta de la reunión:

La presenta acta de junta de Socios fue aprobada en su totalidad siendo las XX:XX am del XX de XXXX de 2011 por la totalidad del quórum.

Anexo 7: Análisis Financiero

Tabla 30: Detalle inversión inicial

Muebles y Enseres	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios	3	\$ 250.000	\$ 750.000
Sillas	3	\$ 180.000	\$ 540.000
Total Muebles			\$ 1.290.000
Equipos Computo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Director Desarrollo	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Director General	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Auxiliar Admtivo	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Impresora	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Total Equipos			\$ 6.800.000
Salarios Garantizados	Meses	Valor por mes	Valor Total
Salario Consultor	1	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
Salario Asesor	1	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
Auxiliar Admtivo	1	\$ 863.600	\$ 863.600
Carga Prestacional	1	\$ 2.573.828	\$ 2.573.828
Total Salarios			\$ 7.637.428
Infraestructura	Meses	Valor por mes	Valor Total
Dominio	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Hosting (3 meses)	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Total Infraestructura			\$ 3.500.000
Licencias Software	Año	Valor por año	Valor Total
Visual Studio 2010 professional	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
SQL Server 2008 Developer Edition	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Total Licencias Software			\$ 1.800.000

A continuación se presentarán las cifras del número de empleados por cada uno de los cargos, funcionalmente siempre existirán los cargos de Director General y Director de Desarrollo, pero la información contenida en las siguientes tablas, es el insumo para la generación del flujo de caja, así inicialmente solo se tendrán en cuenta para los primeros 6 meses los salarios de asesor comercial y consultor financiero. A partir de este mes, se considera que el negocio deberá estabilizarse y se podrá contratar nuevas personas para cubrir estos cargos, y los socios pasaran a ejercer y ganar su salario como Directores.

Tabla 31: Número de empleados año 1

Cargo	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Director General	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Director de Desarrollo	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Asesor C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Consultor F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Aux. Admtivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 32: Número de empleados años 2 a 5

Cargo	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	1	1	1	1
Director de Desarrollo	1	1	1	1
Asesor C	2	2	2	2
Consultor F	2	3	3	3
Aux. Admtivo	1	1	1	1

En la siguiente imagen se presenta el flujo de caja proyectado, de acuerdo con los supuestos definidos en el capítulo de análisis financiero.

Imagen 19: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 0	\$ 328.296.000	\$ 540.608.141	\$ 584.557.643	\$ 626.139.842	\$ 668.939.006
I. Ingresos Operativos						
% Contado		30%	30%	30%	30%	30%
% Recuperación Cartera		97%	97%	97%	97%	97%
1. Ventas de Contado	\$ 0	\$ 98.488.800	\$ 162.182.442	\$ 175.367.293	\$ 187.841.953	\$ 200.681.702
2. Ventas a Crédito	\$ 0	\$ 229.807.200	\$ 378.425.699	\$ 409.190.350	\$ 438.297.889	\$ 468.257.304
3. Recuperación Cartera	\$ 0	\$ 212.320.584	\$ 347.075.917	\$ 394.427.830	\$ 422.796.093	\$ 451.787.866
Total Ingresos Operativos	\$ 0	\$ 310.809.384	\$ 509.258.359	\$ 569.795.123	\$ 610.638.046	\$ 652.469.568
II. Gastos Operativos Fijos						
1. Pagos Laborales:						
Sueldos Fijos	\$ 5.063.600	\$ 57.813.200	\$ 95.931.360	\$ 113.296.428	\$ 118.961.249	\$ 124.909.312
Sueldos Variables	\$ 0	\$ 49.850.000	\$ 86.310.000	\$ 105.840.000	\$ 111.132.000	\$ 116.688.600
Prestaciones Sociales	\$ 2.573.828	\$ 54.725.205	\$ 92.633.283	\$ 111.387.046	\$ 116.956.399	\$ 122.804.219
2. Arrendamientos	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150	\$ 30.630.758
3. Servicios	\$ 800.000	\$ 4.800.000	\$ 9.408.000	\$ 9.878.400	\$ 10.372.320	\$ 10.890.936
4. Mantenimiento Pagina	\$ 0	\$ 5.400.000	\$ 6.237.000	\$ 6.548.850	\$ 6.876.293	\$ 7.220.107
5. Publicidad y Mercadeo	\$ 2.000.000	\$ 11.000.000	\$ 20.790.000	\$ 32.744.250	\$ 42.976.828	\$ 51.894.520
7. Hosting	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000	\$ 23.250.000	\$ 36.037.500	\$ 55.858.125	\$ 67.029.750
8. Licencias Software	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 2.340.000	\$ 3.042.000	\$ 3.954.600	\$ 4.745.520
9. Preoperativos	\$ 500.000	\$ 0				
10. Dominio	\$ 500.000	\$ 0	\$ 1.100.000	\$ 1.210.000	\$ 1.331.000	\$ 1.464.100
11. Caja Inicial	\$ 2.000.000	\$ 0				
12. Desarrollo Pagina	\$ 32.000.000	\$ 0	\$ 25.600.000	\$ 32.000.000	\$ 40.000.000	\$ 50.000.000
13. Impuesto Renta	\$ 0	\$ 0			\$ 5.510.206	\$ 7.966.622
14. Papeleria y Oficina	\$ 0	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900	\$ 8.751.645
15. Varios y Otros	\$ 0	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.837.250	\$ 21.879.113
Subtotal	-\$ 52.237.428	-\$ 232.788.405	-\$ 416.519.643	-\$ 507.550.474	-\$ 572.273.319	-\$ 626.875.201
III. Inversiones Fijas	\$ 0	\$ 0				
1. Terrenos	\$ 0	\$ 0				
2. Edificacions	\$ 0	\$ 0				
3. Maquinaria y Equipo	\$ 6.800.000	\$ 14.960.000	\$ 12.240.000	\$ 15.912.000		
4. Muebles y Enseres	\$ 1.290.000	\$ 3.096.000	\$ 2.476.800	\$ 3.715.200		
5. Vehículos	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	-\$ 8.090.000	-\$ 18.056.000	-\$ 14.716.800	-\$ 19.627.200	\$ 0	\$ 0
IV. Recursos Obtenidos						
1. Préstamo	\$ 0	\$ 0				
2. Recursos Propios	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
V. Amortización Pasivos Financieros						
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
2. Intereses Crédito Propuesto	\$ 0	\$ 0				
Subtotal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Inicial	\$ 0	\$ 20.237.428	\$ 80.202.407	\$ 158.224.323	\$ 200.841.772	\$ 239.206.499
CAJA FINAL	-\$ 60.327.428	\$ 80.202.407	\$ 158.224.323	\$ 200.841.772	\$ 239.206.499	\$ 264.800.865

Tabla 33: Análisis sensibilidad financiera

Resumen de escenario		Valores actuales:	Pesimo Cumplimiento	Bajo Cumplimiento	Alta Inflación	Pesimista (Bajo Cumplimiento + Alta Inflación)	Optimista (Baja Inflación + Buen Cumplimiento)	Realista
Celdas cambiantes								
Inflación		5%	5%	5%	8%	8%	4%	4%
% Cumplimiento de Ventas		100,0%	60,0%	71,0%	95,0%	84,0%	105,0%	96,0%
% Ventas de Contado		30%	30%	30%	30%	30%	50%	30%
% Recuperación Cartera		97%	97%	97%	95%	95%	99%	97%
Tasa interés Oportunidad		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Celdas de resultado								
VPN		\$ 379	\$ 149	\$ 202	\$ 222	\$ 12	\$ 550	\$ 313
TIR		187,5%			141,6%	35,6%	235,9%	164,8%
Flujo de Caja	Año 0	-\$ 60	-\$ 60	-\$ 60	-\$ 60	-\$ 60	-\$ 60	-\$ 60
	Año 1	\$ 80	\$ 19	\$ 8	\$ 64	\$ 37	\$ 101	\$ 70
	Año 2	\$ 158	\$ 3	-\$ 29	\$ 112	\$ 42	\$ 215	\$ 133
	Año 3	\$ 201	-\$ 43	-\$ 83	\$ 126	\$ 22	\$ 286	\$ 166
	Año 4	\$ 239	-\$ 96	-\$ 120	\$ 138	\$ 9	\$ 345	\$ 201
	Año 5	\$ 265	-\$ 162	-\$ 156	\$ 140	-\$ 7	\$ 386	\$ 229
EBITDA	Año 1	\$ 96	\$ 27	\$ 19	\$ 82	\$ 53	\$ 109	\$ 85
	Año 2	\$ 150	\$ 44	\$ 25	\$ 126	\$ 78	\$ 172	\$ 133
	Año 3	\$ 109	\$ 14	\$ 8	\$ 87	\$ 50	\$ 127	\$ 98
	Año 4	\$ 99	-\$ 5	\$ 11	\$ 78	\$ 48	\$ 113	\$ 94
	Año 5	\$ 100	-\$ 15	\$ 20	\$ 79	\$ 54	\$ 108	\$ 101
Resultado Neto	Año 1	\$ 77	\$ 12	\$ 2	\$ 60	\$ 32	\$ 96	\$ 67
	Año 2	\$ 119	\$ 18	-\$ 2	\$ 89	\$ 44	\$ 150	\$ 103
	Año 3	\$ 61	-\$ 22	-\$ 28	\$ 35	\$ 3	\$ 86	\$ 52
	Año 4	\$ 40	-\$ 43	-\$ 30	\$ 16	-\$ 7	\$ 60	\$ 37
	Año 5	\$ 29	-\$ 53	-\$ 28	\$ 7	-\$ 10	\$ 42	\$ 30
Rentabilidad Operativa	Año 1	29,1%	13,8%	8,0%	26,4%	19,2%	31,6%	26,9%
	Año 2	27,7%	13,5%	6,5%	24,5%	17,2%	30,4%	25,7%
	Año 3	18,6%	4,0%	2,0%	15,7%	10,2%	20,7%	17,5%
	Año 4	15,9%	-1,5%	2,5%	13,2%	9,1%	17,1%	15,7%
	Año 5	15,0%	-3,6%	4,2%	12,5%	9,6%	15,4%	15,8%
Rentabilidad Neta	Año 1	23,5%	5,9%	1,0%	19,3%	11,7%	27,7%	21,2%
	Año 2	22,1%	5,4%	-0,6%	17,3%	9,6%	26,4%	19,9%
	Año 3	10,5%	-6,1%	-6,7%	6,3%	0,6%	14,0%	9,3%
	Año 4	6,4%	-11,4%	-6,8%	2,8%	-1,3%	9,1%	6,1%
	Año 5	4,3%	-13,3%	-6,0%	1,1%	-1,8%	6,0%	4,7%

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

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE OFREZCA SERVICIOS EN LÍNEA A LAS PYMES PARA ADMINISTRAR Y ANALIZAR INFORMACIÓN FINANCIERA
3	AUTOR(es)	ANDRÉS MEJÍA RESTREPO
4	AÑO Y MES	Junio de 2011
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	LUÍS GUILLERMO CÓRDOBA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente plan de negocios, presenta y evalúa la creación de una nueva empresa, que ofrecerá servicios on-line para el análisis de información financiera como apoyo para la toma de decisiones de las PYMES, soportado en la filosofía SAAS (Software as a Service, por sus siglas en inglés), en donde a través de una página web las PYMES podrán no solo consultar la información financiera de diferentes sectores, sino que podrán cargar su propia información y así compararla con dichos sectores.</p> <p>This business plan presents and evaluates the creation of a new company that will offer online services for financial information analysis to support decision making for SMEs, supported by the philosophy SAAS (Software as a Service), where through a website will not only SMEs see financial information from different sectors, but can upload their own information and compare with those sectors.</p>
7	PALABRAS CLAVES	<ol style="list-style-type: none"> 1. PYMES 2. Internet 3. Software 4. Análisis Financiero 5. Servicios
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Servicios de consultoría
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de negocios
10	OBJETIVO GENERAL	Presentar y evaluar la creación de una nueva empresa, que ofrecerá los servicios on-line para el análisis de información financiera como apoyo para la toma de decisiones de las PYMES
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el análisis de mercado 2. Realizar el análisis técnico y operativo 3. Realizar el análisis administrativo 4. Realizar el análisis legal y jurídico 5. Realizar el análisis económico y financiero
12	RESUMEN GENERAL	El presente plan de negocios, tiene como objetivo presentar y evaluar la creación de una nueva empresa, que ofrecerá un servicio soportado en Internet, que permitirá que las pequeñas y medianas empresas colombianas, puedan aprovechar la información financiera de las grandes compañías y que es publicada por la Superintendencia de Sociedades; facilitando el análisis de sus decisiones y el impacto de las estrategias seleccionadas. La evaluación se realizará en función de un análisis: De mercado, técnico, operativo, administrativo, legal, jurídico, económico y financiero.
13	CONCLUSIONES.	Luego de evaluar todos los capítulos del presente documento, el proyecto es viable técnica y financieramente, de acuerdo con las consideraciones y variables aquí analizadas.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fededesarrollo 2. Periódico Portafolio 3. DANE 4. Banco de la República 5. Superintendencia Financiera 6. Confecamaras 7. Banco Mundial 8. BPR Benchmark 9. Superintendencia de Sociedades 10. Mercadeo.com 11. Anexo M 12. Comisión de Regulación de Telecomunicaciones 13. SENA 14. Misión Pyme 15. Super Hosting 16. actualicese.com 17. Senado de la República 18. Superintendencia de Industria y Comercio

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA