

## Información Importante

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

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

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

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIO  
PARA LA CREACION DE EMPRESA QUE OFREZCA SOLUCIONES DE  
SOFTWARE PARA LA GESTIÓN DE CLIENTES  
INTERSOLUTIONS S.A.S.

LEONARDO IDÁRRAGA TORRES

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2014

PLAN DE NEGOCIO  
PARA LA CREACION DE EMPRESA QUE OFREZCA SOLUCIONES DE  
SOFTWARE PARA LA GESTIÓN DE CLIENTES  
INTERSOLUTIONS S.A.S.

LEONARDO IDÁRRAGA TORRES

Trabajo de tesis para optar por el título de especialista en gerencia  
estratégica

Profesor  
Francisco Zúñiga

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CHÍA, CUNDINAMARCA,  
2014

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Ciudad y fecha

## **DEDICATORIA**

A Marilú, mi amada esposa, de quien recibo apoyo en todo momento

A Felipe e Isabella, razón de mi existir

A María Inés y María Antonia forjadoras de mi ser

A Mauricio y Andrés compañeros de vida

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios porque es la base de mi vida y me acompaña en cada paso que doy, a mi amada esposa por la paciencia y el apoyo que siempre ha mostrado, a mis hijos porque a su corta edad y a su manera entendieron el sacrificio necesario para la formación y el desarrollo personal.

Agradezco especialmente a Hugo Alejandro Sáenz, socio de la futura InterSolutions S.A.S., quien aportó información valiosa para la construcción de este trabajo y a Francisco Zúñiga Castañeda, docente de la Universidad de la Sabana y asesor durante el análisis y construcción de este proyecto, sin su apoyo no hubiese madurado adecuadamente esta idea.

## **TABLA DE CONTENIDO**

## **LISTA DE FIGURAS**

## **LISTA DE TABLAS**

## GLOSARIO

**BI:** Del inglés "**Business Intelligence**", la inteligencia de negocios se refiere a estructuración de datos y de información no estructurada, para convertirlos en conocimiento que ayude en la toma de decisiones corporativas.

**BPM:** Del inglés "Business Process Management", gestión de procesos de negocio se entiende como el análisis, diseño, ejecución y control de procesos empresariales basándose en técnicas, métodos y software.

**BSC:** Del inglés "Balanced Scorecard", el cuadro de mando integral – CMI, es una herramienta de gestión que convierte la estrategia de una compañía en un conjunto coherente de indicadores estructurados alineados con los objetivos estratégicos, con metas y métricas claras para su medición.

**CONTACT CENTER:** Es una oficina o centro especializado en el que un grupo de personas capacitadas en un tema específico y entrenadas, tengan contacto con clientes internos, externos y/o potenciales utilizando como medio principal una línea telefónica, sin embargo también se usan canales como internet, e-mail y fax, entre otros.

**CANVAS (Business Model Generation):** Modelo creado por Alexander Osterwalder para la creación o rediseño de un modelo de negocios de forma sencilla, gráfica e intuitiva; en este modelo se establecen nueve áreas base sobre la cual se fundamenta el modelo de negocio: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

**CLOUD COMPUTING (ON LINE):** Se denomina funcionamiento "On Line" o "Cloud" a la operación de una solución de software en internet, modelo en el que el cliente paga solamente por el consumo utilizado mes a mes y no incurre en gastos por la compra y administración de plataforma de hardware.

**COMMODITIES:** Bienes físicos básicos que hacen parte de un producto más complejo, materias primas esenciales para la creación de productos más elaborados.

**CUSTOMER EXPERIENCE (CEM, CE):** Término acuñado por los especialistas de marketing, hace referencia a la experiencia de compra o de uso de los clientes; en un mundo en el que la calidad ya no es suficiente, se hace

necesario generar una experiencia gratificante e insuperable para el cliente en todos sus contactos con la compañía.

**CLM:** Del inglés "Customer Loyalty Management", se conoce como la siguiente generación de CRM (Customer Relationship Management), se entiende como la gestión de las experiencias de compra y uso de los clientes sobre productos o servicios particulares, para obtener y mantener la lealtad de los mismos. El Customer Loyalty Institute define la gestión de lealtad del cliente como "todas las actividades que debe hacer la compañía para atraer al cliente adecuado, conseguir que compre, compre con frecuencia, comprar en mayores cantidades y traerle aún más clientes."

**CRM:** Del inglés "Customer Relationship Management", el manejo o gestión de relaciones con clientes hace referencia a la estrategia de una compañía para dirigir sus esfuerzos a entender, anticipar y satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, con el ánimo de establecer relaciones efectivas y aumentar la rentabilidad en dicha relación.

**EBITDA:** Del inglés "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization", el indicador de ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones permite identificar si una empresa es realmente rentable o no, pues representa el ingreso real de la compañía antes de ser modificado por los factores la actividad mercantil.

**EMPRESA UNIPERSONAL:** Tipo de sociedad para ejecutar una actividad económica, esta sociedad está compuesta por una única persona natural o jurídica, quien responde de manera personal e ilimitada por las obligaciones de la empresa.

**EVA:** Del inglés "Economic Value Added", El valor económico agregado hace referencia al valor obtenido por una compañía después de que se han cubierto todos los gastos de operación, de financiación y de impuestos, y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

**GESTIÓN DE CLIENTES:** Estrategia de una compañía para dirigir sus esfuerzos a entender, anticipar y satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, con el ánimo de establecer relaciones efectivas y aumentar la rentabilidad en dicha relación.

**INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD):** Ubicada en Suiza, es una de las principales escuelas de negocios del mundo, nace en 1990 con el objetivo de brindar formación ejecutiva, formación no universitaria.

**IPS:** Las Instituciones Prestadoras de Salud son las entidades subcontratadas por las Entidades Promotoras de Salud (EPS) para prestar los servicios de salud a sus afiliados cotizantes y beneficiarios. Para prestar los servicios indicados en el Plan Obligatorio de Salud (POS) deben estar aprobadas por el Ministerio de Protección Social.

**KM:** Del inglés "Knowledge Management": la gestión del conocimiento busca aumentar y transmitir el conocimiento corporativo basándose en la experiencia de los miembros de la compañía, para luego ser utilizado como un recurso disponible para los demás miembros.

**MODELO DE NEGOCIO:** La manera en que una organización capta la atención de un segmento de mercado, define el producto o servicio que ofrecerá, la manera en que se relacionará con sus clientes, los recursos y actividades clave para mantener la operación y los canales de comunicación establecidos para atender a sus clientes.

**ON PREMISE:** Modalidad en la que una solución de software se instala en la infraestructura (servidores) del cliente, quien se hace responsable por su adquisición, administración y correcto funcionamiento.

**PARTNER:** Socio o aliado que posee conocimientos o herramientas que la compañía no posee y que son necesarias para la ejecución de la actividad comercial; así mismo este aliado no posee conocimientos o herramientas que necesita para su actividad y que la compañía si tiene; con este aliado se establece un acuerdo de cooperación para beneficio mutuo.

**PLAN DE NEGOCIO:** Guía que muestra al emprendedor o inversionista la manera en que se estructuró una idea negocio desde las diferentes perspectivas, mercadeo, equipo de trabajo, financiera, entorno y riesgos posibles. El plan de negocio evidencia si la idea de negocio es viable o no.

**PMI:** Del inglés "Project Management Institute", es la entidad sin ánimo de lucro más grande del mundo dedicada a la gerencia de proyectos; con la colaboración de sus más de 700 mil afiliados ha desarrollado diferentes guías sobre las mejores prácticas en diferentes áreas de esta profesión.

**RAD:** Del inglés (Rapid Application Development), es una metodología ágil para el desarrollo de software, busca generar productos de software de alta calidad en corto tiempo sin importar el tamaño de la misma.

**SOCIEDAD ANÓNIMA:** Forma de organización para desempeñar una actividad comercial, la más utilizada por las grandes compañías; la

participación de cada socio se define por el número de acciones que posee; una característica importante es que a nivel tributario y a nivel comercial la responsabilidad de cada socio llega hasta el monto de sus aportes.

**SOCIEDAD ENCOMANDITA POR ACCIONES:** Tipo de sociedad en la que la participación de cada socio se define por las acciones que posee; la negociación de estas acciones es libre; en esta sociedad uno o varios de los socios, llamados gestores, son responsables de manera ilimitada por las obligaciones de la sociedad, los demás socios, llamados comanditarios, responden de manera limitada desde el punto de vista comercial pero de manera ilimitada desde el punto de vista tributario y laboral. En esta sociedad no hay límite de socios comanditarios.

**SOCIEDAD ENCOMANDITA SIMPLE:** Tipo de sociedad en la que la participación de cada socio se define por cuotas o partes de interés, estas cuotas requieren la aprobación unánime de todos los socios para ser negociadas; en esta sociedad uno o varios de los socios, llamados gestores, son responsables de manera ilimitada por las obligaciones de la sociedad, los demás socios, llamados comanditarios, responden de manera limitada desde el punto de vista comercial pero de manera ilimitada desde el punto de vista tributario y laboral. En esta sociedad puede existir un máximo de socios comanditarios.

**SOCIEDAD LIMITADA:** Forma de organización para la ejecución de una actividad comercial en la que se tiene un límite de socios y cada uno de ellos tiene participación equitativa en la sociedad; por tal razón la obligación de cada socio, desde el punto de vista comercial, se limitan al monto de sus aportes.

**SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS:** Forma de asociación para desempeñar una actividad comercial creada por la Ley 1258 de 2008, con la que se buscaba estimular el emprendimiento en Colombia; esta tipo de sociedad ofrece las ventajas de las sociedades anónimas pero brinda la protección al emprendedor pues sus obligaciones en todo sentido, comercial, tributario y laboral ascienden al monto de sus aportes, adicionalmente brinda flexibilidad en cuanto a la constitución, funcionamiento y organización de la compañía.

**STAKEHOLDER:** Se denomina de esta manera a toda aquella parte interesada que se ve afectada o indirectamente por las decisiones que toma o deja de tomar una compañía.

**TELECONTACTO:** Término acuñado por los profesionales de mercadeo; usado para describir la manera o estrategia de comunicación que una compañía establece con sus clientes y que está basada fundamentalmente por vía telefónica.

**TELEMERCADEO:** Actividad de mercadotecnia en la que se establece un contacto directo entre el cliente y el proveedor; este contacto debe cumplir las condiciones de ser instantáneo, directo y bidireccional; originalmente el telemarketing se hacía básicamente usando el teléfono como herramienta, pero las nuevas tecnologías han permitido la inclusión de otras herramientas como el chat y servicios de mensajes cortos a los teléfonos celulares.

**TIR:** La Tasa Interna de Retorno es un indicador financiero que permite medir el rendimiento de una inversión; se denomina interna porque no tiene en cuenta factores externos al proyecto de inversión; la TIR es una herramienta que permite la comparación entre inversiones respecto a su rentabilidad.

**VPN:** El Valor Presente Neto es una herramienta fundamental para identificar si un proyecto de inversión cumple con su objetivo de maximizar la inversión basándose en los flujos de efectivo del proyecto.

**WACC:** Del inglés (Weighted Average Cost of Capital) el costo promedio ponderado del capital muestra el costo en el que incurre una compañía para financiar el capital que obtiene, que puede ser capital de socios o capital de terceros que normalmente son entidades financieras.

## **RESUMEN**

Una vez identificada una necesidad latente en tres sectores de la economía colombiana, gobierno, salud y educación; se planteó la posibilidad de generar una respuesta a esa necesidad desarrollando soluciones de gestión de clientes enfocadas en cada uno de los sectores mencionados.

Inicialmente se definió el modelo de negocio identificando claramente el mercado objetivo y los clientes interesados, posteriormente se definió la propuesta de valor que se podía entregar a los clientes potenciales, se identificaron los canales de comunicación que se podrían establecer con esos clientes, los aliados estratégicos que apoyarían la actividad comercial, las actividades y recursos claves, así como la manera de comercializar el producto para generar los ingresos requeridos y la estructura de costos para hacer viable la compañía.

Posteriormente se hizo un análisis del entorno en el que se llevaría a cabo la actividad comercial, análisis realizado a manera global y particular del sector del desarrollo e implementación de software; se realizó un análisis de riesgos y se identificaron aquellos factores claves en los que la compañía debía centrarse para crecer y perdurar en el tiempo.

Para desarrollar la actividad se reunió la experiencia de dos personas especialistas en temas claves para la actividad económica: la gestión de clientes, mercadeo y ventas y la dirección y gerencia de proyectos de desarrollo de software; estas dos capacidades permiten la construcción de soluciones de gestión de clientes ideales para cualquier sector, específicamente para los sectores gobierno, educación y salud.

Igualmente se realizó un estudio financiero profundo y a conciencia para soportar el modelo de negocios definido y para ver la viabilidad de la compañía en el tiempo; este estudio mostró que el desarrollo y comercialización de los productos de gestión de clientes era rentable y sostenible en el tiempo con tendencia al crecimiento.

Finalmente se encontró que la situación del mercado, el entorno, el análisis financiero y el conocimiento profundo que el equipo fundador de la compañía tiene en las áreas de gestión de clientes y el desarrollo de software; hacen de InterSolutions S.A.S. un negocio viable, rentable, sostenible y creciente en el tiempo.

## **INTRODUCCIÓN**

Este documento muestra el análisis realizado para la creación de una compañía que desarrolle e implemente soluciones de gestión de clientes enfocadas en los sectores gobierno, educación y salud; esto basándose en las necesidades identificadas respecto a establecer relaciones sanas, perdurables y enriquecedoras entre las compañías y sus clientes, permitiendo así maximizar la rentabilidad del cliente.

El análisis mostró un negocio viable y rentable, con una inversión inicial de 60,5 millones de pesos colombianos, de los cuales 20 millones serán aportados por los socios con una expectativa de rentabilidad (TIO) del 16% efectivo anual. Teniendo en cuenta los indicadores EVA, VPN y TIR se evidencia que es un buen negocio y vale la pena seguir adelante con el mismo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **IDEA DE NEGOCIO**

La firma InterConsultant, consultora especialista en estrategia respecto a Customer Experience, CRM y Gestión de Clientes, liderada por Hugo Alejandro Sáenz; durante sus más de quince años de experiencia ha confirmado que sin importar el sector en que se desarrolle la actividad económica, todas las compañías deben identificar aquellos factores que llevan a incrementar la lealtad de sus clientes y de esta forma hacerlos más rentables, logrando establecer relaciones efectivas; para esto se requiere un conocimiento profundo de los clientes, saber información personal y familiar, así como sus gustos, preferencias, contactos que ha tenido con la compañía y los servicios que se le han prestado, es decir establecer una relación cliente-empresa.

Para la gestión de las relaciones con los clientes se requiere información confiable y actualizada que permita ser analizada y explotada, así como establecer canales de comunicación claros y confiables; esta labor es imposible si no se cuenta con un sistema de información tecnológico que la respalde y que permita entre otras:

1. Manejo del concepto de cliente único en la compañía; los clientes no son registros ni transacciones, es necesario e imperativo conservar el valor de múltiples instancias de un cliente como un todo; vista 360° de los clientes.
2. Consolidar la información de clientes actuales y clientes potenciales; se cuenta con la información adecuada, confiable, de manera oportuna sin generar sobrecostos por consolidación.
3. Identificar perfil del cliente con mayor exactitud al contar con bases de datos de hábitos, gustos y necesidades; situación que facilita actividades de mercadeo.
4. La información de los clientes y prospectos es de la compañía y no de los vendedores.
5. Un CRM permite hacer análisis de información que beneficie a la compañía; tener mucha información almacenada sin herramientas de análisis no genera ningún valor.
6. Centralizar las comunicaciones con los clientes.
7. Hacer seguimiento a los contactos de los clientes, para efectos de ventas, preguntas, quejas, reclamos y servicio posventa.
8. Gestión integral del cliente, desde los puntos de vista, comercial, mercadeo, venta y servicio posventa.

Entendiendo estas necesidades y sabiendo que en el mercado colombiano no existe una solución de software de gestión de clientes integrada y especializada en educación, salud o gobierno; y que las empresas de estos sectores, en su mayoría, no cuentan con herramientas apropiadas para el análisis de información o están dispersas y los esfuerzos de integración son muy altos; InterSolutions S.A.S. busca desarrollar soluciones de gestión integrada de clientes especializadas en cada uno de estos sectores, realizando una consultoría para optimización y automatización de procesos explotando las bondades de un software de gestión de clientes genérico y robusto desarrollado por Microsoft, CRM Dynamics.

Para esto se han adelantado acercamientos con Microsoft para pertenecer al programa de partners y así aprovechar los beneficios de dicho programa, así mismo se han generado acuerdos con Syndeo y RockSolid, compañías centro americanas que han tenido experiencia en desarrollo, comercialización e implementación de soluciones de este tipo en los mismo sectores.

## **MERCADO POTENCIAL**

El mercado muestra un gran número de clientes potenciales en cada uno de los sectores:

1. Salud: 26.000 IPSs en Bogotá y cerca de 95.000 a nivel nacional.
2. Educación: 9.000 colegios en Bogotá, más de 135.000 en Colombia
3. Gobierno: 2.000 oficinas de atención al ciudadano a nivel país.

Durante toda su experiencia InterConsultant recibió un sinnúmero de solicitudes por parte de sus clientes en torno a una solución de gestión de clientes especializada; basándose en estas solicitudes en el año 2012 decide hacer un estudio de mercado para identificar qué compañías estarían dispuestas a invertir en una solución de información especializada para la gestión de clientes y el resultado fue el siguiente.

<b>Ciudad</b>		<b>Bogotá</b>	
<b>Duración estudio</b>		<b>6 meses</b>	
Ítem	Cantidad	Interesadas	
		Cantidad	Porcentaje
<b>Empresas</b>	1.500	350	23%
<b>IPSS</b>	300	90	30%
<b>Colegios</b>	80	35	44%
<b>Universidades</b>	25	5	20%

*Tabla 1. Estudio de mercado*

Fuente: InterConsultant

## **EXPERIENCIA**

InterSolutions S.A.S. cuenta con la experiencia suficiente en áreas fundamentales para el negocio, mercadeo y desarrollo e implementación de software; dos de sus socios y funcionarios son especialistas en estas áreas; Hugo Alejandro Sáenz, más de 15 años de experiencia Comercial, de Marketing, de Planeación y Consultoría en Customer Experience, CRM, CLM y Gestión de Clientes; Leonardo Idárraga Torres 13 años de experiencia en liderazgo y gerencia de proyectos de desarrollo de software, aplicando las mejores prácticas en esta profesión (PMI, RAD); conocedor a profundidad de procesos empresariales (BPM); análisis, definición, optimización, gestión y automatización.

## **INFORMACIÓN FINANCIERA**

A continuación se presenta el resumen financiero que evidencia la viabilidad del negocio al mostrarse como sostenible y rentable, tanto así que se plantea el pago de dividendos a partir del segundo año.

## Inversión inicial

Inversión Inicial del proyecto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial accionistas	20.00 0	-	-	-	-
Financiación	40.50 0	-	-	-	-
<b>Total Inversión Inicial del proyecto</b>	<b>60.50 0</b>	-	-	-	-

Tabla 2. Resumen Inversión Inicial

Fuente: Propia

## Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	-	38.833	55.495	78.549	109.601
Ingresos	419.023	527.420	686.659	892.656	1.160.453
Salidas	380.190	510.758	663.605	861.604	1.119.139
<b>Total Flujo de Caja del proyecto</b>	<b>38.833</b>	<b>55.49 5</b>	<b>78.54 9</b>	<b>109.60 1</b>	<b>150.915</b>

Tabla 3. Resumen Flujo de caja del proyecto

Fuente: Propia

## Flujo de caja para accionistas

Flujo de caja para accionistas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dividendos		16.757	44.944	80.288	127.126
Aportes	20.000	-	-	-	-
<b>Total Flujo de Caja para accionistas</b>	<b>-20.000</b>	<b>16.757</b>	<b>44.944</b>	<b>80.288</b>	<b>127.126</b>

Tabla 4. Resumen Flujo de caja para accionistas

Fuente: Propia

## Estado de resultados - PyG

PyG	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	436.141	566.983	737.078	958.201	1.245.66 1
Costo de ventas	188.589	266.331	346.230	450.099	585.12 9
Gastos operacionales	215.857	226.565	263.521	310.042	369.28 4
Gastos No operacionales	5.915	4.942	3.80 7	2.481	93 3
Impuestos	9.023	24.200	43.232	68.452	101.61 0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>16.757</b>	<b>44.944</b>	<b>80.288</b>	<b>127.126</b>	<b>188.70</b>

Tabla 5. Resumen Estado de resultados - PyG

Fuente: Propia

**Balance General**

<b>Balance general</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Activo</b>	<b>146.250</b>	<b>198.040</b>	<b>266.966</b>	<b>358.916</b>	<b>480.686</b>
Pasivo	109.493	133.096	166.679	211.790	271.981
Patrimonio	36.757	64.944	100.288	147.126	208.705
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>146.250</b>	<b>198.040</b>	<b>266.966</b>	<b>358.916</b>	<b>480.686</b>

Tabla 6. Resumen Balance general

Fuente: Propia

**Indicadores financieros**

<b>Indicadores</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Retorno sobre el patrimonio - ROE	45,59%	69,20%	80,06%	86,41%	90,42%
Valor económico agregado - EVA	(7.243,10)	20.743,75	55.887,70	102.525,80	163.905,19
Retorno sobre las ventas - ROS	3,84%	7,93%	10,89%	13,27%	15,15%
Retorno sobre activos - ROA	11,46%	22,69%	30,07%	35,42%	39,26%
EBITDA	27.494,69	65.451,40	114.145,22	180.230,33	268.667,86
Margen EBITDA	6,30%	11,54%	15,49%	18,81%	21,57%
Capital de trabajo operativo - KTO	6.956,90	39.578,95	79.468,85	130.954,54	197.285,71
Capital de trabajo neto operativo - KTNO	(48.258,78)	(27.003,78)	(7.088,71)	18.429,72	51.003,44
Productividad del capital de trabajo - PKT	(0,11)	(0,048)	(0,010)	0,019	0,041
Razón corriente	1,06	1,30	1,48	1,62	1,73
Prueba Acida	1,06	1,30	1,48	1,62	1,73
Nivel de Endeudamiento	74,87%	67,21%	62,43%	59,01%	56,58%
Costo de inversión InterSolutions S.A.S.	20,00%	21,00%	22,00%	23,00%	24,00%
Costo de estructura de financiación - WACC	10,70%	14,94%	18,48%	21,49%	24,00%

Tabla 7. Resumen Indicadores financieros

Fuente: Propia

## TIR y VPN del proyecto

<b>TASA INTERNA DE RETORNO ( TIR ) Y VALOR PRESENTE NETO ( VPN ) - PROYECTO</b>						
<b>Ingresos</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos	-	436.14 1	566.98 3	737.07 8	958.20 1	1.245.66 1
Otros Ingresos	-					
<b>Total Ingresos</b>	-	436.14 1	566.98 3	737.07 8	958.20 1	1.245.66 1
<b>Egresos</b>						
Costos y gastos preoperativos (compra activos)	-	-	-	-	-	-
Total Costos de venta	-	188.58 9	266.33 1	346.23 0	450.09 9	585.12 9
Total Gastos de venta	5.550	99.86 0	148.01 2	182.77 4	227.27 0	284.43 4
Total Gastos administrativos	13.100	115.99 7	78.55 3	80.74 7	82.77 3	84.85 0
Total Costos y Gastos finan.	1.562	5.91 5	4.94 2	3.807 2	2.48 1	93 3
Total Pago de impuestos	-	9.02 3	24.20 0	43.23 2	68.45 2	101.61 0
<b>Total Egresos</b>	<b>20.21 2</b>	<b>419.38 4</b>	<b>522.03 9</b>	<b>656.7 90</b>	<b>831.0 75</b>	<b>1.056.9 56</b>

Tabla 8. Resumen TIR y VPN del proyecto - Detalle

Fuente: Propia

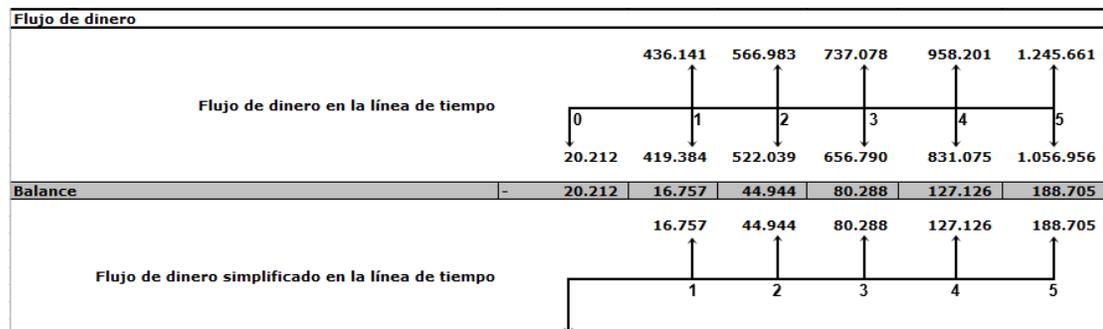


Figura 1. Resumen TIR flujo de dinero del proyecto

Fuente: Propia

<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>169,69%</b>
<b>VAN</b>	
<b>Tasa de Oportunidad *</b>	<b>16,00%</b>
<b>Valor Actual del año 1 al año 5</b>	<b>\$206.144</b>
<b>Valor inicial</b>	<b>- 20.212</b>
<b>Valor Presente Neto (VPN)</b>	<b>185.932</b>
* Se toma como tasa de rentabilidad esperada el valor promedio de interés Efectivo Anual generado por una inversión con el siguiente portafolio : Acciones, Bonos, Cdts, Encargos Fiduciarios, Tes, Fondo Valores y Titularizaciones más 5 puntos	

Tabla 9. Resumen TIR y VPN del proyecto

Fuente: Propia

### TIR y VPN del accionista

<b>TASA INTERNA DE RETORNO ( TIR ) Y VALOR PRESENTE NETO ( VPN ) - Accionista</b>						
<b>Ingresos</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Dividendos	-	-	16.757	44.944	80.288	127.126
<b>Total Ingresos</b>	-	-	16.757	44.944	80.288	127.126
<b>Egresos</b>						
Aportes	20.000	-	-	-	-	-
<b>Total Egresos</b>	20.000	-	-	-	-	-

Tabla 10. Resumen TIR y VPN del accionista - Detalle

Fuente: Propia

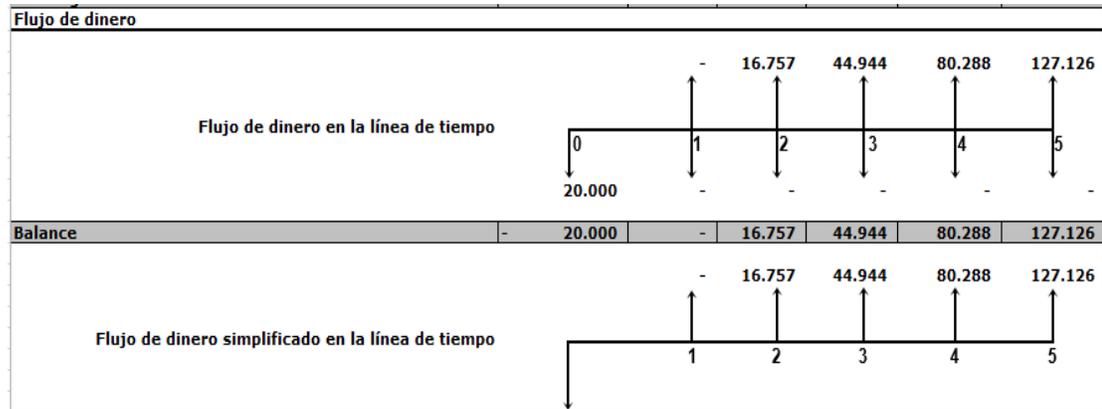


Figura 2. Resumen TIR flujo de dinero del accionista

Fuente: Propia

<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>96,47%</b>
--------------------------------------	---------------

<b>VAN</b>	
<b>Tasa de Oportunidad **</b>	<b>16,00%</b>
<b>Valor Actual del año 1 al año 5</b>	<b>\$108.720</b>
<b>Valor inicial</b>	- <b>20.000</b>
<b>Valor Presente Neto (VPN)</b>	<b>88.720</b>
* Se toma como tasa de rentabilidad esperada el valor promedio de interés Efectivo Anual generado por una inversión con el siguiente portafolio : Acciones, Bonos, Cdts, Encargos Fiduciarios, Tes, Fondo Valores y Titularizaciones más 5 puntos	

*Tabla 11. Resumen TIR y VPN del accionista*

Fuente: Propia

La información financiera muestra con claridad que el negocio es rentable pues supera la expectativa de rendimientos del dinero de los socios, sostenible como se muestra en el flujo de caja y el estado de resultados proyectados y lo más importante es que tiende a crecer con el tiempo pues la generación de valor año a año va incrementándose.

Además de lo positivo en términos de cifras financieras, se cuenta con un equipo especializado con amplia experiencia en el área y con un mercado potencial amplio, mercado que no ha sido atendido de manera eficiente y que está dispuesta a adquirir los productos que la compañía ofrece.

## EL EQUIPO

Para el ejercicio de su actividad InterSolutions S.A.S contará con un equipo multidisciplinario especializado en las diferentes áreas requeridas por la compañía, como son ingeniería, comercial, mercadeo, gerencia, diseño gráfico, jurídica y contable, entre otras; algunos de estos especialistas se vincularán a la compañía en la modalidad de honorarios, no así las especialidades claves para la operación; estos profesionales se agruparán en tres gerencias, administrativa, operaciones y comercial.

## ORGANIGRAMA

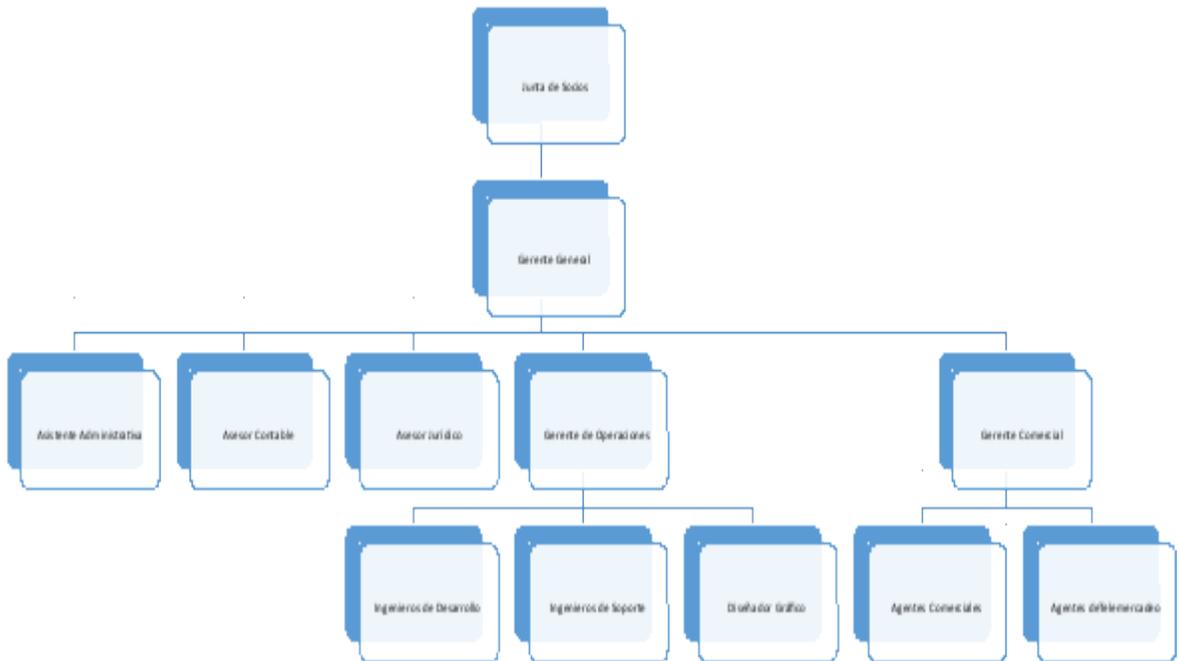


Figura 3. Organigrama InterSolutions

Fuente: Propia

## JUNTA DE SOCIOS

InterSolutions S.A.S. cuenta en su junta de socios con dos miembros inicialmente, Hugo Alejandro Sáenz y Leonardo Idárraga Torres.

### Hugo Alejandro Sáenz

Empresario y emprendedor, con más de 15 años de experiencia Comercial, de Marketing, de Planeación y Consultoría en Customer Experience, CRM y Gestión de Clientes, socio fundador de organizaciones de producción y servicios y de firmas de consultoría estratégica y de

mercadeo, ha desarrollado proyectos en Colombia, México, Ecuador, Costa Rica, Perú, Venezuela, Puerto Rico, Chile y Argentina; con fuerte liderazgo, gran capacidad de negociación y manejo de estrategias de valor, experiencia en creación y desarrollo de modelos y planes estratégicos, comerciales, de marketing y CRM - gestión de clientes, habilidad en planeación de soluciones tecnológicas de negocios, participación en desarrollo de proyectos de Planeación Estratégica, BI, BSC, CRM, KM, Productividad y Gestión del Cambio, con una fuerte habilidad para detectar y cerrar oportunidades de negocio de alto valor estratégico.

### **Leonardo Idárraga Torres**

Ingeniero de sistemas de la Universidad Nacional de Colombia y estudiante de especialización en Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana; con más de 13 años de experiencia en el liderazgo proyectos de desarrollo de software; análisis, definición, optimización, gestión y automatización de procesos empresariales (BPM), conocedor a profundidad de las mejores prácticas de gerencia de proyectos, PMI y RAD (planeación, análisis, seguimiento, comunicación, gestión de riesgos y proveedores, manejo del recurso humano, control, costos, calidad, rentabilidad y cierre). Manejo de equipo de más de 20 personas orientando siempre los esfuerzos hacia el resultado y el desarrollo del equipo humano hacia el alto desempeño.

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **Gerente General**

Será el representante legal de la compañía y el responsable de la ejecución adecuada del plan estratégico de la compañía, la toma de decisiones respecto a proyectos, dirección de las actividades fundamentales de la compañía y de presentar resultados y gestionar la relación con la Junta de Socios.

### **Asistente Administrativa**

Desempeñará labores de recepcionista y será responsable de la ejecución de los procesos del área administrativa basándose en los procedimientos definidos y garantizando siempre el resultado oportuno.

### **Asesor Contable**

Será responsable de la revisión de los documentos fuentes de la contabilidad y asesoría en su diligenciamiento, revisión de información contable de la compañía, presentación de informes así como la asesoría en la presentación y pago de impuestos.

### **Asesor Jurídico**

Este asesor externo tendrá como principal función la asesoría en aspectos legales principalmente en las áreas laboral, contratación y comercial.

### **Gerente de Operaciones**

La principal función de este profesional es la de lograr el cumplimiento de tiempos, calidad y presupuesto de los proyectos y el soporte posventa, optimizando el uso de los recursos humanos, técnicos y financieros.

### **Ingenieros de Desarrollo**

Este profesional será el responsable del desarrollo técnico de las personalizaciones al CRM Dynamics según la necesidad del producto y el cliente, cumpliendo con los procesos, procedimientos y políticas del área; levantamiento de información y documentación de especificaciones funcionales en los proyectos, instalación de las soluciones desarrolladas y la presentación de los informes requeridos por la gerencia de operaciones.

### **Ingenieros de Soporte**

Será el responsable de la atención a los incidentes técnicos reportados por los clientes de la compañía cumpliendo con los procesos, procedimientos y políticas del área, dar la asesoría y aclaraciones necesarias a los clientes para el manejo de las soluciones y la presentación de informes requeridos por la gerencia de operaciones.

### **Diseñador Gráfico**

Se encargará de realizar los diseños gráficos de las soluciones acopladas a CRM Dynamics y de las personalizaciones en cada una de las implementaciones de los clientes.

### **Gerente Comercial**

En primera instancia será el responsable de las ventas de la compañía y en la medida que se conforme un equipo comercial, deberá asumir la dirección de ese equipo y garantizar el cumplimiento del presupuesto de

ventas en todos los periodos; así mismo liderará las actividades de mercadeo que la compañía requiere para el reconocimiento y cumplimiento del plan de ventas.

### **Agentes Comerciales**

Serán los responsables de establecer contacto con clientes potenciales para promover y detectar las oportunidades de negocio y posteriormente concretar la venta.

### **Agentes de Telemercadeo**

Su principal función será la búsqueda de clientes potenciales identificando los contactos más apropiados en cada caso; será responsable de la gestión de base de los clientes manteniéndola actualizada.

## MODELO DE NEGOCIO

Para la definición del modelo de negocio se utilizará el modelo CANVAS definido por Alexander Osterwalder; "Alexander Osterwalder es un prestigioso autor, conferenciante, director de formación y asesor en todo lo relacionado con el diseño del modelo de negocio y la innovación. Osterwalder se ha establecido como líder mundial en este ámbito, sobre la base de una metodología sistemática y práctica para lograr la innovación del modelo de negocio. Ejecutivos y empresarios de todo el mundo han contado ya con el enfoque de Osterwalder para fortalecer su estrategia y lograr una ventaja competitiva a través de la innovación del modelo de negocio."<sup>1</sup>

### CANVAS – BUSINESS MODEL



Figura 4. CANVAS – Business Model

Fuente: <http://modelocanvas.com>

1 Thinking Heads, <http://www.thinkingheads.com/conferenciantes/alexander-osterwalder>, recuperado el 16 de diciembre de 2013

## **Segmento de clientes – Mercado**

“Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?”.<sup>2</sup>

## **Propuesta de valor**

“La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente (si somos avezados, del trabajo – job to be done- que resuelves para tu cliente)... y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de nuestra estrategia competitiva... ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?”.<sup>3</sup>

## **Canales de distribución**

“En éste bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?. El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos una experiencia de cliente u otra.”<sup>4</sup>

## **Relación con el cliente**

“Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿Qué relación mantendremos con nuestros clientes? ¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios (service design es una metodología básica).”<sup>5</sup>

---

2 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

3 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

4 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

5 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

## **Flujo de ingresos**

“Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde solemos optar casi siempre por la venta directa... hace tiempo mencionamos algunos ejemplos de modelos de negocios innovadores, donde veíamos que había muchas formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, freemium, etc.”<sup>6</sup>

## **Recursos clave**

“Para llevar nuestra propuesta al mercado (cuya estrategia describimos en el lado derecho del modelo de negocio) debemos realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.”<sup>7</sup>

## **Actividades clave**

“De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing...etc.). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.”<sup>8</sup>

## **Red de asociados – Alianzas**

“En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.”<sup>9</sup>

---

6 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

7 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

8 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

9 Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

## **Estructura de costos**

“En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable... sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.”<sup>10</sup>

## **OBJETO GENERAL**

Crear e implementar soluciones de software para gestión de clientes, adaptadas a las necesidades de las empresas Colombianas que se desempeñan en los sectores gobierno, salud y educación; desarrollando funcionalidades específicas, integrando las herramientas con las que cuenta la empresa e incorporando valor al negocio con el entendimiento y optimización de los procesos corporativos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar, comercializar y posicionar una solución para gestión de clientes de empresas privadas de servicios de salud (IPSS) en Colombia.
2. Desarrollar, comercializar y posicionar una solución para gestión de clientes en oficinas de atención al ciudadano en Colombia.
3. Desarrollar, comercializar y posicionar una solución para gestión de clientes de jardines, colegios y universidades privadas en Colombia.

## **MISIÓN**

Incrementar la lealtad de los clientes haciéndolos más rentables para la compañía, creando soluciones de tecnología para la gestión de clientes en los sectores salud, gobierno y educación en Colombia.

## **VISIÓN**

Ser una de las 3 principales compañías de consultoría e implementación de soluciones de tecnología para gestión de clientes en Colombia.

## **PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

Basándose en el entorno, los clientes, la competencia y los propietarios cada compañía define unos elementos fundamentales o pilares sobre los

---

<sup>10</sup> Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>, recuperado el 21 de enero de 2014.

que se forja cualquier acción a ejecutar y sobre los cuales se evalúa la credibilidad y confiabilidad de la misma.

Para InterSolutions S.A.S. los principios y valores fundamentales son:

### **Transparencia**

Implementar procesos abiertos, confiables y honestos que permitan generar confianza en el recurso humano y los clientes de la compañía.

### **Eficacia**

Cumplimiento y efectividad en las tareas ejecutadas en toda la organización permite alcanzar las metas trazadas y el desarrollo eficiente de la empresa.

### **Innovación**

La investigación constante y la implementación de nuevos procesos, técnicas y tecnologías, hace que la compañía sea más competitiva y ofrezca valor agregado a los interesados (steakholders).

### **Desarrollo de equipo humano**

Siendo el recurso humano la base fundamental de cualquier actividad comercial y por ende de cualquier compañía, es totalmente necesario implementar políticas de desarrollo y plan de carrera para cada empleado, buscando siempre el mejoramiento continuo.

## **COMPAÑÍA**

### **Tipo de sociedad**

Para definir el tipo de sociedad que más conviene a la compañía, se elaboró un cuadro comparativo de algunos elementos fundamentales en cada una de las sociedades comerciales que se pueden establecer en Colombia; específicamente teniendo en cuenta los riesgos que cada una de ellas tiene respecto a la responsabilidad desde los puntos de vista comercial, tributario y laboral

<b>T. Sociedad / Respon</b>	<b>Comercial</b>	<b>Tributaria</b>	<b>Laboral</b>
<b>Colectiva</b>	Ilimitada	Ilimitada	Ilimitada
<b>Encomandita Simple</b>	Ilimitada para el gestor Hasta el monto de los aportes para los comanditarios	Ilimitada	Ilimitada

<b>Encomandita por Acciones</b>	Ilimitada para el gestor Hasta el monto de los aportes para los comanditarios	Ilimitada	Ilimitada
<b>Limitada LTDA</b>	Hasta el monto de los aportes	Ilimitada, proporcional al porcentaje de aportes	Ilimitada
<b>Sociedad Anónima S.A.</b>	Hasta el monto de los aportes	Hasta el monto de los aportes	Ilimitada
<b>Empresa unipersonal</b>	Hasta el monto de los aportes	Ilimitada	Ilimitada
<b>Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.</b>	Hasta el monto de los aportes	Hasta el monto de los aportes	Hasta el monto de los aportes

*Tabla 12. Comparativo tipos de sociedad en Colombia*

Fuente: Propia

El tipo de sociedad que se ha decidido establecer es la estipulada en la Ley 1258 de 2008, denominada Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S.; esta decisión se fundamenta en el análisis de riesgos de la inversión respecto a los riesgos laborales, tributarios y comerciales, además de los siguientes puntos.

1. Bajos costos para el registro de la sociedad
2. Bajas limitaciones para el objeto social
3. Duración indefinida
4. No hay mínimo de capital exigido

### **Requisitos legales para la conformación de una S.A.S.**

De acuerdo a la Ley 1258 de 2008 los requisitos para conformación y registro de una Sociedad por Acciones Simplificada son los siguientes:

ART. 5º—Contenido del documento de constitución. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PAR. 1º—El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la cámara de comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

PAR. 2º—Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.<sup>11</sup>

## **Tipo de empresa**

### **Servicios**

El tipo de sociedad que se ha decidido establecer es la estipulada en la Ley 1258 de 2008,

## **Tamaño de empresa**

“En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).”<sup>12</sup>

---

11 DIARIO OFICIAL N° 47.194, 2008

<b>Tamaño</b>	<b>Activos Totales SMMLV</b>
Microempresa	Hasta 500
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000
Grande	Superior a 30.000
<b>SMMLV para el año 2014 \$616.000</b>	

*Tabla 13. Tamaños de empresa en Colombia*

Fuente: Bancoldex, [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com).

Según la clasificación presentada por Bancoldex, InterSolutions S.A.S estaría clasificada como Microempresa.

## **SEGMENTOS DE MERCADO**

### **Análisis de cliente**

Los cambios en la economía mundial y la constante evolución de los sistemas tecnológicos han llevado a las compañías de todos los sectores a buscar herramientas que les permitan ser más competitivas en el mercado. Particularmente en Colombia con la firma de los tratados de libre comercio con Europa, Estados Unidos y Corea, entre otros; se hace indispensable que las empresas locales enfoquen todos sus esfuerzos en el desarrollo de la competitividad.

La evolución de los mercados muestra que solo aquellas compañías que identifiquen las necesidades y los cambios de los clientes, comprometiéndose con una respuesta oportuna y de calidad, serán las llamadas a ser líderes y más competitivas en los sectores en los que desarrollen sus actividades comerciales. Es por esto que una solución de procesos y tecnología, que apoye la gestión integral de los clientes, se convierte en una herramienta fundamental para la competitividad empresarial; así mismo gobiernos de diferentes partes del mundo han orientado sus esfuerzos a la implementación de soluciones de información tecnológica que les permitan atender los requerimientos de los ciudadanos de una manera más oportuna; como es el caso de Panamá que implementó el sistema 311 Centro de atención ciudadana en diferentes poblaciones del país; <http://www.311.gob.pa/>; este sistema está basado totalmente en un sistema CRM.

---

12 BANCOLDEX, <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=168&conID=315>, 2013

Implementar una solución de tecnología de gestión de clientes (CRM), entre otras cosas permite:

1. Consolidar la información de clientes actuales y clientes potenciales; esto permite contar con la información de manera oportuna sin generar sobrecostos por consolidación.
2. Identificación de perfil de cliente con mayor exactitud al contar con bases de datos de hábitos, gustos y necesidades.
3. La información de los clientes y prospectos es de la compañía y no de los vendedores.
4. Un CRM permite hacer análisis de información; tener mucha información almacenada sin herramientas de análisis no genera ningún valor para la compañía.
5. Centralizar las comunicaciones con los clientes.

### **Pre-segmentación**

**Zona:** Bogotá y ciudades intermedias de Colombia

**Público Objetivo:** Empresas privadas de servicios de salud (IPSS) de ciudades principales e intermedias habilitadas ante la secretaría de cada gobernación; oficinas de atención al ciudadano; jardines, colegios y universidades privados en Colombia.

**Uso:** Gestión de clientes

En la medida que se tenga una buena reacción del público objetivo y se logre la fidelización del mismo, se ampliará el cubrimiento geográfico.

### **Información de clientes**

Para la consecución de base de datos de clientes potenciales InterSolutions S.A.S. implementará su CRM propio en el cual registrará información obtenidas por diferentes vías; se espera utilizar diferentes herramientas según el sector:

1. **Salud:** Referidos, Contact center, alianza con empresa habilitadora y certificadora de salud (AudiSalud).
2. **Educación:** Contact center, alianza con empresa de capacitación (SilverNet)
3. **Gobierno:** Contact center, Eventos del sector

Así mismo InterSolutions pretende hacer parte del programa Partner de Microsoft en Colombia, Microsoft Partner Network; dado que además de

las capacitaciones, software y soporte que da Microsoft a sus asociados, se cuenta con la posibilidad de obtener recomendaciones para proyectos y publicidad en los eventos de Microsoft, eventos en los que InterSolutions podrá también obtener información de clientes potenciales y/o aliados estratégicos, esto daría un respaldo importantísimo a la compañía.

## **Análisis de la Competencia**

Para cada uno de los sectores se analizan los tipos de competencia; en general no se encuentran soluciones de CRM enfocadas y personalizadas en estos sectores, sin embargo se evidencian esfuerzos en desarrollos de software personalizados que cada una de las entidades emprende para cumplir sus necesidades.

### ***Tipo de competencia***

#### *Directa*

Salud: No se encuentran soluciones de CRM que se puedan adquirir en el mercado, existen algunas soluciones administradoras de servicios de salud que cubren algunos pocos servicios de los que presta un CRM.

Educación: No existen soluciones en el mercado, todas las herramientas son desarrollos propios hechos a la medida.

Gobierno: No existen soluciones en el mercado, todas las herramientas son desarrollos propios hechos a la medida, en esta línea se evidencia la necesidad de cumplir con los mandatos del Decreto 2623 de 2009.

#### *Indirecta*

En todos los sectores se puede entender que las empresas desarrolladores de software a la medida son competencia directa o indirecta; sin embargo los costos en los que se incurren con los desarrollos a la medida son muy altos, así mismo el mantenimiento de esas soluciones es bastante elevado.

Educación Herramientas de gestión académica

#### *Complementaria*

Existen soluciones de CRM genéricas que pueden tomarse como una opción alternativa o complementaria del CRM personalizado al sector, sin embargo en este caso las compañías tienen que amoldarse a la herramienta y no al revés como debería ser.

### ***Características de la competencia***

En el mercado de las soluciones CRM en Colombia se puede manejar competencia de dos tipos, oligopólica dado que las soluciones personalizadas en esta área son ofrecidas por menos de 5 empresas a nivel nacional; también podemos hablar de competencia monopolista pues se encuentran un sinnúmero de oferentes de desarrollos a la medida que pueden proveer herramientas que cumplan algunas de las funcionalidades requeridas, por lo cual no hay homogeneidad entre los productos ofrecidos.

### **Definición del mercado**

#### ***Mercado potencial***

##### *Salud*

Colombia cuenta con cerca de 95.000 IPSs, de las cuales cerca de 25.800 operan en Bogotá.

##### *Educación*

*Colegios:* Con cierre a 2011 en Colombia existen 135.607 colegios y en Bogotá la cantidad es de 8710. Fuente DANE, <http://www.dane.gov.co/>.

*Universidades:* En Colombia existen cerca de 2.190 instituciones de educación superior, de las cuales 1383 tienen presencia en Bogotá.

**Cifra no oficial, tomada de Guía Académica, [www.guiaacademica.com](http://www.guiaacademica.com)**

##### *Gobierno*

Existen en el país más de 2000 oficinas de atención al ciudadano (cifra no oficial tomada de <http://www.portalterritorial.gov.co>).

#### ***Mercado meta***

InterSolutions S.A.S. tiene como objetivo atender clientes representativos en cada línea de negocio, gobierno, educación y salud; razón por la que se ha trazado como meta vender sus productos en los siguientes segmentos.

##### *Salud*

IPSs con más de 20 funcionarios activos

### *Educación*

Jardines, Colegios y Universidades con más de 200, 1.000 y 3.000 alumnos respectivamente

### *Gobierno*

Oficinas de atención al ciudadano con más de 20 funcionarios activos

### **Porción del mercado**

Se espera que durante los primeros 3 años InterSolutions S.A.S. cuente con un portafolio de por lo menos 100 clientes en cada una de las líneas de negocio.

## **Estrategias de La Mezcla de Mercado**

### *General*

Se ha decidido desarrollar líneas de negocio enfocadas a tres sectores específicos y en cada una de ellos se ofrece una solución de gestión de clientes en la cual se personalizan los procesos adecuándolos a las necesidades de la compañía con los beneficios que conlleva el no incursionar con un desarrollo a la medida; siempre dando la posibilidad de un valor agregado con servicios de socios estratégicos en áreas de mercadeo y procesos.

### *Producto*

Dada las necesidades de cada una de los sectores, InterSolutions S.A.S. desarrollará 3 soluciones de software, una solución para cada una de ellos.

#### *1. Mentor-CRM*

Frente a planteamientos tradicionales de enseñanza cuyo referente es la optimización del beneficio por cantidad, surge la perspectiva de incrementar los resultados de las instituciones educativas a través de estrategias centradas en el alumno, los maestros y la relación que se establece entre éstos y la institución. Bajo estos términos, la fidelización del alumno y del maestro, cobran un significativo papel en la estrategia de la institución. Las instituciones de formación están dando cada vez más importancia al CRM en su cultura de empresa, según revela un estudio realizado por Datamonitor en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y Australia. Según el estudio, en 2012 las instituciones educativas de estos países dedicarán 219,22 millones de euros al CRM. En 2007, la inversión en CRM llegó a 125 millones de euros.

## 2. *Health-CRM*

Es un fenómeno general el número de casos de pacientes con enfermedades crónicas y otros factores que han generado que cada vez sean más los usuarios de los servicios de salud, que por sus características de funcionamiento y regulación, no cuentan con tecnología que les permita atender a los pacientes dando continuidad a la historia y no como eventos aislados.

Health-CRM direcciona los desafíos que enfrentan los hospitales, IPS y demás prestadores de salud, proporcionando un marco para dinamizar la manera que se crea la información médica y la forma en que se gestionan los servicios médicos. Con Health-CRM los hospitales, IPS, EPS, los doctores y los prestadores de servicios administrativos son capaces de entregar mejores servicios al contar con las herramientas necesarias.

## 3. *Respond-CRM*

Por sus características y funcionamiento, el sector público necesita cada vez más herramientas de administración que le permitan ofrecer mejores servicios y una atención de primer nivel a todos los ciudadanos.

Respond-CRM es una solución de administración y servicio al ciudadano diseñada especialmente para ayudar a los entes gubernamentales a manejar eficientemente todo tipo de solicitudes de servicio. La solución, desarrollada sobre la plataforma de Microsoft® Dynamics® CRM, provee la capacidad de agilizar los procesos y facilita las tareas ligadas a la administración de pedidos tales como: registro, asignación, cierre, medición y supervisión.

### **Precio**

Dado que las soluciones de gestión de clientes que desarrollará y comercializará InterSolutions S.A.S. se basan y ejecutan sobre aplicaciones Microsoft, requerirán la adquisición de licencias de uso de las mismas; aun así, podrán venderse de manera independiente para aquellas compañías que ya cuenten con las licencias de Microsoft requeridas, ya sea con funcionamiento en línea (On Line) o instalado en las oficinas del cliente (On Premise).

### *Licencias Microsoft requeridas<sup>13</sup>*

1. Windows Server 2008 o superior: US\$ 3.800 On Premise; con funcionamiento del CRM On Line no se requiere el pago de esta licencia.
2. SQL Server 2008 o superior: US\$ 1.205 On Premise; con funcionamiento del CRM On Line no se requiere el pago de esta licencia.
3. Dynamics CRM server 2011 o superior: US\$ 3.050 On Premise; el costo por usuario con la licencia On Line es de US\$44 por mes.
4. Office licencia por usuario: US\$ 255.

### *Hardware*

Para las instalaciones del CRM On Premise se requiere un servidor con las siguientes características y precio aproximado; con el funcionamiento On Line no se requiere el pago de este rubro.

1. Procesador de 2 núcleos o más con una velocidad de 1,8 GHz o superior
2. Memoria RAM de 2 Gigas o superior
3. Disco Duro de 50 Gigas o superior

El monto estimado de un servidor con estas características conectado a internet es de US\$2.000 para adquirirlo y administrarlo de manera local o bien contrato de hosting por US\$450 dólares mensuales.<sup>14</sup>

### *Mentor-CRM*

1. Jardines y Colegios: US\$4.000 de 1 a 10 usuarios, paquetes de 10 usuarios adicionales por US\$1.200; 50 o más usuarios se cobrarán US\$7.000
2. Universidades: Se cobrará siempre por usuario, de 1 a 50 usuarios US\$400; de 51 a 100 US\$300 por usuario, más de 100 usuarios \$150.

### *Health-CRM*

Tendrá tres esquemas de precios:

1. Consultorios: US\$3.000 de 1 a 10 usuarios, paquetes de 10 usuarios por US\$1.000; 50 o más usuarios se cobrarán US\$5.000.

---

13 MICROSOFT precios 2012

14 DELL, Precios aproximados tomados de [www.dell.com.co](http://www.dell.com.co)

2. IPSs pequeñas y medianas: US\$8.000 de 1 a 20 usuarios, paquetes de 20 usuarios por US\$3.000; 100 o más usuarios se cobrarán US\$16.000.
3. Clínicas: Se cobrará siempre por usuario, de 1 a 50 usuarios US\$500; de 51 a 100 US\$400 por usuario, más de 100 usuarios \$250.

#### *Respond-CRM*

Solo se venderá en el modelo On Line con un costo aproximado de US\$120 dólares por usuario

#### *Mantenimiento y Operación*

En desarrollo de software normalmente los contratos de mantenimiento y soporte cubren exclusivamente el sostenimiento a la operación sin modificaciones y tienen un costo aproximado del 20% del monto del contrato original con el que se implementó el sistema, esto para un servicio 5\*8, 5 días 8 horas diarias; sin embargo es factible cambiar esta configuración si los clientes lo necesitan, pero en cada caso se hará una negociación específica.

#### **Marca**

##### *Nombre*

InterSolutions

##### *Promesa*

Consultoría en para optimización y automatización de procesos soportada en una solución de tecnología que permita hacer una gestión adecuada de clientes siempre respetando los procesos

##### *Valores*

Transparencia, Eficacia, Eficiencia, Innovación, Desarrollo de equipo humano

##### *Reputación*

Solución a la gestión de clientes

##### *Asociaciones*

Respeto, sinergia, orden, proceso, solución.

##### *Lema*

Soluciones de gestión de clientes con impacto en su negocio

##### *Logo*



## **PROPUESTA DE VALOR**

Para definir la propuesta de valor que InterSolutions S.A.S. ofrecerá a sus clientes y para construir el modelo de negocio, se tomará como referencia el modelo propuesto por Osterwalder, que se conoce como modelo CANVAS; en este modelo la propuesta de valor se construye sobre la base de tres fases, la primera es identificar la necesidad del cliente, la segunda entender la necesidad del cliente y la tercera encontrar la manera de satisfacer la necesidad del cliente.

### **Fase 1: Identificar la necesidad del cliente**

Para toda compañía y especialmente aquellas que prestan sus servicios en los sectores de salud, gobierno y educación, el conocimiento de sus clientes, pacientes, ciudadanos y alumnos respectivamente, es fundamental para su correcta operación; contar con información centralizada que se pueda consultar fácilmente y en el momento oportuno es un factor diferenciador que le permite ser más competitiva en el mercado.

Como un ejemplo relevante se tiene el caso de las IPS, consultorios médicos en los que para el especialista se enfrenta a diario a personas diferentes que necesitan y valoran mucho el hecho de que su médico las recuerde, sepa con exactitud cuál es la causa de su visita, que tenga claro cuáles son los antecedentes de su condición médica e incluso que recuerde detalles personales como la fecha de cumpleaños o el nombre de sus hijos, todo esto hace que la relación médico-paciente sea mucho más personal y genere mayor confianza en el último, fortaleciendo de esta manera la fidelidad y la relación de largo plazo. Lastimosamente la mayoría de los especialistas siguen llevando la historia clínica de sus pacientes en papel o en sistemas informáticos que no le aportan a la

relación con sus pacientes y se limitan únicamente a ser repositorio de información para consulta, que aumentan la probabilidad de errores de registro de información y que definitivamente no son una herramienta que apoye la gestión de pacientes, pues tan solo encontrar un dato clínico del paciente es una tarea casi imposible, es por eso que se hace necesario hacer las mismas preguntas consulta tras consulta, situación que hace que el paciente sienta que el médico no presta atención a su dolencia.

## **Fase 2: Entender la necesidad del cliente**

Para una IPS, universidad y oficina de atención al ciudadano es fundamental saber con quién está hablando, a quién le está atendiendo una necesidad, conocer cuántas veces esa persona ha contactado de alguna manera a la compañía, ya sea para una tarea rutinaria como un chequeo médico o la solicitud de algún certificado de estudios o para interponer una queja por falta de atención; en cualquiera de los casos para la persona de servicio al cliente, el médico o el funcionario que atiende a la persona es de mucho valor contar con la información de esa persona de manera oportuna pues esto puede cambiar totalmente la experiencia del contacto haciéndolo muchos más amigable para las dos partes.

Para estas entidades se hace necesario también contar con información veraz de cada uno de sus clientes, para enriquecer tareas como estudios de mercado, campañas informativas o promocionales para que sean más efectivas y enriquecedoras, así como contactos comerciales que potencialicen el cierre de negocios; tareas que hacen parte de procesos organizados y automatizados que garanticen la eficacia y la eficiencia corporativa.

## **Fase 3: Como satisfacer la necesidad del cliente**

La mejor manera de suplir las necesidades de estas compañías es estructurar adecuadamente los procesos de atención a los clientes, estandarizándolos y haciéndolos más efectivos para luego automatizarlos con una herramienta de CRM que permita registrar información a medida que se va encontrando, hacer seguimiento oportuno a los clientes, generar campañas de contacto de manera segmentada, registrar y hacer seguimiento a oportunidades con los clientes y en términos generales fidelizar al cliente haciéndolo más rentable para la compañía.

Para esto InterSolutions S.A.S. ofrece servicios de consultoría en procesos de ventas y marketing, así como soluciones de información adaptadas al

sector en el que se desenvuelve la compañía, gobierno, salud o educación; así como soluciones que funcionan como herramientas en las que se integran los procesos comerciales y de atención al cliente con los que la compañía opera, haciendo más fácil la adopción de los mismos. Estas soluciones de información presentan una ventaja amplia en la medida en que se acoplan a las restricciones financieras y/o de seguridad de cada compañía, puesto que pueden ser instaladas en la infraestructura propia o bien haciendo uso de arrendamiento de Hosting, computación en la nube, siendo esta última mucho más flexible en términos de costo. "La computación en nube es un sistema informático basado en Internet y centros de datos remotos para gestionar servicios de información y aplicaciones. La computación en nube permite que los consumidores y las empresas gestionen archivos y utilicen aplicaciones sin necesidad de instalarlas en cualquier computadora con acceso a Internet. Esta tecnología ofrece un uso mucho más eficiente de recursos, como almacenamiento, memoria, procesamiento y ancho de banda, al proveer solamente los recursos necesarios en cada momento."<sup>15</sup>

Estas soluciones informáticas son muy valoradas por las compañías pues se ajustan a su modelo de negocio y les permite conocer detalles sus clientes, hacer seguimiento de sus comportamientos, según el sector recoge la historia clínica, sus quejas o sus datos escolares; permiten estrechar la relación con el cliente y su fidelización, lo que redundará en la maximización de la rentabilidad por cliente.

InterSolutions S.A.S. implementará las consultorías y las soluciones de información de gestión de clientes a través de proyectos individuales, aun cuando la consultoría se refiera a una ampliación funcional del sistema implementado con anterioridad.

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de comunicación que utilizará InterSolutions S.A.S. para comunicarse con sus clientes dependerán de la fase en la que se encuentre cada cliente, es así como inicialmente el cliente potencial será contactado por la compañía a través del sitio web corporativo, el CRM propio de InterSolutions S.A.S., Telemercadeo y principalmente a través

---

15 Computación en la nube, <http://www.computacionennube.org/computacion-en-nube/>, recuperado el 16 de diciembre de 2013

de eventos en cada sector (Salud, Educación y Gobierno) sean impulsados por el propio sector o bien por Microsoft Colombia.

Cuando el cliente potencial genera interés en la propuesta de valor, el contacto se dará exclusivamente por la fuerza de ventas a través de línea telefónica, correo corporativo o la interacción por el CRM; estos mismo canales se utilizarán hasta formalizar la relación con el cliente a través de un acuerdo comercial.

Una vez formalizado el acuerdo comercial, se iniciará un proyecto en InterSolutions S.A.S. y la comunicación con el cliente se hará a través del área de operaciones, liderada en ese punto por un gerente de proyectos que se comunicará con los clientes a través del correo electrónico corporativo, vía telefónica y a través del CRM.

Finalmente la comunicación posventa se manejará fundamentalmente a través del correo electrónico, telefónicamente y el CRM.

## **RELACIONES CON CLIENTES**

De acuerdo al modelo de Osterwalder, una compañía puede establecer dos tipos de relaciones con sus clientes, las relaciones que se tienen con un segmento y las relaciones que los clientes quieren tener o necesitan tener con la empresa.

### **Relaciones que la empresa tiene con un segmento**

Estas relaciones son de diferentes tipos y se presentan sin un orden específico pues corresponden a la dinámica del trabajo cliente-empresa, en este grupo de relaciones se encuentran:

#### ***Capacitaciones***

La manera en que se captará la atención de los clientes potenciales y se generará su interés en los servicios de la compañía.

#### ***Fidelización de clientes***

Esta relación se centra en tener felices a los clientes para generar identificación, compromiso, involucramiento y entusiasmo para con la compañía

#### ***Estimulación de ventas***

Enfocada en el crecimiento del negocio potenciando los clientes actuales.

## **Relaciones que los clientes quieren tener con la empresa**

Corresponden a las relaciones que el cliente anhela o necesitan tener con la empresa, varían según la situación y la necesidad específica del momento; estas relaciones son:

### ***Asistencia personal***

El cliente cuenta con una persona, de cualquier área, para atender su solicitud, inquietud o queja

### ***Asistencia personal personalizada***

El cliente cuenta con una persona dedicada exclusivamente a atenderlo

### ***Autoservicio***

El cliente cuenta con sistemas de gestión que le permiten solucionar por su propia cuenta sus requerimientos o inconvenientes que se le presentan.

### ***Servicios Automáticos***

La compañía prepara la respuesta ante los requerimientos o inconvenientes previamente de tal forma que el cliente obtiene una respuesta más rápida y con menor esfuerzo de su parte.

### ***Comunidades***

Se genera un sistema que permite a los clientes interactuar entre ellos para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

### ***Creación colectiva***

La compañía involucra al cliente en el desarrollo de sus productos y servicios nutriéndose de sus experiencias y haciendo un diseño centrado en ellos.

En sus inicios InterSolutions S.A.S. basará su relacionamiento con los clientes en capacitaciones, fidelización de clientes, estimulación de ventas, asistencia personal y creación colectiva; sin embargo se espera que una vez la compañía se vaya consolidando se establecerán relaciones de autoservicio, servicios automáticos y comunidades.

## **FUENTES DE INGRESOS**

Osterwalder menciona que hay dos tipos de ingresos en las actividades comerciales, los ingresos por transacciones puntuales de una sola vez y los ingresos recurrentes por pagos periódicos.

### **Ingresos por transacciones puntuales**

Corresponden a pagos únicos por transacciones de una sola vez, como por ejemplo venta de propiedades, publicidad y permiso para usar licencias, entre otros.

### **Ingresos recurrentes por pagos periódicos**

Pagos constantes por servicios que se prestan permanentemente, se presentan por contratos a largo plazo, por asesoría técnica constante, por permisos a usar un sistema o porque así se haya convenido.

InterSolutions S.A.S. hará una combinación de estos dos tipos de ingresos, pues si bien la principal fuente de los mismos será la venta del sistema de gestión del cliente será por una única vez; se espera firmar contratos de mantenimiento y soporte con los clientes para soportar técnicamente la operación de las compañías que adquirieron el sistema.

## **RECURSOS CLAVE**

Entendiendo que hay recursos de diferentes tipos, físicos, económicos, intelectuales y humanos, y teniendo en cuenta que los recursos económicos son fundamentales para la ejecución de las tareas diarias, razón por la cual son claves para la operación de la compañía, centraremos el análisis de este apartado en los otros recursos sobre los que se soportan las principales actividades de InterSolutions S.A.S., estos recursos son

### **Recursos Intelectuales**

Para InterSolutions S.A.S. es fundamental que los 3 productos que se comercializarán tengan el registro de marca y los derechos de autor claramente registrados ante la legislación Colombiana pues esto dará reconocimiento e identidad al producto y posicionará el nombre de la compañía en cada uno de los sectores objetivo.

### **Recursos Humanos**

Si bien toda persona que trabaje en la compañía debe estar a gusto y comprometida con los objetivos estratégicos de la misma, los recursos humanos clave para InterSolutions S.A.S. serán los ingenieros de desarrollo de software quienes acoplan el sistema CRM genérico de

Microsoft al sector correspondiente (Educación, Gobierno, Salud) y realizan las integraciones de software requeridas; así mismo los analistas de servicio al cliente quienes atenderán a los incidentes y solicitudes que los clientes reporten cuando el sistema de gestión de clientes esté operando; finalmente los agentes comerciales serán pieza clave en la operación de InterSolutions S.A.S., pues ellos son los responsables de generar el vínculo comercial entre los clientes potenciales y la compañía.

### **ACTIVIDADES CLAVE**

En una compañía se realizan cientos o incluso miles de actividades, pero es fundamental identificar cuáles de esas actividades son totalmente esenciales para concretar la oferta de valor a los clientes; Osterwalder plantea tres categorías de actividades principales en los modelos de negocio, producción, resolución de problemas y actividades de plataforma o red. Las actividades de producción están orientadas a crear productos en grandes cantidades, en este sentido la capacidad de producción del producto y el diseño del mismo son fundamentales; plataforma o red están orientadas a garantizar el correcto funcionamiento de una plataforma, en esta categoría las actividades fundamentales son los procesos de respaldo, arquitectura y mantenimiento de la plataforma; finalmente la categoría resolución de problemas agrupa las actividades orientadas a resolver problemas de los clientes, en esta categoría están las actividades que generalmente desarrollan las empresas de servicios como InterSolutions S.A.S.

En este marco las actividades claves que permitirán a InterSolutions S.A.S. cumplir con su propuesta de valor son:

1. Gestión de alianzas: Permitirán fortalecer y ampliar el alcance de las soluciones que la compañía ofrecerá
2. Consultoría de procesos: Detectará las oportunidades de mejora en los procesos de los clientes y los adecuará para automatizarlos en la herramienta CRM.
3. Gerencia de proyectos: Orquestrará el proyecto que se ha vendido al cliente, garantizando el cumplimiento de calidad, tiempos y satisfacción del cliente.
4. Implementación: Tareas operativas que llevan a la realidad lo planeado y ponen en marcha el sistema de gestión de clientes integrando los procesos analizados y automatizados.

5. Capacitación interna: Esta actividad será soporte para que las tareas de ejecución, consultoría y soporte posventa se ejecuten de manera adecuada.
6. Soporte posventa: Resolución de los incidentes y atención a las solicitudes que reporten los clientes de soluciones implementadas.

### **ALIADOS CLAVE**

Sin importar el tipo de empresa y el sector en el que se desenvuelva, es imposible que una compañía pueda ejecutar todas las tareas necesarias para satisfacer las necesidades de un mercado, pues se hace necesario un nivel de especialización para ser eficiente y competitivo; es por esto que es indispensable generar alianzas con otras empresas que sean especialistas en aquellas actividades que se requiere para la prestación del servicio o creación del producto y en las que la propia compañía no se ha especializado.

En el caso de InterSolutions S.A.S. sus principales aliados son

1. Microsoft Colombia: Compañía multinacional dedicada al desarrollo de software y a la prestación de servicios de tecnología en todo nivel. InterSolutions S.A.S. se registrará en la red de socios (Microsoft Partner Network) para aprovechar las ventajas que esta compañía brinda.
2. Syndeo: Empresa mexicana dedicada a las soluciones para la gestión de clientes y el análisis de información con experiencia en la implementación de estas soluciones en el sector educación en México.
3. Rock Solid: Compañía Puertorriqueña con más de 15 años de experiencia en la implementación de soluciones de software, y más de 10 años en herramientas de gestión de clientes en diferentes sectores de la industria; Rock Solid ha desarrollado una línea de negocio para implementación de sistemas de gestión de clientes en gobiernos locales, regionales y nacionales.
4. Nexsys: Distribuidor especializado de software y hardware que maneja la distribución a nivel de Latinoamérica, de más de 30 fabricantes líderes mundiales.
5. Facultades de ingeniería de sistemas, eléctrica y electrónica: Con sus programas de prácticas empresariales son proveedores constantes de recursos para desarrollo de software.

## **ESTRUCTURA DE COSTOS**

Para toda compañía y especialmente para aquellas que están iniciando su actividad comercial, es fundamental para su supervivencia el control de los costos, para este control el modelo CANVAS de Osterwalder sugiere dos categorías de estructura de costos para los modelos de negocio, estas son, modelos de negocio basados en los costos y los modelos de negocios basados en el valor. Los modelos de negocio basados en los costos son aplicables a proveedores de productos básicos, *commodities*, en esta categoría es fundamental la optimización de la producción y la consecución de materia prima más barata; las compañías que se orientan a esta estructura de costos deben buscar un volumen elevado de clientes pues la rentabilidad de cada uno es muy limitada; mientras que los modelos de negocio basados en el valor proveen un servicio o producto de mejor calidad, personalizado y con excelente servicio, en general exceder la expectativas del cliente; se busca maximizar el valor entregado al cliente aun cuando la materia prima pueda ser más costosa, al entregar un producto o servicio de estas cualidades y lograr que los clientes los perciban así, la rentabilidad por cada uno de ellos será más alta. El modelo de negocios de InterSolutions S.A.S. es basado en el valor.

El modelo CANVAS clasifica los costos en diferentes tipos pues no todos son iguales y se deben tener claramente identificados para hacer una correcta administración.

### **Costos fijos**

Permanecen estables sin importar el volumen de bienes o servicios que se produzcan, no varían con la operación. En este tipo podrían clasificarse los costos de arrendamiento y la mano de obra que hace parte de la nómina de una compañía.

### **Costos variables**

Costos que aumentarán o disminuirán según la operación de la compañía, a mayor producción o mayor número de ventas este tipo de costos aumenta; de la misma manera disminuyen cuando la operación baja. Ejemplos de estos tipos de costo es la mano de obra contratada por honorarios, las comisiones por ventas o el costo de energía en una planta de producción.

### **Economías de escala**

La variación de costos depende del volumen de la producción, es así como el costo por unidad disminuye en la medida que aumentan las unidades producidas.

### **Economía de alcance**

Se presentan ahorros en los costos de producción, distribución o ventas para una compañía en la medida que produce dos o más productos de manera conjunta, aprovechando la capacidad instalada.

Para el caso de InterSolutions S.A.S y dada la naturaleza de la compañía la estructura de costos será principalmente variable, sin embargo se vislumbra una combinación con economía de alcance pues se prevé que a futuro la compañía pueda combinar la venta de software con la venta de consultoría en procesos de marketing y ventas.

## ANÁLISIS FINANCIERO

La proyección financiera del plan de negocios InterSolutions S.A.S. se hace a 5 años, detallando el primer año mes a mes para tener claridad sobre la operación financiera de la compañía.

### VARIABLES DE CRECIMIENTO

Teniendo en cuenta la evolución de la inflación y el producto interno bruto (PIB) durante los últimos años en Colombia, se proyectan los valores para estas dos variables los siguientes años, donde Año 2 es 2015.

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inflación (Inflación Esperada)</b>	3,0%	2,8%	2,5%	2,5%
<b>PIB (Crecimiento unidades)</b>	4,7%	5,0%	5,5%	6,0%
<b>% Real de crecimiento</b>	7,8%	7,9%	8,1%	8,7%

*Tabla 14. Variables de crecimiento en Colombia*

Fuente: Propia

## INVERSIÓN INICIAL

De acuerdo al análisis financiero se identifica la siguiente necesidad de inversión inicial

En miles de pesos				
CONCEPTO	VALOR	DEPRECIACION		
		Meses	Valor Mensual	Valor Anual
<b>PLANTA Y EQUIPO</b>				
Muebles y Enceres	12.000	120	100	1.200
Equipos de cómputo y tecnología	19.600	60	327	3.920
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>31.600</b>		<b>427</b>	<b>5.120</b>
<b>INTANGIBLES</b>				
		Meses	Valor Mensual	Valor Anual
<b>AMORTIZACION</b>				
Registros de marca	2.400	60	40	480
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	<b>2.400</b>		40	480
<b>EFFECTIVO</b>				
Efectivo	20.000			
<b>TOTAL EFFECTIVO</b>	<b>20.000</b>			
<b>TOTAL INICIAL</b>	<b>54.000</b>		<b>467</b>	<b>5.600</b>

*Tabla 15. Inversión inicial*

Fuente: Propia

## Inversión inicial detallada

A continuación el detalle de adquisiciones y rubros que consumirán la inversión inicial

<b>En miles de pesos</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANT</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
Escritorios	800	Unidad	4	3.200
Sillas de trabajo	200	Unidad	4	800
Sillas de reunión	100	Unidad	10	1.000
Archivadores	800	Unidad	4	3.200
Divisiones	30	Metro Lineal	80	2.400
Mesa para reuniones	500	Unidad	1	500
Tableros acrílicos	500	Unidad	1	500
Material de oficina (Papelería, Carpetas, Tarjetas, Bolígrafos, Marcadores)	100	Unidad	1	100
Equipo básico de cafetería	300	Unidad	1	300
<b>SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>\$ 12.000</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIA</b>				
Computadoras cliente	1.750	Unidad	4	7.000
Computadoras servidor	5.000	Unidad	2	10.000
Licencias Software (Cliente y Servidor)		Unidad	5	0
Impresora	600	Unidad	1	600
Planta de teléfonos y teléfonos	1.000	Unidad	1	1.000
Instalación de Red y salida a internet	1.000	Unidad	1	1.000
<b>SUBTOTAL EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGÍA</b>				<b>19.600</b>
<b>INTANGIBLES</b>				
Registro de marcas para los tres productos	800	Registros	3	2.400
<b>SUBTOTAL INTANGIBLES</b>				<b>2.400</b>
<b>EFFECTIVO</b>				
Efectivo	20.000	Pesos	1	20.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>20.000</b>
<b>GRAN TOTAL</b>				<b>\$ 54.000</b>

Tabla 16. Inversión inicial detallada

Fuente: Propia

## FINANCIACIÓN BANCARIA

Dadas las necesidades de inversión inicial y el capital con el que cuentan los inversionistas, se hace necesario adquirir una financiación bancaria para cubrir todas las necesidades de InterSolutions S.A.S.

<b>Valor del préstamo</b>	40.500.000
<b>Periodos</b>	60
<b>Interés Efectivo Anual</b>	16,77%
<b>Interés Efectivo Mensual</b>	1,30%
<b>Cuota</b>	976.000

*Tabla 17. Financiación bancaria*

Fuente: Propia

<b>AÑO</b>	<b>NUMERO PERIODO</b>	<b>VALOR COUTA</b>	<b>PAGO INTERES</b>	<b>PAGO A CAPITAL</b>	<b>SALDO FINAL</b>
<b>En miles de pesos</b>					
0	0				40.500
1	1	976	527	450	40.050
1	2	976	521	456	39.595
1	3	976	515	462	39.133
1	4	976	509	468	38.665
1	5	976	503	474	38.192
1	6	976	496	480	37.712
1	7	976	490	486	37.226
1	8	976	484	492	36.734
1	9	976	478	499	36.235
1	10	976	471	505	35.730
1	11	976	464	512	35.218
1	12	976	458	518	34.699
2	13	976	451	525	34.174
2	14	976	444	532	33.642
2	15	976	437	539	33.103
2	16	976	430	546	32.557
2	17	976	423	553	32.004
2	18	976	416	560	31.444
2	19	976	409	568	30.876
2	20	976	401	575	30.301
2	21	976	394	582	29.719
2	22	976	386	590	29.129
2	23	976	379	598	28.532
2	24	976	371	605	27.926
3	25	976	363	613	27.313
3	26	976	355	621	26.692
3	27	976	347	629	26.062

<b>AÑO</b>	<b>NUMERO PERIODO</b>	<b>VALOR COUTA</b>	<b>PAGO INTERES</b>	<b>PAGO A CAPITAL</b>	<b>SALDO FINAL</b>
3	28	976	339	637	25.425
3	29	976	331	646	24.779
3	30	976	322	654	24.125
3	31	976	314	663	23.462
3	32	976	305	671	22.791
3	33	976	296	680	22.111
3	34	976	287	689	21.422
3	35	976	278	698	20.724
3	36	976	269	707	20.017
4	37	976	260	716	19.301
4	38	976	251	725	18.576
4	39	976	241	735	17.841
4	40	976	232	744	17.097
4	41	976	222	754	16.343
4	42	976	212	764	15.579
4	43	976	203	774	14.805
4	44	976	192	784	14.021
4	45	976	182	794	13.227
4	46	976	172	804	12.423
4	47	976	161	815	11.608
4	48	976	151	825	10.783
5	49	976	140	836	9.947
5	50	976	129	847	9.100
5	51	976	118	858	8.242
5	52	976	107	869	7.373
5	53	976	96	880	6.492
5	54	976	84	892	5.600
5	55	976	73	903	4.697
5	56	976	61	915	3.781
5	57	976	49	927	2.854
5	58	976	37	939	1.915
5	59	976	25	951	964
5	60	976	13	964	0
<b>TOTALES</b>			<b>14.664</b>	<b>20.483</b>	

*Tabla 18. Financiación bancaria detalle*

Fuente: Propia

## **PLAN DE MERCADEO**

Teniendo en cuenta las necesidades y la industria en la que InterSolutions S.A.S. ejecutará sus actividades comerciales, el foco principal del plan de mercadeo corresponden a programas electrónicos y de telecontacto. A continuación se presenta el plan de mercadeo.



## Plan de mercadeo proyectado

En miles de pesos														125%	125%	125%	125%	
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>PUBLICIDAD</b>																		
Artes y Diseños Piezas de comunicación digital	500	-	-	500	-	-	500	-	-	-	500	-	2.000	2.500	3.125	3.906	4.883	
Diseño Página Web e implementación de página web	1.000	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.000	2.500	3.125	3.906	4.883	
Convenio de generación de Leads y Telemarketing	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000	11.250	14.063	17.578	21.973	
Administración de contenido web	-	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.000	6.250	7.813	9.766	12.207	
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>	<b>2.250</b>	<b>1.750</b>	<b>1.250</b>	<b>1.750</b>	<b>1.250</b>	<b>1.250</b>	<b>1.750</b>	<b>1.250</b>	<b>1.250</b>	<b>1.250</b>	<b>1.750</b>	<b>1.250</b>	<b>18.000</b>	<b>22.500</b>	<b>28.125</b>	<b>35.156</b>	<b>43.945</b>	
<b>PROMOCION</b>																		
AdWords	-	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000	3.750	4.688	5.859	7.324	
Ferias dirigidas por Microsoft	-	-	-	-	-	1.500	-	-	-	-	1.500	-	3.000	3.750	4.688	5.859	7.324	
<b>TOTAL PROMOCION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>1.800</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>1.800</b>	<b>300</b>	<b>6.000</b>	<b>7.500</b>	<b>9.375</b>	<b>11.719</b>	<b>14.648</b>	
<b>TOTAL GASTOS DE MERCADEO</b>	<b>2.250</b>	<b>1.750</b>	<b>1.550</b>	<b>2.050</b>	<b>1.550</b>	<b>3.050</b>	<b>2.050</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>3.550</b>	<b>1.550</b>	<b>24.000</b>	<b>30.000</b>	<b>37.500</b>	<b>46.875</b>	<b>58.594</b>	

Tabla 19. Plan de mercadeo

Fuente: Propia

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En miles de pesos																	
CONCEPTO	PRIMER AÑO												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
Honorarios	4.500	4.000	4.000	11.671	7.671	8.171	500	500	500	500	500	1.000	43.514	5.562	5.718	5.861	6.007
- Contador	-	-	-	300	300	300	500	500	500	500	500	500	3.900	4.017	4.129	4.233	4.339
- Asesoría jurídica	500	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	500	1.500	1.545	1.588	1.628	1.669
- Ingenieros de Desarrollo	4.000	4.000	4.000	4.000	-	-	-	-	-	-	-	-	16.000	-	-	-	-
- Recepcionista	-	-	-	750	750	750	-	-	-	-	-	-	2.250	-	-	-	-
- Servicios generales	-	-	-	350	350	350	-	-	-	-	-	-	1.050	-	-	-	-
- Gerencia General	-	-	-	3.000	3.000	3.000	-	-	-	-	-	-	9.000	-	-	-	-
- Gerencia de Ventas	-	-	-	2.000	2.000	2.000	-	-	-	-	-	-	6.000	-	-	-	-
- Comisiones de ventas	-	-	-	1.271	1.271	1.271	-	-	-	-	-	-	3.814	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamientos	-	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.000	9.270	9.530	9.768	10.012
- Oficina	-	-	-	800	800	800	800	800	800	800	800	800	7.200	7.416	7.624	7.814	8.010
- Administración	-	-	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1.800	1.854	1.906	1.954	2.002
Servicios	100	100	100	815	815	815	815	815	815	815	815	815	7.635	7.864	8.084	8.286	8.494
- Teléfonos	-	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900	927	953	977	1.001
- Celulares	-	-	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2.700	2.781	2.859	2.930	3.004
- Internet	100	100	100	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000	3.090	3.177	3.256	3.337
- Energía	-	-	-	70	70	70	70	70	70	70	70	70	630	649	667	684	701
- Acueducto y alcantarillado	-	-	-	45	45	45	45	45	45	45	45	45	405	417	429	440	451
Gastos de Viaje	-	-	-	-	-	-	-	-	900	900	900	900	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Depreciaciones	-	-	-	427	427	427	427	427	427	427	427	427	3.840	3.955	4.066	4.168	4.272
Amortizaciones	-	-	-	40	40	40	40	40	40	40	40	40	360	480	480	480	480
Varios	100	100	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.100	2.163	2.224	2.279	2.336
<b>TOTAL</b>	<b>4.700</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>14.153</b>	<b>10.153</b>	<b>10.653</b>	<b>2.982</b>	<b>2.982</b>	<b>3.882</b>	<b>3.882</b>	<b>3.882</b>	<b>4.382</b>	<b>70.049</b>	<b>33.002</b>	<b>33.920</b>	<b>34.775</b>	<b>35.652</b>

Tabla 20. Gastos de administración

Fuente: Propia

## GASTOS DE PERSONAL – MENSUAL

En miles de pesos				
Días	CARGO	BASICO	AUXILIO MOVILIZACION	TOTAL DEVENGADO
30	Gerente General y de Operaciones	2.500	500	3.000
30	Servicios Generales	350	0	350
30	Recepcionista	720	0	720
30	Asesor de soporte Nivel 1	800	0	800
30	Ingenieros de desarrollo (3)	0	0	0
<b>TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA</b>		<b>4.370</b>	<b>500</b>	<b>4.870</b>
Días	CARGO	BASICO	AUXILIO MOVILIZACION	TOTAL DEVENGADO
30	Gerente Comercial	1.500	500	2.000
30	Agente Comercial	1.000	200	1.200
<b>TOTAL NOMINA VENTAS</b>		<b>2.500</b>	<b>700</b>	<b>3.200</b>

*Tabla 21. Gastos de personal - Mensual*

Fuente: Propia

# NÓMINA

## Nómina de administración

NÓMINA DE ADMINISTRACION																			
CONCEPTO	%	PRIMER AÑO												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic						
Básicos		-	-	-	-	-	-	4.870	4.870	4.870	4.870	4.870	4.870	4.870	29.220	30.097	30.939	31.713	32.506
Comisiones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Básico + Comisiones</b>		-	-	-	-	-	-	<b>4.870</b>	<b>29.220</b>	<b>30.097</b>	<b>30.939</b>	<b>31.713</b>	<b>32.506</b>						
<b>Seguridad Social</b>																			
Salud	<b>8,00%</b>	-	-	-	-	-	-	390	390	390	390	390	390	390	2.338	2.408	2.475	2.537	2.600
Pensión	<b>12,00%</b>	-	-	-	-	-	-	584	584	584	584	584	584	584	3.506	3.612	3.713	3.806	3.901
ARP	<b>0,52%</b>	-	-	-	-	-	-	25	25	25	25	25	25	25	152	157	161	165	169
<b>Total Seguridad Social</b>		-	-	-	-	-	-	<b>999</b>	<b>5.996</b>	<b>6.176</b>	<b>6.349</b>	<b>6.507</b>	<b>6.670</b>						
<b>Parafiscales</b>																			
Caja de compensación	<b>4,00%</b>	-	-	-	-	-	-	195	195	195	195	195	195	195	1.169	1.204	1.238	1.269	1.300
ICBF	<b>3,00%</b>	-	-	-	-	-	-	146	146	146	146	146	146	146	877	903	928	951	975
SENA	<b>2,00%</b>	-	-	-	-	-	-	97	97	97	97	97	97	97	584	602	619	634	650
<b>Total parafiscales</b>		-	-	-	-	-	-	<b>438</b>	<b>2.630</b>	<b>2.709</b>	<b>2.785</b>	<b>2.854</b>	<b>2.926</b>						
<b>Prestaciones Sociales</b>																			
Cesantías	<b>8,33%</b>	-	-	-	-	-	-	406	406	406	406	406	406	406	2.434	2.507	2.577	2.642	2.708
Intereses de Cesantías	<b>1,00%</b>	-	-	-	-	-	-	49	49	49	49	49	49	49	292	301	309	317	325
Prima Legal	<b>8,33%</b>	-	-	-	-	-	-	406	406	406	406	406	406	406	2.434	2.507	2.577	2.642	2.708
Vacaciones	<b>4,17%</b>	-	-	-	-	-	-	203	203	203	203	203	203	203	1.218	1.255	1.290	1.322	1.355
<b>Total prestaciones sociales</b>		-	-	-	-	-	-	<b>1.063</b>	<b>6.379</b>	<b>6.570</b>	<b>6.754</b>	<b>6.923</b>	<b>7.096</b>						
<b>TOTAL NÓMINA ADMINISTRACION</b>		-	-	-	-	-	-	<b>7.371</b>	<b>44.224</b>	<b>45.551</b>	<b>46.827</b>	<b>47.997</b>	<b>49.197</b>						

Tabla 22. Nómina de administración

Fuente: Propia

## Nómina de ventas

En miles de pesos																		
NÓMINA DE VENTAS																		
CONCEPTO	%	PRIMER AÑO												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ene	Feb	Mar	Ab r	Ma y	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic					
Básicos		-	-	-	-	-	-	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	19.200	19.776	20.330	20.838	21.359
Comisiones	<b>10%</b>	-	-	-	-	-	-	6.909	5.608	9.339	5.608	9.339	5.608	42.411	67.530	84.412	105.515	131.894
<b>Total Básico + Comisiones</b>		-	-	-	-	-	-	<b>10.109</b>	<b>8.808</b>	<b>12.539</b>	<b>8.808</b>	<b>12.539</b>	<b>8.808</b>	<b>61.611</b>	<b>87.306</b>	<b>104.742</b>	<b>126.353</b>	<b>153.253</b>
Seguridad Social																		
Salud	<b>8,00%</b>	-	-	-	-	-	-	809	705	1.003	705	1.003	705	4.929	6.984	8.379	10.108	12.260
Pensión	<b>12,00%</b>	-	-	-	-	-	-	1.213	1.057	1.505	1.057	1.505	1.057	7.393	10.477	12.569	15.162	18.390
ARP	<b>0,52%</b>	-	-	-	-	-	-	53	46	65	46	65	46	320	454	545	657	797
<b>Total Seguridad Social</b>		-	-	-	-	-	-	<b>2.074</b>	<b>1.807</b>	<b>2.573</b>	<b>1.807</b>	<b>2.573</b>	<b>1.807</b>	<b>12.642</b>	<b>17.915</b>	<b>21.493</b>	<b>25.928</b>	<b>31.448</b>
<b>Parafiscales</b>																		
Caja de compensación	<b>4,00%</b>	-	-	-	-	-	-	404	352	502	352	502	352	2.464	3.492	4.190	5.054	6.130
ICBF	<b>3,00%</b>	-	-	-	-	-	-	303	264	376	264	376	264	1.848	2.619	3.142	3.791	4.598
SENA	<b>2,00%</b>	-	-	-	-	-	-	202	176	251	176	251	176	1.232	1.746	2.095	2.527	3.065
<b>Total parafiscales</b>		-	-	-	-	-	-	<b>910</b>	<b>793</b>	<b>1.128</b>	<b>793</b>	<b>1.128</b>	<b>793</b>	<b>5.545</b>	<b>7.858</b>	<b>9.427</b>	<b>11.372</b>	<b>13.793</b>
<b>Prestaciones Sociales</b>																		
Cesantías	<b>8,33%</b>	-	-	-	-	-	-	842	734	1.044	734	1.044	734	5.132	7.273	8.725	10.525	12.766
Intereses de Cesantías	<b>1,00%</b>	-	-	-	-	-	-	101	88	125	88	125	88	616	873	1.047	1.264	1.533
Prima Legal	<b>8,33%</b>	-	-	-	-	-	-	842	734	1.044	734	1.044	734	5.132	7.273	8.725	10.525	12.766
Vacaciones	<b>4,17%</b>	-	-	-	-	-	-	422	367	523	367	523	367	2.569	3.641	4.368	5.269	6.391
<b>Total prestaciones sociales</b>		-	-	-	-	-	-	<b>2.207</b>	<b>1.923</b>	<b>2.737</b>	<b>1.923</b>	<b>2.737</b>	<b>1.923</b>	<b>13.450</b>	<b>19.059</b>	<b>22.865</b>	<b>27.583</b>	<b>33.455</b>
<b>TOTAL NÓMINA VENTAS</b>		-	-	-	-	-	-	<b>15.300</b>	<b>13.331</b>	<b>18.977</b>	<b>13.331</b>	<b>18.977</b>	<b>13.331</b>	<b>93.248</b>	<b>132.137</b>	<b>158.527</b>	<b>191.236</b>	<b>231.949</b>

Tabla 23. Nómina de ventas

Fuente: Propia

## COSTO POR PRODUCTO

InterSolutions S.A.S. comercializará tres productos pero dado que cada uno de ellos tiene dos maneras de venderse con costos y precios diferentes, se tienen en cuenta 6 productos en total.

### Mentor-CRM On Line

<b>MENTOR ON LINE (En línea mínimo un año)</b>				
	<b>Unid</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Pesos Unid</b>
<b>LICENCIAMIENTO</b>				
Acc a Dynamics CRM On Line (7 Us*12 M)	84	US\$ 50,00	US\$ 4.200,00	\$ 8.576.400
<b>TOTAL LICENCIAMIENTO (Pago anual)</b>			<b>US\$ 4.200,00</b>	<b>\$ 8.576.400</b>
<b>SERVICIOS</b>				
Servicios de implementación	1	US\$ 1.750,00	US\$ 1.750,00	\$ 3.573.500
Consultoría Funcional y Capacitación	1	US\$ 1.750,00	US\$ 1.750,00	\$ 3.573.500
Soporte Posventa	0,2	US\$ 1.750,00	US\$ 350,00	\$ 714.700
<b>TOTAL SERVICIOS</b>			<b>US\$ 3.850,00</b>	<b>\$ 7.861.700</b>
<b>Costo Bruto</b>			<b>US\$ 8.050,00</b>	<b>\$ 16.438.100</b>
Licencias de uso de Mentor	7	US\$ 280,00	US\$ 1.960,00	\$ 4.002.320
% Utilidad por Licenciamiento	0%		US\$ -	\$ -
% Utilidad por servicios prestados	200%		US\$ 7.700,00	\$ 15.723.400
<b>Precio venta sugerido al Publico</b>			<b>US\$ 17.710,00</b>	<b>\$ 36.163.820</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PRODUCTO MENTOR ONLINE</b>				<b>55%</b>

Tabla 24. Costo Mentor-CRM On Line

Fuente: Propia

### Health-CRM On Line

<b>HEALTH ON LINE (En línea mínimo un año)</b>				
	<b>Unid</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Pesos Unid</b>
<b>LICENCIAMIENTO</b>				
Acc a Dynamics CRM On Line (10 Us*12 M)	120	US\$ 50,00	US\$ 6.000,00	\$ 12.252.000
<b>TOTAL LICENCIAMIENTO (Pago anual)</b>			<b>US\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 12.252.000</b>
<b>SERVICIOS</b>				
Servicios de implementación	1	US\$ 2.500,00	US\$ 2.500,00	\$ 5.105.000
Consultoría Funcional y Capacitación	1	US\$ 1.750,00	US\$ 1.750,00	\$ 3.573.500
Soporte Posventa	0,2	US\$ 1.750,00	US\$ 350,00	\$ 714.700
<b>TOTAL SERVICIOS</b>			<b>US\$ 4.600,00</b>	<b>\$ 9.393.200</b>
<b>Costo Bruto</b>			<b>US\$ 10.600,00</b>	<b>\$ 21.645.200</b>
Licencias de uso de Health	10	US\$ 280,00	US\$ 2.800,00	\$ 5.717.600
% Utilidad por Licenciamiento	0%		US\$ -	\$ -
% Utilidad por servicios prestados	200%		US\$ 9.200,00	\$ 18.786.400

<b>Precio venta sugerido al Publico</b>	<b>US\$ 22.600,00</b>	<b>\$ 46.149.200</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PRODUCTO HEALTH ON LINE</b>		<b>53%</b>

Tabla 25. Costo Health-CRM On Line

Fuente: Propia

## Respond-CRM On Line

<b>RESPOND ON LINE (En línea mínimo un año)</b>				
	<b>Unid</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Pesos Unid</b>
<b>LICENCIAMIENTO</b>				
Acc a Dynamics CRM On Line (10 Us*12 M)	120	US\$ 50,00	US\$ 6.000,00	\$ 12.252.000
Licencias de uso RESPOND	10	US\$ 110,00	US\$ 1.100,00	\$ 2.246.200
<b>TOTAL LICENCIAMIENTO (Pago anual)</b>			<b>US\$ 7.100,00</b>	<b>\$ 14.498.200</b>
<b>SERVICIOS</b>				
Servicios de implementación	1	US\$ 3.800,00	US\$ 3.800,00	\$ 7.759.600
Consultoría Funcional y Capacitación	1	US\$ 1.750,00	US\$ 1.750,00	\$ 3.573.500
Soporte Posventa	0,2	US\$ 1.750,00	US\$ 350,00	\$ 714.700
<b>TOTAL SERVICIOS</b>			<b>US\$ 5.900,00</b>	<b>\$ 12.047.800</b>
<b>Costo Bruto</b>			<b>US\$ 13.000,00</b>	<b>\$ 26.546.000</b>
% Utilidad por Licenciamiento RESPOND	5%		US\$ 55,00	\$ 112.310
% Utilidad por Licenciamiento	0%		US\$ -	\$ -
% Utilidad por servicios prestados	200%		US\$ 11.800,00	\$ 24.095.600
<b>Precio venta sugerido al Publico</b>			<b>US\$ 24.855,00</b>	<b>\$ 50.753.910</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PRODUCTO RESPOND ON LINE</b>				<b>48%</b>

Tabla 26. Costo Respond-CRM On Line

Fuente: Propia

## Mentor-CRM On Premise

<b>MENTOR ON PREMISE (Instalado en las oficinas del cliente)</b>				
	<b>Unid</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Pesos Unid</b>
<b>LICENCIAMIENTO</b>				
Licencia de Dynamics CRM Server Prof	1	US\$ 1.750,00	US\$ 1.750,00	\$ 3.573.500
Licencia de Windows 2008 Server SBS	0	US\$ 350,00	US\$ -	\$ -
CRM CAL (Client Access Lic) acceso comp	1	US\$ 245,00	US\$ 245,00	\$ 500.290
CRM CAL (Client Access Lic) acceso Limit	6	US\$ 75,00	US\$ 450,00	\$ 918.900
<b>TOTAL LICENCIAMIENTO</b>			<b>US\$ 2.445,00</b>	<b>\$ 4.992.690</b>
<b>SERVICIOS</b>				
Consultoría Funcional y Capacitación	1	US\$ 2.000,00	US\$ 2.000,00	\$ 4.084.000
Servicios de implementación de ingeniería	1	US\$ 2.000,00	US\$ 2.000,00	\$ 4.084.000
Soporte Posventa	0,2	US\$ 2.000,00	US\$ 400,00	\$ 816.800
<b>TOTAL SERVICIOS</b>			<b>US\$ 4.400,00</b>	<b>\$ 8.984.800</b>

<b>Costo Bruto</b>			<b>US\$ 6.845,00</b>	<b>\$ 13.977.490</b>
Licencias de uso de Mentor	7	US\$ 280,00	US\$ 1.960,00	\$ 4.002.320
% Utilidad por Licenciamiento	5%		US\$ 122,25	\$ 249.635
% Utilidad por servicios prestados	200%		US\$ 8.800,00	\$ 17.969.600
<b>Precio venta sugerido al Publico</b>			<b>US\$ 17.727,25</b>	<b>\$ 36.199.045</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PRODUCTO MENTOR ON PREMISE</b>				<b>61%</b>

Tabla 27. Costo Mentor-CRM On Premise

Fuente: Propia

## Health-CRM On Premise

<b>HEALTH ON PREMISE (Instalado en las oficinas del cliente)</b>				
	<b>Unid</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Pesos Unid</b>
<b>LICENCIAMIENTO</b>				
Licencia de Dynamics CRM Server Prof	1	US\$ 2.350,00	US\$ 2.350,00	\$ 4.798.700
Licencia de Windows 2008 Server Standar	0	US\$ 720,00	US\$ -	\$ -
Licencia de SQL Server 2008 Standar	0	US\$ 850,00	US\$ -	\$ -
CRM CAL (Client Access Lic) acceso comp	1	US\$ 965,00	US\$ 965,00	\$ 1.970.530
CRM CAL (Client Access Lic) acceso limit	9	US\$ 290,00	US\$ 2.610,00	\$ 5.329.620
Windows CAL (Client Access License)	0	US\$ 30,00	US\$ -	\$ -
SQL Server CAL (Client Access License)	0	US\$ 290,00	US\$ -	\$ -
<b>TOTAL LICENCIAMIENTO</b>			<b>US\$ 5.925,00</b>	<b>\$ 12.098.850</b>
<b>SERVICIOS</b>				
Consultoría Funcional y Capacitación	1	US\$ 2.000,00	US\$ 2.000,00	\$ 4.084.000
Servicios de implementación de ingeniería	1	US\$ 2.000,00	US\$ 2.000,00	\$ 4.084.000
Soporte Posventa	0,2	US\$ 2.000,00	US\$ 400,00	\$ 816.800
<b>TOTAL SERVICIOS</b>			<b>US\$ 4.400,00</b>	<b>\$ 8.984.800</b>
<b>Costo Bruto</b>			<b>US\$ 10.325,00</b>	<b>\$ 21.083.650</b>
Licencias de uso de Health	10	US\$ 280,00	US\$ 2.800,00	\$ 5.717.600
% Utilidad por Licenciamiento	5%		US\$ 296,25	\$ 604.943
% Utilidad por servicios prestados	200%		US\$ 8.800,00	\$ 17.969.600
<b>Precio venta sugerido al Publico</b>			<b>US\$ 22.221,25</b>	<b>\$ 45.375.793</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PRODUCTO HEALTH ON PREMISE</b>				<b>54%</b>

Tabla 28. Costo Health-CRM On Premise

Fuente: Propia

## Respond-CRM On Premise

<b>RESPOND ON PREMISE (Instalado en las oficinas del cliente)</b>				
	<b>Unid</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Pesos Unid</b>
<b>LICENCIAMIENTO</b>				
Licencia de Dynamics CRM Server Prof	1	US\$ 1.550,00	US\$ 1.550,00	\$ 3.165.100
Licencia de Windows 2008 Server Standar	0	US\$ 540,00	US\$ -	\$ -
Licencia de SQL Server 2008 Standar	0	US\$ 650,00	US\$ -	\$ -
CRM CAL (Client Access Lic) acces comp	1	US\$ 750,00	US\$ 750,00	\$ 1.531.500
CRM CAL (Client Access Lic) acces limit	9	US\$ 230,00	US\$ 2.070,00	\$ 4.226.940
Windows CAL (Client Access License)	0	US\$ 27,00	US\$ -	\$ -
SQL Server CAL (Client Access License)	0	US\$ 130,00	US\$ -	\$ -
Licencias de uso Respond-CRM	10	US\$ 110,00	US\$ 1.100,00	\$ 2.246.200
<b>TOTAL LICENCIAMIENTO</b>			<b>US\$ 5.470,00</b>	<b>\$ 11.169.740</b>
<b>SERVICIOS</b>				
Consultoría Funcional y Capacitación	1	US\$ 2.000,00	US\$ 2.000,00	\$ 4.084.000
Servicios de implementación de ingeniería	1	US\$ 2.000,00	US\$ 2.000,00	\$ 4.084.000
Soporte Posventa	0,2	US\$ 2.000,00	US\$ 400,00	\$ 816.800
<b>TOTAL SERVICIOS</b>			<b>US\$ 4.400,00</b>	<b>\$ 8.984.800</b>
<b>Costo Bruto</b>			<b>US\$ 9.870,00</b>	<b>\$ 20.154.540</b>
% Utilidad por Licenciamiento RESPOND	5%		US\$ 55,00	\$ 112.310
% Utilidad por Licenciamiento	5%		US\$ 218,50	\$ 446.177
% Utilidad por servicios prestados	200%		US\$ 8.800,00	\$ 17.969.600
<b>Precio venta sugerido al Publico</b>			<b>US\$ 18.943,50</b>	<b>\$ 38.682.627</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PRODUCTO RESPOND ON PREMISE</b>				<b>48%</b>

Tabla 29. Costo Respond-CRM On Premise

Fuente: Propia

## PRONÓSTICO DE VENTAS Y COSTOS

VENTAS PROYECTADAS - Número de proyectos y precio de venta															30%	30%	30%	30%
PRODUCTO	\$ VENT	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MENTOR ON PREMISE	36.199	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HEALTH ON PREMISE	45.376	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESPOND ON PREMISE	38.683	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MENTOR ON LINE	36.164	0	0	0	0	0	0	36.164	0	36.164	0	0	36.164	108.491	141.039	183.351	238.356	309.862
HEALTH ON LINE	46.149	0	0	0	46.149	46.149	46.149	0	46.149	0	46.149	0	46.149	276.895	359.964	467.953	608.339	790.840
RESPOND ON LINE	50.754	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.754	0	50.754	65.980	85.774	111.506	144.958
<b>TOTALES VENTAS</b>		0	0	0	46.149	46.149	46.149	36.164	46.149	36.164	46.149	50.754	82.313	436.141	566.983	737.078	958.201	1.245.661

COSTOS PROYECTADOS - Número de proyectos y costo de producción																		
PRODUCTO	COST	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MENTOR ON PREMISE	13.977	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HEALTH ON PREMISE	21.084	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESPOND ON PREMISE	20.155	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MENTOR ON LINE	16.438	0	0	0	0	0	0	13.977	0	13.977	0	0	13.977	41.932	66.251	86.126	111.964	145.553
HEALTH ON LINE	21.645	0	0	0	21.084	21.084	21.084	0	21.084	0	21.084	0	21.084	126.502	169.087	219.813	285.757	371.484
RESPOND ON LINE	26.546	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.155	0	20.155	30.993	40.291	52.378	68.092
<b>TOTALES COSTOS</b>		0	0	0	21.084	21.084	21.084	13.977	21.084	13.977	21.084	20.155	35.061	188.589	266.331	346.230	450.099	585.129

Tabla 30. Pronóstico de ventas y costos

Fuente: Propia

## RECAUDO DE CARTERA

En miles de pesos																				
RECAUDO DE CARTERA PROYECTADO																				
MES	\$ BRUTO	RET	\$ NETO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENE	0	0	0	0												0				
FEB	0	0	0		0											0				
MAR	0	0	0			0	0	0								0				
ABR	46.149	1.615	44.534				17.814	13.360	13.360							44.534				
MAY	46.149	1.615	44.534					17.814	13.360	13.360						44.534				
JUN	46.149	1.615	44.534						17.814	13.360	13.360					44.534				
JUL	36.164	1.266	34.898							13.959	10.469	10.469				34.898				
AGO	46.149	1.615	44.534								17.814	13.360	13.360			44.534				
SEP	36.164	1.266	34.898									13.959	10.469	10.469		34.898				
OCT	46.149	1.615	44.534										17.814	13.360	13.360	44.534				
NOV	50.754	1.776	48.978											19.591	14.693	34.284				
DIC	82.313	2.881	79.432												31.773	31.773				
AÑO 1	436.141	15.265	420.876														<b>62.352</b>			
AÑO 2	566.983	19.844	547.138														<b>465.068</b>	<b>82.071</b>		
AÑO 3	737.078	25.798	711.280															<b>604.588</b>	<b>106.692</b>	
AÑO 4	958.201	33.537	924.664																<b>785.964</b>	<b>138.700</b>
AÑO 5	1.245.661	43.598	1.202.063																	<b>1.021.754</b>
<b>TOTALES RECAUDO</b>			<b>3.806.021</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.814</b>	<b>31.174</b>	<b>44.534</b>	<b>40.680</b>	<b>41.643</b>	<b>37.789</b>	<b>41.643</b>	<b>43.421</b>	<b>59.826</b>	<b>358.523</b>	<b>527.420</b>	<b>686.659</b>	<b>892.656</b>	<b>1.160.453</b>
<b>AL VALOR DE LA CARTERA SE DESCUENTA EL VALOR DE LA RETENCION Y LOS DESCUENTOS</b>																				

Tabla 31. Recaudo de cartera

Fuente: Propia

## PAGO A PROVEEDORES

En miles de pesos																				
COMPRAS PROYECTADAS																				
MES	\$ BRUTO	RET	\$ NETO	ENE	FEB	MAR	ABR	MA Y	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENE	0		0			0										0				
FEB	0		0				0									0				
MAR	0		0					0								0				
ABR	21.084		21.084						21.084							21.084				
MAY	21.084		21.084							21.084						21.084				
JUN	21.084		21.084								21.084					21.084				
JUL	13.977		13.977									13.977				13.977				
AGO	21.084		21.084										21.084			21.084				
SEP	13.977		13.977											13.977		13.977				
OCT	21.084		21.084												21.084	21.084				
NOV	20.155		20.155													0	<b>20.155</b>			
DIC	35.061		35.061													0	<b>35.061</b>			
AÑO 1	188.589		188.589													0				
AÑO 2	266.331		266.331													0	<b>199.748</b>	<b>66.583</b>		
AÑO 3	346.230		346.230													0		<b>259.673</b>	<b>86.558</b>	
AÑO 4	450.099		450.099													0			<b>337.574</b>	<b>112.525</b>
AÑO 5	585.129		585.129													0				<b>438.847</b>
<b>TOTALES COMPRAS</b>			<b>1.836.378</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21.084</b>	<b>21.084</b>	<b>21.084</b>	<b>13.977</b>	<b>21.084</b>	<b>13.977</b>	<b>21.084</b>	<b>133.373</b>	<b>254.964</b>	<b>326.255</b>	<b>424.132</b>	<b>551.372</b>

Tabla 32. Pago a proveedores

Fuente: Propia

## FLUJO DE CAJA

En miles de pesos																	
DESC	AÑO 1												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
<b>Bancos</b>		50.174	43.247	4.921	5.263	23.465	31.943	30.717	29.621	32.210	30.215	34.488	-	38.833	55.495	78.549	109.601
Cartera	-	-	-	17.814	31.174	44.534	40.680	41.643	37.789	41.643	43.421	59.826	358.523	527.420	686.659	892.656	1.160.453
Aportes	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-
Financia	40.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.500	-	-	-	-
<b>Ingreso</b>	<b>60.500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17.814</b>	<b>31.174</b>	<b>44.534</b>	<b>40.680</b>	<b>41.643</b>	<b>37.789</b>	<b>41.643</b>	<b>43.421</b>	<b>59.826</b>	<b>419.023</b>	<b>527.420</b>	<b>686.659</b>	<b>892.656</b>	<b>1.160.453</b>
<b>Proveed</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21.084</b>	<b>21.084</b>	<b>21.084</b>	<b>13.977</b>	<b>21.084</b>	<b>13.977</b>	<b>21.084</b>	<b>133.373</b>	<b>254.964</b>	<b>326.255</b>	<b>424.132</b>	<b>551.372</b>
Proveed	-	-	-	-	-	21.084	21.084	21.084	13.977	21.084	13.977	21.084	133.373	254.964	326.255	424.132	551.372
<b>GAdm</b>	<b>4.700</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>	<b>14.261</b>	<b>10.261</b>	<b>10.761</b>	<b>8.823</b>	<b>8.823</b>	<b>9.723</b>	<b>9.723</b>	<b>9.723</b>	<b>12.657</b>	<b>107.853</b>	<b>70.055</b>	<b>72.024</b>	<b>73.844</b>	<b>75.710</b>
Nómina	-	-	-	-	-	-	6.308	6.308	6.308	6.308	6.308	8.742	40.280	41.488	42.650	43.716	44.809
Honora	4.500	4.000	4.000	12.246	8.246	8.746	500	500	500	500	500	1.000	45.238	5.562	5.718	5.861	6.007
Impuest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrenda	-	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.000	9.270	9.530	9.768	10.012
Servicios	100	100	100	815	815	815	815	815	815	815	815	815	7.635	7.864	8.084	8.286	8.494
Viajes	-	-	-	-	-	-	-	-	900	900	900	900	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Diversos	100	100	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.100	2.163	2.224	2.279	2.336
<b>G Vent</b>	<b>2.250</b>	<b>1.750</b>	<b>1.550</b>	<b>2.235</b>	<b>1.735</b>	<b>3.235</b>	<b>11.023</b>	<b>11.856</b>	<b>10.523</b>	<b>11.856</b>	<b>14.471</b>	<b>20.764</b>	<b>93.249</b>	<b>148.243</b>	<b>184.466</b>	<b>228.393</b>	<b>284.764</b>
Nómina	-	-	-	-	-	-	8.829	10.122	8.829	10.122	10.718	18.885	67.504	115.975	144.018	177.685	221.188
Honora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Impuest	-	-	-	185	185	185	145	185	145	185	203	329	1.745	2.268	2.948	3.833	4.983
Mercadeo	2.250	1.750	1.550	2.050	1.550	3.050	2.050	1.550	1.550	1.550	3.550	1.550	24.000	30.000	37.500	46.875	58.594
<b>G Finan</b>	<b>3.376</b>	<b>976</b>	<b>14.116</b>	<b>11.716</b>	<b>11.716</b>	<b>11.716</b>	<b>11.716</b>										
Amortiza	450	456	462	468	474	480	486	492	499	505	512	518	5.801	6.773	7.909	9.235	10.783
Cost Finan	527	521	515	509	503	496	490	484	478	471	464	458	5.915	4.942	3.807	2.481	933
Gast Consti	2.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.400	-	-	-	-
Comp Act	-	-	31.600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31.600	-	-	-	-
Impuest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.023	24.200	43.232	68.452
P. Dividen														16.757	44.944	80.288	127.126
<b>Salidas</b>	<b>10.326</b>	<b>6.926</b>	<b>38.326</b>	<b>17.472</b>	<b>12.972</b>	<b>36.056</b>	<b>41.906</b>	<b>42.739</b>	<b>35.200</b>	<b>43.639</b>	<b>39.148</b>	<b>55.481</b>	<b>380.190</b>	<b>510.758</b>	<b>663.605</b>	<b>861.604</b>	<b>1.119.139</b>
<b>Disponible</b>	<b>50.174</b>	<b>43.247</b>	<b>4.921</b>	<b>5.263</b>	<b>23.465</b>	<b>31.943</b>	<b>30.717</b>	<b>29.621</b>	<b>32.210</b>	<b>30.215</b>	<b>34.488</b>	<b>38.833</b>	<b>38.833</b>	<b>55.495</b>	<b>78.549</b>	<b>109.601</b>	<b>150.915</b>

Tabla 33. Flujo de caja

Fuente: Propia

## ESTADO DE RESULTADOS (PYG)

En miles de pesos																		
DESCRIPCION	AÑO 1													AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC						
<b>ING OPERACION</b>																		
Ventas Brutas	-	-	-	46.149	46.149	46.149	36.164	46.149	36.164	46.149	50.754	82.313	436.141	566.983	737.078	958.201	1.245.661	
(-) Devol Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

<b>VENT NET</b>	-	-	-	46.149	46.149	46.149	36.164	46.149	36.164	46.149	50.754	82.313	436.141	566.983	737.078	958.201	1.245.661
<b>(-)COST VENT</b>	-	-	-	21.084	21.084	13.977	21.084	13.977	21.084	20.155	35.061	188.589	266.331	346.230	450.099	585.129	
<b>UT BRUTA</b>	-	-	-	25.066	25.066	22.186	25.066	22.186	25.066	30.599	47.252	247.552	300.652	390.847	508.102	660.532	
<b>(-) G OPER</b>																	
<b>G ADMON</b>	4.700	4.200	4.200	14.728	10.728	11.228	10.352	10.352	11.252	11.252	11.252	11.752	115.997	78.553	80.747	82.773	84.850
Nómina	-	-	-	-	-	-	7.371	7.371	7.371	7.371	7.371	7.371	44.224	45.551	46.827	47.997	49.197
Honorarios	4.500	4.000	4.000	12.246	8.246	8.746	500	500	500	500	500	1.000	45.238	5.562	5.718	5.861	6.007
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamientos	-	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.000	9.270	9.530	9.768	10.012
Servicios	100	100	100	815	815	815	815	815	815	815	815	815	7.635	7.864	8.084	8.286	8.494
Gastos de Viaje	-	-	-	-	-	-	-	-	900	900	900	900	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Diversos	100	100	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.100	2.163	2.224	2.279	2.336
Depreciaciones	-	-	-	427	427	427	427	427	427	427	427	427	3.840	3.955	4.066	4.168	4.272
Amortizaciones	-	-	-	40	40	40	40	40	40	40	40	40	360	480	480	480	480
<b>GAST VENT</b>	2.250	1.750	1.550	2.235	1.735	3.235	12.511	13.562	12.011	13.562	16.278	19.181	99.860	148.012	182.774	227.270	284.434
Gastos de Personal	-	-	-	-	-	-	10.317	11.828	10.317	11.828	12.525	17.301	74.115	115.744	142.326	176.562	220.858
Honorarios																	
Impuestos	-	-	-	185	185	185	145	185	145	185	203	329	1.745	2.268	2.948	3.833	4.983
Arrendamientos													0				
Seguros													0				
Mercadeo y publicidad	2.250	1.750	1.550	2.050	1.550	3.050	2.050	1.550	1.550	1.550	3.550	1.550	24.000	30.000	37.500	46.875	58.594

<b>TOTAL G OPER</b>	<b>6.950</b>	<b>5.950</b>	<b>5.750</b>	<b>16.96 2</b>	<b>12.462</b>	<b>14.462</b>	<b>22.864</b>	<b>23.915</b>	<b>23.264</b>	<b>24.815</b>	<b>27.530</b>	<b>30.933</b>	<b>215.857</b>	<b>226.565</b>	<b>263.521</b>	<b>310.042</b>	<b>369.284</b>
<b>UTILIDAD OPER</b>	<b>(6.950)</b>	<b>(5.950)</b>	<b>(5.750)</b>	<b>8.103</b>	<b>12.603</b>	<b>10.603</b>	<b>(677)</b>	<b>1.151</b>	<b>(1.077)</b>	<b>251</b>	<b>3.069</b>	<b>16.319</b>	<b>31.695</b>	<b>74.087</b>	<b>127.326</b>	<b>198.059</b>	<b>291.248</b>
<b>(-)GASTOS NO OPER</b>																	
Financieros	527	521	515	509	503	496	490	484	478	471	464	458	5.915	4.942	3.807	2.481	933
<b>TOTAL G NO OPER</b>	<b>527</b>	<b>521</b>	<b>515</b>	<b>509</b>	<b>503</b>	<b>496</b>	<b>490</b>	<b>484</b>	<b>478</b>	<b>471</b>	<b>464</b>	<b>458</b>	<b>5.915</b>	<b>4.942</b>	<b>3.807</b>	<b>2.481</b>	<b>933</b>
<b>UTIL ANT AJUS</b>	<b>(7.477)</b>	<b>(6.471)</b>	<b>(6.265)</b>	<b>7.595</b>	<b>12.101</b>	<b>10.107</b>	<b>(1.168)</b>	<b>667</b>	<b>(1.555)</b>	<b>(220)</b>	<b>2.605</b>	<b>15.861</b>	<b>25.780</b>	<b>69.144</b>	<b>123.520</b>	<b>195.578</b>	<b>290.316</b>
(-)PROV IMPTO RENT	0	0	0	2.658	4.235	3.537	0	233	0	0	912	5.551	9.023	24.200	43.232	68.452	101.610
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(7.477)</b>	<b>(6.471)</b>	<b>(6.265)</b>	<b>4.936</b>	<b>7.865</b>	<b>6.569</b>	<b>(1.168)</b>	<b>433</b>	<b>(1.555)</b>	<b>(220)</b>	<b>1.693</b>	<b>10.310</b>	<b>16.757</b>	<b>44.944</b>	<b>80.288</b>	<b>127.126</b>	<b>188.705</b>

Tabla 34. Estado de resultados PyG

Fuente: Propia

## BALANCE GENERAL

En miles de pesos					
BALANCE GENERAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo	38.833	55.495	78.549	109.601	150.915
Anticipo de impuestos	15.265	35.109	60.907	94.444	138.042
Cuentas por Cobrar	62.352	82.071	106.692	138.700	180.309
Inventario	-	-	-	-	-
<b>Subtotal activo Corriente</b>	<b>116.450</b>	<b>172.675</b>	<b>246.148</b>	<b>342.745</b>	<b>469.267</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>					
Muebles y Enseres	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Equipo de Computo y Tecnología	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600
Depreciación acumulada	-3.840	-7.795	-11.861	-16.029	-20.301
Gastos preoperativos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Amortización gastos preoperativos	-360	-840	-1.320	-1.800	-2.280
<b>Subtotal activo fijo neto</b>	<b>29.800</b>	<b>25.365</b>	<b>20.819</b>	<b>16.171</b>	<b>11.419</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>146.250</b>	<b>198.040</b>	<b>266.966</b>	<b>358.916</b>	<b>480.686</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					

Proveedores y Cuentas x Pagar	55.216	66.583	86.558	112.525	146.282
Obligaciones Financieras L.P.	34.699	27.926	20.017	10.783	-0
Impuestos Diferidos	9.023	24.200	43.232	68.452	101.610
IVA / ICA por Pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones Laborales pendientes	10.556	14.387	16.872	20.030	24.088
<b>Subtotal pasivo corriente</b>	<b>109.493</b>	<b>133.096</b>	<b>166.679</b>	<b>211.790</b>	<b>271.981</b>
Obligaciones Financieras L.P.		0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>109.493</b>	<b>133.096</b>	<b>166.679</b>	<b>211.790</b>	<b>271.981</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Aportes	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Utilidad del periodo	16.757	44.944	80.288	127.126	188.705
Utilidades de periodos anteriores		0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36.757</b>	<b>64.944</b>	<b>100.288</b>	<b>147.126</b>	<b>208.705</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>146.250</b>	<b>198.040</b>	<b>266.966</b>	<b>358.916</b>	<b>480.686</b>

Tabla 35. Balance general

Fuente: Propia

## INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Retorno sobre las ventas (ROS)	Mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera. (Utilidad neta / Ventas netas).	3,84%	7,93%	10,89%	13,27%	15,15%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	Rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. (Utilidad neta / Patrimonio).	45,59%	69,20%	80,06%	86,41%	90,42%
Retorno sobre activos (ROA)	Rentabilidad que generan los activos (Utilidad Neta / Total Activos)	11,46%	22,69%	30,07%	35,42%	39,26%
Capital de trabajo operativo (KTO)	Recursos que requiere la empresa para poder operar, activo corriente. (Activo corriente- Pasivo corriente).	6.956,90	39.578,95	79.468,85	130.954,54	197.285,71
Capital de trabajo neto operativo (KTNO)	Considera únicamente los activos que intervienen directamente en la generación de recursos, a estos se les resta las cuentas por pagar (KTO- Proveedores).	(48.258,78)	(27.003,78)	(7.088,71)	18.429,72	51.003,44
Productividad del capital de trabajo (PKT)	Refleja el dinero que debe mantenerse en el KTNO por cada peso de ventas. Lo ideal es mantener el número lo más pequeño posible. (KTNO/VENTAS).	(0,111)	(0,048)	(0,010)	0,019	0,041
Razón corriente	Permite determinar el índice de liquidez de una empresa; indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. (Activo corriente/Pasivo corriente).	1,06	1,30	1,48	1,62	1,73
Prueba Acida	Permite medir la liquidez de una empresa, es el índice de solvencia más exigente dado que se excluyen los inventarios del activo corriente. ((Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente).	1,06	1,30	1,48	1,62	1,73
Nivel de Endeudamiento	Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. (Pasivo/Activo).	74,87%	67,21%	62,43%	59,01%	56,58%
Rotación de cartera	Tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo; tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. (Ventas a Crédito / CxC). Para calcular la cifra en días, se divide 360 en el resultado.	51,47	52,11	52,11	52,11	52,11

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación de activo fijo	Mide la eficiencia con la que la empresa administra sus activos fijos. (Ventas / Activos Fijos). Para calcular la cifra en días, se divide 360 en el resultado.	24,60	16,11	10,17	6,08	3,30
Rotación de activo corriente	Mide la eficiencia con la que la empresa administra sus activos corrientes. (Ventas / Activos Corrientes). Para calcular la cifra en días, se divide 360 en el resultado.	96,12	109,64	120,22	128,77	135,62
Rotación de total de activo	Mide la eficiencia con la que la empresa administra sus activos. (Ventas / Total Activos). Para calcular la cifra en días, se divide 360 en el resultado.	212,68	237,13	245,90	254,30	261,98
Rotación de cuentas por pagar	Identifica el número de veces que durante un periodo de tiempo la empresa debe dedicar su efectivo a cubrir las cuentas por pagar. (Compras / Cuentas por Pagar). Para calcular la cifra en días, se divide 360 en el resultado.	105,40	90,00	90,00	90,00	90,00
Costo de la deuda	Costo que tiene que pagar la compañía para financiarse con recursos ajenos (generalmente proporcionados por entidades financieras). (Interés pactado * (1- Impuesto Vigente))	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%
Costo de inversión InterSolutions S.A.S.	Es la rentabilidad que esperan los inversionistas	20,00%	21,00%	22,00%	23,00%	24,00%
Costo de estructura de financiación (CK / WACC)	Promedio de costo de deuda y la rentabilidad exigida por los accionistas	10,70%	14,94%	18,48%	21,49%	24,00%
Activo neto operativo	Activos orientados a la actividad operativa de la compañía (KTNO +AF)	(20.498,78)	(3.198,98)	12.650,14	34.000,98	62.302,92
Rentabilidad del activo neto equilibrio (RAN peq)	Utilidad requerida para lograr punto de equilibrio al cubrir los costos de financiación que se reparte entre los bancos y los inversionistas. (Activo Neto * WACC)	(2.193,02)	(477,91)	2.337,75	7.305,84	14.952,70
Rentabilidad del activo neto real (RAN)	Utilidad que se reparte entre los bancos y los inversionistas (UAI*(1-t), donde UAI es la Utilidad Operativa y t es el impuesto);	20.601,55	48.156,29	82.762,14	128.738,40	189.311,45

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Valor económico agregado (EVA)	Beneficio económico real que genera la operación de una compañía (RAN - RAN peq)	22.794,57	48.634,20	80.424,39	121.432,56	174.358,75
EBITDA	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. (Utilidad Operacional + Depreciaciones + Amortizaciones)	27.494,69	65.451,40	114.145,22	180.230,33	268.667,86
Margen EBITDA	Indicador asociado a la eficiencia operacional y refleja el efecto de las estrategias enfocadas a intercambiar y/o incrementar los ingresos o reducir los costos y gastos. (EBITDA / Ventas netas)	6,30%	11,54%	15,49%	18,81%	21,57%
Análisis de palanca de crecimiento (PDC)	Determina que tan atractivo es para una empresa crecer; da una idea con respecto a si el crecimiento agrega valor o no. (Margen EBITDA / PKT).	(0,57)	(2,42)	(16,10)	9,78	5,27

*Tabla 36. Indicadores financieros*

Fuente: Propia

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### MACRO ENTORNO - COLOMBIA

La historia económica de Colombia durante el siglo XX, ubica su punto más alto en el año 1978, sin embargo a partir de este el país entró en una crisis económica, política y de orden público, esta situación llevo a un gran desestimulo de inversión en el país y a crecimientos muy pequeños, incluso se llegó a decrecer, esta situación se reforzó por la implementación de políticas económicas que en muchos casos fueron contradictorias entre sí y no ayudaron a la mejora del país; sin embargo a partir del año 2000 y hasta el año 2007 esta situación fue cambiando de manera gradual hasta llegar a una tasa de 7,5 % de crecimiento de la economía. A partir del año 2008, afectado por la crisis financiera mundial, el país ha presentado un leve decrecimiento económico. El análisis del macro entorno tomará como referencia el comportamiento histórico, 10 últimos años, de algunos de los principales indicadores económicos.

### Empleo

Para dimensionar el estado del empleo en el país, se debe tener en cuenta la población activa para laborar, cuantas personas del total de habitantes del país son aptos para desarrollar alguna actividad remunerada; así como el porcentaje de trabajo formal e informal. Este indicador es positivo para el país pues se ha evidenciado que el desempleo ha disminuido gradual y sistemáticamente desde el año 2003.

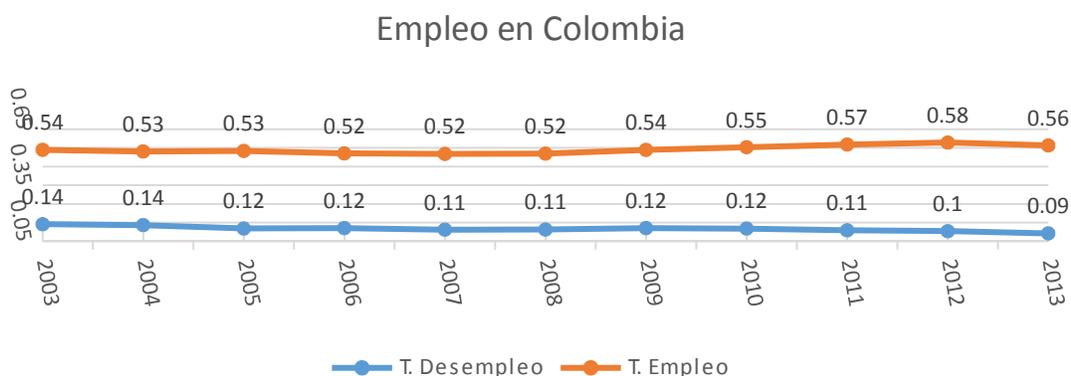


Figura 5. Empleo en Colombia

Fuente: Dane, www.dane.gov.co

## Índice de precios al consumidor – IPC

“El índice de precios al consumidor (IPC) mide la variación porcentual de los precios de un mes con respecto a otro mes de referencia, para un conjunto de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares colombianos”.<sup>16</sup>

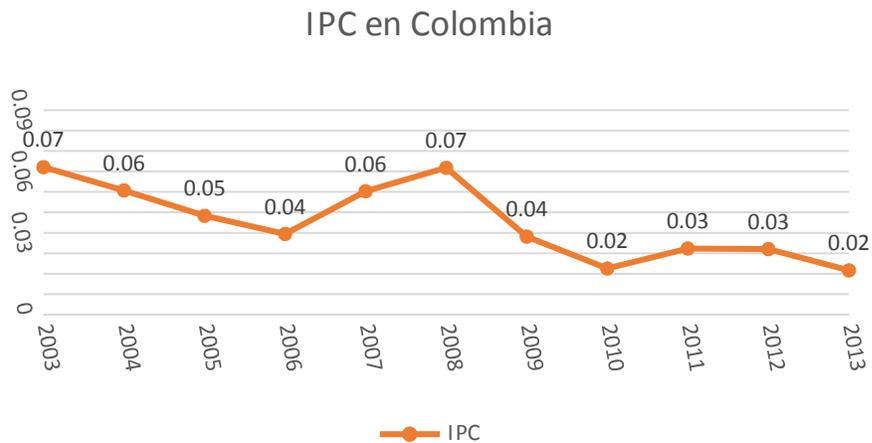


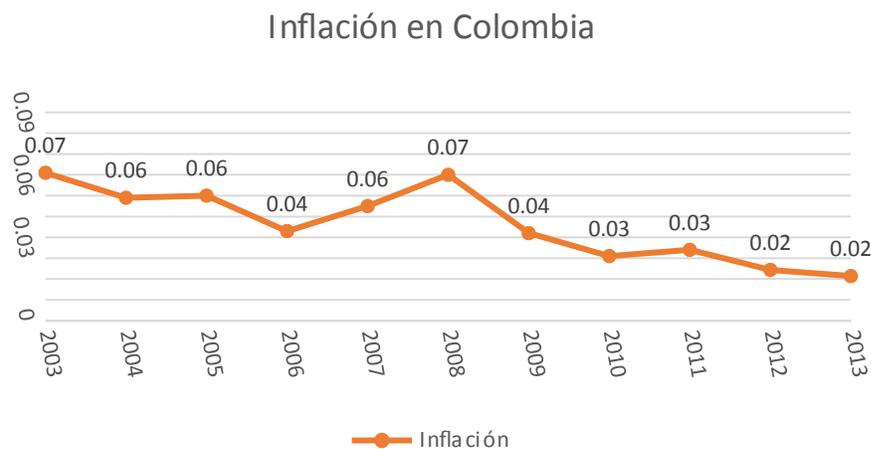
Figura 6. IPC en Colombia

Fuente: DANE, www.dane.gov.co.

16 BANCO DE LA REPUBLICA. [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_precios.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm)

## Inflación

“En Economía, se le llama inflación al incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado. Es bien conocido que un artículo que hace un año costaba \$10.000 hoy puede costar \$10.500 o más. Es el proceso contrario a la Deflación que consiste en la disminución de precios”.<sup>17</sup>



*Figura 7. Inflación en Colombia*

Fuente: Banco de la República, [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co).

17 GERENCIE.COM. <http://www.gerencie.com/inflacion.html>

## Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República

El Banco de la República de Colombia tiene como su principal herramienta de intervención económica para controlar de la cantidad de dinero que circula en el país; la modificación de la tasa de interés que cobra a las entidades financieras por el dinero que les presta, así como la tasa de interés que paga por el dinero sobrante; si bien estas tasas tienen periodicidad de 7 o 14 días, se muestra un promedio por año.

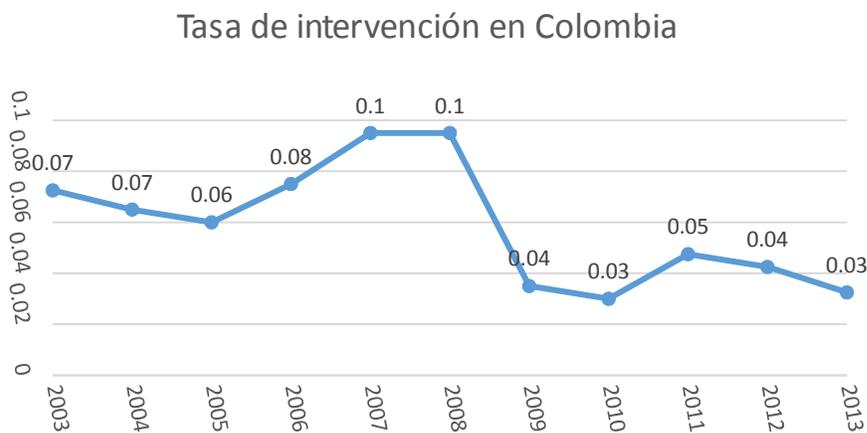


Figura 8. Tasa de intervención en Colombia

Fuente: Banco de la República, [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co).

## Tasas de colocación y captación

Las entidades financieras se enfocan en que las personas pongan el dinero a su servicio y es por eso que pagan una cantidad de dinero porque las personas pongan su dinero en los depósitos bancarios, estos son intereses de captación.

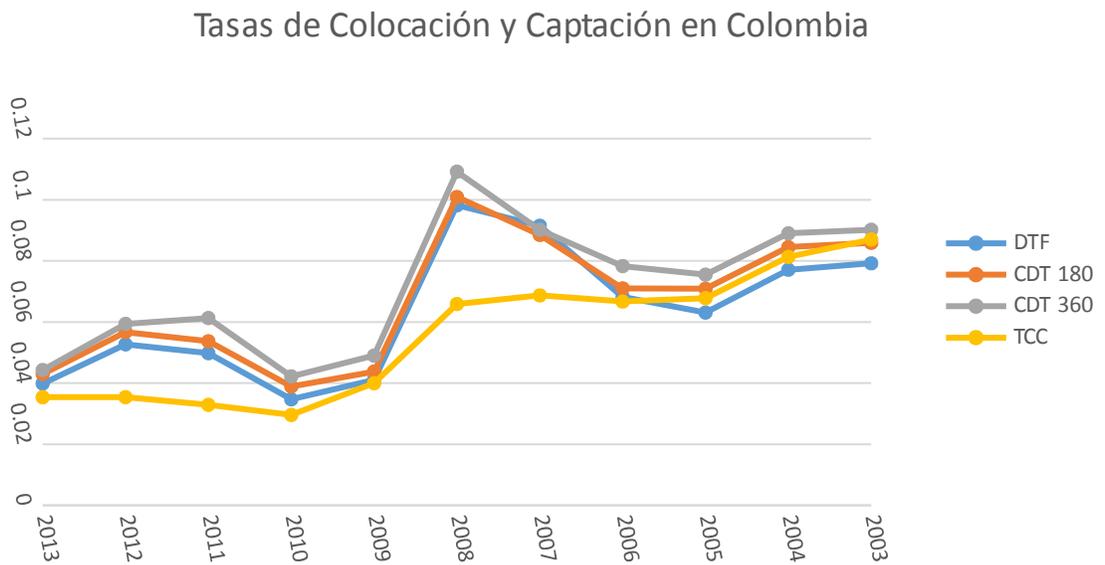


Figura 9. Tasas de Colocación y Captación en Colombia

Fuente: Banco de la República, [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co).

## Tasa de cambio Representativa del Mercado

Es la cantidad de pesos colombianos por cada dólar americano, se calcula diariamente por las negociaciones de divisas que transan los intermediarios financieros. Se relaciona la TRM de cierre en cada año.

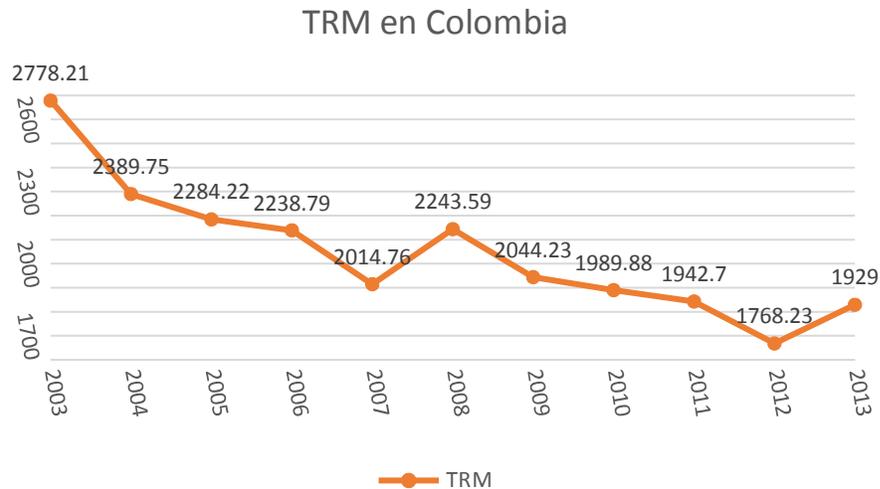


Figura 10. TRM en Colombia

Fuente: Banco de la República, [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co).

## Producto Interno Bruto - PIB

“El producto interno bruto (PIB) es el valor total de la producción corriente todos los de bienes y servicios de un país, durante un período de tiempo determinado, que por lo general de es un trimestre o un año”.<sup>18</sup>

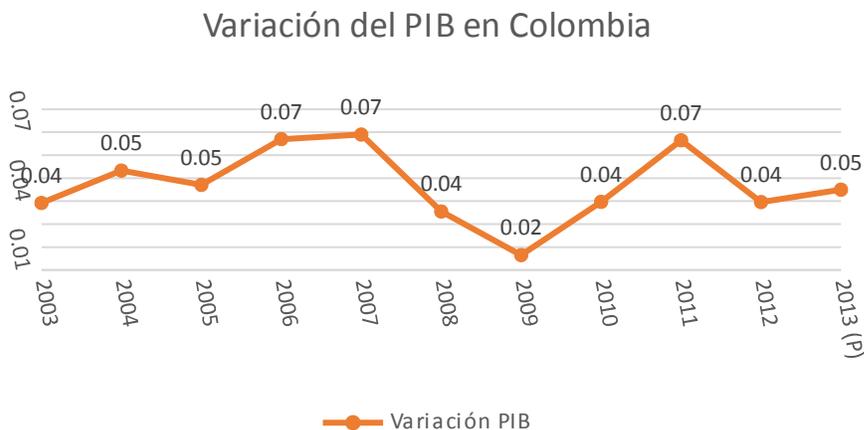


Figura 11. Variación del PIB en Colombia

Fuente: DANE, [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).

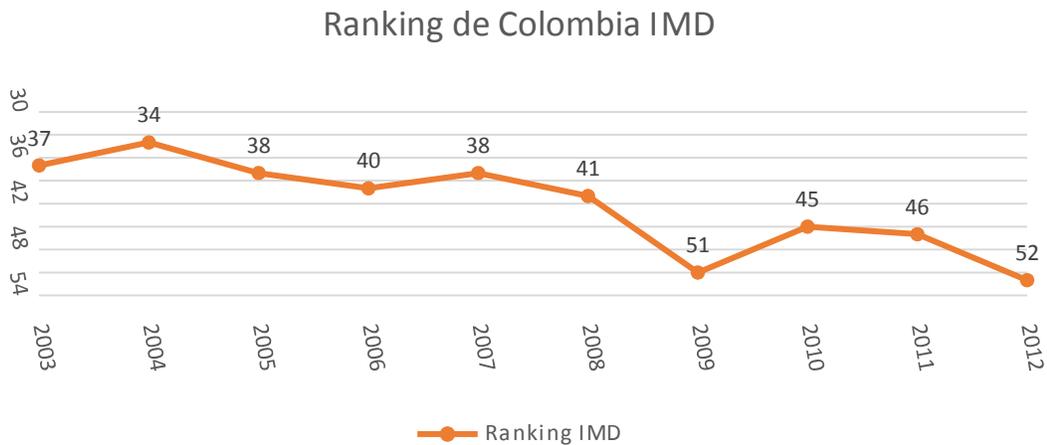
## Meta entorno

En 2005 Colombia trazó su visión para el año 2032 “.Convertirse para ese año en el tercer país más competitivo de América Latina, con un nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive las inversiones local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”.<sup>19</sup>

18 GERENCIE.COM. <http://www.gerencie.com/producto-interno-bruto.html>

19 CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, pág. 8

Estudios realizados a nivel mundial muestran que Colombia no ha logrado los resultados esperados, de hecho está muy lejos de alcanzarlos. “El International Institute for Management Development (IMD) es un centro internacional pionero en el campo de la medición de la competitividad desde 1989. Con la publicación del Anuario Mundial de Competitividad, el IMD pone a disposición de gobiernos, empresarios y comunidades académicas su principal estudio en la materia. Este análisis toma como base indicadores nacionales de desempeño, así como la percepción de una muestra de dirigentes industriales y de negocios de cada país.”<sup>20</sup>; en su último informe el IMD muestra cómo Colombia ha venido descendiendo sistemáticamente en el ranking de competitividad dentro de los países analizados.



*Figura 12. Ranking de Colombia IMD*

Fuente: Anuario de Competitividad Mundial Institute for Management Development - IMD Resultados para Colombia - 2012

El IMD basa su estudio en diferentes aspectos que reflejan la competitividad del país; estos son el desempeño económico, la eficiencia del gobierno, eficiencia empresarial e infraestructura; el estudio de competitividad de 2012 muestra como Colombia mejoró de manera importante su desempeño económico, sin embargo los demás aspectos tienen un resultado tan pobre que no le permite avanzar en este escalafón.

20 DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION - DNP, Anuario de Competitividad Mundial Institute for Management Development - IMD Resultados para Colombia - 2012; pág. 3



## **IMD – Escalafón de competitividad Latinoamericano**

<b>País</b>	<b>Ranking IMD 2011</b>	<b>Ranking IMD 2012</b>
Chile	25	28
México	38	37
Perú	43	44
Brasil	44	46
Colombia	46	52
Argentina	54	55
Venezuela	59	59

*Tabla 37. Escalafón de competitividad Latinoamericano*

Fuente: Anuario de Competitividad Mundial Institute for Management Development - IMD Resultados para Colombia – 2012

### **MICROENTORNO**

InterSolutions S.A.S. dirigirá sus soluciones de información y tecnología enfocadas a la gestión de clientes a sectores que carecen de este tipo de herramientas o que por lo menos se visualizan como sectores en los que se hace necesario un enfoque al cliente y a sus necesidades: Salud, Educación y Gobierno.

### **Tecnología e innovación en Colombia**

Entendiendo que el desarrollo de un país se basa en la manera en que este puede generar, adoptar y difundir el conocimiento, así como utilizarlo adecuadamente para soportar el desarrollo económico, a nivel mundial se reconoce que el Índice de Economía del Conocimiento (KEI por sus siglas en inglés), indicador desarrollado y medido por el Banco Mundial, refleja la situación de los países analizados en esta materia tomando como referencia cuatro pilares básicos: Régimen institucional e incentivos económicos, Educación, Innovación y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC- ICT) .

Lastimosamente para Colombia el panorama no es alentador pues al comparar el resultado de los últimos años con países del mismo hemisferio, muestra un retroceso importante, que lo aleja de la meta trazada para el año 2032.

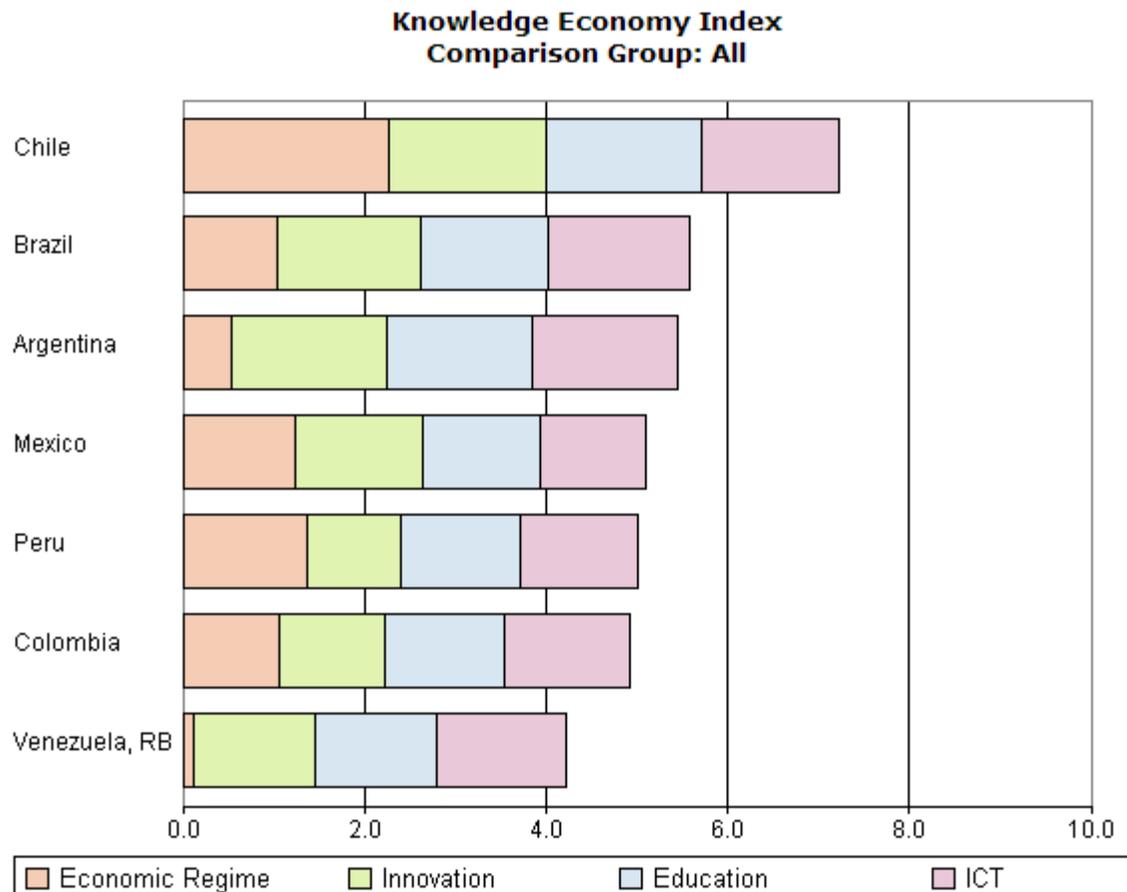


Figura 13. Competitividad Innovación Colombia

Fuente: Banco Mundial – KAM 2012

“El atraso del país en ciencia, tecnología e innovación (CTI) se manifiesta, obviamente, en el sector empresarial: los resultados de la segunda Encuesta de Innovación y Desarrollo Tecnológico de Dane-Colciencias mostraron que solamente el 2.3% de las empresas encuestadas puede ser catalogado como innovador en sentido estricto y sólo el 6% de las empresas invirtió en investigación y desarrollo (I&D) en 2004”.<sup>21</sup>

21 CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, pág. 8

Durante los últimos años Colombia ha impulsado diferentes iniciativas para estimular el desarrollo en Innovación y Tecnología, pero lastimosamente hasta la fecha no se ha logrado obtener resultados concreto, tal como lo menciona el Consejo Privado de Competitividad en su último informe “El 8 de septiembre de 2011, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) hizo el lanzamiento de la Estrategia Nacional de Innovación (ENI), un instrumento que abordaría los lineamientos de política y el arreglo institucional que permitirían poner en buena marcha la llamada ‘locomotora de la innovación’. Sin embargo, más de un año después, dicho instrumento sigue sin ver la luz.”.<sup>22</sup>

Es fundamental que el país cambie su foco de producción y aproveche cuanto antes los recursos provenientes de la explotación y exportación de materias primas enfocando presupuestos importantes al desarrollo de la educación, la investigación y desarrollo, factores claves en la innovación totalmente necesarios para la creación de productos y servicios con valor agregado y que sean de talla mundial para ser exportados; en este punto el indicador de inversión en I&D nos da una idea de la situación, que para Colombia es totalmente desalentadora pues la inversión privada en este rubro es muy baja y en los últimos dos años ha decrecido al pasar de US\$ 98 millones a US\$ 74 millones; el estado Colombiano ha incrementado su inversión en I&D para contrarrestar la disminución del aporte privado, sin embargo solo ha logrado cubrir este déficit, lo cual no permite crecimiento para el país. Los países líderes en innovación se caracterizan porque el sector privado invierte mucho más que el sector público, situación que no pasa en Colombia, sin embargo se espera que con la nueva política de regalías se estimule de manera importante la inversión privada en I&D.

## **Sector salud en Colombia**

Colombia vive dos situaciones contradictorias en cuanto a salud se refiere, por un lado la reputación del país ha mejora ostensiblemente debido que cuenta con profesionales y centros especializados para la realización de cirugías de alta complejidad y especialidad, cirugías gástricas, cirugías de trasplante como riñón o corazón y las cirugías estéticas son ampliamente conocidas en el mundo y gozan de excelente acogida en Norte América y

---

22 CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, pág. 114

Europa, a tal punto que nuestro país tiene como uno de sus focos de desarrollo el turismo de salud, personas que vienen de todas partes del mundo para someterse a cirugías de este tipo.

Por otro lado el sistema de salud para todos los colombianos parece no lograr el nivel de madurez que necesita el país, pues a pesar de hacer un estudio detallado sobre el cual se formuló el proyecto de la Ley 100 que al parecer daría solución a la problemática que vivía el país en esta materia, a pesar de tener buenos lineamientos, presentó falencias en su implementación, tal como lo dice uno de los expertos que participó en este estudio Thomas Bossert.

“Ha sido muy exitoso en la cobertura, pues casi el 90 por ciento de los colombianos están cubiertos. Además introdujo una nueva idea en el mundo: que los afiliados al régimen contributivo contribuyeran a cubrir en parte el costo de atender a los más pobres que está en el régimen subsidiado. Pero el sistema también buscaba mejorar la eficiencia del servicio de salud y disminuir el desperdicio de recursos, y esta fue la parte que no funcionó. El camino que escogió Colombia de hacer este esfuerzo de conseguir recursos destinados a la salud y luego dárselos a empresas privadas resultó muy costoso, porque se esperaba que la competencia entre ellas iba a mejorar la eficiencia del servicio y esto no sucedió. Además se planeó que a medida que se subsidiaba la demanda se iba a bajar el subsidio que recibían los hospitales públicos, y por problemas políticos, esto no sucedió. Los costos entonces se dispararon.”.<sup>23</sup>

Dentro de los diferentes esfuerzos que el país ha emprendido para solucionar el problema de salud en el que está inmerso, en 2009 la Corte Constitucional obligó al gobierno a actualizar y unificar el Plan Obligatorio de Salud (POS) de los regímenes subsidiado y contributivo, buscando así contribuir a mejorar e igualar los estándares de atención médica, al igual que optimizar el uso de los recursos. Sin embargo Norman Daniels, experto que asesoró la definición de proyecto de la Ley 100 manifiesta, “Ahora la Corte Constitucional ha pedido al gobierno que haga realidad el ideal de que todos estén cubiertos por el mismo POS. Hoy el Plan que le cubre el Estado a quienes están en el régimen subsidiado es más limitado,

---

23 SEMANA.COM, <http://www.semana.com/nacion/salud-seguridad-social/articulo/lo-mejor-mas-debil-del-sistema-salud-colombiano/104899-3>

que el que le cubre a los del régimen contributivo. Esto está bien. Sin embargo, estoy en desacuerdo con algunos aspectos de la jurisprudencia de la Corte. Aunque reconoce que los recursos son limitados, pretende que el proceso para decidir quién tiene acceso a qué servicios y quién no y cuáles servicios no se pueden cubrir en el POS general se pueda poner en práctica rápidamente”.<sup>24</sup>

***Instituciones Prestadoras de Servicios - IPSs***

“Las instituciones prestadoras de Servicios, tienen como función prestar los servicios en su nivel de atención a los afiliados y beneficiarios, dentro de los parámetros señalados por la Ley (Art. 185, Ley 100 de 1993)”.<sup>25</sup> Pueden ser médicos particulares hasta hospitales y clínicas de gran envergadura; para 2013 Colombia cuenta con cerca de 95.000 IPS y solo en Bogotá existen cerca de 25.900.

Tipo IPS	Cantidad
Públicas	5.019
Privadas	24.942
Prof. Independientes	64.436

*Tabla 38. Tipos IPSs en Colombia*

Fuente: Ministerio de Protección Social de Colombia – [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co)

A pesar de las regulaciones existentes, por ejemplo el Plan Nacional de Salud Pública 2007 – 2010, las IPSs no han logrado prestar el servicio que los usuarios están esperando, de hecho se evidencia incluso una “despreocupación”<sup>26</sup> de estas entidades por la mejora continua, “han demostrado un limitado conocimiento e interés real por parte de las IPS

24 SEMANA.COM, <http://www.semana.com/nacion/salud-seguridad-social/articulo/lo-mejor-mas-debil-del-sistema-salud-colombiano/104899-3>

25 DANE, Caracterización Temática de Salud, Octubre 2010

26 NOTA DEL AUTOR

sobre la importancia del mejoramiento continuo, lo cual afecta directamente la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios recibidos, aumentando la brecha entre calidad observada vs calidad esperada<sup>27</sup>. Esto demuestra la necesidad imperante de manejar de manera adecuada a sus clientes, usuarios finales del servicio.

### **Sector educación en Colombia**

Un país que desee emprender o continuar su camino al desarrollo económico, cultural, político y social, debe tener como uno de sus pilares la inversión en educación y el promover constantemente la mejora continua, así como el cubrimiento para la totalidad o la gran mayoría de la población. Colombia ha venido ampliando el cubrimiento en la educación básica y media, así como ha ido disminuyendo la deserción en cada uno de los niveles educativos, esta tarea la ha sustentado en su plan de gratuidad educativa para la población en centros de educación del estado, es así como en los últimos años el gobierno ha venido aumentando el presupuesto para este rubro de manera importante, llegando a 500 mil millones de pesos en 2012. Este tipo de políticas ha permitido reducir de manera importante la tasa de analfabetismo en el país. El alfabetismo en Colombia llegó al 91,6% según el censo adelantado por el DANE en 2005; aun así se evidencia que hay inequidad en el acceso a la educación pues las cifras en la zona rural están lejos de alcanzar el cubrimiento en las ciudades Colombianas.

---

27 CARREÑO, Diana Marcela; CASTRO, Ruz Dary y OCHOA, Sandra Patricia, 2012, Plan de Mejoramiento Continuo para una IPS, Universidad EAN, pág. 13

## Cobertura Educación en Colombia

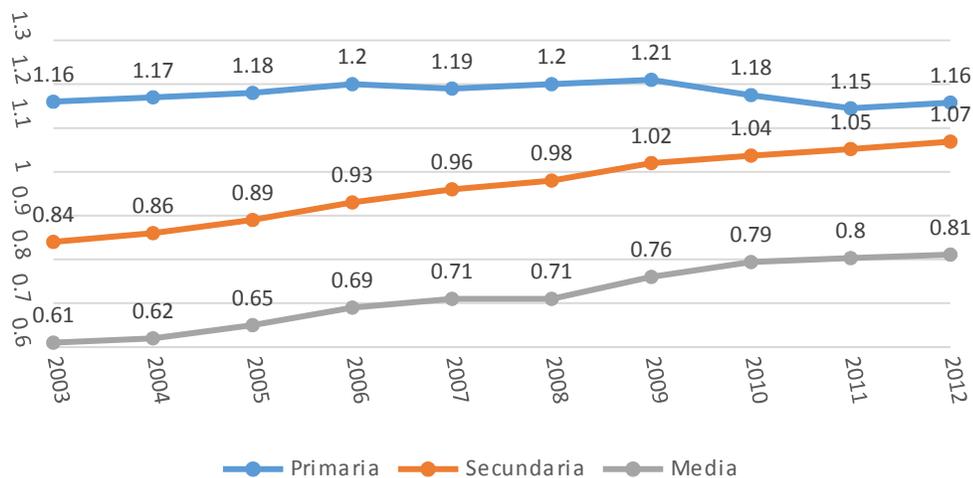


Figura 14. Cobertura Educación en Colombia

Fuente: Consejo Privado de Competitividad – [www.compite.com.co](http://www.compite.com.co)

A pesar de las mejoras que se han evidenciado en el cubrimiento de la población, estudios muestran que el nivel o calidad de la educación en el país no es el adecuado, "...si bien la cobertura educativa ha avanzado de forma importante en los últimos años, aún hace falta completar el esfuerzo para que deje de ser un tema de preocupación. Segundo, los indicadores internacionales de aprendizaje muestran que los estudiantes colombianos tienen, en promedio, niveles de aprendizaje comparativamente menores a los de países similares a Colombia; esto implica que hay razones de preocupación sobre la baja calidad de la educación en el país en general".<sup>28</sup>

Si bien en el sistema educativo no es conveniente tratar a los estudiantes como clientes, esta situación demuestra la necesidad expresa de las entidades educativas de hacer un seguimiento detallado y constante a sus estudiantes y profesores, apoyándose en soluciones informáticas que le permitan realizar esta tarea.

28 BARRERA, Felipe; MALDONADO, Darío y RODRIGUEZ Catherine, (2012). Calidad De La Educación Básica Y Media En Colombia: Diagnóstico Y Propuestas, Universidad del Rosario, pág. 3

## Sector gobierno en Colombia

Históricamente los Colombianos perciben ineficiencia del gobierno y deficiencia en el servicio que prestan las diferentes instituciones gubernamentales, locales y nacionales, a través de sus oficinas de atención al ciudadano; esta deficiencia va desde la ejecución de las tareas propias de la entidad, hasta la manera en la que se presta el servicio; esto se evidencia en la calificación obtenida por el país en el anuario mundial de competitividad, en lo que se refiere a la Eficiencia del Gobierno.

### Resultados, subfactores componentes del factor *Eficiencia del Gobierno* – IMD 2012

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Finanzas públicas	30	34	4
Política Fiscal	27	25	-2
Estructura Institucional	51	43	-8
Legislación Empresarial	54	46	-8
Estructura Social	57	56	-1

Fuente: Anuario Mundial de Competitividad 2011-2012

Figura 15. Eficiencia del Gobierno Colombiano IMD

Fuente: World Competitiveness Center – <http://www.imd.org>

Consciente de esta situación el gobierno Colombiano en el año 2002, crea el Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), dentro de sus principales objetivos este programa tiene el acercar al ciudadano colombiano a la nueva estructura administrativa pública, objetivo que se vio fortalecido en 2007 con la ley 1151, en la que se dio un marco de orientación completa al ciudadano; “Este enfoque hacia el ciudadano hace parte del conjunto de reformas transversales en cabeza del PRAP y pretende consolidarse a través de una Política Nacional de Servicio al Ciudadano cuyo objetivo central es contribuir a la generación de confianza y satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por la Administración Pública Nacional y por los particulares autorizados para la prestación de los mismos”.<sup>29</sup>

La ley 1151 de 2007, entre otros, definió los siguientes lineamientos:

---

29 CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL – CONPES, Política Nacional de Servicio al Ciudadano, 2010

1. Creación de un Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, que servirá de instancia de coordinación y formulación de lineamientos, estándares e indicadores.
2. Identificación de cuerpos funcionales de servicio y diseño de programas de profesionalización de servidores públicos en la materia.
3. Articulación de los avances en materia de racionalización de trámites y Gobierno electrónico en una visión transversal encaminada a la satisfacción de la ciudadanía.
4. Fortalecimiento del Servicio al Ciudadano en al menos 10 entidades de la Administración Pública del orden nacional, con amplia cobertura e impacto.
5. Mejora en los puntos de atención y canales de comunicación con la ciudadanía.

Con el Decreto 2623 de 2009 el gobierno crea el Programa de Atención al Ciudadano (PNSC); programa que el Departamento Nacional de Planeación ha venido desarrollando y que está orientado a “Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios que provee la APN al ciudadano mediante la adopción de un modelo de Gestión de Servicio; y de esta forma, mejorar la confianza y satisfacción del Ciudadano en sus instituciones”<sup>30</sup>; Los objetivos específicos de este programa son:

1. Afianzar la cultura de atención al ciudadano en el servicio público.
2. Fortalecer los canales de atención al ciudadano.
3. Involucrar al ciudadano en el modelo de servicio.
4. Consolidar la articulación interinstitucional.

Fuente: Programa Nacional de Servicio al Ciudadano-  
<http://www.servicioalciudadano.gov.co>

El PNSC ha desarrollado una guía de servicio para que los colombianos estén enterados de la reglamentación, canales de comunicación y cómo está moviéndose el programa, esta guía ha sido llamada Guía de Servicio al Ciudadano de la ESAP y se puede descargar de la siguiente dirección <https://www.servicioalciudadano.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=mM2cAMUWtIg%3d&tabid=79&language=es-CO>.

---

30 PROGRAMA DE SERVICIO AL CIUDADANO, DNP,  
<https://www.servicioalciudadano.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/ElPrograma/tabid/59/language/es-CO/Default.aspx>



## **ANÁLISIS DE RIESGOS**

Para hacer una correcta gestión de riesgos se identificarán inicialmente los factores críticos que pueden significar fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas para InterSolutions S.A.S., una matriz FODA; basándose en la FODA se realizarán análisis MEFE y MEFI y finalmente se hará un análisis de la industria del software y concretamente del software orientado a la gestión de clientes con las 5 fuerzas de Porter.

### **FODA**

#### **Fortalezas**

1. Experiencia y profundos conocimientos en gestión de clientes, marketing y área comercial.
2. Experiencia y profundos conocimientos en gestión y gerencia de proyectos, desarrollo de software y automatización de procesos
3. Negociaciones adelantadas para generar alianza con la compañía Rocksolid con el fin de manejar exclusividad en el producto Respond-CRM.
4. Negociaciones adelantadas para vincularse al programa de asociados de Microsoft (Microsoft Partner) que facilita, impulsa y patrocina las compañías nuevas en la industria del software que involucra productos de Microsoft.
5. Versatilidad de los productos, al venderse en línea, en la nube, o instalado en las oficinas del cliente.
6. Ingenieros certificados en Microsoft Dynamics, expertos en implementación de soluciones basadas en esta herramienta.

#### **Oportunidades**

1. Las universidades y colegios necesitan hacer una correcta gestión de sus estudiantes para lograr un mayor consumo de los servicios por parte de estos.
2. Las IPS en Colombia y concretamente en Bogotá tienen la necesidad de organizar sus procesos de atención a pacientes y seguimiento de los mismos, gestión de pacientes.
3. Ciudadanos desatendidos que sienten que no son importantes para las entidades estatales, sienten muchas falencias en las oficinas de atención al ciudadano.

4. Programa de certificaciones Microsoft para las compañías que hacen parte del programa de partners, con el fin de participar en los eventos del sector que son organizados por Microsoft.
5. Posibilidad de acuerdo con algunas entidades de formación de ingenieros de desarrollo y diseñadores para prácticas empresariales.

### **Debilidades**

1. Poca capacidad financiera
2. Al ser una compañía naciente, no tiene reconocimiento en los sectores a trabajar.
3. Falta de diversificación de productos
4. Necesidad de licencias Microsoft para que operen los productos de InterSolutions S.A.S.
5. Falta de contactos en entidades estatales para impulsar las oportunidades de negocio.

### **Amenazas**

1. Soluciones de CRM genéricas no enfocadas a los sectores objetivo.
2. Rotación de ingenieros de desarrollo en el medio.
3. Tratado de libre comercio con Estados Unidos.
4. Las compañías colombianas tienen baja credibilidad en la gestión de clientes para potenciar su rentabilización.
5. Tasa de cambio del dólar.

## **ANÁLISIS MEFI Y MEFE**

Con el fin de identificar los factores críticos del análisis DOFA se hacen los análisis MEFI y MEFE para priorizar los puntos objetivo que InterSolutions S.A.S. debe trabajar.

## MEFI - Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>Factores internos críticos para InterSolutions</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Total</b>
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia y profundos conocimientos en gestión de clientes, marketing y área comercial.	0,2	4	0,8
Experiencia y profundos conocimientos en gestión y gerencia de proyectos, desarrollo de software y automatización de procesos	0,1	3	0,3
Negociaciones adelantadas para generar alianza con la compañía Rocksolid con el fin de manejar exclusividad en el producto Respond.	0,1	3	0,3
Negociaciones adelantadas para vincularse al programa de asociados de Microsoft (Microsoft Partner) que facilita, impulsa y patrocina las compañías nuevas en la industria del software que involucra productos de Microsoft.	0,1	3	0,3
Versatilidad de los productos, al venderse en línea, en la nube, o instalado en las oficinas del cliente.	0,05	3	0,15
6. Ingenieros certificados en Microsoft Dynamics, expertos en implementación de soluciones basadas en esta herramienta.	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			

Poca capacidad financiera	0,05	1	0,05
Al ser una compañía naciente, no tiene reconocimiento en los sectores a trabajar.	0,05	1	0,05
Falta de diversificación de productos	0,06	2	0,12
Necesidad de licencias Microsoft para que operen los productos de InterSolutions S.A.S.	0,1	1	0,1
Falta de contactos en entidades estatales para impulsar las oportunidades de negocio.	0,14	1	0,14
	<b>1</b>		<b>2,46</b>

Tabla 39. MEFI

Fuente: Propia

El resultado del análisis MEFI muestra que es necesario que InterSolutions S.A.S. se enfoque y fortalezca principalmente en los siguientes factores para mejorar su competitividad:

1. *Experiencia y profundos conocimientos en gestión de clientes, marketing y área comercial:* Si bien la compañía cuenta con bastante experiencia en esta área, es importante que esté en constante actualización, especialmente en las industrias objetivo.
2. *Experiencia y profundos conocimientos en gestión y gerencia de proyectos, desarrollo de software y automatización de procesos:* para potenciar la competitividad de la compañía es requerido que perfeccionen los conocimientos de esta área y se obtengan las certificaciones requeridas por el mercado.
3. *Negociaciones adelantadas para vincularse al programa de asociados de Microsoft:* Si bien está muy adelantada la vinculación al programa, es fundamental que se concrete para que InterSolutions S.A.S. pueda explotar los beneficios que da Microsoft a sus asociados
4. *Falta de contactos en entidades estatales para impulsar las oportunidades de negocio:* Es fundamental que se desarrolle un plan para generar los contactos en las entidades gubernamentales y oficinas de atención al ciudadano, este factor además de permitir alcanzar el pronóstico de ventas y crecimiento de la compañía, sirve para fortalecer la imagen y darse a conocer.

## MEFE - Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>Factores externos críticos para InterSolutions</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Total</b>
Las universidades y colegios necesitan hacer una correcta gestión de sus estudiantes para lograr un mayor consumo de los servicios por parte de estos.	0,1	3	0,3
Las IPS en Colombia y concretamente en Bogotá tienen la necesidad de organizar sus procesos de atención a pacientes y seguimiento de los mismos, gestión de pacientes.	0,1	3	0,3
Ciudadanos desatendidos que sienten que no son importantes para las entidades estatales, sienten muchas falencias en las oficinas de atención al ciudadano.	0,1	2	0,2
Programa de certificaciones Microsoft para las compañías que hacen parte del programa de partners, con el fin de participar en los eventos del sector que son organizados por Microsoft.	0,14	4	0,56
Posibilidad de acuerdo con algunas entidades de formación de ingenieros de desarrollo y diseñadores para prácticas empresariales.	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
Soluciones de CRM genéricas no enfocadas a los sectores objetivo.	0,12	1	0,12
Rotación de ingenieros de desarrollo en el medio.	0,08	3	0,24
Tratado de libre comercio con Estados Unidos.	0,05	2	0,1
Las compañías colombianas tienen baja credibilidad en la gestión de clientes para potenciar su rentabilización.	0,15	2	0,3
Tasa de cambio del dólar	0,08	1	0,08
	<b>1</b>		<b>2,44</b>

Tabla 40. MEFE

Fuente: Propia

El resultado del análisis MEFE muestra que la compañía debe desarrollar planes y ejecutar acciones para aprovechar la principal oportunidad que tiene y hacerle frente a las dos amenazas más fuertes:

1. *Programa de certificaciones Microsoft para las compañías que hacen parte del programa de partners, con el fin de participar en los eventos del sector que son organizados por Microsoft:* Consolidar la vinculación al programa de partner y mejorar en el escalafón del mismo le permitirá a InterSolutions S.A.S. mejorar ampliamente su competitividad; para esto es fundamental consolidar la afiliación al programa y vincular ingenieros que inicien el proceso de certificación personal y corporativa.
2. *Soluciones de CRM genéricas no enfocadas en los sectores objetivo:* Es fundamental atacar esta amenaza implementando lo más rápido posible proyectos exitosos en cada una de las industrias objetivo, pues esto además de dar a conocer la compañía mostrará a los clientes potenciales las ventajas de invertir en soluciones adaptadas a sus necesidades e implementadas de manera personalizada.
3. *Las compañías colombianas tienen baja credibilidad en la gestión de clientes para potenciar su rentabilización:* Si bien la tarea no es sencilla, implementando una metodología de medición de la rentabilización de clientes aplicada a los clientes que adquieran los productos de InterSolutions S.A.S. será posible mostrarle al mercado el antes y el después de una solución de gestión de clientes; entendiendo que los resultados serán altamente positivos, situación que redundará en la confianza de las compañías en este tipo de soluciones e impulsará la adquisición de las mismas.

## ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

### Amenazas de nuevos participantes

<b>1. Amenazas de nuevos participantes</b>						
<b>1.1. Barreras a la entrada</b>						
Economías de escala	Pequeñas	1				Altas
Diferenciación de producto	Estándar			3		Diferente
Efecto de la experiencia	Menor				5	Mayor
Identificación de marca	Baja			4		Alta
Costo de cambio	Bajo			3		Altos
Requerimientos de capital	Bajos		2			Altos
Acceso a tecnología avanzada	Fácil	1				Difícil
Acceso a canales de distribución	Fácil	1				Difícil
Acceso a materias primas	Fácil			3		Difícil
<b>1.2. Acción del gobierno</b>						
Protección a la industria	Alta			3		Baja
Regulación de la industria	Alta			3		Baja
Consistencia de políticas.	Alta				4	Baja
Movimientos de capital entre países	Alta	1				Baja
Tarifas aduaneras	Bajas	1				Bajas
Acceso a divisas extranjeras	Fácil	1				Difícil
Protección del gobierno	Alta				4	Baja
Propiedad extranjera	Ilimitada	1				Limitada
Ayuda a competidores	Alta				4	Baja
<b>Amenazas de nuevos participantes</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>



## Rivalidad entre competidores

<b>2. Rivalidad entre competidores</b>						
<b>2.1. Rivalidad entre competidores</b>						
Número de competidores igualmente equilibrados	Pocos				4	Muchos
Costo fijo o de almacenaje	Altos				5	Bajos
Costos de cambio	Altos				4	Bajos
Crecimiento de la industria relativo a industria de software	Bajo				5	Alto
Diferenciación del producto	Diferenciado				5	Estándar
Incrementos capacidad	Pocos				4	Muchos
Compromisos estratégicos	Pocos		2			Muchos
Diversidad de competidores	Baja				5	Elevada
<b>2.2. Barreras a la salida</b>						
Barreras emocionales	Bajas			3		Altas
Especialización de activos	No		2			Si
Costo fijo de salida	Bajo				4	Alto
Restricciones gubernamentales y sociales	Pocas				4	Muchas
Interrelación estratégica	Baja				4	Elevada
<b>Rivalidad entre competidores</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>3,92</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>20</b>

Tabla 42. Rivalidad entre competidores

Fuente: Propia

### Amenaza de productos sustitutos

<b>3. Amenaza de productos sustitutos</b>						
Costos de cambio de usuarios	Altos		2			Bajos
Precio-valor de sustitutos	Alto				5	Bajo
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Baja			4		Alta
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja				5	Alta
<b>Amenazas de productos sustitutos</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>4,00</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

Tabla 43. Amenazas de productos sustitutos

Fuente: Propia

### Poder de negociación de los compradores

<b>4. Poder de negociación de los compradores</b>						
Cantidad de compradores importantes	Pocos	1				Muchos
Costos de cambio del comprador	Alto			4		Bajo
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Baja	1				Alta
Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Baja				5	Alta
Contribución de la industria al costo total de los compradores	Existe		3			No existe
Rentabilidad de los compradores	Alta	2				Baja
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Baja				5	Alta
<b>Poder de negociación de los compradores</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3,00</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

Tabla 44. Poder de negociación de los compradores

Fuente: Propia

### Poder de negociación de los proveedores

<b>5. Poder de negociación de los proveedores</b>						
Cantidad de proveedores importantes	Muchos			4		Pocos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Existe				5	No existe
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Alta	1				Baja
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Baja				5	Alta
Costo de cambio de productos de proveedores	Bajo			3		Alto
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Baja			4		Alta
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Bajo			4		Alta
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>3,71</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

Tabla 45. Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Propia

### Otros

<b>6. Otros</b>						
Crecimiento de la industria	Acelerado	5				Lento
Intervención del gobierno	Baja			3		Alta

Control de precios	No Existe	1					Existe
Control a la oferta de productos	No Existe	1					Existe
Vigilancia gubernamental	Débil		2				Fuerte
Consecución del talento humano competente	Fácil				4		Difícil
<b>Otros</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
	<b>2,67</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	

Tabla 46. Otros

Fuente: Propia

El análisis de las 5 fuerzas de Porter muestra que si bien el sector del desarrollo de software no es fácil, pues es altamente competitivo y existen productos sustitutos, al focalizarse en software de gestión de clientes especializado se encuentra que la posibilidad de los sustitutos disminuye ampliamente por el alto costo de su implementación, así mismo la rivalidad y competitividad se disminuye de manera importante, pues son pocas las compañías que comercializan soluciones de este tipo; esto hace que el nivel de atractividad del negocio sea alto.

## RIESGOS

Categoría	Riesgo	Impacto	Probabilidad de materialización	Importancia	Estrategia preventiva del riesgo	Plan De Acción si se materializa el riesgo	Responsable	Seguimiento
Operaciones	No concretar la afiliación al programa Partners de Microsoft	75	0,2	15	Gestión de plan de afiliación al programa	Incrementar ventas para mayor inversión en licenciamiento y plan de mercadeo.	Gerente de operaciones	Mensual
Gerencia	No cerrar la negociación con la compañía Rocksolid para la venta exclusiva de la solución Respond-CRM.	70	0,45	31,5	Plan de negociación con RockSolid	Desarrollar solución de gestión de clientes adecuada al sector estatal para atención al ciudadano	Gerente General	Mensual
Comercial	Imposibilidad de conseguir contactos en entidades estatales y oficinas de atención al ciudadano.	70	0,7	49	Plan de acercamiento a entidades estatales y distritales en Bogotá	Regionalización del plan de acercamiento para cubrir municipios de Cundinamarca	Gerente Comercial	Trimestral
Operaciones	No concretar convenio con instituciones de formación de ingenieros para prácticas empresariales.	40	0,2	8	Plan de contacto y formalización de acuerdo con por lo menos 10 instituciones.	Convenio con compañías de reclutamiento de personal y/o de Outsourcing	Gerente de operaciones	Semestral
Operaciones	Rotación alta de los ingenieros contratados	40	0,8	32	Implementación de un Plan de carrera para vinculación, desarrollo y retención de talento humano.	Mejora de condiciones salariales y beneficios por ventas a la planta productiva	Gerente de operaciones	Trimestral
Comercial	No alcanzar el nivel de ventas esperado	80	0,4	32	Plan de ventas detallado alineado con el plan estratégico de la compañía	Fortalecer el equipo de ventas incluyendo uno o dos agentes comerciales	Gerente Comercial	Mensual
Financiera	No lograr la utilidad esperada	80	0,4	32	Presupuesto anual alineado con el plan estratégico de la compañía	Optimización de costos combinado con estrategia de acercamiento a clientes para su rentabilización.	Gerente General	Semestral

*Tabla 47. Riesgos*

Fuente: Propia

## **CONCLUSIONES**

En Colombia existe una gran necesidad de hacer gestión adecuada de los clientes, pues esta es la única manera evitar la deserción, aumentar la retención y generar mayor rentabilidad por cada uno de ellos; en los sectores objetivo de InterSolutions S.A.S., salud, gobierno y educación, la necesidad es aún mayor pues la insatisfacción de los clientes y usuarios de esos servicios y el volumen de quejas son muy altos.

Esta situación representa una gran oportunidad para la implementación de soluciones de gestión de clientes, pero estas soluciones deben estar adecuadas para las necesidades de cada sector y en Colombia solo se conocen soluciones genéricas que no satisfacen las necesidades de estos sectores tan especializados.

Por esta razón y después de los diferentes análisis, de mercado, sector, financiero y de riesgos, así como la estructuración del negocio siguiendo el modelo CANVAS planteado por Alexander Osterwalder, se ha corroborado que la compañía es viable; pues se han identificado los puntos críticos que se deben atacar; los riesgos que se deben contrarrestar y mitigar, los elementos financieros básicos y el resultado positivo de la operación.

Todos estos puntos hacen de InterSolutions S.A.S. un negocio rentable y sostenible en el tiempo, negocio en el que vale la pena invertir.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Thinking Heads, <http://www.thinkingheads.com/conferenciantes/alexander-osterwalder>.

Modelo Canvas, <http://modelocanvas.com/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio/>.

DIARIO OFICIAL N° 47.194, 2008.

BANCOLDEX, <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=168&conID=315>, 2013.

BANCO DE LA REPUBLICA, [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_precios.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm).

GERENCIE.COM, <http://www.gerencie.com/inflacion.html>.

GERENCIE.COM, <http://www.gerencie.com/producto-interno-bruto.html>.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, pág. 8.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION – DNP, Anuario de Competitividad Mundial Institute for Management Development - IMD Resultados para Colombia – 2012; pág. 3.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, pág. 8.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, pág. 114.

SEMANA.COM, <http://www.semana.com/nacion/salud-seguridad-social/articulo/lo-mejor-mas-debil-del-sistema-salud-colombiano/104899-3>.

SEMANA.COM, <http://www.semana.com/nacion/salud-seguridad-social/articulo/lo-mejor-mas-debil-del-sistema-salud-colombiano/104899-3>.

DANE, Caracterización Temática de Salud, Octubre 2010.

CARREÑO, Diana Marcela; CASTRO, Ruz Dary y OCHOA, Sandra Patricia, 2012, Plan de Mejoramiento Continuo para una IPS, Universidad EAN, pág. 13.

BARRERA, Felipe; MALDONADO, Darío y RODRIGUEZ Catherine, (2012). Calidad De La Educación Básica Y Media En Colombia: Diagnóstico Y Propuestas, Universidad del Rosario, pág. 3.

CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL – CONPES, Política Nacional de Servicio al Ciudadano, 2010.

PROGRAMA DE SERVICIO AL CIUDADANO, DNP,  
<https://www.servicioalciudadano.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/ElPrograma/tabid/59/language/es-CO/Default.aspx>.

MICROSOFT, [www.microsoft.com.co](http://www.microsoft.com.co).

DELL, [www.dell.com.co](http://www.dell.com.co).