

## 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 NEGOCIOS  
BOOKALIA**

JUAN FELIPE CAMARGO GÓMEZ  
LUIS FELIPE LÓPEZ RODRÍGUEZ



Universidad de  
**La Sabana**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CHÍA, CUNDINAMARCA. COLOMBIA  
2014  
**PLAN DE NEGOCIOS**

BOOKALIA

JUAN FELIPE CAMARGO  
LUIS FELIPE LÓPEZ RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CHÍA, CUNDINAMARCA. COLOMBIA  
2014

## TABLA DE CONTENIDO

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| <b>I. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</b>      | <b>8</b>      |
| <b>II. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO</b>              | <b>9</b>      |
| 1. ELEMENTOS ECONÓMICOS                           | 9             |
| 2. ELEMENTOS LEGALES                              | 15            |
| 3. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS       | 17            |
| <b>III. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</b>             | <b>19</b>     |
| 1. ANALISIS DEL SECTOR                            | 19            |
| 2. ANALISIS DE LOS COMPETIDORES                   | 21            |
| 3. ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES           | 25            |
| <b>IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>               | <b>28</b>     |
| 1. DEFINICIÓN DEL MERCADO META                    | 28            |
| 2. CALCULO DE LA MUESTRA                          | 34            |
| 3. MARCO MUESTRAL                                 | 35            |
| 4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS                         | 35            |
| 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO | 36            |
| <b>V. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS</b>        | <b>45</b>     |
| 1. DEFINICION DEL MERCADO                         | 45            |
| 2. OBJETIVO DE MARKETING                          | 46            |
| 3. ESTRATEGIA DE MARKETING                        | 47            |
| 4. LA MEZCLA DE MARKETING                         | 48            |
| 4.1. Estrategia de Producto / Servicio            | 48            |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2. Estrategia de Promoción                  | 55        |
| 4.3. Estrategia de Precio                     | 57        |
| 4.4. Estrategia de Plaza / Distribución       | 60        |
| 5. ESTRATEGIA DE VENTAS                       | 61        |
| <b>VI. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>    | <b>64</b> |
| 1. DETERMINACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO | 64        |
| 2. FINANCIACIÓN                               | 64        |
| 3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS            | 65        |
| 4. INDICADORES FINANCIEROS                    | 68        |
| <b>VII. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO</b>      | <b>70</b> |
| 1. CONDICIONES TÉCNICAS                       | 70        |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO          | 73        |
| 3. INFRAESTRUCTURA Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA   | 74        |
| <b>VIII. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b>          | <b>77</b> |
| 1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL                      | 77        |
| 2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES                   | 77        |
| <b>IX. ANÁLISIS LEGAL Y JURÍDICO</b>          | <b>80</b> |
| 1. CONSIDERACIONES LEGALES                    | 80        |
| <b>ANEXOS</b>                                 | <b>86</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |               |
|---|---------------|
| TABLA 1.CRECIMIENTO PRODUCTO INTERNO BRUTO DE COLOMBIA DESDE EL AÑO 2004 HASTA 2013 | <b>Pág. 9</b> |
| TABLA 2.TASA DE DESEMPLEO DE COLOMBIA DESDE EL AÑO 2004 HASTA 2013                  | <b>Pág.11</b> |
| TABLA 3. COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS                      | <b>Pág.13</b> |
| TABLA 4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR POR GRUPOS EN COLOMBIA                     | <b>Pág.13</b> |
| TABLA 5. MATRICULA TOTAL INSTITUCIONES SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN                     | <b>Pág.28</b> |
| TABLA 6. MERCADO ACTUAL VS MERCADO POTENCIAL  | <b>Pág.46</b> |
| TABLA 7. MATRIZ DE ANSOFF APLICADA A BOOKALIA                                       | <b>Pág.48</b> |
| TABLA 8. LISTA DE PRECIOS   | <b>Pág.58</b> |
| TABLA 9. PRECIOS DE BANNERS   | <b>Pág.60</b> |
| TABLA 10. PROYECCIÓN DE VENTAS POR SERVICIOS AÑOS 2 A 5                             | <b>Pág.61</b> |
| TABLA 11. PROYECCIÓN DE VENTAS POR PUBLICIDAD AÑOS 1 A 5                            | <b>Pág.63</b> |
| TABLA 12. INVERSIÓN INICIAL   | <b>Pág.64</b> |
| TABLA 13. BALANCE GENERAL PROYECTADO  | <b>Pág.66</b> |
| TABLA 14. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO   | <b>Pág.67</b> |
| TABLA 15. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS                                       | <b>Pág.70</b> |
| TABLA 16. CARACTERÍSTICAS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA                        | <b>Pág.80</b> |
| TABLA 17. COMPOSICIÓN DE LA SOCIEDAD  | <b>Pág.84</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |               |
|--|---------------|
| GRÁFICO 1. ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR MATRICULADOS POR SECTOR 2013                        | <b>Pág.29</b> |
| GRAFICO 2. ESTUDIANTES MATRICULADOS UNIVERSIDAD 2004 – 2013                                      | <b>Pág.30</b> |
| GRAFICO 3. ESTUDIANTES MATRICULADOS GENERO EN COLOMBIA 2009 –2013                                | <b>Pág.30</b> |
| GRÁFICO 4. EDADES DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS  | <b>Pág.31</b> |
| GRÁFICO 5. DISTRIBUCIÓN ESTRATOS POBLACIÓN UNIVERSITARIA DE BOGOTÁ                               | <b>Pág.32</b> |
| GRAFICO 6. USO DEL DINERO DE LOS UNIVERSITARIOS EN BOGOTÁ  | <b>Pág.33</b> |
| GRÁFICO 7. ¿CUÁL ES SU RANGO DE ESTRATO SOCIOECONÓMICO?  | <b>Pág.37</b> |
| GRÁFICO 8 . ¿CUÁNTOS LIBROS COMPRA ANUALMENTE?   | <b>Pág.38</b> |
| GRÁFICO 9. PROMEDIO DE LIBROS COMPRADOS POR ESTRATO  | <b>Pág.39</b> |
| GRÁFICO 10. CUÁL ES SU PREFERENCIA A LA HORA DE COMPRAR LIBROS?                                  | <b>Pág.40</b> |
| GRÁFICO 11.¿CALIFIQUE SU INTERÉS POR COMPRAR LIBROS DE SEGUNDA MANO POR INTERNET?                | <b>Pág.42</b> |
| GRÁFICO 12. ¿CALIFIQUE SU INTERÉS EN PONER A LA VENTA LOS LIBROS QUE YA NO UTILIZA POR INTERNET? | <b>Pág.43</b> |
| GRÁFICO 13. RANGOS DE VALORES DE LOS CLIENTES QUE ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR POR LA PUBLICACIÓN    | <b>Pág.44</b> |
| GRÁFICO 14. FLUJO DE CAJA PROYECTADO   | <b>Pág.68</b> |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

|  |                |
|--|----------------|
| IMAGEN 1. CRECIMIENTO VENTAS 2010 – 2012 EN LA INDUSTRIA EN COLOMBIA | <b>Pág.20</b>  |
| IMAGEN 2. INDICADORES FINANCIEROS DE PANAMERICANA                    | <b>Pág.22</b>  |
| IMAGEN 3. INDICADORES FINANCIEROS DE LIBRERÍA NACIONAL               | <b>Pág.24</b>  |
| IMAGEN 4. NOMBRE Y LOGO DEL SERVICIO                                 | <b>Pág.53</b>  |
| IMAGEN 5. PROTOTIPO DE NAVEGACION                                    | <b>Pág.55</b>  |
| IMAGEN 6. TIPOS DE BANNERS   | <b>Pág. 60</b> |
| IMAGEN 7. ESQUEMA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA BOOKALIA                      | <b>Pág.72</b>  |
| IMAGEN 8. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE SERVICIO                  | <b>Pág.73</b>  |
| IMAGEN 9. MAPA DE PROCESOS BOOKALIA                                  | <b>Pág.74</b>  |
| IMAGEN 10. UBICACIÓN POTENCIAL DE LAS OFICINAS                       | <b>Pág.75</b>  |
| IMAGEN 11. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA PROPUESTA                       | <b>Pág.76</b>  |
| IMAGEN 12. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL                                   | <b>Pág.77</b>  |

## **ANEXOS**

|  |               |
|--|---------------|
| ANEXO 1. CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL                                     | <b>Pág.11</b> |
| ANEXO 2. CRECIMIENTO MATRÍCULA POR NIVEL DE FORMACIÓN                      | <b>Pág.30</b> |
| ANEXO 3. DISTRIBUCIÓN POR ESTRATOS DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA DE BOGOTÁ | <b>Pág.33</b> |
| ANEXO 4. ESTUDIO DE MERCADEO - BOOKALIA. BOGOTÁ AGOSTO DE 2015             | <b>Pág.36</b> |
| ANEXO 5. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA                                      | <b>Pág.65</b> |
| ANEXO 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD  | <b>Pág.66</b> |
| ANEXO 7. FLUJO DE CAJA   | <b>Pág.68</b> |
| ANEXO 8. DETALLE INVERSIÓN INICIAL   | <b>Pág.76</b> |

## I. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El presidente Juan Manuel Santos en su discurso de posesión para el periodo 2014 – 2018 anuncio que para cumplir con sus objetivos en materia de educación a partir del año 2015: "*el presupuesto destinado a la educación será el más grande de todos dentro del presupuesto nacional, por encima incluso del de Defensa y Seguridad*" (Santos, 2014)<sup>1</sup>. Esta decisión política junto con otras variables analizadas más adelante en este documento como: el crecimiento económico, las necesidades de la población estudiantil, las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información abren un universo de oportunidades de negocios alrededor de la educación ya que aseguran la demanda de productos y servicios educativos.

El presente documento es un plan de negocios, que tiene como objetivo exponer la creación y evaluación de viabilidad de una nueva empresa: **Bookalia** la cual ofrecerá el servicio de acceso al conocimiento, la cultura y educación a través de la venta y el intercambio de libros a estudiantes universitarios de pregrado, por medio de las tecnologías de la información y el comercio electrónico, con un portal Web donde los clientes podrán poner en venta los libros de segunda mano que ya no utilizan y buscar los libros que necesiten adquirir para el semestre o si lo prefieren intercambiar sus libros.

---

<sup>1</sup>El colombiano.

[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/posesion\\_del\\_presidente\\_juan\\_manuel\\_santos\\_calderon/posesion\\_del\\_presidente\\_juan\\_manuel\\_santos\\_calderon.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/posesion_del_presidente_juan_manuel_santos_calderon/posesion_del_presidente_juan_manuel_santos_calderon.asp)

## II. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

### 1. ELEMENTOS ECONÓMICOS

#### **Crecimiento Económico del País**

Son muchos los factores que inciden en la economía de una nación, tales como la situación política y social de un país, las políticas monetarias y fiscales con las que se cuenta, entre otros.

El mejoramiento de los niveles de seguridad del país y un régimen favorable, ha generado confianza en los inversionistas extranjeros, por lo que han visto a Colombia como una muy buena oportunidad para poner su dinero, lo que ha llevado a que incremente la inversión extranjera, convirtiendo al país en un referente en América Latina en este aspecto y permitiendo una mayor estabilidad macroeconómica durante los últimos años.

#### **Producto Interno Bruto de Colombia**

El Producto Interno Bruto (PIB) indica el valor de la actividad económica que tiene un país y este se encuentra definido por el valor de bienes y servicios (finales) elaborados dentro de un país (producción realizada dentro de las fronteras por nacionales residentes y extranjeros residentes) dentro de un periodo determinado (trimestral o anual).

Tabla 1. CRECIMIENTO PRODUCTO INTERNO BRUTO DE COLOMBIA DESDE EL AÑO 2004 HASTA 2013

| <b>CRECIMIENTO PIB<br/>ÚLTIMOS DIEZ AÑOS</b> |          |
|--|----------|
| <b>AÑO</b>                                   | <b>%</b> |
| 2004   | 5,30%    |

|      |       |
|------|-------|
| 2005 | 4,70% |
| 2006 | 6,70% |
| 2007 | 6,90% |
| 2008 | 3,50% |
| 2009 | 1,70% |
| 2010 | 4,00% |
| 2011 | 6,60% |
| 2012 | 4,00% |
| 2013 | 4,30% |

Fuente: El Grupo del Banco Mundial<sup>2</sup>

De acuerdo a los resultados (ver Tabla 1. CRECIMIENTO PRODUCTO INTERNO BRUTO DE COLOMBIA DESDE EL AÑO 2004 HASTA 2013), se puede observar que el PRODUCTO INTERNO BRUTO de Colombia en los últimos 10 años ha presentado un crecimiento constante y estable. Esto debido a las transformaciones económicas con la adopción de políticas de integración con búsqueda de tratados de libre comercio, de inversión, entre otros, buscando la expansión hacia nuevos mercados, transformaciones políticas como la Alianza del Pacífico o ser parte de los países que conforman la OCDE y transformaciones sociales con la búsqueda de un proceso de paz para terminar con el conflicto armado que vive el país desde hace décadas.

De acuerdo a la ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES DE COLOMBIA (ANDI), se puede definir que el balance económico que ha presentado Colombia en los últimos años ha sido favorable y positivo. De acuerdo a la comparación que realiza la ANDI (ver ANEXO 1. CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL) acerca de la economías mundiales con la colombiana, se puede ver como esta ha tenido un crecimiento constante y superior a economías fuertes como las Europeas, Estados Unidos e incluso las Asiáticas, esto sin dejar de lado a nuestros vecinos de región. Lo que trae como

<sup>2</sup> Fuente: Grupo del Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.LTRM.ZS/countries>

resultado una gran confianza que le genera al inversor para desarrollar nuevas oportunidades en una economía como la colombiana que cada vez se ve más sólida y competitiva.

### **Situación de Empleo en Colombia**

El empleo es la principal fuente de ingreso con la que cuentan los hogares Colombianos, convirtiendo al desempleo como uno de los principales problemas a resolver para el Gobierno. Con una alta tasa de desempleo no solo se ve afectada la calidad de vida que la sociedad tiene, sino que tiene además una implicación directa en aspectos económicos como la producción, el ingreso y el consumo (poder adquisitivo de los Colombianos).

Tabla 2. TASA DE DESEMPLEO DE COLOMBIA DESDE EL AÑO 2004 HASTA 2013.

| <b>Año</b> | <b>Población Económicamente Activa</b> | <b>Ocupados</b> | <b>Desocupados</b> | <b>Tasa de Desempleo</b> |
|------------|--|-----------------|--------------------|--------------------------|
| 2004       | 19.268                                 | 16.942          | 2.326              | 12,07%                   |
| 2005       | 19.802                                 | 17.755          | 2.046              | 10,33%                   |
| 2006       | 18.881                                 | 16.657          | 2.225              | 11,78%                   |
| 2007       | 19.374                                 | 17.457          | 1.917              | 9,89%                    |
| 2008       | 19.776                                 | 17.678          | 2.098              | 10,61%                   |
| 2009       | 21.533                                 | 19.097          | 2.436              | 11,31%                   |
| 2010       | 21.996                                 | 19.550          | 2.446              | 11,12%                   |
| 2011       | 23.031                                 | 20.770          | 2.261              | 9,82%                    |
| 2012       | 23.262                                 | 21.040          | 2.222              | 9,55%                    |
| 2013       | 23.574                                 | 21.584          | 1.990              | 8,44%                    |

Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares - Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE

Se puede observar que durante los últimos años, se ha venido presentando una disminución en el nivel de desempleo, esto producto de la notable mejoría a nivel de

seguridad, lo que ha generado confianza en los inversores extranjeros y que ha permitido que ingresen con capital extranjero por medio de empresas locales, filiales de empresas extranjeras en el país, entre otras, y por ende, contribuyendo en la generación de nuevos empleos, llevando incluso a tener un índice por debajo de los 10 puntos porcentuales en los últimos tres años; 2011 con 9,82%, 2012 con 9,55% y 2013 con 8,44%.<sup>3</sup>

### **Análisis de la Inflación**

En las economías de mercado (oferta y demanda), los precios siempre estarán sujetos a cambios ya bien sea a la alza o a la baja. A través de la inflación, se puede ver cuál es la variación que tienen los precios de los productos y servicios con respecto a un periodo en comparación con el inmediatamente anterior. Es decir, que si la inflación es demasiado alta se podrá comprar menos por un precio más elevado (pérdida de valor del dinero) lo que se puede entender como la pérdida de poder adquisitivo y por el contrario si la inflación es demasiado baja se podrá comprar mucho con muy poco es decir que el moneda tendrá un costo demasiado elevado.

Para una nación es de suma importancia contar con un control de la inflación (sostenibilidad de crecimiento del indicador), ya que este puede generar o no estabilidad económica.

---

<sup>3</sup> Vernazza, A. A.(2007). Incidencia de las principales variables macroeconomicas en el entorno de la economía Colombiana: 1990 - 2006

Tabla 3. COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS EN COLOMBIA.

| <b>INFLACIÓN ÚLTIMOS DIEZ AÑOS EN COLOMBIA</b> |          |
|--|----------|
| <b>AÑO</b>                                     | <b>%</b> |
| 2004   | 5.50%    |
| 2005   | 4.85%    |
| 2006   | 4.48%    |
| 2007   | 5.69%    |
| 2008   | 7.67%    |
| 2009   | 2,00%    |
| 2010   | 3.17%    |
| 2011   | 3.73%    |
| 2012   | 2.44%    |
| 2013   | 1,94%    |

Fuente: Índice de Precios al Consumidor - Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE

Tabla 4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR POR GRUPOS EN COLOMBIA

| <b>IPC POR GRUPOS DE BIENES Y SERVICIOS EN COLOMBIA</b> |          |
|---|----------|
| <b>GRUPOS</b>   | <b>%</b> |
| Total IPC   | 1,94%    |
| Alimentos   | 0,86%    |
| Vivienda  | 2,74%    |
| Vestuario   | 0,94%    |
| Salud   | 4,44%    |
| Educación   | 4,37%    |
| Esparcimiento   | 1,84%    |
| Transporte  | 1,39%    |
| Comunicaciones  | 2,75%    |
| Otros gastos  | 1,02%    |

Fuente: Variación mensual del Índice de Precios al Consumidor por grupos de bienes y servicios - Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE

El mantener durante los últimos años un índice de inflación constante ha llevado a que los productos y servicios no varíen de forma significativa, lo que ha generado que la economía Colombia se fortalezca y se conserve estable.

De acuerdo a los resultados que muestra la Tabla 4 Índice de Precios al Consumidor del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, la inflación en Colombia en los últimos 10 años se ha encontrado en un constante decrecimiento, pasando de tener una inflación ubicada casi en los 6 puntos porcentuales (5,50%) a estar por debajo de los 2 puntos porcentuales (1,94%), así mismo una poca volatilidad, año tras año. Esto a excepción del año 2008, en el que se presentó un incremento bastante elevado (7,67%, casi dos puntos porcentuales más que la del 2007), debido a la desaceleración que sufre la economía Colombiana y a las políticas restrictivas existentes (impulsadas por el Ministerio de Agricultura) por ese entonces en el país lo que incrementó de forma exagerada los precios en el sector afectando directamente la inflación.<sup>4</sup>

Con respecto a la tasa presentada en el último año se puede decir que se registró por debajo a la del año anterior (0,50% menos) e incluso por la meta fijada por el Banco de la Republica.

De acuerdo a Jairo Parada, economista PHD y profesor de la Universidad del Norte, en una nota realizada por el diario El Heraldó, dice que es la inflación más baja de los últimos años de El Heraldó, aseguró que se debe realizar un análisis detallado de la cifra

---

<sup>4</sup> Lanota.com. <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Colombia-mal-cierre-en-inflacion.html>

de inflación de 2013. “Es buena noticia, pero se debe revisar si realmente no está reflejando una pérdida de la dinámica de la demanda agregada”.<sup>5</sup>

## 2. ELEMENTOS LEGALES

### **Ley 1480 de 2011 – Estatuto del Consumidor**

Esta ley tiene como objetivo principal, proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, específicamente para el caso de negocio en análisis, presenta como se debe presentar la información adecuada, y publicidad de los productos y servicios. (Congresos de la república, ley 1480 de 2011)

### **Estatuto del Consumidor - Decreto 3466 de 1982 - Artículos 14,31**

Esta ley dicta normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones.

### **Artículo 14 marcas, leyendas y propagandas**

Toda información que se dé al consumidor acerca de los componentes y propiedades de los bienes y servicios que se ofrezcan al público deberá ser veraz y suficiente. Están prohibidas, por lo tanto, las marcas, las leyendas y la propaganda comercial que no corresponda a la realidad, así como las que induzcan o puedan inducir a error respecto

---

<sup>5</sup> Mouthón Mejía, L. (2014, enero). Inflación en 2013 fue de 1,94%, la más baja de los últimos años. El Herald. <http://www.elheraldo.co/economia/inflacion-en-2013-fue-de-194-la-mas-baja-de-los-ultimos-anos-137911>

de la naturaleza, el origen, el modo de fabricación, los componentes, los usos, el volumen, peso o medida, los precios, la forma de empleo, las características, las propiedades, la calidad, la idoneidad o la cantidad de los bienes o servicios ofrecidos.

Tratándose de productos (bienes o servicios) cuya calidad e idoneidad hayan sido registradas de conformidad con lo dispuesto en los artículos 3o. a 7o. del presente decreto, o que estén sometidos a registro o licencia legalmente obligatorios, o cuyas condiciones de calidad e idoneidad se deriven de la oficialización de una norma técnica, aunque no haya habido registro, las marcas o leyendas que se exhiban en dichos productos, al igual que toda propaganda que se haga de ellos, deberá corresponder íntegramente a lo registrado o contenido en la licencia o a las condiciones de calidad e idoneidad derivadas de la norma técnica oficializada, según el caso.

### **ARTICULO 31o. Responsabilidad de los productores en razón de las marcas, las leyendas y la propaganda comercial**

Todo productor es responsable por las marcas y leyendas que exhiban sus productos (bienes o servicios), así como por la propaganda comercial de los mismos, cuando su contenido no corresponda a la realidad o induzca a error al consumidor.

Se consideran contrarias a la realidad o que inducen a error, las marcas, las leyendas y la propaganda comercial que no correspondan, en todo o en parte, a las condiciones de calidad e idoneidad registradas, o a las contenidas en las licencias expedida o en las normas técnicas oficializadas, o a las reconocidas ordinaria y habitualmente cuando se trate de bienes y servicios cuya calidad e idoneidad no hayan sido registradas, no siendo obligatorio su registro.

### **Ley Habeas data Ley 1226 de 2008 y el Decreto 1377 de 2013**

Esta ley reglamenta la recolección, administración, rectificación y supresión ante cualquier entidad que administre este tipo de bases de datos.

### **Ley 527 de 1999 Ley de Comercio Electrónico**

Esta ley define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación.

### **Ley 1065 de 2006 Administración de nombre de dominio.**

En la cual se define la administración de registros de nombres de dominios .co

### **Leyes de propiedad intelectual**

Para el sitio Web, se debe asegurar que se cuentan con todas las autorizaciones necesarias para incluir las obras, creaciones e información que se publique en el sitio Web.

## **3. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **Oportunidades**

La mayor oportunidad que tiene este mercado y la utilización de nuevas herramientas virtuales, es el crecimiento del e-commerce que se ha venido generando en los últimos años en el país. El uso de herramientas virtuales, de redes sociales y de nuevas tecnologías para llegar al consumidor, hace que sea una alternativa atractiva ya que

personas en todos los rincones del país, pueden interactuar entre sí, lo que permite que la oferta y demanda de productos y servicios se incrementen.

Por otro lado:

- La tasa de desempleo en el país disminuye, lo que permite que gran parte de la población que antes no podía acceder a ciertos productos por falta de ingresos (en este caso herramientas tecnológicas), tenga la oportunidad de llegar a ellos, generando la posibilidad que el mercado crezca.
- Al tener una inflación constante, los precios de los productos y servicios no fluctuarán significativamente, lo que permitirá tener una mayor estabilidad económica.

### **Amenazas**

- De acuerdo al índice de Distribución de Ingresos en Colombia, podemos determinar que dicho capital se encuentra dirigido a una pequeña parte de la población, lo que puede determinar cómo poco acceso del total de la población a la educación y por ende, a nuevas herramientas y servicios.
- Las alianzas establecidas con anterioridad entre entidades educativas y editoriales que no facilitarían el ingreso de una nueva alternativa, ya que perjudicarían el negocio existente de venta directa de libros y material educativo.

### III. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

#### 1. ANÁLISIS DEL SECTOR

##### **Sector terciario o de servicios**

Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Adicionalmente, se puede definir como la actividad económica de servicios se define como el valor agregado que aporta directamente a otros sectores o a la producción de bienes de otros sectores.<sup>6</sup>

##### **Historia y evolución del sector**

De acuerdo con información de la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI), en 2012 el sector de los servicios a nivel nacional genera más de 390.000

---

<sup>6</sup> Hill, T. H., 1977. "On goods and services", *Review of Income and Wealth*, 24 (4), pp 315 – 38.

empleos produciendo ventas por más de US\$150 millones, con ingresos operacionales de más de US\$1500 millones.<sup>7</sup>

Por otro lado, es importante resaltar que este sector representa el 57% del producto interno bruto, por encima de la industria que cuenta con el 36%.<sup>8</sup>

### **Crecimiento de la industria: Información estadística de ventas, inversión y utilidades.**

Imagen 1. CRECIMIENTO EN VENTAS 2010 – 2012 EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS EN COLOMBIA

| Indicators                    | Sum   Millions (COP)   Annual |         |         |
|-------------------------------|-------------------------------|---------|---------|
|                               | 2012                          | 2011    | 2010    |
| <b>Size</b>                   |                               |         |         |
| Sales                         | 5755845                       | 5273280 | 4798958 |
| Assets                        | 3083424                       | 2731900 | 2578537 |
| Profit                        | 51010                         | 19076   | 120687  |
| Total Shareholders' Equity    | 1045136                       | 951028  | 944815  |
| <b>Growth</b>                 |                               |         |         |
| Net Sales Growth Rate %       | 9.15%                         | 9.88%   | 18.67%  |
| Inc. / Dec. in Assets         | 12.87%                        | 5.95%   | 6.69%   |
| Inc. / Dec. in Net Income     | 167.40%                       | -84.19% | 349.62% |
| Increase (Decrease) in Equity | 9.90%                         | 0.66%   | 2.22%   |
| <b>Profitability</b>          |                               |         |         |
| EBITDA                        | 323513                        | 281795  | 360255  |
| Net Income / Net Sales        | 0.89%                         | 0.36%   | 2.51%   |
| Return On Assets              | 1.65%                         | 0.70%   | 4.68%   |
| Net Income / Net Worth        | 4.88%                         | 2.01%   | 12.77%  |
| Operational Profit / Sales    | 4.93%                         | 4.60%   | 6.79%   |

<http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/>

El crecimiento de las ventas que se ve en los dos últimos años en el sector se muestra de forma constante, lo que genera una mayor estabilidad para poder ingresar al mercado y ganar una porción del mercado.

<sup>7</sup> Revista Dinero. <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/sector-servicios-si-esta-haciendo-tarea/177057>

<sup>8</sup> <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/8-2012-sector-servicios-genera-69-del-empleo.html>

## **Canales de distribución de las empresas que constituyen la industria.**

### **Características principales.**

Los canales de distribución utilizados por las empresas competidoras que se encuentran en el mercado de la venta de libros es el directo, ya que la mayoría de los competidores, por no decir que son todos, cuentan con puntos de venta.

En la actualidad, los canales de distribución más utilizados para el sector de los servicios esta dado por los siguientes esquemas:

**Productor - consumidor:** Este se debe a la intangibilidad de los servicios, por lo que la actividad requiere de contacto personal entre el productor y el cliente, es decir, canal directo de atención.

**Productor - agente - consumidor:** No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Existen intermediarios que actúan como agentes o asistentes al productor de servicios en la transferencia de estos.

## **2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES**

### **PANAMERICANA**

*Quien es*

*“Los especialistas en soluciones integrales para el hogar y la oficina. Encuentra todo lo que necesitas para actualizar, equipar, organizar y amoblar tu hogar y oficina.*

Actualiza tus equipos y aumenta tu productividad con insumos y papelería de calidad, crea ambientes cómodos y agradables con nuestra gran variedad de muebles y accesorios.”<sup>9</sup>

Imagen 2. INDICADORES FINANCIEROS DE PANAMERICANA

| Indicators<br>Audited<br>Financial Statement<br>EMIS Benchmark Rating<br>Size | Millions (COP)   Annual   Report details   Report details |        |                               |        |                               |        |
|---|---|--------|-------------------------------|--------|-------------------------------|--------|
|   | 2012<br>Audited<br>Individual                             |        | 2011<br>Audited<br>Individual |        | 2010<br>Audited<br>Individual |        |
|   |   | 77.86  |                               | 74.2   |                               | 77.27  |
|   | #   |        | #                             |        | #                             |        |
| <b>Sales</b>  | 3°  | 491898 | 4°                            | 482662 | 4°                            | 442112 |
| Assets  | 1°  | 549189 | 1°                            | 465957 | 1°                            | 442285 |
| Profit  | 1°  | 29101  | 1°                            | 29091  | 1°                            | 28575  |
| Total Shareholders' Equity  | 1°  | 371174 | 1°                            | 287393 | 1°                            | 265653 |
| <b>Growth</b>   | #   |        | #                             |        | #                             |        |
| Net Sales Growth Rate %   | 61°   | 1.91%  | 61°                           | 9.17%  | 33°                           | 14.08% |
| Inc. / Dec. in Assets   | 32°   | 17.86% | 69°                           | 5.35%  | 58°                           | 8.53%  |
| Inc. / Dec. in Net Income   | 63°   | 0.04%  | 68°                           | 1.81%  | 55°                           | 28.51% |
| Increase (Decrease) in Equity   | 21°   | 29.15% | 56°                           | 8.18%  | 41°                           | 13.40% |
| <b>Profitability</b>  | #   |        | #                             |        | #                             |        |
| EBITDA  | 2°  | 31628  | 2°                            | 40414  | 4°                            | 26704  |
| Net Income / Net Sales  | 20°   | 5.92%  | 21°                           | 6.03%  | 23°                           | 6.46%  |
| Return On Assets  | 24°   | 5.30%  | 28°                           | 6.24%  | 36°                           | 6.46%  |
| Net Income / Net Worth  | 60°   | 7.84%  | 59°                           | 10.12% | 57°                           | 10.76% |
| Operational Profit / Sales  | 72°   | 3.44%  | 58°                           | 5.33%  | 77°                           | 3.12%  |

Fuente: Base de Datos Benchmark

## Análisis del Competidor

Panamericana, es tal vez el mayor competidor que se tiene en la región, debido al posicionamiento de marca y por la capacidad de atracción de la población ya tiene en su pensamiento como el lugar perfecto para encontrar los libros deseados por la diversidad y variedad de temas que puede encontrar.

## LIBRERIA NACIONAL

### Quien es

“La Librería Nacional de Colombia fue fundada en la ciudad de Barranquilla en septiembre de 1941, y fue pionera en la modalidad de autoservicio y en la venta y

<sup>9</sup> Panamericana. [http://www.panamericana.com.co/?p=show\\_content&id=13](http://www.panamericana.com.co/?p=show_content&id=13)

*distribución de revistas en el país.*

*En la Librería Nacional nos destacamos también por la novedosa integración de heladerías y cafeterías dentro de nuestras sedes (en las de Cali particularmente); en la actualidad contamos con 31 Agencias a nivel Nacional, librerías en seis ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Pereira) situadas en los mejores centros comerciales de cada una de estas ciudades, y con la Tienda Virtual: [www.librerianacional.com](http://www.librerianacional.com), con la que llegamos a nuestros clientes de cualquier parte del mundo.*

*Manejamos más de 60.000 referencias en todos los temas y materias.*

*Contamos con 250 Proveedores y Editoriales entre las cuales están las más representativas del mundo editorial en lengua española e inglesa.*

*Mensualmente recibimos un promedio de 500 novedades diversas, entre los que se destacan los libros de mayor venta en todo el mundo; los bestseller de éxito siempre están primero en nuestras librerías.*

*Tradicción, ambiente agradable, amplio y variado surtido y atención personalizada son nuestras cartas de presentación para atender a todo aquel que busca un libro.”<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> Librería Nacional. [http://www.librerianacional.com/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32](http://www.librerianacional.com/es/index.php?option=com_content&view=article&id=32)

### Imagen 3. INDICADORES FINANCIEROS DE LIBRERÍA NACIONAL

| Indicators                    | 2012       |        | 2011       |         | 2010       |        |
|-------------------------------|------------|--------|------------|---------|------------|--------|
| Audited                       | Audited    |        | Audited    |         | Audited    |        |
| Financial Statement           | Individual |        | Individual |         | Individual |        |
| EMIS Benchmark Rating         | 67.01      |        | 63.26      |         | 74.53      |        |
| Size                          | #          |        | #          |         | #          |        |
| Sales                         | 15º        | 46735  | 14º        | 43640   | 14º        | 43500  |
| Assets                        | 10º        | 62825  | 10º        | 61159   | 9º         | 62746  |
| Profit                        | 13º        | 993    | 14º        | 882     | 13º        | 1912   |
| Total Shareholders' Equity    | 4º         | 46248  | 4º         | 46255   | 4º         | 46539  |
| Growth                        | #          |        | #          |         | #          |        |
| Net Sales Growth Rate %       | 49º        | 7.09%  | 83º        | 0.32%   | 62º        | 1.59%  |
| Inc. / Dec. in Assets         | 65º        | 2.72%  | 93º        | -2.53%  | 31º        | 18.82% |
| Inc. / Dec.in Net Income      | 54º        | 12.55% | 95º        | -53.86% | 68º        | 3.64%  |
| Increase (Decrease) in Equity | 87º        | -0.02% | 88º        | -0.61%  | 26º        | 20.62% |
| Profitability                 | #          |        | #          |         | #          |        |
| EBITDA                        | 12º        | 3969   | 12º        | 4677    | 13º        | 4478   |
| Net Income / Net Sales        | 46º        | 2.12%  | 57º        | 2.02%   | 39º        | 4.40%  |
| Return On Assets              | 70º        | 1.58%  | 75º        | 1.44%   | 66º        | 3.05%  |
| Net Income / Net Worth        | 93º        | 2.15%  | 94º        | 1.91%   | 83º        | 4.11%  |
| Operational Profit / Sales    | 46º        | 5.52%  | 60º        | 5.05%   | 49º        | 6.41%  |

Fuente: Base de Datos Benchmark

### Análisis Competidor

La librería nacional de Colombia es uno de los competidores con mayor fuerza que podemos encontrar dentro del sector, es una empresa que tiene como objetivo principal, la distribución de libros tanto de libros de lectura como especializados, y que ofrece la posibilidad de ir directamente a sus puntos de venta y adquirir sus productos físicos, así como de ingresar a su página de internet y pedirlos a domicilio o comprar la versión digital.

### AMAZON.COM

#### Quien es

*“Es una compañía Americana con casa matriz ubicada en Seattle, Washington, Estados Unidos de comercio electrónico y servicios de cloud computing todos los niveles. Fue*

*una de las primeras empresas en vender bienes a través de internet. Uno de sus principales productos es el Kindle, dispositivo electrónico (Tablet) que está diseñado como lector de libros digitales.*<sup>11</sup>

## **Análisis Competidor**

Amazon se puede describir y definir, tal vez como la empresa más importante y conocida de comercio electrónico (junto con eBay) a nivel mundial. Una de sus mayores fortalezas se encuentra en la venta de ebooks (libros digitales) e incluso cuenta con su propio dispositivo diseñado exclusivamente para la lectura de estos, el Kindle.

A pesar de ser conocida a nivel mundial, incluso en Colombia, la demanda en el sector de comercio electrónico de Amazon no es lo suficientemente grande como se esperaría, ya que en el país, Amazon es mayormente conocida como un sitio de internet de compra de todo tipo de artículos a un menor precio y que adicionalmente y que desafortunadamente para la población colombiana, es un poco difícil de adquirir debido a que la distribución de los productos allí encontrados no es fácil, en primera medida por los costos de envío que se requieren y en Segundo lugar, porque muchos de esos productos, ni siquiera cuentan con envío directo al país. Lo anterior teniendo en cuenta, que en Colombia, Amazon es poco conocido por su principal característica, la cual es la comercialización de libros.

### **3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **Fortalezas**

La inversión que debe realizar un nuevo competidor nuevo en este mercado debe ser muy alta, lo que imposibilita que muchos de estos nuevos competidores no jueguen un papel importante en el mercado o que incluso en muchas ocasiones no puedan ni ingresar. Bookalia, al ser una herramienta virtual, que funciona como una red social de intercambio de libros entre usuarios y teniendo en cuenta la estrategia de contar con

---

<sup>11</sup> Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>

alianzas estratégicas, permite que sea una empresa altamente competitiva, ya que no se requieran altas inversiones para contar con el inventario necesario.

- En el momento de realizar alianzas estratégicas con Universidades, se contara con el respaldo que facilitara el ingreso a los usuarios.
- Los costos del servicio son bajos con relación a los competidores que se encuentran en el mercado.
- Facilidad y comodidad para la entrega del servicio.
- La búsqueda se encuentra a solo un clic y le permite a los usuarios tener una mayor flexibilidad y comodidad, sin tener que desplazarse hacia otro lugar.
- El usuario tendrá el producto durante el tiempo que requiera.

## **Debilidades**

El poco conocimiento que la bookalia tendrá en el comienzo y la poca confianza que pueda generar la marca (por ser nueva) para realizar los diferentes tipos de transacciones. Adicionalmente, el poco musculo financiero (en comparación con los grandes jugadores en el mercado) con el que se contara para realizar pautas publicitarias.

Una de las mayores debilidades con las que cuenta el proyecto es la competencia que pueda encontrar en el canal tradicional de distribución. Esto debido a la confianza y seguridad que la mayoría de los usuarios tienen en este y la poca familiaridad que se tiene en las aplicaciones online en las que se realizan transacciones, es decir la no cultura que se tiene sobre el e-commerce.

Esto sin contar con otro problema cultural que vive el sector que es la distribución de copias ilegales en el mercado (piratería) ya bien sea en las calles o en internet. Esto genera que la mayor parte de la sociedad, por ahora dinero busque este tipo de alternativas que vulneran los derechos de autor y por ende, generan un impacto

negativo en el sector, disminuyendo de forma considerable la compra de productos originales.

Por otro lado, al ser una aplicación nueva, se tendrá un poco variedad y disponibilidad de los productos a ofrecer, por lo que se deben realizar diferentes alianzas estratégicas con Universidades para que formen parte de nuestra comunidad.

#### IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se realizó la selección de la población objetivo, se estudió las principales características de esta población y se definen los instrumentos para la recolección de datos que servirán para el análisis de viabilidad de la idea de negocios en el contexto de la población objetivo.

##### 1. DEFINICIÓN DEL MERCADO META

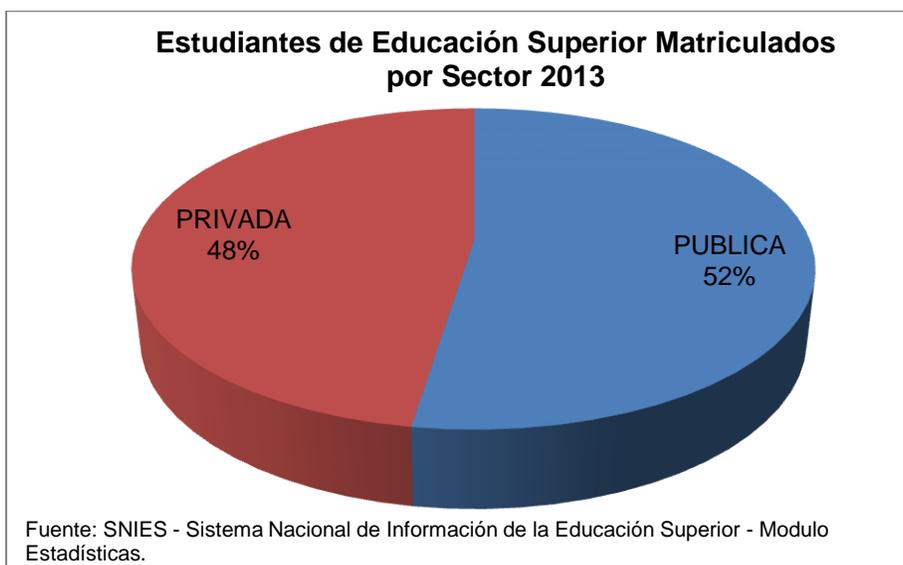
La población de estudiantes en Colombia de educación superior para el año 2013 según datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) contaba con 2.1 millones de matriculados, de los cuales 1.2 millones, el 60% eran universitarios de pregrado (Ver Tabla 5 - MATRICULA TOTAL INSTITUCIONES SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN). Estas cifras demuestran que más de la mitad de estudiantes de educación superior está entre los estudiantes de universitarios de pregrado.

Tabla 5. MATRICULA TOTAL INSTITUCIONES EN COLOMBIA SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN

| Nivel de Formación  | Año 2013** | %     |
|---------------------|------------|-------|
| Técnica Profesional | 82.587     | 3,9%  |
| Tecnológica         | 619.136    | 29,4% |
| Pregrado            | 1.279.172  | 60,8% |
| Especialización     | 82.820     | 3,9%  |
| Maestría            | 36.149     | 1,7%  |
| Doctorado           | 3.467      | 0,2%  |
| Total               | 2.103.331  |       |

Fuente: MEN - SNIES \*Dato preliminar con corte a marzo 18 de 2013 \*\*Dato preliminar de SNIES con corte a septiembre 9 de 2013 y SENA con corte a 31 de diciembre de 2013

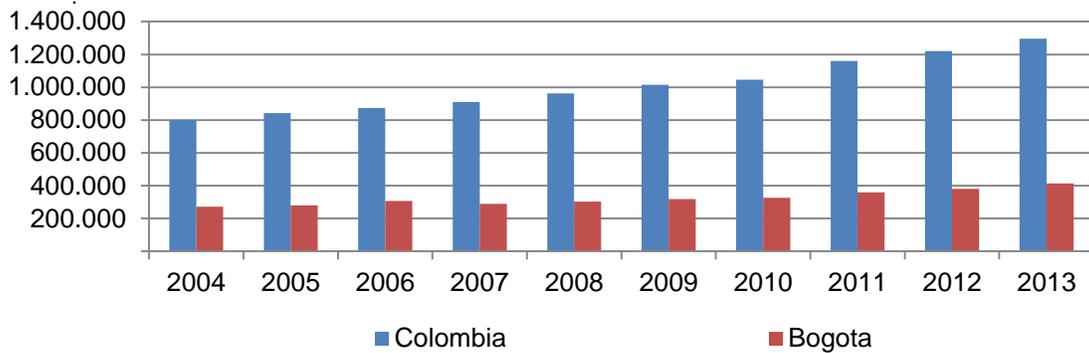
Respecto a la distribución de los estudiantes de educación superior por el tipo de universidad: pública o privada se tiene una proporcionalidad, según el SNIES el 48% corresponde a estudiantes de universidades privadas y el 52% de universidades oficiales o públicas. (Ver Gráfico 1 ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR MATRICULADOS POR SECTOR 2013).



Retomando el enfoque en el mercado de los estudiantes universitarios de pregrado en Colombia, se observa que es un mercado en ascenso, con una tasa crecimiento anual entre el 2010 al 2013 del 7%. (Ver ANEXO 2 CRECIMIENTO MATRÍCULA POR NIVEL DE FORMACIÓN). El 32% de esta población se ubica geográficamente en la ciudad de Bogotá; Para el 2013 esta población estaba compuesta por 413.636 estudiantes. (Ver Gráfico 2. ESTUDIANTES MATRICULADOS AL NIVEL DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA 2004 - 2013), siendo la concentración más grande de estudiantes en una ciudad del país.

Grafico 2. ESTUDIANTES MATRICULADOS AL NIVEL DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA 2004 – 2013  
BOGOTA vs COLOMBIA

**Estudiantes Matriculados al Nivel de Formación Universitaria 2004 - 2013  
BOGOTA vs COLOMBIA**

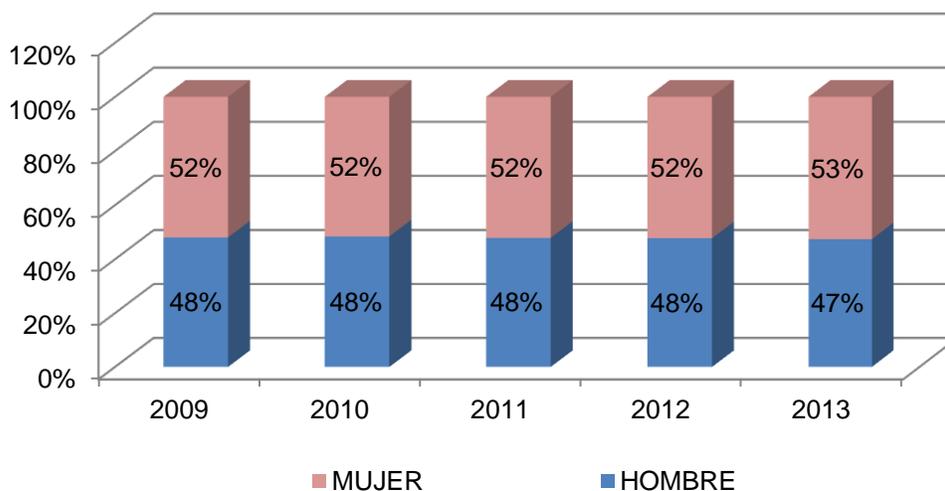


Fuente: SNIES - Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - Modulo Estadísticas.

En cuanto al género de los estudiantes matriculados, se pudo establecer que los porcentajes son muy similares, entre hombres y mujeres con una leve ventaja del número de mujeres matriculadas en la universidad.

Gráfico 3. ESTUDIANTES MATRICULADOS POR GENERO EN COLOMBIA  
2009 - 2013

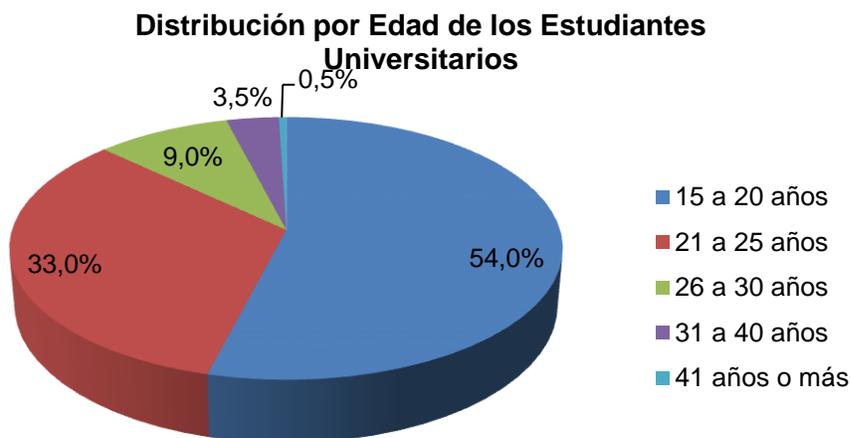
**Estudiantes Matriculados por Genero en Colombia  
2009 - 2013**



Fuente: SNIES - Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - Modulo Estadísticas.

Adicionalmente para caracterizar la población objetivo se establecieron rangos de edad para conocer mejor como se distribuye la población (Ver Gráfico 4. EDADES DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS)

Gráfico 4. EDADES DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS



Fuente: Promoción del Desarrollo Humano. Caracterización del estudiante universitario de Santa fe de Bogotá. ASCUN. Bogotá 2000.

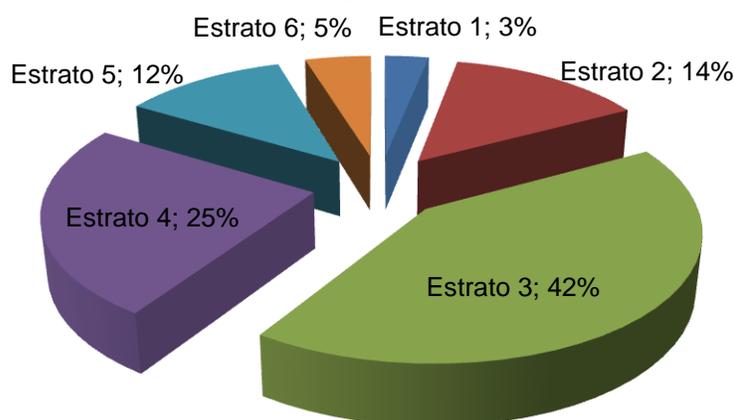
La mayor proporción de población universitaria se encuentra concentrada entre los 15 y los 25 años es decir el 87%, que corresponden a 359.863 sujetos, mostrando una mayor tendencia hacia la población entre 15 y 20 años (54.6%). Con un 8.6% se encuentra la población con edades entre 26 – 30 años. La menor proporción de la población tiene una edad superior a 41 años (0.5%).

La composición de la población universitaria de Bogotá, de acuerdo al estrato socioeconómico, se promedió con la información del estudio de caracterización del estudiante de Bogotá realizado por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) (**REFERENCIA Promoción del Desarrollo Humano. Caracterización del**

**estudiante universitario de Santa fe de Bogotá. ASCUN. Bogotá 2000.**), tomando las estadísticas de estrato de ocho universidades de la ciudad tanto públicas como privadas, (Ver Anexo 3. DISTRIBUCIÓN POR ESTRATOS DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA DE BOGOTÁ) dando como resultado que la población se encuentra distribuida así: estrato 1 – 3%, estrato 2 – 14%, estrato 3 – 42%, estrato 4 – 25%, estrato 5 – 12%, estrato 6 – 5%. (VER Gráfico 5. DISTRIBUCIÓN POR ESTRATOS DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA DE BOGOTÁ)

Gráfico 5. DISTRIBUCIÓN POR ESTRATOS DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA DE BOGOTÁ

**Distribución por estratos de la población Universitaria de Bogota.**



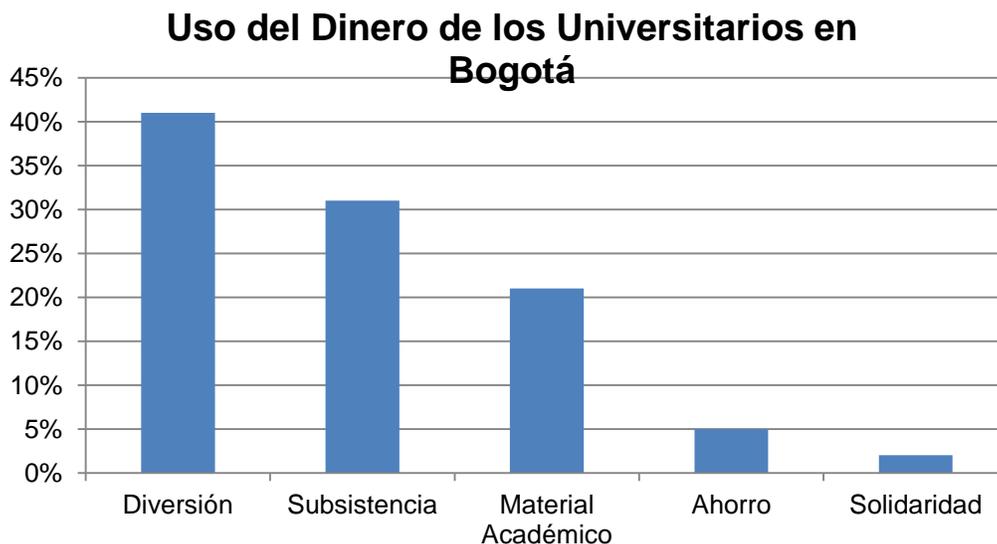
Fuente: Promoción del Desarrollo Humano. Caracterización del estudiante universitario de Santa fe de Bogotá. ASCUN. Bogotá 2000.

Estos datos nos confirman que la población universitaria de pregrado con edades entre 15 y 25 años se encuentra en su gran mayoría 81%, 291.489 sujetos en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4.

Según estudio, elaborado por María Fernanda Rebellón y Marcela Salcedo como parte de su tesis de maestría en educación de la Universidad de la Sabana (Origen, usos y significados del dinero en los universitarios bogotanos. Rebellón, Salcedo. 2014), los

ingresos económicos mensuales de los estudiantes universitarios de la ciudad de Bogotá, varían entre 200 mil y 1 millón de pesos, según las condiciones socioeconómicas de sus familias. En el mismo estudio concluye que la mayoría (90,6%) de los estudiantes universitarios en Bogotá dependen económicamente de sus padres, por lo cual el 20% de los estudiantes trabajan para completar su mesada. Otra conclusión para resaltar de esta tesis es que “el estudiante de las universidades privadas de Bogotá tiene y gasta más que el universitario de las universidades oficiales”; Finalmente también rescatamos del estudio el uso del dinero que le dan los estudiantes universitarios en Bogotá: El 41% de sus recursos los gastan en diversión, el 31% en subsistencia, el 21% en fotocopias, libros, cuadernos y demás material académico; entre el 5% de la plata la ahorran y el 2% la invierten en actividades de solidaridad. (Ver Gráfico 6. USO DEL DINERO DE LOS UNIVERSITARIOS EN BOGOTÁ)

Grafico 6. USO DEL DINERO DE LOS UNIVERSITARIOS EN BOGOTÁ



Fuente: Origen, usos y significados del dinero en los universitarios bogotanos. Rebellon, Salcedo. Bogotá 2014

Los estudiantes universitarios están interesados en ganar y ahorrar dinero (Origen, usos y significados del dinero en los universitarios bogotanos. Rebellón, Salcedo. 2014). Una forma es vender los libros de segunda mano al final de cada semestre, sin embargo el mercado de re-venta no es tan rentable para los que venden los estudiantes reciben sólo una fracción del valor pagado por el libro de los precios de buenas ganancias compra. Luego los revendedores venden los libros a otros clientes obteniendo su ganancia. La situación actual crea una situación de perdida para los estudiantes. Los estudiantes están buscando formas más convenientes, para ganar y ahorrar dinero donde reciban más y ahorren más.

Con el propósito de describir con un mejor detalle el interés del mercado meta en la oferta propuesta en este estudio, se procedió al diseño de una encuesta. En las siguientes secciones del presente capítulo analizaremos este instrumento y las conclusiones que obtuvimos de este.

## 2. CÁLCULO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra se calculó con base en la siguiente fórmula estadística, teniendo en cuenta que conocemos el universo y este es finito.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = 1,96 (para un nivel de confianza del 95%)

$N =$  Tamaño de la población 291.489, Estudiantes de Pregrado en Bogotá, con edades entre 15 y 25 años en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4.

$e = 10\%$  Error asociado a la muestra.

$p = 0.5$  Probabilidad de que un estudiante sea seleccionado. En este caso todos tienen igual posibilidad.

$q = 1 - p = 0.5$  Probabilidad de que un estudiante no sea seleccionado.

Luego de aplicar la formula se obtiene una muestra de 96 estudiantes.

### 3. MARCO MUESTRAL

Las 96 encuestas se realizarán entre la población estudiantil de pregrado en Bogotá, con edades entre 15 y 25 años en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, de las Universidades: Sabana, Javeriana y Nacional, para tener datos de universidades tanto privadas como públicas.

### 4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

En el Anexo 4. ESTUDIO DE MERCADEO - PLAN DE NEGOCIOS. BOGOTÁ AGOSTO DE 2015 – se presenta el diseño de la encuesta que aplicada y en el anexo 4 la ficha técnica correspondiente. Cabe anotar que se realizó un piloto de la encuesta a 12 personas que se aplicó en la Universidad de la Sabana y de este piloto se corrigieron algunas preguntas. Adicionalmente como parte de la encuesta se adicionaron tres preguntas de control, para establecer si el sujeto está dentro de la población objetivo,

estas preguntas establecerán: si el estudiante es de pregrado, si su edad está entre 15 a 25 años y finalmente si su estrato socioeconómico corresponde al 2, 3 o 4.

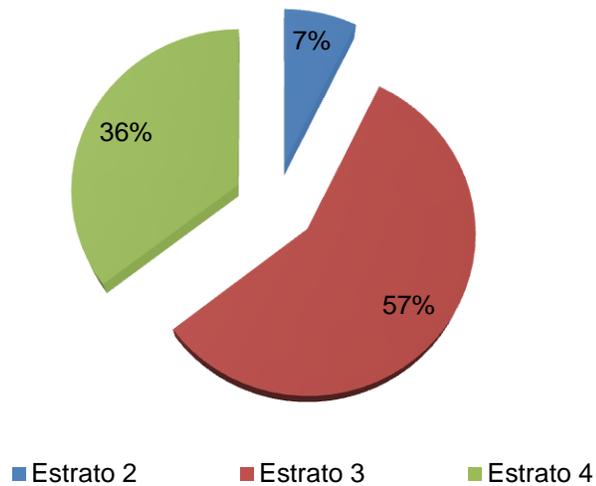
## 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Una vez aplicadas las encuestas a 96 estuantes de pregrado entre 15 y 25 años en las universidades Javeriana (31), Nacional (27) y Sabana (38) y tabulados los datos, a continuación se presentan los principales resultados y conclusiones del trabajo de campo.

Como se mencionó anteriormente entre las preguntas de control se tenía si, era un estudiante de pregrado o postgrado u otro, la edad y finalmente el estrato social, con estas preguntas se clasificaron a los entrevistados para determinar si eran o no parte de la población objetivo. De la pregunta clasificatoria del estrato socioeconómico se resalta que el 7% de la muestra pertenece al estrato 2, 57% al estrato 3 y el 36% al estrato 4 (Ver Gráfico 7. ¿CUÁL ES SU RANGO DE ESTRATO SOCIOECONÓMICO?).

## Gráfico 7. ¿CUÁL ES SU RANGO DE ESTRATO SOCIOECONÓMICO?

**Gráfico 7. ¿Cuál es su rango de Estrato Socioeconómico?**

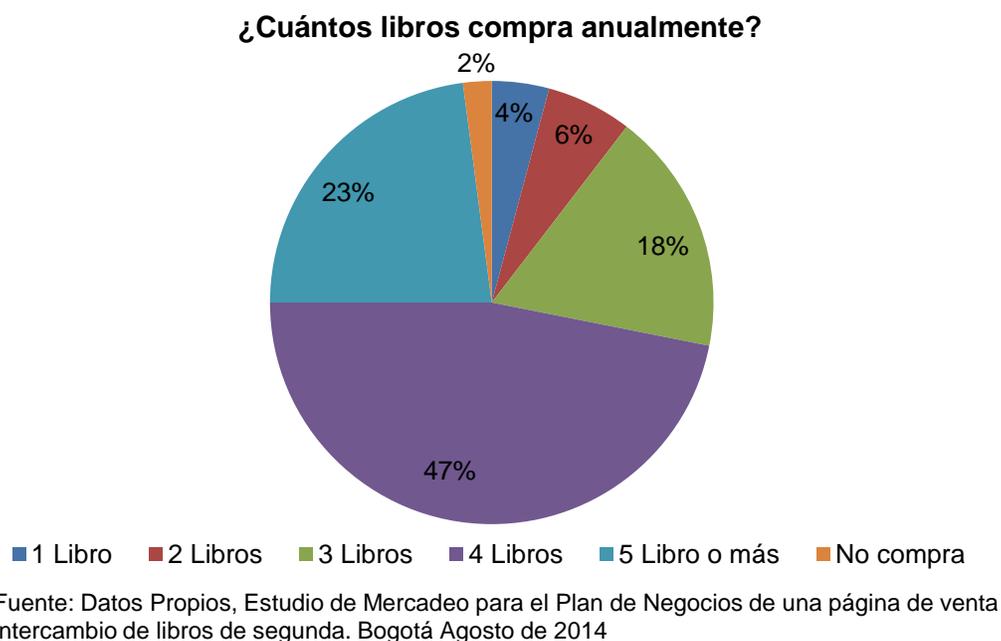


Fuente: Datos Propios, Estudio de Mercadeo para el Plan de Negocios de una página de venta intercambio de libros de segunda. Bogotá Agosto de 2014

La pregunta: ¿Cuántos libros compra anualmente?, tenía el objetivo de identificar cuál era el consumo de libros de la población encuestada, no se hizo énfasis en textos universitarios, ya que también se dejó la posibilidad que se incluyan libros de literatura como novelas, biografías, etc. Los resultados nos indican que el estudiante universitario compra en promedio 3,8 libros por año. Buscando estudios similares lo podemos comparar con el dato del estudio del DANE 2013 (Referencia Encuesta Cultural DANE 2013) el cual arrojó que en promedio los colombianos mayores de 12 años que afirmaron saber leer y escribir leyeron 2 libros por año; con lo que concluimos que la población universitaria en estudio adquiere más libros que la población colombiana en general.

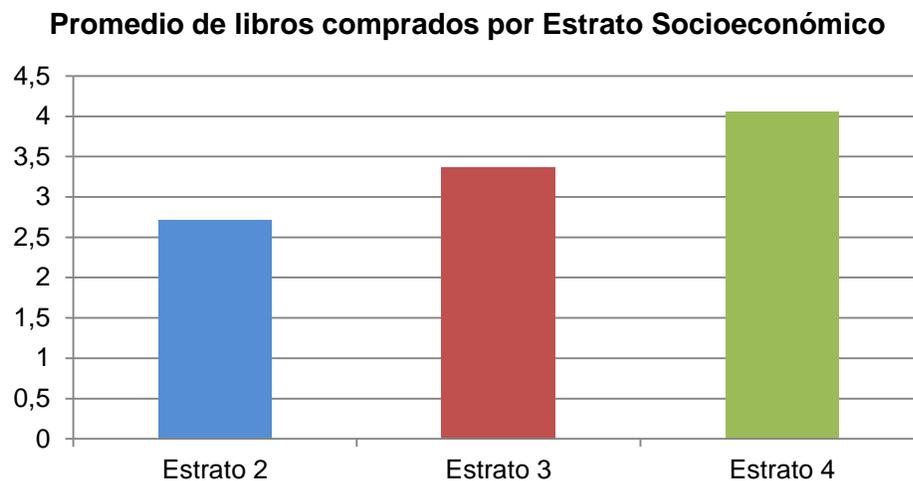
Los resultados en porcentajes de la pregunta ¿Cuántos libros compra anualmente?, se muestra en la Gráfico 8.

Gráfico 8. ¿CUÁNTOS LIBROS COMPRA ANUALMENTE?



Posteriormente al realizar un análisis entre el estrato socioeconómico y el promedio de libros comprado anualmente encontramos que los estudiantes del estrato 4 son los que más libros adquieren en promedio con: 4,1 libros, seguidos del estrato 3 con: 3,4 libros y finalmente el estrato 2 con: 2,7 libros. (Ver Gráfico 9. PROMEDIO DE LIBROS COMPRADOS POR ESTRATO SOCIOECONÓMICO). Lo cual indica que existe una relación directa entre el estrato socioeconómico y la cantidad de libros que adquiere el estudiante.

## Gráfico 9. PROMEDIO DE LIBROS COMPRADOS POR ESTRATO SOCIOECONÓMICO



Fuente: Datos Propios, Estudio de Mercadeo para el Plan de Negocios de una página de venta intercambio de libros de segunda. Bogotá Agosto de 2014

En cuanto a la pregunta: ¿Cuál es su preferencia a la hora de comprar libros?, tenía por objetivo identificar el comportamiento de consumo del mercado meta a la hora de adquirir libros (Ver Gráfico 10. ¿CUÁL ES SU PREFERENCIA A LA HORA DE COMPRAR LIBROS?). Aunque la pregunta fue formulada puntualmente con el verbo “comprar”, se observó una irregularidad a la hora de analizar los resultados, sin duda es innegable que una gran porción de los estudiantes recurren a las fotocopias de los libros o a las descargas ilegales; lo cual hizo ruido en la encuesta ya que los encuestados pusieron en este punto fotocopias y descargas online. Aunque no era el objetivo de la pregunta se puede ver que estas opciones son importantes para los estudiantes a la hora de adquirir sus textos universitarios. Por otro parte la opción más utilizada a la hora de la compra de libros es la librería y papelería tradicional con un 38%, la segunda opción más utilizada son las tiendas online tipo amazon.com, la

tercera es la tienda universitaria con un 8% y finalmente se tiene las tiendas online de compra y venta tipo deRetmate.com con un 5%. Estos datos nos enseñan que aunque el comercio electrónico tiene una participación importante del 25%, sigue siendo la venta tradicional la que tiene el liderazgo del mercado universitario.

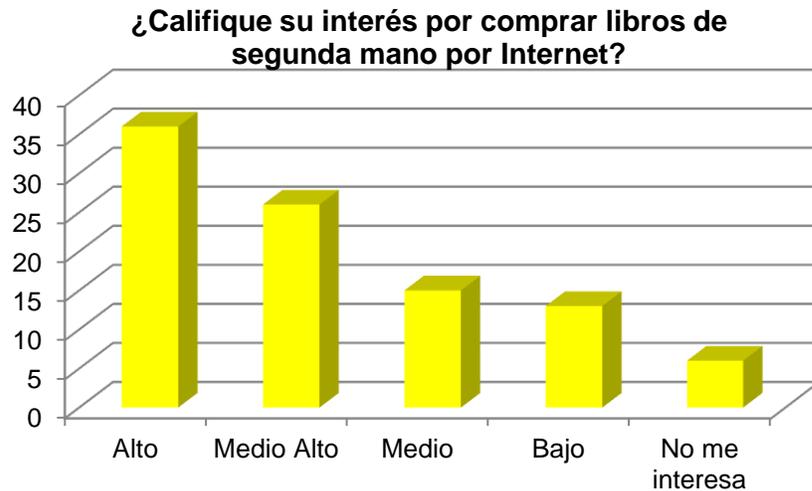
Grafico 10. CUÁL ES SU PREFERENCIA A LA HORA DE COMPRAR LIBROS?



Fuente: Datos Propios, Estudio de Mercadeo para el Plan de Negocios de una página de venta intercambio de libros de segunda. Bogotá Agosto de 2014

Para medir la intensidad del uso del servicio de venta de libros de segunda por internet, se formula la pregunta: ¿Califique su interés por comprar libros de segunda mano por Internet?, El 64% de los encuestados dicen estar interesados en esta opción en una alta o media alta medida, mientras 16% dice estar interesados en una mediana medida. (Ver Gráfico 11. ¿CALIFIQUE SU INTERÉS POR COMPRAR LIBROS DE SEGUNDA MANO POR INTERNET? ) Por otra parte el restante de la población presentan un nivel bajo de interés o no les interesa. Estos datos nos dicen que una proporción importante de la población objetivo estaría interesada en la oferta de valor que se pretende ofrecer con **Bookalia**.

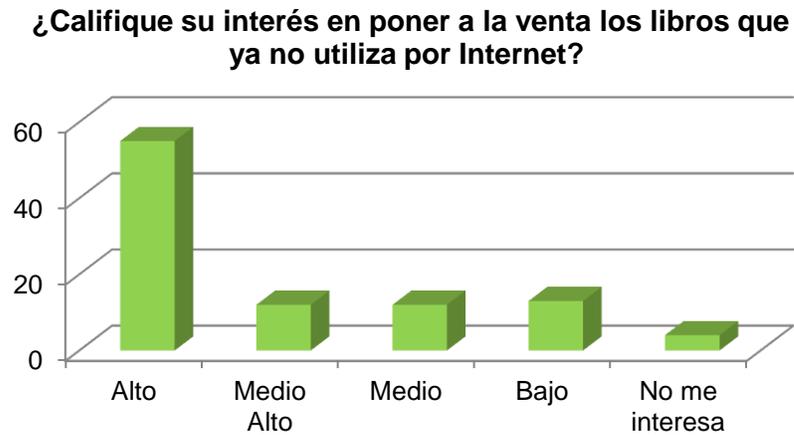
Grafico 11. ¿CALIFIQUE SU INTERÉS POR COMPRAR LIBROS DE SEGUNDA MANO POR INTERNET?



Fuente: Datos Propios, Estudio de Mercadeo para el Plan de Negocios de una página de venta intercambio de libros de segunda. Bogotá Agosto de 2014

En relación con la pregunta: ¿Califique su interés en poner a la venta los libros que ya no utiliza por Internet?, los encuestados mostraron una intención mayoritariamente alta por la propuesta con un 55%, medio alto y medio tienen un 24%, mientras que el 17 dicen tener un interés bajo o ningún interés. (Ver Gráfico 12. ¿CALIFIQUE SU INTERÉS EN PONER A LA VENTA LOS LIBROS QUE YA NO UTILIZA POR INTERNET?) Estos datos dicen que el interés por utilizar un servicio que ofrezca poder vender libros de segunda es alto en la población objeto de estudio.

Grafico 12. ¿CALIFIQUE SU INTERÉS EN PONER A LA VENTA LOS LIBROS QUE YA NO UTILIZA POR INTERNET?

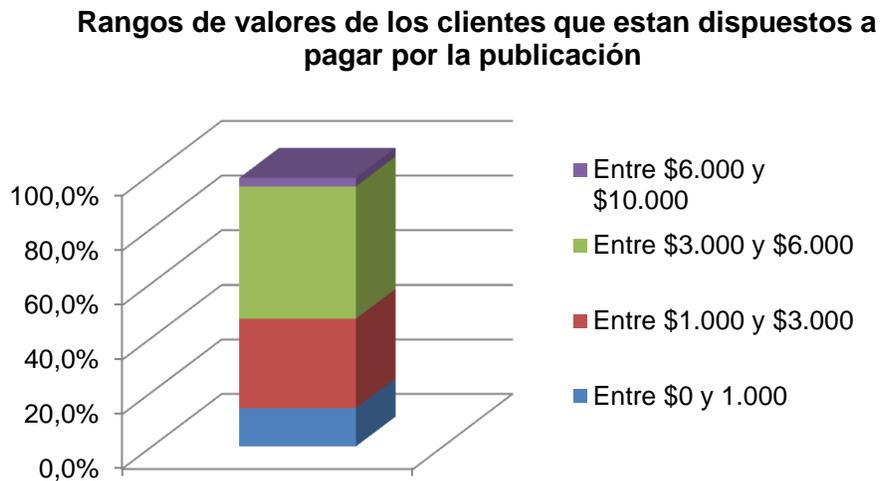


Fuente: Datos Propios, Estudio de Mercadeo para el Plan de Negocios de una página de venta intercambio de libros de segunda. Bogotá Agosto de 2014

La siguiente pregunta del cuestionario: ¿Estaría usted dispuesto a pagar una única cuota de membresía a un portal web de universitarios donde pueda buscar y comprar libros en reventa?, tenía el propósito de medir la disposición del mercado para pagar por una membresía al portal web de bookalia, el resultado fue que el 71,9% No estaría dispuesto a pagar una membresía.

Por otra parte a la pregunta, ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio de clasificados en una web de universitarios, para publicar sus libros a la venta?, tuvo una respuesta afirmativa del 66,7%, y de este grupo contestaron a la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de cuota para los casos de las preguntas 8 y 9? De la siguiente manera:

Grafico 13. RANGOS DE VALORES DE LOS CLIENTES QUE ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR LA PUBLICACIÓN



Fuente: Datos Propios, Estudio de Mercadeo para el Plan de Negocios de una página de venta intercambio de libros de segunda. Bogotá Agosto de 2014

En conclusión la población objeto del estudio serán los estudiantes universitarios de pregrado, de universidades públicas y privadas, tanto hombres como mujeres, localizados en Bogotá, de estratos socioeconómico 2, 3 o 4, entre los 15 y 25 años de edad, de cualquier estado civil, que compra sus textos universitarios y libros en general, con acceso a internet que consulte recurrentemente páginas Web de compra y venta de artículos, familiarizado con el uso de las redes sociales para realizar actividades tanto personales como académicas.

Este segmento es un nicho de mercado joven, preocupados por su desarrollo profesional y personal, dependientes económicamente de sus padres por lo tanto buscan la forma de ahorrar o buscan trabajos de medio tiempo para sus gastos; para esta población los usos del dinero más recurrentes son: diversión, subsistencia y material académico. En relación a su comportamiento en el consumo de libros se puede afirmar que la mayoría utiliza las tiendas tradicionales pero están en disposición de

adquirir y poner a la venta sus libros por internet y aunque la mayoría no están dispuestos a pagar un membresía para este servicio sí podrían llegar a pagar entre \$1000 y \$6000 pesos para poder poner en una web de clasificados para estudiantes sus libros a la venta.

## V. ESTRATEGIAS DE MERCADO Y VENTAS

### 1. DEFINICION DEL MERCADO

Como se presentó en el análisis del entorno y en el estudio del mercado, el sector editorial se encuentra en una tendencia de crecimiento. Las ventas de libros profesional y universitario en el mercado nacional para el año 2012 fueron de \$110.590.201.664 pesos (Este valor es el precio de venta neto, no es el precio final a los usuarios), que representan 2.767.972 ejemplares vendidos. Analizando estos datos se saca un precio promedio por libro para este mercado de \$39.953 pesos. Si asumimos que el comerciante gana en promedio un 25% el valor promedio por libro al consumidor final sería de \$49.942.

Para poder calcular el mercado actual del libro universitario en Bogotá, analizamos el dato del promedio de libros comprados por los universitarios anualmente: 3,8 libros, corresponde al análisis realizado en el trabajo de campo y lo multiplicamos por el precio promedio del libro, encontramos que cada universitario gasta en promedio \$189.779 pesos al año, finalmente si multiplicamos este último valor por el número de estudiantes de pregrado en Bogotá, con edades entre 15 y 25 años en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, nos da un total del mercado de \$55.318.527.367 pesos.

Ahora para calcular el mercado potencial de **bookalia** se toma el trabajo de campo en donde se determinó que el 55% de los encuestados estarían altamente interesados en utilizar un servicio para comprar libros por internet, eso daría un número de clientes potenciales de 160.319. Adicionalmente se disminuye el precio promedio del libro en un

25% sobre el valor final, ya que se calcula que ese será el valor estimado que lo reducirán los clientes cuando lo vallan a revender. Además se espera que el número de libros que los estudiantes pongan a disposición para revender sea la mitad de los libros que adquieren, por lo tanto no se tendrá la misma cantidad de oferta ni de surtido en el mercado potencial, por lo cual se asume que el número promedio de libros comprados en este mercado será de 1,9 libros. Con estos datos el mercado potencial sería de \$11.409.446.269 pesos. La tabla 9 es un resumen del mercado actual de libros universitarios en Bogotá vs el mercado potencial:

Tabla 6. MERCADO ACTUAL VS MERCADO POTENCIAL

|  | <b>Mercado Actual</b> | <b>Mercado Potencial</b> |
|--|-----------------------|--------------------------|
| <b>Precio Promedio de un libro</b>         | \$49.942              | \$37.456                 |
| <b>Número Promedio de Libros Comprados</b> | 3,8                   | 1,9                      |
| <b>Gasto Promedio anual en libros</b>      | \$189.779             | \$71.167                 |
| <b>Número de Clientes</b>                  | 291.489               | 160.319                  |
| <b>Facturación total</b>                   | \$55.318.527.367      | \$11.409.446.269         |

## 2. OBJETIVO DE MARKETING

La clave del éxito de **bookalia** es lograr un rápido posicionamiento dentro de la población objetivo, para lo cual se buscará promover las visitas y fomentar el registro de usuarios en el sitio Web para alcanzar un amplio número de inscritos que participen en la comunidad publicando contenidos y realizando transacciones. El posicionamiento se mediará por el número de visitas al portal, y la meta para el primer año será de 100.000 visitas con un crecimiento anual del 100% para los próximos 2 años.

### 3. ESTRATEGIA DE MARKETING

Aplicando como herramienta la matriz de Ansoff para analizar la posición estratégica de crecimiento, según el tipo de mercado si es tradicional o nuevo y el tipo de producto/servicio que se va a ofrecer se determinó que la estrategia de desarrollo de producto es la que mejor describe la posición de **bookalia** (Ver Tabla 7. MATRIZ DE ANSOFF APLICADA A BOOKALIA) ya que el mercado de los libros es un mercado existente tanto en la venta offline como online, y aunque las plataformas tecnológicas basadas en internet de servicio de compra y venta de libros ya están en el mercado, el servicio que se pretende ofrecer tiene elementos innovadores; Entre las características nuevas que tendrá el servicio de **bookalia** están: Foco en servicios para universitarios, intercambio de libros, buscador especializado de libros, contenido exclusivo para estudiantes universitarios, por lo cual **bookalia** se concentrará en acciones tácticas que le permitan desarrollar este tipo de estrategia.

El anterior análisis brinda una idea de lo que requerirá y a lo que se verá enfrentada la empresa en el mundo real, ya que la implementación de una estrategia de desarrollo de servicio demandará un alto nivel de inversión para: investigación y desarrollo así como segmentación para reconocer las necesidades de la población objetivo e innovación para satisfacer estas necesidades.

Con el posicionamiento de la marca **bookalia** se busca que el reconocimiento del mercado como una opción especializada a la hora de vender y comprar libros de segunda de manera eficiente y rentable para los usuarios y sembrar las bases para

escalar el negocio a futuro ofreciendo otros productos en el catálogo de clasificados según las necesidades de los usuarios.

Tabla 7. MATRIZ DE ANSOFF APLICADA A BOOKALIA

|         |           | Producto/Servicio       |                               |
|---------|-----------|-------------------------|-------------------------------|
|         |           | Existente               | Nuevo                         |
| Mercado | Existente | Penetración de Mercados | <b>Desarrollo de Servicio</b> |
|         | Nuevo     | Desarrollo de Mercado   | Diversificación               |

#### 4. LA MEZCLA DE MARKETING

De acuerdo con el análisis del micro y macro entorno, de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, y del planteamiento estratégico a nivel de mercadeo a continuación se presentaran las estrategias relacionadas con la mezcla de mercadeo: Producto/Servicio, Precio, Promoción y Plaza/Distribución.

##### 4.1. Estrategia de Producto / Servicio

**bookalia** es un portal web para universitarios que ofrece principalmente el servicio de venta e intercambio de libros, y un espacio de convivencia virtual para el compartir del saber y el ser de los universitarios. A continuación se presentarán las características que se desarrollarán para la prestación del servicio.

#### a) Acceso al Servicio

- Para poder tener acceso a consultar en el catálogo de clasificados de libros o para poder publicar un libro en los clasificados, los clientes deberán hacerse miembros de la comunidad de **bookalia** totalmente gratis, creado su cuenta en el portal, para lo cual tendrán que ingresar algunos datos básicos como: Nombre, Apellidos, fecha de nacimiento, dirección de Correo electrónico, Universidad, Carrera. Adicionalmente tendrá que elegir un nombre de usuario y una clave para acceder al portal. También se podrá adicionar mayor información como una foto para el perfil, y una lista de temas de interés para recibir noticias como clasificados, Finalmente se le solicitara al usuario su permiso para poder enviar correos con noticias y alertas de publicación de libros de temas de su interés.

#### b) Especificaciones y usos del Servicio

- Servicio ofrecido a través de Internet, en donde los clientes tendrán la posibilidad de disfrutar de un portal web y uno portal móvil este último para el acceso desde dispositivos como tabletas y teléfonos inteligentes.
- Disponibilidad del servicio 24 horas del día.
- Una amplia base de datos de libros clasificada por temas de estudio, autor, edición, editorial, ISBN (DEFINICION Por sus siglas en inglés: Número Internacional de libro estándar), para facilitar la búsqueda de los textos.
- Como parte del servicio del portal Web **bookalia** se permitirá al usuario interesado en la venta de libros:

- i. Cargar en la base de libros los productos para ofrecer, subir fotos del producto, una descripción, ubicación del producto, formas de envío que ofrece y medios de pago preferidos por el vendedor. También tendrá la opción de modificar una publicación existente o eliminarla.
  - ii. Seleccionar forma de venta: Precio fijo, Intercambio o ambos. La opción de precio fijo significa que el vendedor le da un precio al artículo para poder ser adquirido por un comprador. Por otra parte la opción de Intercambio es para aquellos que quieran adquirir otro libro en cambio del que están intercambiando en cuyo caso podrán aceptar o rechazar las ofertas de otros usuarios.
  - iii. Establecer el precio del producto en pesos colombianos si escogió la opción de precio fijo.
  - iv. Seleccionar la forma y condiciones de envío: A acordar con el vendedor, o por alguna empresa de mensajería como Servientrega o Deprisa. Se deberá especificar si el vendedor cubre el envío o lo cubre el comprador.
  - v. Contestar preguntas de los compradores.
  - vi. Aceptar ofertas de compradores interesados.
  - vii. Calificar al comprador una vez terminada la transacción.
- Como parte del servicio del portal Web **bookalia** se permitirá al usuario comprador:
    - i. Hacer preguntas sobre los productos publicados.

- ii. Hacer uso del carrito de compras virtual para ir llevando la lista de los productos a adquirir.
  - iii. Hacer preguntas al vendedor de algún artículo.
  - iv. Hacer ofertas por un valor diferente al publicado.
  - v. Pagar de manera segura los productos cargados en el carrito de compras.
  - vi. Calificar al vendedor una vez terminada la transacción y que reciba el artículo.
- Como parte del servicio, **bookalia** ofrecerá un perfil reputacional de los vendedores y compradores para que al momento de hacer transacciones los clientes puedan contar con una referencia de la contra parte.

c) Producto Aumentado.

- Se dará la opción de consulta de becas, cursos, universidades, noticias, consulta de trabajos para universitarios, orientación profesional, y blogs de temas de interés para universitarios.
- Los usuarios registrados en **bookalia** podrán ingresar a foros Web organizados por libros o temas de materias los cuales serán administrados por los mismos usuarios interesados en colaborar con **bookalia** quienes tendrán un perfil especial como colaboradores de los foros.
- Los usuarios registrados podrán, publicar clasificados con los libros que buscan, con detalles, como: título, autor, edición, editorial, ISBN. Y tendrán la posibilidad de programar alertas de libros que están buscando en caso que se publique le llegara una alerta a su correo.

d) Garantías de servicio.

La estabilidad del portal Web, dependerá de las tecnologías que se utilicen y el servicio de Hosting, para asegurar este servicio se harán los estudios de stress sobre la estimación inicial del número de usuarios y las proyecciones de crecimiento. En caso de caídas, se deberá contar con un servicio de hosting que de un soporte mínimo que permita recuperar la página en menos de 24 horas (Ver capítulo VI. De este documento).

e) Condiciones del Servicio

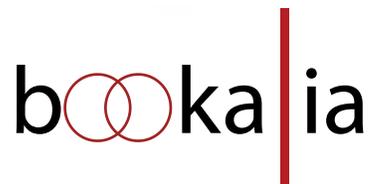
- Las publicaciones no tendrán fecha de vencimiento.
- Los usuarios podrán, modificar o eliminar sus publicaciones si así lo desean.
- Los usuarios que no cumplan con las normas y políticas del sitio serán sancionados y sus perfiles serán removidos del portal y pasaran a una lista negra de no admitidos.

f) Concepto y Posicionamiento.

El nombre elegido para representar la compañía fue **bookalia**, el cual se encuentra compuesto por dos partes que caracterizan el espíritu del servicio ofrecido. En la primera división se tiene la palabra en inglés “book”, la cual significa en español “libro”, el producto que comercializa la empresa. La segunda parte, tiene el sufijo proveniente del latín “alia” y que tiene como significado “el conjunto de”, y representa el catálogo de libros que es la base del negocio. La unión de estas dos palabras se puede definir como: conjunto de libros.

En la siguiente imagen, se presenta la imagen de la marca que caracterizara a **bookalia**, la unión de las dos “O”, forman el símbolo con el cual es identificado el valor “infinito”, el cual hace referencia a la gran diversidad de conocimiento que se podrá encontrar en esta nueva herramienta y el fácil acceso a ella, teniendo la posibilidad de obtener conocimiento que no tendrá fin. El significado de los colores es: El negro representa el poder, la fortaleza y la autoridad que no solo los libros generan, sino el conocimiento del cual disponemos en cada uno de ellos. En el caso del color rojo que es usado en la – | – del logo, significa la pasión y el deseo que existe por los libros y el conocimiento que genera una gran visibilidad de lo que el servicio quiere ofrecerles a los universitarios.

Imagen 4. NOMBRE Y LOGO DEL SERVICIO



Finalmente, se buscara posicionar el servicio de **bookalia** no solamente como una herramienta para comprar, vender e intercambiar libros sino también como un portal donde se encuentre la comunidad universitaria de estudiantes para compartir conocimiento y experiencias de la academia.

g) Mapa de Navegación

- ACERCA DE
- SERVICIOS

i. Registro

- ii. Buscador
- iii. Blogs
- iv. Foros
- v. Últimas publicaciones
- vi. Catálogo de libros
- vii. Tu Cuenta
  - 1. Perfil
  - 2. Carrito de Compras
  - 3. Tus Publicaciones
  - 4. Historial de Compras
  - 5. Reputación
  - 6. Alertas
- ALIADOS
  - i. Universidades
  - ii. Librerías
  - iii. Becas
  - iv. Cursos
  - v. Trabajos
  - vi. Orientación Profesional
- REDES SOCIALES
  - i. Twitter
  - ii. Facebook
  - iii. Pinterest

- FAQs
- CONTACTENOS

## h) Prototipo de Navegación

Imagen 5. PROTOTIPO DE NAVEGACION.



Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Estrategia de Promoción

Las acciones de marketing que se lleven a cabo buscarán aumentar el número de usuarios, y el número de visitas al portal, para el primer año se tiene planteado tener 2800 clientes y 100.000 visitas para lo cual se atraerán a los potenciales clientes por medio de un portal con contenidos de calidad, actualizados y de interés para este tipo de público. Se trabajara en generar una cultura de venta y re-uso de libros tanto por propositos ecológicos como económicos.

Para llamar la atención de los universitarios será necesario hacer presencia física en las principales universidades de la ciudad de Bogotá, tanto en eventos organizados por las universidades donde se deberá asistir como invitados como en eventos organizados por **bookalia** para presentarles los servicios a los estudiantes al ser parte de la propuesta de venta e intercambio de libros online. Los convenios con Universidades serán necesarios para poder tener desarrollar estos planes y cronogramas de eventos durante el año. Adicionalmente otra manera de hacer contacto con el estudiantado es tener publicidad de **bookalia** en las páginas de las bibliotecas y que los estudiantes puedan visitar desde allí el portal web de **bookalia**. Se tiene estimado invertir en mercadeo para el primer año treinta millones de pesos.

A su vez, una promoción de voz a voz que lleve a hablar a los estudiantes sobre **bookalia** mantendrá el inventario de los productos y servicios ofrecidos y un volumen alto de visitantes, generando un ciclo de compra y venta de artículos de segunda en cada periodo semestral, para lo cual se deberán desarrollar elementos de publicidad. Entre estos elementos se estiman 20.000 unidades de: cuadernos, bolígrafos, manillas que se les puedan regalar a los estudiantes. Adicionalmente se trabajara en la edición de un video promocional a través de YouTube para explicar de manera sencilla y que llegue el mensaje al público que vea el video de que hace la empresa y cómo pueden los estudiantes beneficiarse de sus servicios.

Se deberán buscar otros tipos de alianzas con empresas como otros portales para universitarios como por ejemplo: Universia, con el fin de aumentar la promoción de la marca **bookalia**.

Finalmente se hará presencia en el mundo virtual, con una activa participación en redes sociales como Facebook, Twitter, y Pinterest.

#### 4.3. Estrategia de Precio

En esta sección se analizarán dos formas de ingresos para **bookalia** y sus respectivas estrategias de precios, la primera opción es la venta de los servicios que ofrece el portal Web y la segunda los ingresos por ventas de espacios publicitarios en la página.

##### a) Ingresos por el servicio:

En el análisis del mercado del capítulo IV, se observó que este grupo de clientes es particularmente sensible al precio, y no están interesados en pagar una cuota de membresía por el acceso al servicio, ya que el cliente no percibe el beneficio de este cobro. La idea de cobrar una cuota por cada transacción o por clasificado en el catálogo de libros, es una opción que parte del mercado estaría dispuesto a asumir pero por un bajo precio, teniendo en cuenta que los competidores ofrecen un servicio similar gratis. Teniendo en cuenta estos hechos se plantea la siguiente estrategia de precio por servicio:

Cuando el usuario vendedor decide crear una nueva publicación puede escoger tres opciones: Darle un precio fijo a su libro, intercambiar su libro por otro, y la combinación de las dos anteriores. En este momento se realizara el cobro por el servicio de la publicación.

La opción de darle un precio fijo a su producto, quiere decir que el precio final al comprador será determinado por el vendedor ya que es este quien conoce su valor original. El cobro por el servicio de la publicación será un porcentaje del precio final y se denominara: cuota de servicio; Esta cuota será cargada al vendedor por anticipado en el momento de hacer la entrada de la publicación en el portal Web. A continuación se muestra en la tabla 8. LISTA DE PRECIOS una lista de precios en pesos para el cobro de la cuota de servicio:

Tabla 8. LISTA DE PRECIOS

| <b>Rangos de Precio Final</b> | <b>Porcentaje Cuota de Servicio</b> | <b>Cuota de Servicio Promedio</b> |
|-------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Entre \$10.000 y \$29.999     | 5%                                  | \$ 1.000                          |
| Entre \$30.000 y \$49.999     | 7%                                  | \$ 2.800                          |
| Entre \$50.000 y 99.999       | 10%                                 | \$ 7.450                          |
| \$100.000 o más               | 12%                                 | \$ 12.000*                        |

\*Este valor no es un promedio es la cuota para el menor valor del rango

Entre mayor sea el precio base del artículo que se está publicando mayor será la cuota del servicio. No se podrán publicar libros con valores menores a \$10.000 pesos.

Cuando el usuario vendedor crea una publicación y escoge la opción de Intercambio. Se le cobrará por anticipado un valor de cuota de servicio fija de \$2500 pesos.

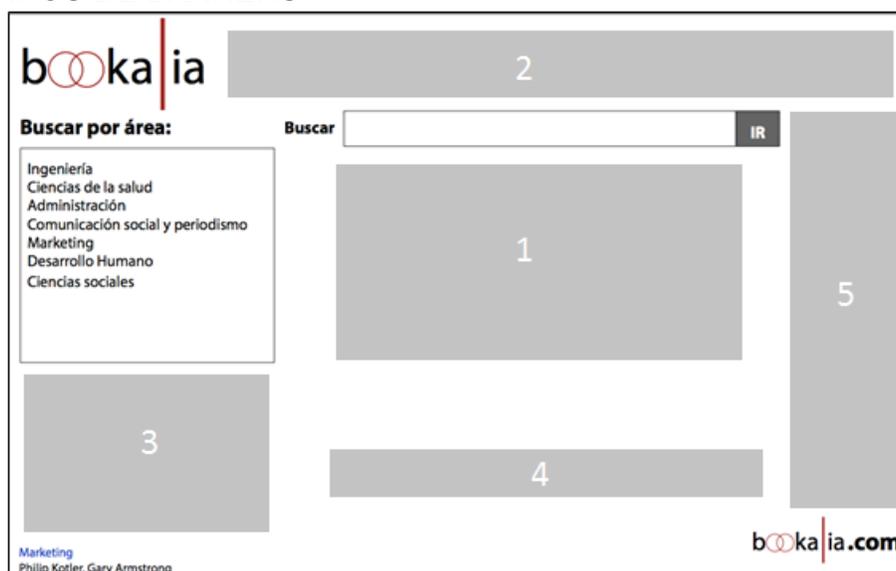
Cuando el usuario vendedor crea una publicación y escoge la opción de Precio fijo y de intercambio, se cobrara la cuota más alta de las dos opciones.

b) Ingresos por la publicidad:

Por ser **Bookalia** un sitio web dirigido a estudiantes universitarios tiene un gran potencial para poner a disposición de anunciantes interesados en este mercado sus espacios publicitarios, tales como: Universidades, Tiendas de ropa, eventos de entretenimiento, Bancos. A este tipo de clientes se les ofrecerá paquetes de mil apariciones o CPM (Costo Por Mil) por un valor determinado según el tipo de banner (DEFINICION: de Wikipedia es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad online consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web). El costo promedio del banner será de \$34.000 pesos, esto quiere decir que por cada mil veces que sea consultada una página de **Bookalia** el banner del cliente aparecerá ese mismo número de veces. El mínimo paquete que se venderá será de 5.000 apariciones o sea \$150.000 pesos.

Los tipos de banners que se ofrecerían en **bookalia** se presentan en la Imagen 6 - Tipos de Banners, y los precios de cada banner se presentan en la Tabla 9. PRECIOS DE BANNERS, los precios fueron definidos basados en los precios de páginas con más tráfico por lo tanto se disminuyó el valor de cada banner hasta un 70% pero a medida que aumente el tráfico de la web se podrán ajustar estos precios hacia arriba.

Imagen 6. TIPOS DE BANNERS



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. PRECIOS DE BANNERS

| Tipo de Banner | Medidas      | Precio (Pesos) |
|----------------|--------------|----------------|
| 1- Rich media* | N/A          | \$60.000       |
| 2- Superior    | (728x90 px)  | \$40.000       |
| 3- Box         | (300x250 px) | \$20.000       |
| 4- Estándar    | (468x60 px)  | \$20.000       |
| 5- Skyscraper  | (160x600 px) | \$30.000       |

Fuente: Elaboración Propia \*Son videos o contenido multimedia especial.

#### 4.4. Estrategia de Plaza / Distribución

El servicio de entrega será acordado entre el vendedor y el comprador. La distribución es un componente importante para **bookalia** ya que este va a impactar la percepción del cliente en el servicio, pero al mismo tiempo no es parte del núcleo del negocio de **bookalia**, por lo tanto se dejara que las partes en negociación definan la mejor manera que ellos consideren se deberá hacer la entrega. De todas formas en el portal se dará

información relacionada con los costos de envío de las principales empresas de Courier del país como son: Servientrega, Deprisa.

## 5. ESTRATEGIA DE VENTAS

### a) Ventas por Servicio

Tomando como base el análisis anterior, y teniendo en cuenta que es un mercado con muchos competidores y muchas opciones de compra, se opta por la estrategia de no cobrar durante el primer año, con el objetivo de atraer una base inicial de usuarios. La participación del mercado potencial se proyectará en un 4% anual en usuarios registrados en el portal con un crecimiento para el primer año de 10% mensual y para el resto de los años del 5%. Se estima que para el primer año cada mes en promedio el 20% de los usuarios registrados hagan al menos una publicación, después del primer año se estima que este porcentaje caiga a la mitad por la barrera del precio. Este último promedio se calcula tomando en cuenta los periodos de vacaciones y semanas de receso en los cuales no se espera mayor actividad en el portal Web.

A continuación se presentan las proyecciones de ingresos por ventas por clasificados para los años 2 a 5, de acuerdo con una cuota de servicio de publicación de \$2.560 que sale de promediar el valor de la cuota por intercambio: \$2500 pesos y el precio de la cuota de servicio por publicación de una libro de costo promedio: \$2.621 pesos.

Tabla 10. PROYECCIÓN DE VENTAS POR SERVICIOS AÑOS 2 A 5.

| <b>AÑO 1</b> | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | <b>TOTAL</b> |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------------|
| # Usuarios   | 1.000 | 1.100 | 1.210 | 1.331 | 1.464 | 1.611 | 1.772 | 1.949 | 2.144 | 2.358  | 2.594  | 2.853  | <b>2.853</b> |

|                 |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |        |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| # Publicaciones | 500  | 550  | 605  | 666  | 732  | 805  | 886  | 974  | 1.072 | 1.179 | 1.297 | 1.427 | 10.692 |
| Ingresos        | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -  | \$ -  | \$ -  | \$ -  | \$ -   |

| AÑO 2           | Mes 13  | Mes 14  | Mes 15  | Mes 16  | Mes 17  | Mes 18  | Mes 19  | Mes 20  | Mes 21  | Mes 22  | Mes 23  | Mes 24  | TOTAL    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| # Usuarios      | 3.024   | 3.206   | 3.398   | 3.602   | 3.818   | 4.047   | 4.290   | 4.547   | 4.820   | 5.109   | 5.416   | 5.741   | 48.000   |
| # Publicaciones | 605     | 641     | 680     | 720     | 764     | 809     | 858     | 909     | 964     | 1.022   | 1.083   | 1.148   | 10.204   |
| Ingresos        | \$ 1,55 | \$ 1,64 | \$ 1,74 | \$ 1,84 | \$ 1,96 | \$ 2,07 | \$ 2,20 | \$ 2,33 | \$ 2,47 | \$ 2,62 | \$ 2,77 | \$ 2,94 | \$ 26,13 |

| AÑO 3           | Mes 25  | Mes 26  | Mes 27  | Mes 28  | Mes 29  | Mes 30  | Mes 31  | Mes 32  | Mes 33  | Mes 34  | Mes 35  | Mes 36  | TOTAL    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| # Usuarios      | 5.913   | 6.091   | 6.273   | 6.462   | 6.655   | 6.855   | 7.061   | 7.273   | 7.491   | 7.715   | 7.947   | 8.185   | 8.185    |
| # Publicaciones | 1.183   | 1.218   | 1.255   | 1.292   | 1.331   | 1.371   | 1.412   | 1.455   | 1.498   | 1.543   | 1.589   | 1.637   | 16.784   |
| Ingresos        | \$ 3,03 | \$ 3,12 | \$ 3,21 | \$ 3,31 | \$ 3,41 | \$ 3,51 | \$ 3,62 | \$ 3,72 | \$ 3,84 | \$ 3,95 | \$ 4,07 | \$ 4,19 | \$ 42,98 |

| AÑO 4           | Mes 25  | Mes 26  | Mes 27  | Mes 28  | Mes 29  | Mes 30  | Mes 31  | Mes 32  | Mes 33  | Mes 34  | Mes 35  | Mes 36  | TOTAL    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| # Usuarios      | 8.308   | 8.433   | 8.559   | 8.688   | 8.818   | 8.950   | 9.084   | 9.221   | 9.359   | 9.499   | 9.642   | 9.787   | 9.787    |
| # Publicaciones | 1.662   | 1.687   | 1.712   | 1.738   | 1.764   | 1.790   | 1.817   | 1.844   | 1.872   | 1.900   | 1.928   | 1.957   | 21.670   |
| Ingresos        | \$ 4,26 | \$ 4,32 | \$ 4,38 | \$ 4,45 | \$ 4,52 | \$ 4,58 | \$ 4,65 | \$ 4,72 | \$ 4,79 | \$ 4,87 | \$ 4,94 | \$ 5,01 | \$ 55,50 |

| AÑO 5           | Mes 25  | Mes 26  | Mes 27  | Mes 28  | Mes 29  | Mes 30  | Mes 31  | Mes 32  | Mes 33  | Mes 34  | Mes 35  | Mes 36  | TOTAL    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| # Usuarios      | 9.884   | 9.983   | 10.083  | 10.184  | 10.286  | 10.389  | 10.492  | 10.597  | 10.703  | 10.810  | 10.919  | 11.028  | 11.028   |
| # Publicaciones | 1.977   | 1.997   | 2.017   | 2.037   | 2.057   | 2.078   | 2.098   | 2.119   | 2.141   | 2.162   | 2.184   | 2.206   | 25.072   |
| Ingresos        | \$ 5,06 | \$ 5,11 | \$ 5,16 | \$ 5,22 | \$ 5,27 | \$ 5,32 | \$ 5,37 | \$ 5,43 | \$ 5,48 | \$ 5,54 | \$ 5,59 | \$ 5,65 | \$ 64,21 |

(Cifras en pesos)

#### b) Ventas por Publicidad

A continuación se presentan las proyecciones de ingresos por ventas por publicidad para los 5 primeros años, de acuerdo con los siguientes supuestos: El número de páginas visitadas por mes se calcula como el número de visitantes por mes por cuatro, que es el número promedio de páginas que se espera tener en el sitio por cada visitante. A su vez el número de visitantes se proyecta basado en el número de clientes potenciales que se les presentará el servicio y que entran a consultar la página, también se tuvo en cuenta los usuarios registrados y las acciones que pueden llevar a cabo en

cada visita en el mes, como son publicaciones consultas, compras, intermedios. Para el cálculo de los ingresos por publicidad como ya se mencionó anteriormente se tomó el valor promedio del banner y se proyectó una ocupación de los banners en el primer año del 75%, en el segundo del 85% y para el resto de la proyección del 95%.

Tabla 11. PROYECCIÓN DE VENTAS POR PUBLICIDAD AÑOS 1 A 5.

| <b>AÑO 1</b>     | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | <b>TOTAL</b> |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| #Visitas         | 5.000  | 5.500  | 6.050  | 6.655  | 7.321  | 8.053  | 8.858  | 9.744  | 10.718 | 11.790 | 12.969 | 14.266 | 106.921      |
| # Páginas Vistas | 20.000 | 22.000 | 24.200 | 26.620 | 29.282 | 32.210 | 35.431 | 38.974 | 42.872 | 47.159 | 51.875 | 57.062 | 427.686      |
| Ingresos         | 2,80   | 3,08   | 3,39   | 3,73   | 4,10   | 4,51   | 4,96   | 5,46   | 6,00   | 6,60   | 7,26   | 7,99   | 59,88        |

| <b>AÑO 2</b>     | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22  | Mes 23  | Mes 24  | <b>TOTAL</b> |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------------|
| #Visitas         | 15.122 | 16.029 | 16.991 | 18.010 | 19.091 | 20.236 | 21.450 | 22.737 | 24.101 | 25.547  | 27.080  | 28.705  | 255.099      |
| # Páginas Vistas | 60.486 | 64.115 | 67.962 | 72.040 | 76.362 | 80.944 | 85.801 | 90.949 | 96.406 | 102.190 | 108.321 | 114.821 | 1.020.397    |
| Ingresos         | 9,68   | 10,26  | 10,87  | 11,53  | 12,22  | 12,95  | 13,73  | 14,55  | 15,42  | 16,35   | 17,33   | 18,37   | 163,26       |

| <b>AÑO 3</b>     | Mes 25  | Mes 26  | Mes 27  | Mes 28  | Mes 29  | Mes 30  | Mes 31  | Mes 32  | Mes 33  | Mes 34  | Mes 35  | Mes 36  | <b>TOTAL</b> |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| #Visitas         | 29.566  | 30.453  | 31.367  | 32.308  | 33.277  | 34.275  | 35.304  | 36.363  | 37.454  | 38.577  | 39.735  | 40.927  | 419.606      |
| # Páginas Vistas | 118.265 | 121.813 | 125.468 | 129.232 | 133.109 | 137.102 | 141.215 | 145.451 | 149.815 | 154.309 | 158.939 | 163.707 | 1.678.424    |
| Ingresos         | 18,92   | 19,49   | 20,07   | 20,68   | 21,30   | 21,94   | 22,59   | 23,27   | 23,97   | 24,69   | 25,43   | 26,19   | 268,55       |

| <b>AÑO 4</b>     | Mes 37  | Mes 38  | Mes 39  | Mes 40  | Mes 41  | Mes 42  | Mes 43  | Mes 44  | Mes 45  | Mes 46  | Mes 47  | Mes 48  | <b>TOTAL</b> |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| #Visitas         | 41.541  | 42.164  | 42.796  | 43.438  | 44.090  | 44.751  | 45.422  | 46.104  | 46.795  | 47.497  | 48.210  | 48.933  | 541.740      |
| # Páginas Vistas | 166.162 | 168.655 | 171.185 | 173.752 | 176.359 | 179.004 | 181.689 | 184.414 | 187.181 | 189.988 | 192.838 | 195.731 | 2.166.958    |
| Ingresos         | 26,59   | 26,98   | 27,39   | 27,80   | 28,22   | 28,64   | 29,07   | 29,51   | 29,95   | 30,40   | 30,85   | 31,32   | 346,71       |

| <b>AÑO 5</b>     | Mes 49  | Mes 50  | Mes 51  | Mes 52  | Mes 53  | Mes 54  | Mes 55  | Mes 56  | Mes 57  | Mes 58  | Mes 59  | Mes 60  | <b>TOTAL</b> |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| #Visitas         | 49.422  | 50.163  | 50.916  | 51.680  | 52.455  | 53.242  | 54.040  | 54.851  | 55.674  | 56.509  | 57.356  | 58.217  | 644.523      |
| # Páginas Vistas | 197.688 | 200.653 | 203.663 | 206.718 | 209.819 | 212.966 | 216.161 | 219.403 | 222.694 | 226.035 | 229.425 | 232.866 | 2.578.092    |
| Ingresos         | 31,63   | 32,10   | 32,59   | 33,07   | 33,57   | 34,07   | 34,59   | 35,10   | 35,63   | 36,17   | 36,71   | 37,26   | 412,49       |

(Cifras en millones de pesos)

## VI. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 1. DETERMINACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

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

Tabla 12. INVERSIÓN INICIAL

| INVERSIÓN INICIAL               |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| Publicidad e Imagen Corporativa | \$ 5.000.000         |
| Muebles y Enseres               | \$ 7.000.000         |
| Equipos de Oficina              | \$ 13.000.000        |
| Salarios Garantizados 2 meses   | \$ 11.533.396        |
| Desarrollo Sitio Web            | \$ 30.000.000        |
| Hosting y Dominio               | \$ 414.000           |
| Arriendo 2 meses                | \$ 2.000.000         |
| Servicios Publicos 2 meses      | \$ 800.000           |
| Inscripción CCB                 | \$ 500.000           |
| Caja Inicial                    | \$ 3.000.000         |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>  | <b>\$ 73.247.396</b> |

Como lo muestra la tabla anterior, la inversión inicial esta mayormente compuesta por el desarrollo del sitio Web, el segundo rubro más alto es la inversión en equipos para la oficina, también contempla una parte del gasto en publicidad e imagen corporativa, adicionalmente se pretende garantizar el salario de todos los empleados por los dos primeros meses, así como el pago de dos meses de arriendo y servicios. En el Anexo 5. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA, se detallan los costos de la inversión inicial.

### 2. FINANCIACIÓN

Después de analizar la inversión inicial requerida y las necesidades de capital mensuales que exige el funcionamiento de la empresa, los dos socios de la compañía

han acordado cubrir en su totalidad estos recursos, por lo que no se requerirá la financiación inicial externa del proyecto, así el valor de los aportes de cada uno de los socios será de: \$60.000.000 millones de pesos para un total de: \$120.000.000 millones de pesos.

### 3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

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

- Cumplimiento del 100% de la proyección de ventas.
- 90% de las ventas por publicidad son realizadas de contado. Se supone perdida por cartera vencida del 3%.
- Se supone una inflación del 4% para los próximos años.
- Se supone que el impuesto de renta y el impuesto CREE permanecerán en el 25% y el 8% respectivamente para los próximos cinco años.
- Se utilizó un método de depreciación lineal a cinco años para el software, equipos y muebles.

En el Anexo 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD se muestra un análisis de sensibilidad, donde se plantean varios escenarios y se puede comparar estas variables como afectan el resultado final.

Tabla 13. BALANCE GENERAL PROYECTADO

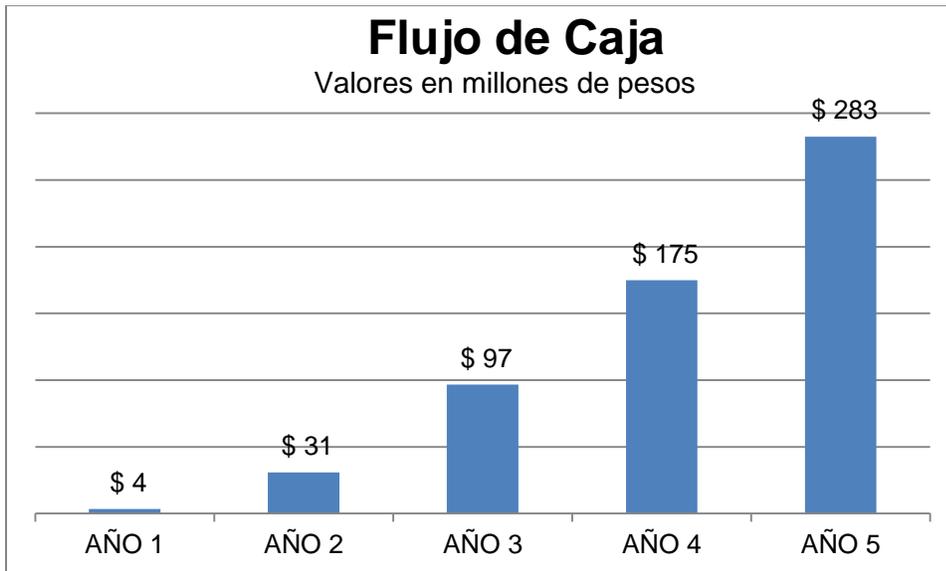
| BALANCE GENERAL                         | AÑO 0          | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5           |
|---|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>ACTIVO</b>                           |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                 |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Caja y Bancos                           | \$ 69.500.000  | \$ 3.544.967    | \$ 30.819.007   | \$ 96.680.613   | \$ 174.976.506  | \$ 282.513.303  |
| Cuentas por Cobrar / Cartera            | \$ -           | \$ 3.309.363    | \$ 8.820.131    | \$ 16.587.463   | \$ 27.852.790   | \$ 44.164.433   |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>           | \$ 69.500.000  | \$ 6.854.330    | \$ 39.639.139   | \$ 113.268.076  | \$ 202.829.295  | \$ 326.677.735  |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                      |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Terrenos                                | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Construcciones                          | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Portal Web                              | \$ 30.000.000  | \$ 30.000.000   | \$ 24.000.000   | \$ 18.000.000   | \$ 12.000.000   | \$ 6.000.000    |
| Maquinaria y Equipo                     | \$ 13.000.000  | \$ 13.000.000   | \$ 10.400.000   | \$ 7.800.000    | \$ 5.200.000    | \$ 2.600.000    |
| Muebles y Enseres                       | \$ 7.000.000   | \$ 7.000.000    | \$ 5.600.000    | \$ 4.200.000    | \$ 2.800.000    | \$ 1.400.000    |
| Vehiculos                               | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Otros                                   | \$ 500.000     | \$ 500.000      | \$ 500.000      | \$ 500.000      | \$ 500.000      | \$ 500.000      |
| <b>SUBTOTAL ACTIVO FIJO</b>             | \$ 50.500.000  | \$ 50.000.000   | \$ 40.000.000   | \$ 30.000.000   | \$ 20.000.000   | \$ 10.000.000   |
| Depreciacion Acumulada                  | \$ -           | \$ (10.100.000) | \$ (10.100.000) | \$ (10.100.000) | \$ (10.100.000) | \$ (10.100.000) |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>           | \$ 50.500.000  | \$ 39.900.000   | \$ 29.900.000   | \$ 19.900.000   | \$ 9.900.000    | \$ (100.000)    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                    | \$ 120.000.000 | \$ 46.754.330   | \$ 69.539.139   | \$ 133.168.076  | \$ 212.729.295  | \$ 326.577.735  |
| <b>PASIVO</b>                           |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                 |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Proveedores                             | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Impuestos a Pagar                       | \$ -           | \$ -            | \$ 12.850.430   | \$ 34.656.496   | \$ 42.859.816   | \$ 59.011.641   |
| Laborales por Pagar                     | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Parafiscales y Provisiones              | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Otros Pasivos                           | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Obligación (Crédito)                    | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>           | \$ -           | \$ -            | \$ 12.850.430   | \$ 34.656.496   | \$ 42.859.816   | \$ 59.011.641   |
| <b>PASIVO LARGO PLAZO</b>               |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Obligación (Crédito)                    | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Otros Pasivos                           | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| <b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>         | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                     | \$ -           | \$ -            | \$ 12.850.430   | \$ 34.656.496   | \$ 42.859.816   | \$ 59.011.641   |
| <b>PATRIMONIO</b>                       |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Capital                                 | \$ 120.000.000 | \$ 46.754.330   | \$ 30.598.443   | \$ 23.148.392   | \$ 62.851.066   | \$ 97.754.582   |
| Utilidad del Ejercicio                  | \$ -           | \$ -            | \$ 26.090.266   | \$ 70.363.188   | \$ 87.018.414   | \$ 119.811.513  |
| Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ 5.000.000    | \$ 20.000.000   | \$ 50.000.000   |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                 | \$ 120.000.000 | \$ 46.754.330   | \$ 56.688.709   | \$ 98.511.581   | \$ 169.869.479  | \$ 267.566.095  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>        | \$ 120.000.000 | \$ 46.754.330   | \$ 69.539.139   | \$ 133.168.076  | \$ 212.729.295  | \$ 326.577.735  |

TABLA 14. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

| ESTADO RESULTADOS                       | Año 1                  | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas por Servicio                     | \$ -                   | \$ 26.132.092         | \$ 42.984.003         | \$ 55.495.248         | \$ 64.208.226         |
| Ventas por Publicidad                   | \$ 59.875.995          | \$ 163.263.442        | \$ 268.547.819        | \$ 346.713.357        | \$ 412.494.737        |
| <b>TOTAL VENTAS</b>                     | <b>\$ 59.875.995</b>   | <b>\$ 189.395.534</b> | <b>\$ 311.531.822</b> | <b>\$ 402.208.605</b> | <b>\$ 476.702.963</b> |
| Hosting y Dominio                       | \$ 414.000             | \$ 430.560            | \$ 447.782            | \$ 465.694            | \$ 484.321            |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>            | <b>\$ 414.000</b>      | <b>\$ 430.560</b>     | <b>\$ 447.782</b>     | <b>\$ 465.694</b>     | <b>\$ 484.321</b>     |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>\$ 59.461.995</b>   | <b>\$ 188.964.974</b> | <b>\$ 311.084.039</b> | <b>\$ 401.742.911</b> | <b>\$ 476.218.642</b> |
| Salarios Fijos                          | \$ 46.800.000          | \$ 48.672.000         | \$ 73.008.000         | \$ 109.512.000        | \$ 117.177.840        |
| Prestaciones Sociales                   | \$ 22.400.376          | \$ 23.296.391         | \$ 34.944.587         | \$ 52.416.880         | \$ 56.086.061         |
| Gastos de Ventas                        | \$ 69.200.376          | \$ 71.968.391         | \$ 107.952.587        | \$ 161.928.880        | \$ 173.263.901        |
| Gastos de Administración                | \$ 21.600.000          | \$ 22.464.000         | \$ 23.362.560         | \$ 24.297.062         | \$ 25.268.945         |
| Gastos de Mercadeo                      | \$ 30.000.000          | \$ 45.000.000         | \$ 65.000.000         | \$ 75.000.000         | \$ 85.000.000         |
| Gastos de Mantenimiento                 | \$ 3.000.000           | \$ 5.000.000          | \$ 7.000.000          | \$ 10.000.000         | \$ 15.000.000         |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>       | <b>\$ 123.800.376</b>  | <b>\$ 144.432.391</b> | <b>\$ 203.315.147</b> | <b>\$ 271.225.942</b> | <b>\$ 298.532.846</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>             | <b>\$ (64.338.381)</b> | <b>\$ 44.532.583</b>  | <b>\$ 107.768.893</b> | <b>\$ 130.516.969</b> | <b>\$ 177.685.795</b> |
| Depreciaciones                          | \$ (10.000.000)        | \$ (10.000.000)       | \$ (10.000.000)       | \$ (10.000.000)       | \$ (10.000.000)       |
| Castigos de Cartera                     | \$ 1.616.652           | \$ 4.408.113          | \$ 7.250.791          | \$ 9.361.261          | \$ 11.137.358         |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b> | <b>\$ (72.721.730)</b> | <b>\$ 38.940.696</b>  | <b>\$ 105.019.684</b> | <b>\$ 129.878.230</b> | <b>\$ 178.823.153</b> |
| Impuesto de Renta y CREE                | \$ -                   | \$ 12.850.430         | \$ 34.656.496         | \$ 42.859.816         | \$ 59.011.641         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>\$ (72.721.730)</b> | <b>\$ 26.090.266</b>  | <b>\$ 70.363.188</b>  | <b>\$ 87.018.414</b>  | <b>\$ 119.811.513</b> |

Después de evaluar todos los flujos de dinero requerido para el desarrollo del proyecto y teniendo en cuenta las proyecciones de ventas presentadas en el Grafico 14. FLUJO DE CAJA PROYECTADO, de este documento, se puede obtener el siguiente flujo de caja (Ver detalles en Anexo 7. FLUJO DE CAJA)

GRÁFICO 14. FLUJO DE CAJA PROYECTADO



El anterior grafico de flujo de caja, nos permite observar un riesgo de caja para la compañía en los primeros dos años el cual puede llegar a impactar la operaciones y la viabilidad del proyecto, sin embargo este riesgo puede llegar a cubrirse buscando un nuevo socio, financiamiento externo o un capital del gobierno para proyectos nuevos. Esta decisión no se contempla en el actual plan de negocios pero debe ser considerada en caso que se decida llevar a cabo el proyecto.

#### 4. INDICADORES FINANCIEROS

La siguiente tabla presenta a manera de resumen los principales indicadores financieros del proyecto, de acuerdo con los supuestos expuestos anteriormente en este capítulo.

TABLA 15. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

| Indicador                   | AÑO 1     | AÑO 2  | AÑO 3  | AÑO 4  | AÑO 5  |
|-----------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|
| Inversión Inicial           | \$120     |        |        |        |        |
| Tasa Interes de Oportunidad | 20%       |        |        |        |        |
| Valor Presente Neto (VPN)   | \$ 278,22 |        |        |        |        |
| Tasa Interna de Retorno     | 48,82%    |        |        |        |        |
| Ventas                      | \$ 60     | \$ 189 | \$ 312 | \$ 402 | \$ 477 |
| Flujo de Caja               | \$ 4      | \$ 31  | \$ 97  | \$ 175 | \$ 283 |
| EBITDA                      | \$ (64)   | \$ 45  | \$ 108 | \$ 131 | \$ 178 |
| Resultado Neto              | \$ (64)   | \$ 32  | \$ 68  | \$ 68  | \$ 69  |
| Rentabilidad Operativa      | -107%     | 24%    | 35%    | 32%    | 37%    |
| Rentabilidad Neta           | -107%     | 17%    | 22%    | 17%    | 14%    |

(Valores en millones de pesos)

Tomando el flujo de caja proyectado a 5 años de **bookalia** y como tasa de interés de oportunidad el 20%, la cual es la tasa que consideran los dos socios de la compañía como la mínima aceptable para la aprobación del proyecto, obtenemos un valor presente neto de \$278.000.000, si tomamos esta calor como los beneficios totales y la inversión inicial podemos sacar una relación costo beneficio de 2,31. La tasa interna de rendimiento seria del 48,82% superando en más del doble el mínimo requerido por los inversionistas. Adicionalmente las cifras de los indicadores del EBITDA y el resultado neto, nos demuestran la capacidad del proyecto para generar beneficios después del primer año de funcionamiento. Finalmente se observan unas rentabilidades operativas por encima del 20% después del primer año y posteriormente superiores al 30%, mientras la rentabilidad neta se mantiene entre el 14% y el 22% después del primer año, estos cambios se explican debido a las altas inversiones en mercadeo que exige el proyecto. También se puede resaltar que el primer año es un año de inversión y estabilización de la compañía y es crítico cumplir con las metas de las ventas para poder llegar a los objetivos los siguientes años, como lo demuestran las cifras de la tabla 15, bajo los supuestos planteados el proyecto es financieramente viable.

## VII. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

### 1. CONDICIONES TÉCNICAS

El Canal para ofrecer el servicio de **bookalia** será a través de Internet, por medio de un portal web y un portal móvil por lo tanto las características técnicas están relacionadas con esta tecnología y se presentan a continuación:

- a) Sistema de Gestor de Contenidos Web (CMS por sus siglas en Ingles): Joomla versión 3.2 (Referencia <http://www.joomla.org/>), el cual es un CMS que se encuentra liberado bajo una licencia de software libre GPL versión 2(REFERENCIA <http://www.gnu.org/copyleft/gpl.html>) (Licencia publica general por sus siglas en ingles), que ofrece ciertos módulos que permitirá construir el sitio web con las funcionalidades y servicios descritos en el capítulo V, como por ejemplo: sistema de búsqueda, tiendas online, integración con redes sociales, gestión de noticias...etc., Joomla dispone de las siguientes características: interactivo, dinámico, escalable, seguro, con diseño personalizable (REFERENCIA: Estudio de los sistemas de gestión de contenidos web, Análisis de las mejores soluciones del mercado - Centro de Apoyo Tecnológico a Emprendedores, Fundación Parque Científico y Tecnológico de Albacete (2012)). Joomla permitirá a los administradores de **bookalia** actualizar cada contenido publicado de manera rápida y sencilla minimizando el tiempo y costo de la administración.
- b) Sistema Operativo: GNU/Linux (REFERENCIA <https://www.gnu.org/>), el cual maneja licencia GPL.

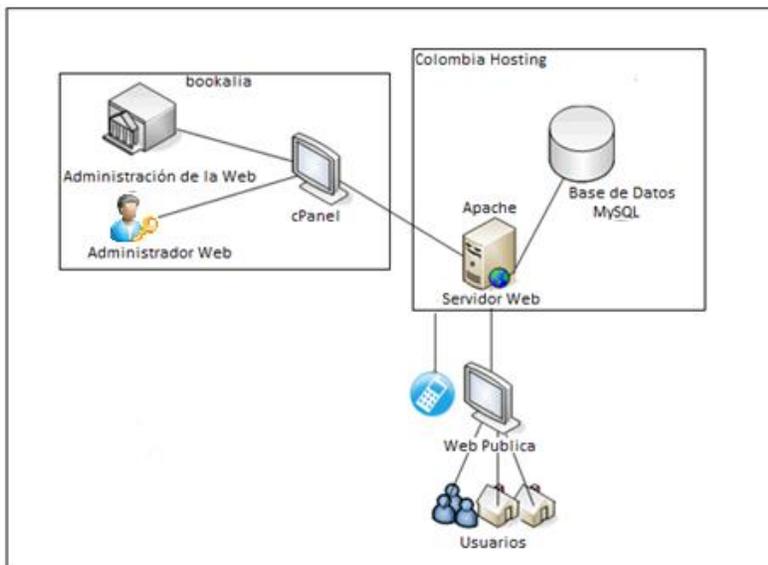
- c) Lenguaje de programación web: PHP versión 5 (REFERENCIA <http://php.net/>), el cual es el soportado por Joomla, y maneja una licencia PHP v3.01 la cual es de código abierto.
- d) Motor de base de datos: MySQL Community Server versión 5.6 (REFERENCIA <http://www.mysql.com/>), el cual es el soportado por Joomla y tiene un licenciamiento GPL.
- e) Servidor Web: Apache versión 2.0 (REFERENCIA <http://www.apache.org/>), el cual es el soportado por Joomla y maneja una licencia de Software libre Apache 2.0.
- f) Alojamiento (Hosting, por su nombre en inglés): Se contratará con la empresa Colombia Hosting (REFERENCIA <https://www.colombiahosting.com.co/>), por ser una empresa reconocida y con experiencia en el sector que cuenta con el certificado de calidad ISA 9001:2008, y soporta el modelo tecnológico propuesto Joomla, Linux, PHP, MySQL, Apache. Se tomará el plan oro por un año que consiste en: 10GB de espacio en disco, (que inicialmente será suficiente y en caso que se necesite más espacio se cambiara a un mayor plan), 40 correos corporativos, soporte y asesoría; Adicionalmente incluye el administrador de cuentas hosting Panel (REFERENCIA <http://cpanel.net/>) el cual permite una administración intuitiva del sitio Web.
- g) Dominio: Se consultó en la página de Hosting Colombia el dominio [www.bookalia.com](http://www.bookalia.com), pero ya se encuentra reservado por lo tanto se optó por el dominio [www.bookalia.co](http://www.bookalia.co), el cual está disponible.

Joomla, GNU/Linux, PHP, Mysql y Apache son programas que cuentan con versiones de licencia libre. Por lo tanto no requieren inversión en licenciamientos. Por otra parte

cPanel viene incluido con el valor del hosting. El Hosting tiene un costo de \$364.000 pesos más IVA el año. El Dominio tiene un costo de \$50.000 pesos al año. El costo del desarrollo del Sitio Web se estima en \$30.000.000 pesos (Dato tomado del estudio de la página <http://www.finanzaspersonales.com.co/cuanto-cuesta/articulo/%C2%BFcuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web?/36857>).

La siguiente imagen, representa un esquema de la arquitectura de la solución tecnológica para **bookalia**:

Imagen 7. ESQUEMA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA BOOKALIA

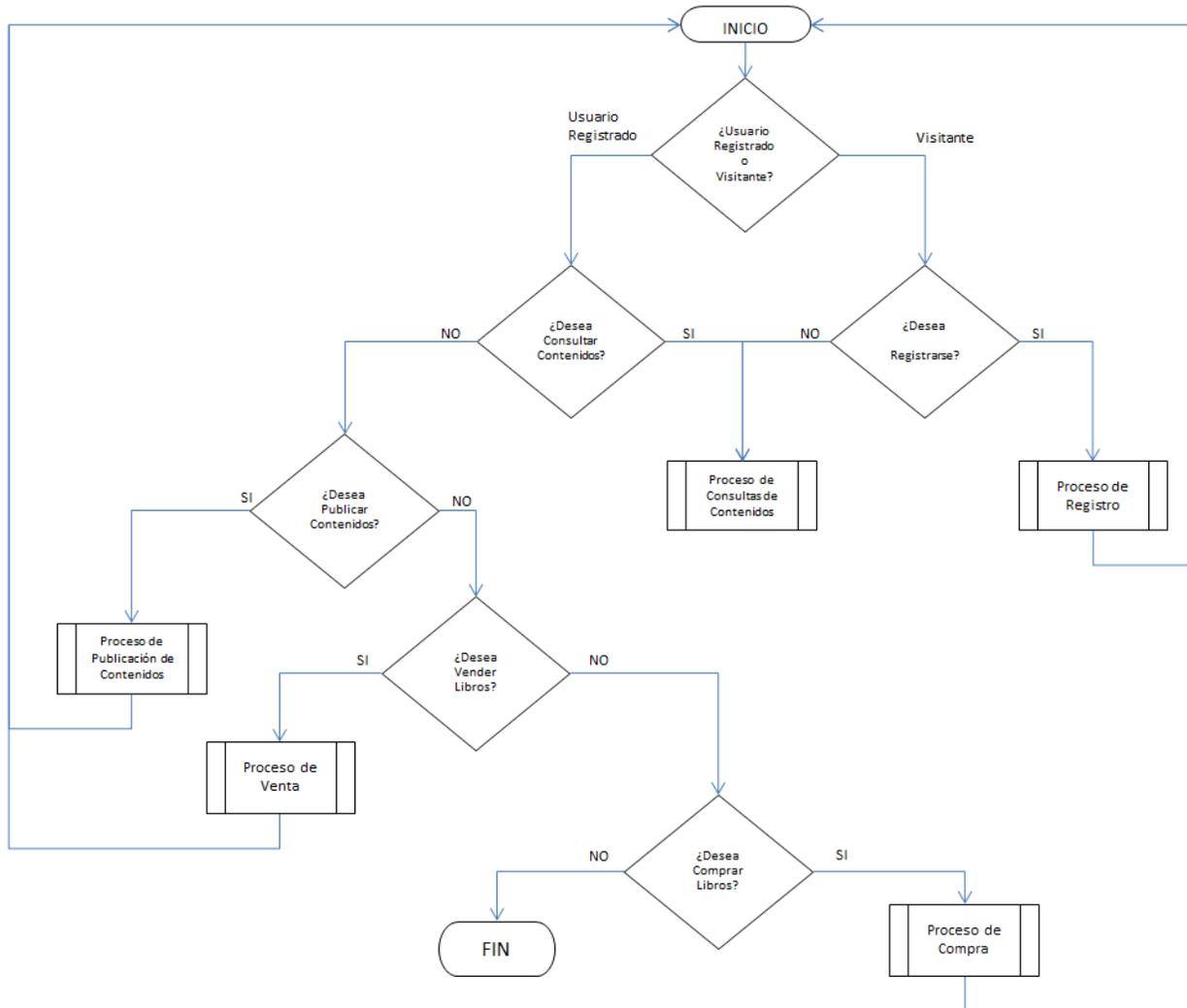


Fuente: Elaboración Propia

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO

Los principales procesos relacionados con los servicios que encuentran los clientes en el sitio Web de **bookalia** se presentan a continuación en el siguiente diagrama de flujo:

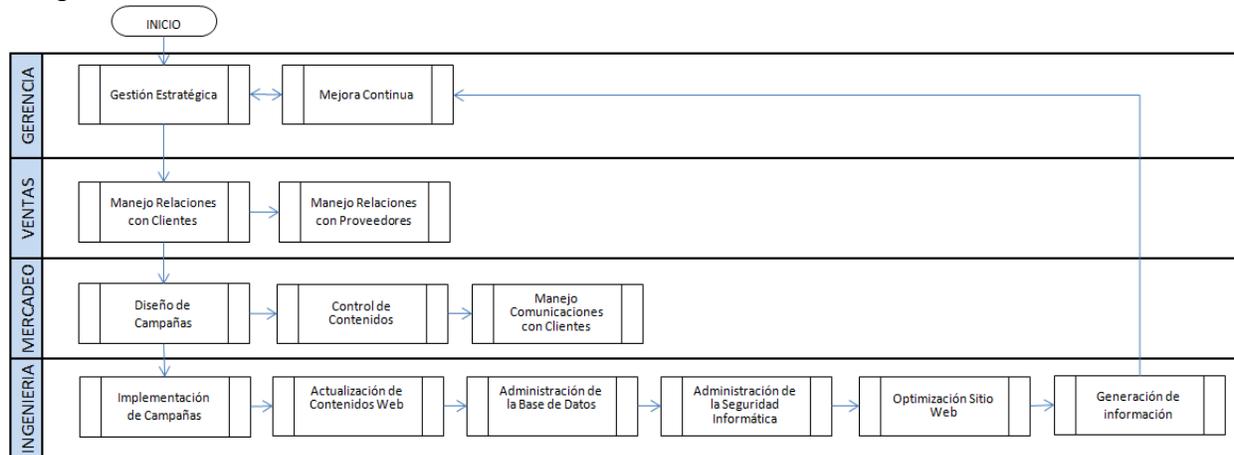
Imagen 8. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE SERVICIO



Fuente: Elaboración Propia

Los procesos internos muestran en el siguiente diagrama de procesos:

Imagen 9. MAPA DE PROCESOS BOOKALIA



Fuente: Elaboración Propia

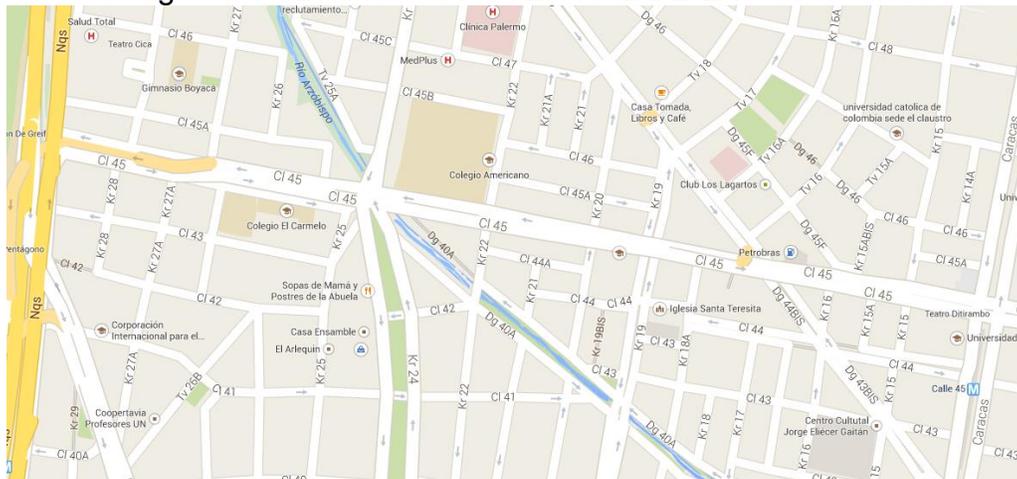
### 3. INFRAESTRUCTURA Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.

En esta sección se detallan los elementos físicos necesarios para la puesta en marcha de bookalia: equipos de oficina, muebles, e inmueble donde estará ubicada físicamente la oficina.

- El equipo de oficina que se necesitará para el funcionamiento de **bookalia** está compuesto por: Computadores, UPS, Teléfonos, Fax, Impresora/Fotocopiadora, Papelería, todo con un costo aproximado de: \$13.000.000 (Ver anexo 8. DETALLE INVERSIÓN INICIAL).
- Los muebles requeridos para la operación del negocio son: Escritorios, Sillas, Estantes, Sofá, Plantas y decoración. Todo con un costo aproximado de: \$4.000.000 (Ver anexo 8. DETALLE INVERSIÓN INICIAL)
- El inmueble donde estarán ubicadas las oficinas de **Bookalia** será tomado en arriendo en el sector de la Soledad en la ciudad de Bogotá, ubicado cerca de la Calle

45, entre Avenida NQS y la Avenida Caracas. (Ver Imagen 10 – Ubicación Potencial de las oficinas); Se ha escogido esta zona por las vías de acceso que ofrece, por estar ubicado cerca de varias de las más importantes universidades de la ciudad y por costos.

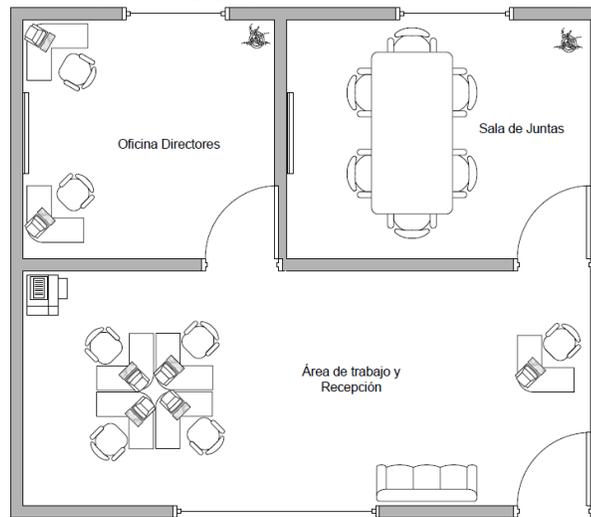
Imagen 10. UBICACIÓN POTENCIAL DE LAS OFICINAS.



Fuente: Google Maps. <https://www.google.com/maps/>

La oficina que se busca es de una sola planta, de por lo menos 45 m<sup>2</sup>, el local deberá contar con los servicios básicos de luz y agua, telefonía, internet. Los precios del arriendo de oficinas en este sector y con estas características se encuentran entre \$800.000 y \$1.000.000 pesos mensuales (Fuente <http://www.metrocuadrado.com/>). A continuación se presenta la distribución de planta propuesta:

### Imagen 11. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA PROPUESTA



Fuente: Plan de Negocios - Andrés Mejía U. Sabana 2011

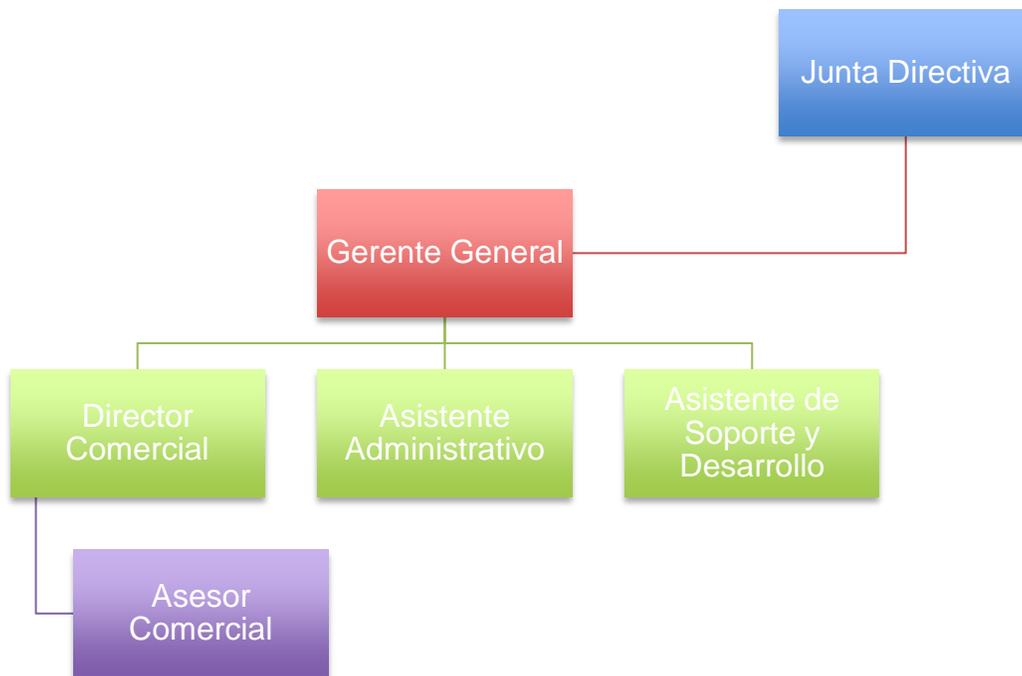
Como se muestra en la imagen la distribución de planta cuenta con una zona de reuniones, una oficina principal para la gerencia, una zona de trabajo y recepción en donde se ubicara el equipo comercial, el administrador web y el auxiliar administrativo.

## VIII. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

### 1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

A continuación se describe el organigrama funcional por el cual estarán definidos los cargos de la empresa.

IMAGEN 12. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



Fuente. Elaboración propia

### 2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Una vez definida la estructura organizacional y de acuerdo a la Imagen 12.

ORGANIGRAMA EMPRESARIAL, se presentan a continuación la descripción de cada uno de los perfiles (en este caso 5 cargos definidos) de la empresa.

## **Gerente General**

Profesional en administración de empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines. Experiencia de 5 años en áreas similares (administrativa, Recursos humanos, entre otras). Contar con experiencia liderando equipos. Ejercerá como representante legal de la sociedad. Estará como responsable de la gestión de los recursos de la empresa, así como de la contratación, capacitación y desvinculación del talento humano, así también como de los procesos administrativos de la empresa.

## **Director Comercial**

Profesional en administración de empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines. Experiencia de 5 años en el área comercial o similar. Contar con experiencia liderando equipos. Estará como responsable de establecer los lineamientos comerciales hacia los que estará dirigida la empresa y hacer contactos con nuevos clientes y alianzas estratégicas.

## **Asesor Comercial**

Profesional en Administración de Empresas o carreras afines. Experiencia mínima de 3 años en áreas comerciales. Dentro de sus funciones se encontrara la búsqueda de nuevos clientes y alianzas de acuerdo a las directrices del Director Comercial y estará sujeto al presupuesto de ventas requerido.

### **Asistente Administrativo**

Técnico o profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines. Con experiencia mínima de 1 año en cargos administrativos. Dara apoyo operativo a los procesos de la empresa como Facturación, Cartera, Caja menor, Servicio al cliente, entre otros.

### **Asistente de Soporte y Desarrollo**

Técnico o Profesional en Ingeniería informática. Experiencia laboral mínima de 3 años en soporte y desarrollo en aplicativos web. Responsable en dar soporte y mantenimiento de la solución. Dara cumplimiento a los cronogramas y efectividad de las soluciones propuestas.

## IX. ANÁLISIS LEGAL Y JURÍDICO

### 1. CONSIDERACIONES LEGALES Y JURÍDICAS

Para la constitución de Bookalia se procederá con el registro como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

TABLA 16. CARACTERÍSTICAS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

| <b>Sociedad por Acciones Simplificada</b>                            |  |
|--|--|
| <b>Proceso de Constitución</b>                                       | Documento privado, inscrito en el registro mercantil (si los aportes iniciales incluyen bienes inmuebles, se requiere escritura pública) |
| <b>Pluralidad de socios</b>  | Mínimo: 1 accionista Máximo: Infinito  |
| <b>Responsabilidad de los Asociados</b>                              | Limitada, al monto de los aportes salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la SAS en perjuicio de terceros.                          |
| <b>Régimen de aportes</b>  | Pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años.   |
| <b>Posibilidad de establecer montos máximos y mínimos de capital</b> | Es factible crear reglas estatutarias en ese sentido, así como las consecuencias previstas en caso de su cumplimiento                    |

Fuente: SAS La Sociedad por Acciones Simplificada. Francisco Reyes Villamizar, Ed. Legis, 1

Los beneficios y ventajas que se obtienen como SAS son los siguientes<sup>12</sup>:

- El empresario establece las **reglas de acuerdo al funcionamiento** de la sociedad. Se tienen estatutos flexibles y adaptables a las condiciones y requerimientos.
- **Creación por medio de documento privado**, lo que ahorra tiempo y dinero.
- La **responsabilidad de los socios se encuentra limitada** según los aportes realizados. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.
- **No se requiere establecer una duración determinada**. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.
- **El objeto social puede ser indeterminado**. Cuando alguna persona desee contratar con la SAS, no tendrán que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tienen la capacidad para desarrollar determinada transacción.
- **El pago de capital puede diferirse hasta por dos años**. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones.
- **Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales**. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.

---

<sup>12</sup> Revista Dinero. ¿Por qué vale la pena constituir una SAS?  
<http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

- **Mayor facilidad en la operación y administración.** Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social.
- **El trámite de liquidación es más ágil.** No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.

### **Ley de Formalización y Generación de Empleo. Artículo 4 de la Ley 1429 de 2010<sup>13</sup>**

**Cero por ciento (0%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

**Veinticinco por ciento (25%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

**Cincuenta por ciento (50%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

**Setenta y cinco por ciento (75%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las

---

<sup>13</sup> Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010: “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo” – Fuente: <http://www.actualicese.com/normatividad/2010/12/29/ley-1429-de-29-12-2010/>

personas naturales o asimiladas en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

**Ciento por ciento (100%)** de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

**De la inspección, vigilancia y control de la superintendencia de sociedades. Artículo 83 de la ley 222 de 1995.<sup>14</sup>**

La inspección consiste en la atribución de la Superintendencia de Sociedades para solicitar, confirmar y analizar de manera ocasional, y en la forma, detalle y términos que ella determine, la información que requiera sobre la situación jurídica, contable, económica y administrativa de cualquier sociedad comercial no vigilada por la Superintendencia Bancaria o sobre operaciones específicas de la misma. La Superintendencia de Sociedades, de oficio, podrá practicar investigaciones administrativas a estas sociedades.

---

<sup>14</sup> Ley 222 de 1995. “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”. – Fuente: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0222\\_1995.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html)

Tabla 17. COMPOSICIÓN DE LA SOCIEDAD

| <b>PERFIL DE SOCIOS</b> |  |                           |                      |
|-------------------------|--|---------------------------|----------------------|
| <b>Número</b>           | <b>Perfil</b>  | <b>Cargo a Desempeñar</b> | <b>Participación</b> |
| 1                       | Ingeniero Industrial con estudios de posgrado en áreas Administrativas y de Gestión. Experiencia en áreas de Gestión Humana y áreas administrativas. | <b>Gerente General</b>    | 50%                  |
| 2                       | Ingeniero de Sistemas con estudios de posgrado en áreas Administrativas y de Gestión. Experiencia en Gerencia, Análisis y Desarrollo de Proyectos.   | <b>Director Comercial</b> | 50%                  |

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusión**

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

## ANEXOS

### ANEXO 1. CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL

| <b>CRECIMIENTO ECONÓMICO</b> |          |            |            |            |            |            |
|------------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PAÍS                         | 2010     | 2011       | 2012       | 2013       |            |            |
|                              |          |            |            | 2013-I     | 2013-II    | 2013-III   |
| <b>América del Norte</b>     |          |            |            |            |            |            |
| Estados Unidos               | 2,4      | 1,8        | 2,2        | 1,3        | 1,6        | 1,8        |
| Canadá                       | 3,2      | 2,5        | 1,7        | 1,4        | 1,4        | 1,9        |
| <b>Europa</b>                |          |            |            |            |            |            |
| Unión Europea (27 países)    | 2        | 1,7        | -0,4       | -0,8       | -0,1       | 0,1        |
| Euro Zona                    | 2        | 1,6        | -0,6       | -1,1       | -0,6       | -0,3       |
| Alemania                     | 4        | 3,4        | 0,9        | -0,3       | 0,5        | 0,6        |
| Francia                      | 1,7      | 2          | 0          | -0,4       | 0,5        | 0,2        |
| España                       | -0,2     | 0,1        | -1,6       | -2         | -1,6       | -1,1       |
| Italia                       | 1,7      | 0,4        | -2,4       | -2,5       | -2,2       | -1,9       |
| Irlanda                      | -1,1     | 2,2        | 0,2        | -1,1       | -1,1       | -          |
| Reino Unido                  | 1,7      | 1,1        | 0,2        | 0,2        | 1,3        | 1,5        |
| Portugal                     | 1,9      | -1,3       | -3,2       | -4,1       | -2         | -1         |
| Grecia                       | -4,9     | -7,1       | -6,4       | -5,5       | -3,7       | -3         |
| Turquía                      | 9,2      | 8,8        | 2,2        | 2,9        | 4,4        |            |
| <b>Asia</b>                  |          |            |            |            |            |            |
| China                        | 10,4     | 9,3        | 7,7        | 7,7        | 7,5        | 7,8        |
| Corea del Sur                | 6,3      | 3,7        | 2          | 1,5        | 2,3        | 3,3        |
| Japón                        | 4,7      | -0,6       | 2          | -0,1       | 1,3        | 2,4        |
| <b>América Latina</b>        |          |            |            |            |            |            |
| Argentina                    | 9,2      | 8,9        | 1,9        | 3          | 8,3        | -          |
| Brasil                       | 7,5      | 2,7        | 0,9        | 1,7        | 3,3        | 2,2        |
| Chile                        | 5,7      | 5,8        | 5,6        | 5,2        | 4          | 4,7        |
| <b>Colombia</b>              | <b>4</b> | <b>6,6</b> | <b>4,2</b> | <b>2,6</b> | <b>3,9</b> | <b>5,1</b> |
| Ecuador                      | 3,5      | 7,8        | 5,1        | 3,5        | 3,5        | -          |
| México                       | 5,3      | 4          | 3,6        | 0,6        | 1,6        | 1,3        |
| Perú                         | 8,8      | 6,9        | 6,3        | 4,6        | 5,6        | 4,4        |
| Venezuela                    | -1,5     | 4,2        | 5,6        | 0,5        | 2,7        | 1,2        |

Fuente. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

## ANEXO 2 - CRECIMIENTO MATRÍCULA POR NIVEL DE FORMACIÓN

| <b>Nivel de Formación</b> | <b>2010</b>  | <b>2011</b>   | <b>2012*</b> | <b>2013**</b> | <b>Crecimiento Anual (2010-2013)</b> |
|---------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------------------------------|
| Técnica                   |              |               |              |               |                                      |
| Profesional               | -49,80%      | -11,40%       | -4,20%       | 4,60%         | -3,90%                               |
| Tecnológica               | 51,20%       | 15,90%        | 4,40%        | 13,90%        | 11,30%                               |
| Pregrado                  | 3,40%        | 10,90%        | 5,10%        | 5,00%         | 7,00%                                |
| Especialización           | 9,90%        | 33,50%        | 1,00%        | 1,80%         | 11,10%                               |
| Maestría                  | 16,80%       | 27,50%        | 7,90%        | 10,40%        | 14,90%                               |
| Doctorado                 | 42,60%       | 25,50%        | 4,90%        | 13,20%        | 14,20%                               |
| <b>Total</b>              | <b>6,60%</b> | <b>12,10%</b> | <b>4,40%</b> | <b>7,40%</b>  | <b>7,90%</b>                         |

Fuente: MEN - SNIES \*Dato preliminar con corte a marzo 18 de 2013 \*\*Dato preliminar de IES con corte a septiembre 9 de 2013 y SENA con corte a 31 de diciembre de 2013.

ANEXO 3. DISTRIBUCIÓN POR ESTRATOS DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA DE BOGOTÁ.

| Universidad                               | ESTRATO   |            |            |            |            |           |
|---|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|
|   | 1         | 2          | 3          | 4          | 5          | 6         |
| Universidad Nacional – Sede Bogotá        | 8%        | 32%        | 45%        | 12%        | 2%         | 1%        |
| Universidad del Bosque                    | -         | 1%         | 21%        | 45%        | 30%        | 3%        |
| Universidad Cooperativa de Colombia       | 2%        | 22%        | 64%        | 10%        | 1%         | 1%        |
| Escuela de Administración de Negocios     | 1%        | 6%         | 44%        | 35%        | 11%        | 3%        |
| Universidad Militar Nueva Granada         | 1%        | 9%         | 52%        | 24%        | 9%         | 4%        |
| Universidad Pedagógica Nacional           | 6%        | 35%        | 52%        | 5%         | 1%         | 1%        |
| U.D.C.A.                                  | 1%        | 6%         | 43%        | 33%        | 12%        | 5%        |
| Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá | -         | 2%         | 17%        | 32%        | 28%        | 20%       |
| <b>Promedio</b>                           | <b>3%</b> | <b>14%</b> | <b>42%</b> | <b>25%</b> | <b>12%</b> | <b>5%</b> |

Fuente: Promoción del Desarrollo Humano. Caracterización del estudiante universitario

de Santa fe de Bogotá. ASCUN. Bogotá 2000.

ANEXO 4. ESTUDIO DE MERCADEO - PLAN DE NEGOCIOS. BOGOTÁ AGOSTO DE 2014

Tiempo estimado de diligenciamiento: 3 minutos

Seleccione con una X la opción que más se ajusta a su perfil.

---

1. ¿Es usted estudiante de?
  - A. Pregrado
  - B. Postgrado
  - C. Otro
  - B. Medio Alto
  - C. Medio
  - D. Bajo
  - E. No me interesa
2. ¿Cuál es su rango de Edad?
  - A. De 15 a 25 años
  - B. Más de 25 años
3. ¿Cuál es su rango de Estrato Socioeconómico?
  - A. Estrato 1
  - B. Estrato 2
  - C. Estrato 3
  - D. Estrato 4
  - D. Estrato 5
  - E. Estrato 6
4. ¿Cuántos libros compra anualmente?
  - A. No compra
  - B. Entre 1 y 2
  - C. Entre 3 y 4
  - D. 5 o más
5. ¿Cuál es su preferencia a la hora de comprar libros?
  - A. Librerías y papelerías tradicionales
  - B. Tienda de la Universidad
  - C. Tiendas de compra y venta de libros.
  - D. Tiendas Online (Como amazon.com)
  - E. Tiendas Online de compra y venta (Como deRemate.com)
  - F. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
6. ¿Califique su interés por comprar libros de segunda mano por Internet?
  - A. Alto
7. ¿Califique su interés en poner a la venta los libros que ya no utiliza por Internet?
  - A. Alto
  - B. Medio Alto
  - C. Medio
  - D. Bajo
  - E. No me interesa
8. ¿Estaría usted dispuesto a pagar una única cuota de membresía a un portal web de universitarios donde pueda buscar y comprar libros en reventa?
  - A. Si
  - B. No
9. ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio de clasificados en una web de universitarios, para publicar sus libros a la venta?
  - A. Si
  - B. No
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de cuota para los casos de las preguntas 8 y 9?
  - A. Entre \$0 y 1.000 pesos
  - B. Entre \$1.001 y \$3.000 pesos
  - C. Entre \$3.001 y \$6.000 pesos
  - D. Entre \$6.001 y \$10.000 pesos

## ANEXO 5. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |
|--|--|
| Estudio de Mercadeo para el Plan de Negocios de una página de venta intercambio de libros de segunda Bogotá Agosto de 2014 |  |
| <b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>  | 8 – 12 de Agosto del 2014.   |
| <b>UNIVERSO</b>  | 291.489 estudiantes de Pregrado en Bogotá con edades entre 15 y 25 años en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4.  |
| <b>MUESTRA Y COBERTURA GEOGRÁFICA</b>  | 96 estudiantes de Pregrado en Bogotá con edades entre 15 y 25 años en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, de las Universidades: Sabana, Javeriana y Nacional. |
| <b>SELECCIÓN DE LA MUESTRA</b>   | Aleatoria.   |
| <b>METODOLOGIA</b>   | Trabajo de campo, entrevista.  |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA</b>  | 95%  |
| <b>ERROR ASOCIADO A LA MUESTRA</b>   | 10%  |

## ANEXO 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

|                          |       | Escenario Pesimista | Escenario Optimista | Escenario Alterno | Escenario Planteado |
|--------------------------|-------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Inflación                |       | 7%                  | 3%                  | 5%                | 4%                  |
| % Cumplimiento de Ventas |       | 80%                 | 100%                | 90%               | 100%                |
| % Ventas a Credito       |       | 100%                | 0%                  | 80%               | 90%                 |
| % Recuperación Cartera   |       | 90%                 | 100%                | 95%               | 97%                 |
| Tasa interés Oportunidad |       | 20%                 | 20%                 | 20%               | 20%                 |
| VPN                      |       | (\$ 200,36)         | \$ 318              | \$ 104            | \$ 278              |
| TIR                      |       | -                   | 54%                 | 16%               | 49%                 |
| Ventas                   | Año 1 | \$ 48               | \$ 60               | \$ 54             | \$ 60               |
|                          | Año 2 | \$ 152              | \$ 189              | \$ 170            | \$ 189              |
|                          | Año 3 | \$ 249              | \$ 312              | \$ 280            | \$ 312              |
|                          | Año 4 | \$ 322              | \$ 402              | \$ 362            | \$ 402              |
|                          | Año 5 | \$ 381              | \$ 477              | \$ 429            | \$ 477              |
| Flujo de Caja            | Año 1 | \$ (12)             | \$ 5                | \$ (3)            | \$ 4                |
|                          | Año 2 | \$ (32)             | \$ 37               | \$ 4              | \$ 31               |
|                          | Año 3 | \$ (44)             | \$ 111              | \$ 36             | \$ 97               |
|                          | Año 4 | \$ (66)             | \$ 199              | \$ 70             | \$ 175              |
|                          | Año 5 | \$ (79)             | \$ 319              | \$ 125            | \$ 283              |
| EBITDA                   | Año 1 | \$ (76)             | \$ (62)             | \$ (70)           | \$ (64)             |
|                          | Año 2 | \$ 6                | \$ 47               | \$ 25             | \$ 45               |
|                          | Año 3 | \$ 45               | \$ 110              | \$ 76             | \$ 108              |
|                          | Año 4 | \$ 48               | \$ 133              | \$ 90             | \$ 131              |
|                          | Año 5 | \$ 80               | \$ 180              | \$ 129            | \$ 178              |
| Resultado Neto           | Año 1 | \$ (76)             | \$ (64)             | \$ (70)           | \$ (64)             |
|                          | Año 2 | \$ (6)              | \$ 32               | \$ 13             | \$ 32               |
|                          | Año 3 | \$ 5                | \$ 69               | \$ 37             | \$ 68               |
|                          | Año 4 | \$ (14)             | \$ 68               | \$ 27             | \$ 68               |
|                          | Año 5 | \$ (29)             | \$ 70               | \$ 20             | \$ 69               |
| Rentabilidad Operativa   | Año 1 | -158%               | -104%               | -131%             | -107%               |
|                          | Año 2 | 4%                  | 25%                 | 15%               | 24%                 |
|                          | Año 3 | 18%                 | 35%                 | 27%               | 35%                 |
|                          | Año 4 | 15%                 | 33%                 | 25%               | 32%                 |
|                          | Año 5 | 21%                 | 38%                 | 30%               | 37%                 |
| Rentabilidad Neta        | Año 1 | -158%               | -107%               | -131%             | -107%               |
|                          | Año 2 | -4%                 | 17%                 | 7%                | 17%                 |
|                          | Año 3 | 2%                  | 22%                 | 13%               | 22%                 |
|                          | Año 4 | -5%                 | 17%                 | 7%                | 17%                 |
|                          | Año 5 | -8%                 | 15%                 | 5%                | 14%                 |

ANEXO 7 – FLUJO DE CAJA

| FLUJO DE CAJA                              | AÑO 0                  | AÑO 1                   | AÑO 2                   | AÑO 3                   | AÑO 4                   | AÑO 5                   |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>i. Ingresos Operativos</b>              |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1. Ventas por servicios                    | \$ -                   | \$ -                    | \$ 26.132.092           | \$ 42.984.003           | \$ 55.495.248           | \$ 64.208.226           |
| %Contado                                   | 0%                     | 0%                      | 0%                      | 0%                      | 0%                      | 0%                      |
| <b>SubTotal Ingresos por servicios</b>     | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>             | <b>\$ 26.132.092</b>    | <b>\$ 42.984.003</b>    | <b>\$ 55.495.248</b>    | <b>\$ 64.208.226</b>    |
| 2. Ventas por Publicidad                   | \$ -                   | \$ 59.875.995           | \$ 163.263.442          | \$ 268.547.819          | \$ 346.713.357          | \$ 412.494.737          |
| %Contado                                   |                        | 10%                     | 10%                     | 10%                     | 10%                     | 10%                     |
| %Recuperación de Cartera                   |                        | 97%                     | 97%                     | 97%                     | 97%                     | 97%                     |
| 2.1. Ventas de Contado                     | \$ -                   | \$ 5.987.599            | \$ 16.326.344           | \$ 26.854.782           | \$ 34.671.336           | \$ 41.249.474           |
| 2.2. Ventas a Crédito                      | \$ -                   | \$ 53.888.395           | \$ 146.937.098          | \$ 241.693.037          | \$ 312.042.021          | \$ 371.245.263          |
| 2.3. Recuperación Cartera                  | \$ -                   | \$ 52.271.743           | \$ 142.528.985          | \$ 234.442.246          | \$ 302.680.761          | \$ 360.107.905          |
| <b>SubTotal Ingresos por publicidad</b>    | <b>\$ -</b>            | <b>\$ 58.259.343</b>    | <b>\$ 158.855.329</b>   | <b>\$ 261.297.028</b>   | <b>\$ 337.352.096</b>   | <b>\$ 401.357.379</b>   |
| <b>Total Ingresos Operativos</b>           | <b>\$ -</b>            | <b>\$ 58.259.343</b>    | <b>\$ 184.987.421</b>   | <b>\$ 304.281.031</b>   | <b>\$ 392.847.344</b>   | <b>\$ 465.565.605</b>   |
| <b>ii. Gastos Operativos Fijos</b>         |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>1. Pagos Laborales</b>                  |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1.1. Sueldos Fijos                         | \$ -                   | \$ 46.800.000           | \$ 48.672.000           | \$ 73.008.000           | \$ 109.512.000          | \$ 117.177.840          |
| 1.2. Sueldos Variables                     | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 1.3. Prestaciones Sociales                 | \$ -                   | \$ 22.400.376           | \$ 23.296.391           | \$ 34.944.587           | \$ 52.416.880           | \$ 56.086.061           |
| 2. Arrendamientos                          | \$ -                   | \$ 12.000.000           | \$ 12.480.000           | \$ 12.979.200           | \$ 13.498.368           | \$ 14.038.303           |
| 3. Servicios                               | \$ -                   | \$ 9.600.000            | \$ 9.984.000            | \$ 10.383.360           | \$ 10.798.694           | \$ 11.230.642           |
| 4. Mantenimiento SitioWeb                  | \$ -                   | \$ 3.000.000            | \$ 5.000.000            | \$ 7.000.000            | \$ 10.000.000           | \$ 15.000.000           |
| 5. Publicidad y Mercadeo                   | \$ -                   | \$ 30.000.000           | \$ 45.000.000           | \$ 65.000.000           | \$ 75.000.000           | \$ 85.000.000           |
| 6. Hosting y Dominio                       | \$ -                   | \$ 414.000              | \$ 430.560              | \$ 447.782              | \$ 465.694              | \$ 484.321              |
| 7. Preoperativos                           | \$ 500.000             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 9. Desarrollo SitioWeb                     | \$ 30.000.000          | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 10. Impuesto Renta y CREE                  |                        |                         | \$ 12.850.430           | \$ 34.656.496           | \$ 42.859.816           | \$ 59.011.641           |
| 11. Maquinaria y Equipo                    | \$ 13.000.000          | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 12. Muebles y Enseres                      | \$ 7.000.000           | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 13. Varios y Otros                         | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>SubTotal</b>                            | <b>\$ (50.500.000)</b> | <b>\$ (124.214.376)</b> | <b>\$ (157.713.381)</b> | <b>\$ (238.419.425)</b> | <b>\$ (314.551.452)</b> | <b>\$ (358.028.808)</b> |
| <b>iii. Inversiones Fijas</b>              |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1. Terrenos                                | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 2. Edificaciones                           | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 3. Maquinaria y Equipo                     | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 4. Muebles y Enseres                       | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5. Vehiculos                               | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>SubTotal</b>                            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| <b>iv. Recursos Obtenidos</b>              |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1. Préstamo                                | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 2. Recursos Propios                        | \$ 120.000.000         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>SubTotal</b>                            | <b>\$ 120.000.000</b>  | <b>\$ -</b>             |
| <b>v. Amortización Pasivos Financieros</b> |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto     | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 2. Intereses Crédito Propuesto             | \$ -                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>SubTotal</b>                            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Flujo de Caja Inicial                      | \$ -                   | \$ 69.500.000           | \$ 3.544.967            | \$ 30.819.007           | \$ 96.680.613           | \$ 174.976.506          |
| <b>Flujo de Caja Final</b>                 | <b>\$ 69.500.000</b>   | <b>\$ 3.544.967</b>     | <b>\$ 30.819.007</b>    | <b>\$ 96.680.613</b>    | <b>\$ 174.976.506</b>   | <b>\$ 282.513.303</b>   |

## ANEXO 8. DETALLE INVERSIÓN INICIAL

| <b>Muebles y Enseres</b>                   | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Uni.</b> | <b>Valor Total</b>   |
|--|-----------------|-------------------|----------------------|
| Sillas                                     | 5               | \$ 200.000        | \$ 1.000.000         |
| Escritorios                                | 5               | \$ 200.000        | \$ 1.000.000         |
| Estantes                                   | 3               | \$ 200.000        | \$ 600.000           |
| Sofa                                       | 1               | \$ 400.000        | \$ 400.000           |
| Otros Enseres                              | 1               | \$ 1.000.000      | \$ 1.000.000         |
| <b>Total Muebles y Enseres</b>             |                 |                   | <b>\$ 4.000.000</b>  |
| <b>Equipos de Oficina</b>                  | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Uni.</b> | <b>Valor Total</b>   |
| UPS  | 1               | \$ 1.000.000      | \$ 1.000.000         |
| PC   | 2               | \$ 2.500.000      | \$ 5.000.000         |
| Laptops                                    | 3               | \$ 2.000.000      | \$ 6.000.000         |
| Impresora / Fotocopiadora                  | 1               | \$ 500.000        | \$ 500.000           |
| Papelería y Otros                          | 1               | \$ 500.000        | \$ 500.000           |
| <b>Total Equipos de Oficina</b>            |                 |                   | <b>\$ 13.000.000</b> |
| <b>Salarios Garantizados 2 meses</b>       | <b>Meses</b>    | <b>Valor Mes.</b> | <b>Valor Total</b>   |
| Salario Web master                         | 2               | \$ 3.000.000      | \$ 6.000.000         |
| Salario Agente Comercial                   | 2               | \$ 2.000.000      | \$ 4.000.000         |
| Salario Auxiliar Administrativo            | 2               | \$ 900.000        | \$ 1.800.000         |
| <b>Total Salarios Garantizados 2 meses</b> |                 |                   | <b>\$ 11.800.000</b> |
| <b>Desarrollo Sitio Web</b>                |                 |                   | <b>Valor Total</b>   |
| Levantamiento de Requerimientos            |                 |                   | \$ 3.000.000         |
| Diseños                                    |                 |                   | \$ 3.000.000         |
| Construcción                               |                 |                   | \$ 15.000.000        |
| Pruebas                                    |                 |                   | \$ 6.000.000         |
| Implementación                             |                 |                   | \$ 3.000.000         |
| <b>Total Desarrollo Sitio Web</b>          |                 |                   | <b>\$ 30.000.000</b> |
| <b>Infraestructura</b>                     |                 |                   | <b>Valor Total</b>   |
| Hosting (1 año)                            |                 |                   | \$ 364.000           |
| Dominio (1 año)                            |                 |                   | \$ 50.000            |
| <b>Total Hosting y Dominio</b>             |                 |                   | <b>\$ 414.000</b>    |