



**CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE AGENDAMIENTO
DE SERVICIOS A DOMICILIO
Emprendimiento**

Nicole Cadosch Delmar Akerman

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá, Agosto 2016**

**CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE AGENDAMIENTO
DE SERVICIOS A DOMICILIO
Emprendimiento**

Nicole Cadosch Delmar Akerman

**Director: Nicolás Afanador
Docente Cátedra CESA**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá, Agosto 2016**

Contenido

<i>Introducción</i>	5
<i>Capítulo 1: Resumen ejecutivo</i>	8
Misión.....	8
CANVAS.....	8
Oportunidad.....	13
Competencia.....	14
<i>Capítulo 2: Análisis del entorno</i>	16
Social.....	16
Económico.....	19
Fiscal.....	21
Legal.....	21
Tecnológico.....	21
<i>Capítulo 3: Plan de Mercado</i>	22
Validación del modelo de negocio.....	22
Imagen e identidad de la empresa.....	22
DOFA.....	22
Precio.....	23
Proyección de ventas.....	24
Sistema de distribución.....	27
Publicidad-Promoción.....	35
<i>Capítulo 4: Plan de producción</i>	37
<i>Capítulo 5: Plan de recursos humanos y legal</i>	38
<i>Capítulo 6: Plan de finanzas</i>	45
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	51
<i>Bibliografía</i>	53
<i>Anexos</i>	56

Índice de anexos

<i>Anexo 1: CANVAS</i>	56
<i>Anexo 2: Regulaciones</i>	57
<i>Anexo 3: Logo</i>	60
<i>Anexo 4: DOFA</i>	61
<i>Anexo 5: Estado de Resultados</i>	62
<i>Anexo 6: Balance General</i>	63
<i>Anexo 7: Flujo de caja</i>	64

Contenido de gráficas

<i>Gráfica 1: Estructura de costos</i>	12
--	----

Contenido de tablas

<i>Tabla 1 : Comparación de la competencia</i>	15
<i>Tabla 2: Descripción de las características del producto a comercializar</i>	31

Contenido de figuras

<i>Figura 1: Agrupación de tipo de servicios y zonas en Bogotá</i>	6
<i>Figura 2: Esquema secuencial para el diseño y la selección del canal de distribución</i>	28
<i>Figura 3: Pasos para realizar el agendamiento dentro de la plataforma</i>	37
<i>Figura 4: Organigrama de Clicservis</i>	38

Introducción

Actualmente, la experiencia de salir de la casa a buscar productos o servicios se ha vuelto cada vez más traumática. Esta experiencia se caracteriza principalmente por las distancias, los trancones, la falta de tiempo y el estrés, los cuales se vuelven factores decisivos a la hora de adquirir un producto o un servicio. En respuesta a esto, el traslado de los hábitos de compra al mundo digital se ha vuelto más simple y por ende más común, ya que todo se puede conseguir desde la comodidad del hogar.

Hoy nos encontramos en una revolución digital, la cual ha cambiado la forma en que el consumidor se comporta. Primero, el consumidor tiene el control, lo que significa que pueden decidir que quieren en el momento que quieran y pueden determinar, según sus acciones lo que les gusta o lo que les disgusta. Segundo, quieren todo en tiempo real, de forma inmediata, lo que se relaciona directamente con su nuevo estilo de vida, lleno de actividades y sin tiempo de sobra. Como respuesta a esta oportunidad nace Clicservis.

El proyecto se basa inicialmente en una plataforma B2C, en la cual se ofrecen los servicios a domicilio de proveedores aliados. Los servicios que se ofrecen se dividen en diferentes categorías: auxiliares del hogar, mascotas, salud, profesores, belleza, licoreras, comidas, carros, mensajería, ropa y eventos. Los proveedores estarán agrupados según el tipo de servicio y zonas, tal como se ilustra en la figura 1. En este caso se ilustra la agrupación por tipo de servicios y zonas en los sectores en los cuales se va a desarrollar el proyecto en Bogotá.

Figura 1
Agrupación de tipo de servicios y zonas en Bogotá
 Nota: Elaboración propia

Chapinero	Usaquén
Auxiliares del hogar	Auxiliares del hogar
Mascotas	Mascotas
Salud	Salud
Profesores	Profesores
Belleza	Belleza
Licoreras	Licoreras
Comidas	Comidas
Carros	Carros
Mensajería	Mensajería
Ropa	Ropa
Eventos	Eventos

El proceso inicia cuando el usuario indica su necesidad entre las categorías que ofrecen la página y su ubicación con el objetivo de ofrecer un servicio más rápido y eficiente. Después, el cliente elige el proveedor y realiza el agendamiento según la disponibilidad del proveedor y se registra. Posteriormente el usuario elige el proveedor a su gusto y contrata el servicio. Cabe resaltar que Clicservis funciona como una herramienta de mediación entre el prestador del servicio y el usuario final.

Para diseñar la estructura del proyecto se decidió acudir a fuentes de información secundarias, como modelos de negocio similares, análisis de comportamiento del consumidor y análisis de su aplicación en el mercado.

El objetivo primordial de la investigación es elaborar un plan de negocio para de esta forma poder desarrollar el proyecto que es la creación de una plataforma de agendamiento de servicios a domicilio. Para esto se va a determinar la viabilidad del proyecto mediante un análisis en los ámbitos legales, fiscales, financieros, organizacionales, de producción y de mercado.

Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa de agendamiento de servicios online basada en una plataforma B2C.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno
- Elaborar un plan de mercado
- Elaborar un plan de producción
- Elaborar un plan de recursos humanos
- Elaborar un plan financiero

Capítulo 1: Resumen ejecutivo

Misión

Ser el mediador que entregue la solución en servicios a domicilio mejor adaptada a cada necesidad, confiable y conveniente, a través de la creación de una plataforma que permite agendar servicios a domicilio recomendados en tiempo real.

CANVAS

La metodología que se va a utilizar es el modelo CANVAS (ver anexo 1), basado en los siguientes aspectos:

Segmento de clientes. Están divididos en dos grupos. Por un lado están los proveedores de servicios a domicilio, los cuales son principalmente empresas y agencias prestadoras de servicios. Estos se consideran los clientes. Por otro lado se encuentran los usuarios de la plataforma para los cuales se hizo una segmentación. Esta segmentación se divide en dos grupos: mujeres 2.0 y hombres.

De forma más específica, la mujer 2.0 es una mujer que ha apropiado la tecnología y es capaz de conciliar la vida laboral, la familiar, y encontrar momentos de ocio para búsquedas y relaciones sociales en internet (Pulido Barreiro, Granados Trujillo, & Hurtado Nieto, 2013). En general, son mamás, inmigrantes digitales entre 30 y 40 años, de estrato socio económico 4, 5 y 6, inicialmente residentes de la ciudad de Bogotá de las localidades de Chapinero y Usaquén. En relación a los hombres, estos son hombres que tienen un papel de administradores del hogar, mayoritariamente solteros. Son hombres de 30 a 40 años, de estrato socio económico 4, 5 y 6,

inicialmente residentes de la ciudad de Bogotá de las localidades de Chapinero y Usaquén. De manera general, el mercado inicial en Bogotá es de 216.000 en Usaquén y 31.000 en Chapinero aproximadamente. Esta información se obtuvo de estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) a partir del censo del año 2015.

Los proveedores de servicios a domicilio son empresas o agencias prestadoras de servicios específicamente relacionados con las categorías que se ofrecen en la plataforma y localizados lo más cercano posible a los usuarios de la plataforma o que sus servicios a domicilio estén dentro del rango de atención de las localidades de Usaquén y Chapinero.

Proposición de valor. Promociona los servicios de los prestadores de servicios a domicilio, mientras otorga una gran variedad de servicios que se pueden reservar en línea.

Canales de distribución. El canal principal de distribución es la plataforma a través de la cual el usuario puede agendar los servicios deseados.

Relaciones con los clientes. Para los usuarios la relación se va a basar en una relación automatizada, es decir, la empresa no mantiene relación directa con los usuarios, pero simula una relación personal que sirve de apoyo para la satisfacción del usuario. En otras palabras, es una comunicación digital con los usuarios y también se ofrece un servicio al cliente mediante atención telefónica. Por otro lado, hay comunicación directa con los proveedores de servicios a domicilio. Inicialmente visitas para atraerlos a la plataforma y posteriormente un seguimiento para mantenerlos presentes en la plataforma. En resumen es una relación comercial proactiva.

Fuente de ingresos. Las fuentes de ingresos son:

- El cobro de una comisión al proveedor de un porcentaje sobre ventas.
- Campañas mailing: administrar la publicidad del proveedor mediante un servicio de mailing a su lista de clientes.

Recursos clave. Los recursos claves son:

- **Recursos físicos:** se necesita de una oficina o un punto central para la administración de la aplicación y una plataforma en la cual se va a construir todo el proyecto y una base de datos que pueda contener los clientes y los usuarios.
- **Intelectuales:** se necesita asesoría en los primeros meses de operación para construir poco a poco el know how.
- **Humanos:** se necesita de un programador que se encargue del desarrollo y actualización de la aplicación, una fuerza de ventas que se encargue de impulsar la aplicación y de la satisfacción del cliente con visitas y disponibilidad de recibir llamadas y un creador y analista de campañas digitales.
- **Financieros:** se necesita de dinero en efectivo de inversionistas y capital propio.

Actividades clave. Las actividades clave son:

- **Producción:** desarrollo, administración y mantenimiento de la página web.
- **Distribución:** desarrollo y mantenimiento de la página web para que el usuario pueda realizar agendamiento de los servicios deseados.
- **Desarrollo de red de usuarios:** aumentar constantemente la base de datos de usuarios y servicios.

- **Comunicación:** marketing digital para promover y promocionar servicios.

Alianzas clave. Las alianzas clave son:

- Influenciadores y bases de datos de mujeres 2.0 y hombres dentro del segmento determinado.
- Empresas y agencias prestadoras de servicios a domicilio.
- Equipo comercial y de ventas.
- Equipo/agencia de marketing digital.
- Equipo/agencia de desarrollo técnico.

Estructura de costos: Los costos se dividen en:

- **Gastos de personal:**
 - Servicio de consultorías jurídicas
 - Staff de gestión de clientes: un call center compuesto por 2 personas.
 - Staff administrativo: servicio de contaduría.
 - Servicio de asesoría de negocios.
 - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- **Gastos de funcionamiento:**
 - Hosting de la página web.
 - Arrendamiento y administración de la oficina
 - Servicios públicos
 - Transporte
 - Correo

- Mantenimiento general y de equipos
- Caja menor y presupuesto para imprevistos
- **Gastos operacionales:**
 - Son los gastos publicitarios, los cuales incluyen:
 - Community manager para manejar la estrategia de mercadeo digital y el posicionamiento SEO.
 - Campañas mailing: se envían correos semanales a una lista de clientes potenciales.

En la gráfica 1 se ilustra la estructura de costos.

Gráfica 1

Estructura de costos

Nota: Elaboración propia



Oportunidad

La experiencia de salir de la casa se ha convertido en una situación complicada, directamente relacionada con factores como las distancias, los trancones, la falta de tiempo y el estrés. Han tomado tanta importancia en la vida cotidiana de cada consumidor que se han vuelto un factor decisivo a la hora de adquirir un producto y servicio. En respuesta a esto, hoy se ha presentado un cambio de comportamiento con respecto a la búsqueda de productos y servicios. Este cambio radica en el traslado de los hábitos de compra al mundo digital, ya que es un medio que es más simple y por ende se ha vuelto más común. Esto se ve reflejado en el crecimiento del comercio electrónico que para el 2014 creció más del 40% en Colombia, lo que representa un alcance de 3.500 millones de dólares en transacciones (El Tiempo, 2015).

Además, para el consumidor que ya se encuentra en el mundo digital, estos buscan conveniencia, confiabilidad y relevancia. Actualmente no existe un sitio en el cual puedan encontrar una gran variedad de servicios a domicilio recomendados en un solo lugar y poder agendarlos de forma rápida y fácil y que se adapten a sus necesidades y su localización, lo que reduce su tiempo de búsqueda.

De acuerdo a lo anterior, Clicservis responde ante esta oportunidad, creando la propuesta de valor que consiste en la creación de una plataforma confiable y conveniente, en la cual el usuario puede encontrar una gran variedad de servicios a domicilio y proveedores recomendados y agendarlos de manera fácil y en tiempo real de acuerdo a la disponibilidad de cada empresa o agencia de servicios, lo cual reduce el tiempo de búsqueda y se hace desde la comodidad del hogar o la oficina. Además, ofrece un sistema de localización que permite identificar la

ubicación del usuario y de esta forma ofrecerle los servicios a domicilio que se encuentren a su alcance.

También es una oportunidad para el sector de servicios, ya que según el DANE, solo el 23,4% del sector de servicios son innovadoras (Asociación Nacional de Empresarios, 2015). De esta forma, implementando la plataforma que se ofrece para tener un mejor contacto con sus clientes, los puede ayudar a ser más productivos.

Competencia

En cuanto a otras soluciones, hay que tener en cuenta que es un servicio innovador y que no tiene sustitutos cercanos, por esta razón, es el servicio más accesible del mercado. Para determinar los sustitutos más cercanos se puede mirar desde dos aspectos característicos de la plataforma. Por un lado, se puede ver como un directorio de empresas y agencias proveedores de servicios y por otro lado se puede ver como un directorio de empresas y agencias proveedores de servicios, los cuales se pueden agendar online.

Para el primero se encuentra las paginasamarillas.com, el cual ofrece información de diferentes empresas y agencias en general. Para el segundo se encuentra bucmi.com y miora.co, los cuales están dirigidos al agendamiento de servicios relacionados con belleza como salones de belleza y spa. A continuación se presenta un resumen de la competencia en relación a diferentes aspectos.

Tabla 1
Comparación de la competencia
 Nota: Elaboración propia

CARACTERÍSTICA	miora.co	paginasamarillas.com
Costo de suscripción	Sin costo	Sin costo
Ambiente de desarrollo	Virtual	Virtual
Grado de confiabilidad medido por recomendaciones dentro de la plataforma.	Alto	Bajo.
Opción de agendamiento online en tiempo real según disponibilidad de proveedor.	Si	No. Para consultar disponibilidad el consumidor necesita llamar.
Disponibilidad de información de fácil alcance	Si	No. Para pedir información el consumidor necesita llamar consultar la página web.

Equipo Emprendedor

Los integrantes del grupo que me acompañan son: Elizabeth Congote, Patricia Castañeda y Sara Akerman. Cada una tiene una función principal, sin embargo hay apoyo entre las áreas.

Capítulo 2: Análisis del entorno

Social

La evolución digital inicia a partir del nacimiento del consumidor 1.0, con el nacimiento de la consumidor 1.5 y 2.0. El consumidor 2.0 evoluciona al consumidor 1.0, los cuales se consideraban personas racionales que suplían sus necesidades, a una donde las personas que se desenvuelven de una forma más emocional en la web. Son personas que siempre están conectadas y por ende sus interacciones son en tiempo real y también espera respuesta en tiempo real todo esto gracias a que disponen de una conexión de internet en todo momento, es decir viven en el internet. (Creatiburon, sf) (Pulido Barreiro, Granados Trujillo, & Hurtado Nieto, 2013). Además, son multi-tarea, mientras navegan por internet pueden estar comiendo, viendo la televisión, realizando labores domésticas, entre otras. Y lo que más se destaca es que este consumidor investiga –busca la verdad, registra sus experiencias, busca importancia y popularidad y sentirse parte de algo (2013). Es por esto que son personas que necesitan de conveniencia, confiabilidad y relevancia, ya que es una persona que interactúa, investiga, exige, crea y comunica.

Más específicamente, desde el punto de vista de Colombia, el comercio electrónico tuvo un arranque lento en Colombia, lo que significó un alcance de 600 millones de dólares en transacciones para el 2010 (Revista Dinero, 2014). También, para el 2015 en Colombia, según la directora ejecutiva de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCE), Victoria Virviescas la participación del e-commerce equivale al 2,19% Producto Interno Bruto del país (PIB), lo que se traduce en unos US\$8.200 millones (Revista Dinero, 2015).

Según estudio de IDC y PayPal, para Colombia se espera que el crecimiento del comercio electrónico llegue a superar los 100.000 millones de dólares para el 2018

(placetopay.com, 2016). Esto se debe a la transformación del usuario colombiano.

Anteriormente, el colombiano solo usaba internet para revisar su correo electrónico y navegar, pero el usuario de hoy, “genera contenidos, comparte con amigos y con desconocidos sus intereses y conocimientos, decide qué contenidos quiere recibir, en resumen, hoy es quien tiene el poder” (Ramirez, 2010). Indexcol realizó un Estudio de Consumo de Internet, en el cual comparte datos importantes sobre este consumidor:

- La penetración de Internet en los niveles socioeconómicos altos, alcanza un 80% y en los niveles medios el 60%. En los niveles bajos alcanza el 30%, identificando que en este nivel se registran mayores crecimientos y se pronostica que en poco tiempo alcancen el 50% (Ramirez, 2010).
- Más del 90% de los 20,7 millones de colombianos que se conectan a Internet utiliza conexiones de banda ancha, y durante 2009 el mayor crecimiento de usuarios provino de los abonados a planes de Internet móvil, con los operadores celulares (ibíd.).
- Colombia es el país de Latinoamérica que más ha incorporado las redes sociales, junto a Brasil. Es el país número 11 del mundo en número de usuarios en Facebook, y también tiene un alto número de usuarios en Hi5, Sonico y Windows LiveSpaces). Este año despegó Twitter (aunque se estima que no hay más de 150.000 usuarios), y en diciembre de 2009 alcanzó los 100.000 usuarios en la red social profesional LinkedIn (ibíd.).

- El 59% no hace compras por internet, sino que realiza contactos, investiga productos y servicios y evalúa las opciones para finalmente hacer la transacción offline (ibíd.).

La transformación del consumidor colombiano, a un consumidor más participativo y con más poder ha generado “una afinidad a la negociación de precios y descuentos, la cual ha sido efectivamente capturada por la naturaleza del e-commerce, donde la competencia es un aspecto importante y la comparabilidad es alta” (Beck & Behar Villegas, 2015). En otras palabras, el consumidor colombiano es sensible a los precios. Este comportamiento fue influenciado por la entrada de las primeras *Cuponeras*, las cuales al final persuadieron a nuevos clientes y población para entrar a realizar actividades relacionadas con el e-commerce por primera vez (Empresario TIC, 2015).

La falta de experiencia, sofisticación y conocimiento del usuario contribuye a una cultura de desconfianza (Sztompka, 2000) y baja confianza (Beck & Behar Villegas, 2015). De hecho, la confianza “se la percibe como la principal razón por la cual el comercio electrónico se encuentra muy por debajo de su potencial real (...) (Albornoz, 2012) La falta de experiencia, sofisticación y conocimiento se ve originada por “la falta de ofertas y opciones en los negocios de e-commerce” (Beck & Behar Villegas, 2015), lo que evita que “los usuarios tengan la posibilidad de tener ganar experiencia y construir confianza en posibilidades de compra” (2015). Sin embargo, “la alta penetración de internet en la población colombiana, el incremento de los controles antifraude para hacer pagos en línea y la existencia de miles de ofertas han ayudado a

que los colombianos cada vez se sientan más atraídos por realizar sus compras en internet”

(Revista Dinero, 2014).

Económico

En los últimos años se ha demostrado que “los países que han logrado tasas de crecimiento altas y sostenidas, han implementado estrategias de política deliberadas que habilitan o motivan sinergias sistemáticas entre la gestión y generación de conocimiento para el desarrollo tecnológico y la innovación del sector productivo” (Albornoz, 2012). De esta forma, Colombia tiene que implementar este tipo de políticas, ya que el desarrollo de Colombia en el mercado del e-commerce ha estado un poco lento en relación a otros países dentro de la región. Así, la inversión en ciencia y tecnología fue el 0,5% del PIB en el 2014, muy por debajo de otros países de la OECD, los cuales invirtieron el 2,4% del PIB en investigación y desarrollo, lo cual hace parte de las actividades de ciencia y tecnología (Asociación Nacional de Empresarios, 2015).

A pesar de este subdesarrollo reflejado en la baja participación de Colombia en e-commerce en América Latina –con un 5%, en relación a Brasil con un 42% y México con 18%– (Revista Dinero, 2015), Colombia ha mostrado un desarrollo significativo. Esto se puede ver reflejado, entre otros en el desempeño durante la jornada de Cyberlunes en mayo de 2013, en la cual según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónicos se lograron 150 mil transacciones y las ventas representaron más de 38 mil millones de pesos colombianos, con un incremento del 41% con respecto a la edición anterior (Revista Dinero, 2014). Además, Colombia se ha estado desatrasando con crecimientos anuales en transacciones que aceleran a más del 40% entre 2013 y 2014 (Beck & Behar Villegas, 2015).

El boom del e-commerce, también referenciado anteriormente, ha atraído a empresas nacionales e internacionales, las cuales han contribuido a la aceleración del desarrollo del mercado del e-commerce (Asociación Nacional de Empresarios, 2015). Estas se han dado cuenta que el e-commerce es una forma nueva de hacer llegar sus productos a un rango de clientes más grande y por otro lado es una forma nueva de volverse más productivos gracias a la inmersión en este tipo de actividades de tecnología e innovación (2015).

Otra forma que han contribuido al desarrollo del mercado del e-commerce en Colombia es que gracias a su reconocimiento internacional por su confianza y buen servicio, han apoyado a que el colombiano tenga más experiencia y confianza al realizar las transacciones online (Beck & Behar Villegas, 2015).

Según eMarketer (2014), la tasa de penetración de smartphones en Colombia alcanzó 45,3% en el 2014, siendo superada por Chile (49,7%). Además, pronostica un crecimiento en 2016 al 55,1%. Este rápido crecimiento ayuda a crear un camino para un desarrollo más rápido de e-commerce, ya que los smartphones proveen un acceso generalizado al mismo internet al que miles de hogares no tienen acceso (Beck & Behar Villegas, 2015). Además, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), el hecho de que hay más celulares que personas en Colombia ofrece un gran potencial para futuros desarrollos tecnológicos (MinTIC, 2014), (Beck & Behar Villegas, 2015).

Fiscal

Clicservis S.A.S es una empresa anónima de acciones simplificadas. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificadas es contribuyente declarante del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios (Falla, Gonzalez, & Carvajal, 2014). En cuanto al impuesto sobre las ventas (IVA), la sociedad es responsable siempre que realicen el hecho generador descrito en el artículo 420 del Estatuto Tributario (2014). Además, es contribuyente del impuesto de industria y comercio y tiene la calidad de agente retenedor de título de renta, IVA e ICA (2014).

Legal

Las regulaciones por las cuales tiene que regirse Clicservis se describen en el anexo 2. Estas regulaciones se toman en cuenta, ya que son referentes a la supervisión de las páginas web. Esta información fue tomada de Heidy Balanta (2011).

Tecnológico

A parte del incremento en el uso del smartphone en Colombia mencionado anteriormente, se han creado nuevas herramientas digitales para crear y manejar portales de e-commerce como 'shopify' y 'wordpress'. Ahora, gracias a estas herramientas, establecer actividades relacionadas con el e-commerce es una estrategia empresarial ampliamente utilizada y no un proceso tecnológico intensivo como lo era antes. (Beck & Behar Villegas, 2015). Otras herramientas como Drupal y Magento son utilizadas como herramienta para crear y manejar portales de e-commerce.

Capítulo 3: Plan de Mercado

Validación del modelo de negocio

La validación del modelo de negocio se decidió hacer a partir de fuentes secundarias. Estas fuentes secundarias mencionadas anteriormente se pueden resumir para soportar la validación. En primer lugar, la transformación del consumidor colombiano a un consumidor más participativo y con más poder. En segundo lugar, la alta penetración de Internet en los niveles socioeconómicos altos con un 80% y en los niveles medios un 60%. En tercer lugar, a pesar del subdesarrollo del e-commerce en Colombia, este ha demostrado un crecimiento significativo gracias al aumento en confiabilidad para que el usuario colombiano tenga más experiencia y confianza para realizar las transacciones online. En cuarto lugar, con una tasa de penetración de smartphones del 45,3% en el 2014, Colombia está pavimentando el camino para un desarrollo más rápido del e-commerce, ya que los smartphones proveen un acceso extendido a Internet al que miles de hogares no tienen acceso. (Beck & Behar Villegas, 2015).

Imagen e identidad de la empresa

Los valores que Clicservis quiere mostrar son confiabilidad, conveniencia y relevancia. De esta forma se realiza el diseño del logo y el slogan.

Logo. Se muestra en el anexo 3

Slogan. Todos tus servicios a solo un clic

DOFA

Se muestra en el anexo 4.

Precio

El análisis de precio difiere para los consumidores y para los proveedores de servicios a domicilio. El acceso a la plataforma y el agendamiento es gratuito para los consumidores.

Para los proveedores el análisis de precio se hace de acuerdo a las fuentes de ingreso mencionadas anteriormente. De esta forma:

Comisión al proveedor de un porcentaje sobre ventas. El porcentaje de comisión es del 12% sobre las ventas del proveedor. Este porcentaje se determinó de acuerdo a plataformas similares como bucmi.com, la cual establece el mismo porcentaje de comisión sobre las transacciones realizadas a través de la plataforma.

Banner de promociones y recomendados. Para los proveedores que mantengan un porcentaje de cancelación por debajo del 5%, el banner de promociones en la página de inicio y los recomendados dentro de la página de cada categoría no se cobra extra. En este caso, Clicservis realiza la planeación de una campaña publicitaria y para los proveedores que cumplan la condición anterior y que quieran participar de esta campaña publicitaria, el banner de promociones y los recomendados no se cobran extra, sino que cada proveedor asume el costo del descuento o promoción para participar de la campaña publicitaria. Estas condiciones no aplican para los proveedores que tengan un porcentaje de cancelación por encima del 5%.

Campaña mailing. Esta campaña publicitaria se cobra a todos los participantes de las campañas publicitarias. Este tipo de campañas publicitarias se va a realizar con la plataforma de Mail

Chimp, la cual tiene un precio base de 25 USD para un mínimo de 1501 correos suscritos hasta un máximo de 2000 correos suscritos para lo que ofrece una cantidad ilimitada de envío de correos mensuales (Mailchimp, s.f). El costo por suscriptor es de 1¢ de dólar (s.f). A esto se le añade un margen del 20% y el precio por suscriptor para la campaña queda de 16 ¢ de dólar. El cobro mensual total del proveedor participante es de 31 USD.

La determinación de precios para el banner de promociones, recomendados y la campaña mailing se hizo de acuerdo a un modelo similar al de Domicilios Bogotá, el cual maneja una plataforma similar a la planteada en el proyecto.

Proyección de ventas

Las principales fuentes de ingreso para Clicservis son:

- Comisión al proveedor de un porcentaje sobre ventas.
- Campañas mailing

La proyección de ventas se realiza a partir de las ventas de cada categoría de servicios que se ofrece dentro de la plataforma. Cada categoría de servicio tiene una subcategoría para la cual se obtuvo un promedio de precios para cada una. De esta forma, para realizar la proyección se multiplicó el precio de cada servicio de cada subcategoría por un supuesto de ventas mensuales en cantidad que varía según categoría y temporada y por el 12% contando como la comisión.

Las tablas siguientes ilustran el proceso para la categoría de mascotas y el resultado final para todas las categorías se puede ver en el anexo 2.

Primero, se obtuvo un promedio de precios para cada subcategoría

1. MASCOTAS	
1.1 PERROS Y GATOS	
TRANSPORTE	\$18.000
PELUQUERIA- CORTE Y PEINADO-BAÑO	\$35.000
HOTEL	\$25.000
COLEGIO MES LUN A VIER	\$350.000
GUARDERIA 2 VECES X SEMANA	\$180.000
GUARDERIA 3 VECES X SEMANA	\$250.000
GUARDERIA 4 VECES X SEMANA	\$410.000
PLAN FIN DE SEMANA	\$80.000
SEMIINTERNADO LUNES AM A VIERNES PM	\$400.000
CONSULTA	\$45.000
COMIDA	\$100.000
LABORATORIO	\$15.000
VACUNACIÓN	\$25.000
PROFILAXIS	\$110.000
GUARDERIA	\$30.000
FUNERARIA	\$300.000
ADiestRAMIENTO	\$300.000

Segundo, se estableció un supuesto de ventas mensuales en cantidad. En este caso se ilustran las ventas de agosto.

	PRECIOS	CANTIDAD	VALOR
1. MASCOTAS			
1.1 PERROS Y GATOS			
TRANSPORTE	\$18.000	5	\$90.000
PELUQUERIA- CORTE Y PEINADO-BAÑO	\$35.000	40	\$1.400.000
HOTEL	\$25.000	10	\$250.000
COLEGIO MES LUN A VIER	\$350.000	5	\$1.750.000
GUARDERIA 2 VECES X SEMANA	\$180.000	5	\$900.000
GUARDERIA 3 VECES X SEMANA	\$250.000	2	\$500.000
GUARDERIA 4 VECES X SEMANA	\$410.000	0	\$0
PLAN FIN DE SEMANA	\$80.000	12	\$960.000
SEMIINTERNADO LUNES AM A VIERNES PM	\$400.000	2	\$800.000
CONSULTA	\$45.000	12	\$540.000
COMIDA	\$100.000	35	\$3.500.000
LABORATORIO	\$15.000	5	\$75.000
VACUNACIÓN	\$25.000	5	\$125.000
PROFILAXIS	\$110.000	3	\$330.000
GUARDERIA	\$30.000	25	\$750.000
FUNERARIA	\$300.000	1	\$300.000
ADiestramiento	\$300.000	5	\$1.500.000
TOTAL VENTAS			\$13.770.000

Finalmente, se multiplica el total de ventas mensuales por el 12% de comisión.

TOTAL VENTAS	\$13.770.000
COMISIÓN (12%)	\$1.652.400

En resumen, las ventas proyectadas para Clicservis para el mes de agosto son de: \$1.652.400.

Sistema de distribución

Para entender mejor el sistema de distribución es importante describir el proceso por el cual el consumidor tiene que pasar para adquirir un servicio a domicilio a través de la plataforma.

Primero, el consumidor tiene la posibilidad de llegar a la plataforma de distintas formas, ya sea a través de las redes sociales en donde se publican las campañas publicitarias, búsquedas en internet o recomendaciones.

Segundo, el consumidor, según su necesidad elige la categoría del servicio que requiere: auxiliares del hogar, mascotas, eventos, etc. y su localización para que de esta forma se muestren los proveedores más cercanos.

Tercero, el consumidor elige el proveedor de servicios y realiza el agendamiento según conveniencia y disponibilidad del proveedor. Después, el cliente se registra y recibe una confirmación de reserva.

Cuarto, después de que el consumidor haya recibido el servicio tiene la posibilidad de calificar al proveedor.

El internet ha abierto nuevos canales de distribución y ventas referentes a la gran variedad de agentes electrónicos que ha puesto a disposición de empresas y consumidores, como las redes sociales, foros, comunidades, en las cuales pueden compartir su experiencia de compra, resultado del servicio o del producto (Distribución comercial aplicada, 2014). Como resultado las

empresas han encontrado otra forma nueva de llegar a los clientes (2014). Este es el caso de Clicservis. Este ha encontrado las redes sociales y el voz a voz como método de distribución, es decir utiliza estos medios como forma de hacer que la plataforma llegue a los ojos de los consumidores.

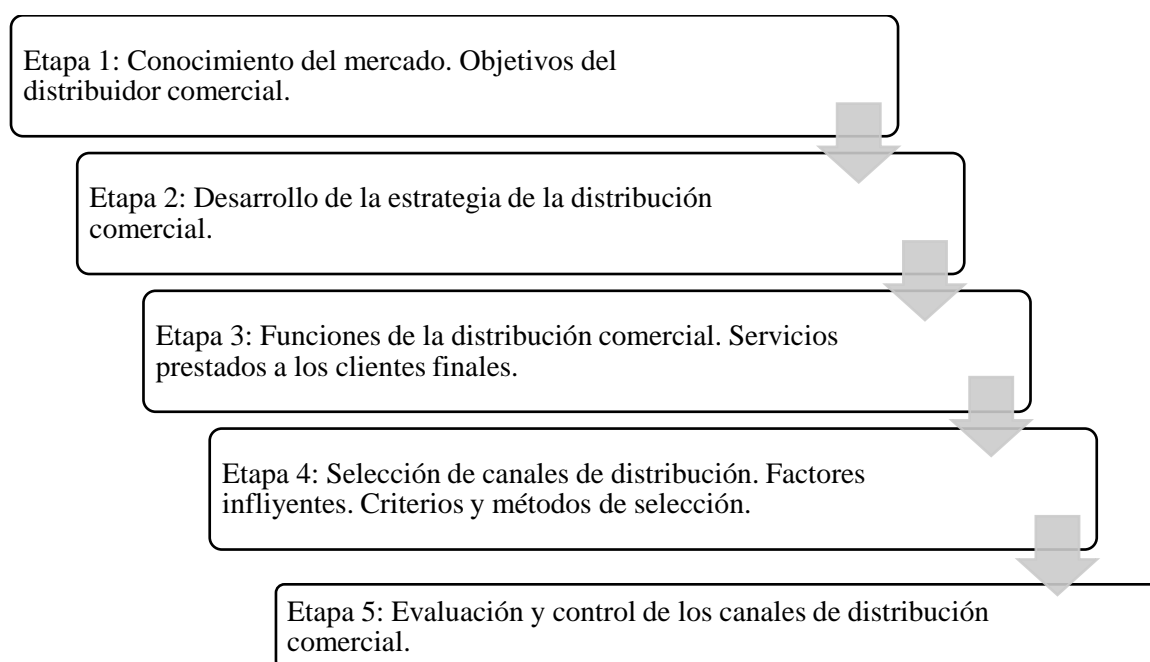
Los criterios para el diseño y la selección de los canales de distribución son: la cobertura de mercado, las características de los mercados o segmentos elegidos para satisfacer, objetivos de venta y de beneficios, nivel de servicio y la imagen y el posicionamiento de la marca (ibíd.).

Los profesores Vázquez y Trespalacios (2006) determinaron un esquema secuencial para el diseño y la selección del canal de distribución (ibíd. p. 29).

Figura 2

Esquema secuencial para el diseño y la selección del canal de distribución

Nota: Obtenida de Distribución comercial aplicada (2014)



Los objetivos para determinar una estrategia de diseño y elección de los canales de distribución son: la cobertura del mercado, el objetivo de ventas, objetivo de beneficios, el objetivo de nivel de satisfacción del cliente y la imagen y el posicionamiento (ibíd. p.30).

El objetivo de cobertura al cual Clicservis quiere cumplir inicialmente se relaciona directamente con el tipo de distribución. Para esto se eligió el sistema de distribución intensiva, el cual busca “alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo propuesto por la empresa” (ibíd. p.30.). Este tipo de distribución es el más adecuado a empresas que no buscan un alto posicionamiento en el mercado y el tipo de consumidor es un consumidor de compra frecuente (ibíd. p.30.). Sin embargo, Clicservis busca un alto posicionamiento en el mercado al ser pioneros en él –una plataforma que ofrezca una gran variedad de servicios. También, los servicios que ofrece son servicios para los cuales el consumidor no está dispuesto a hacer una búsqueda profunda.

El objetivo de cobertura se puede resumir en que el canal de distribución tiene que ser coherente con la imagen del producto que expresan las otras variables del marketing (producto, precio, promoción) (ibíd. p.32.). Clicservis ofrece servicios de precio variable y sin necesidad de profunda búsqueda por parte del consumidor y promocionados a través de medios masivos.

El objetivo de ventas es un volumen de ventas inicial de 18 millones de pesos en el primer año. Esto significa, un alto volumen de ventas, lo que está directamente relacionado con el tipo de distribución elegido: la distribución intensiva.

El objetivo de beneficios es el de beneficio neto por categoría, ya que según criterio personal da un indicio general del estado de cada categoría que ofrece Clicservis.

El objetivo de imagen y posicionamiento está directamente relacionado con que “la imagen del punto de venta tiene que reforzar la imagen que la empresa quiere para sus productos” (Distribución comercial aplicada, 2014). Con el punto de venta se refiere a la plataforma. El diseño de la página web de Clicservis está comprometido a mostrar una imagen de empresa confiable, segura y amigable.

Basado en la elección del tipo de distribución elegido anteriormente, se procede con la elección de la propiedad del canal. En este caso, de acuerdo a la naturaleza de intermediador de Clicservis, la más apropiada es la distribución por cuenta ajena. Esta distribución es beneficiosa porque tiene costos bajos y además suscita la ampliación de la cobertura del mercado (ibíd. p.33).

Hay una serie de restricciones y condicionantes las cuales sirven como apoyo al desarrollo de la estrategia de la empresa. Los condicionantes son: las características de los intermediarios, del producto a comercializar, del entorno, del mercado, y de la competencia (ibíd. p.34).

Características de los intermediarios. Con intermediación indirecta e intensiva, Clicservis funciona como el único intermediario entre los proveedores de servicios a domicilio y

el consumidor. Así, Clicservis tiene independencia en este aspecto, lo que otorga una mayor responsabilidad en cuanto al desarrollo de la distribución.

Características del producto a comercializar

Tabla 2

Descripción de las características del producto a comercializar

Nota: Elaborado a partir de: (Distribución comercial aplicada, 2014) con comentarios de Nicole Cadosch Delmar

Características	Restricción
Precio	Los precios dependen del tipo de servicio. Clicservis se reserva el 12% de la comisión por venta. De acuerdo a lo anterior, la venta se realiza mediante canales indirectos.
Configuración del producto	En general, Clicservis ofrece servicios estándares, los cuales se distribuyen de forma indirecta e igualmente poco diferenciada (Distribución comercial aplicada, 2014).
Moda	Es un producto que está alineado con las tendencias actuales (descritas anteriormente en la introducción). Así, los canales actúan con rapidez. Es por eso que se terceriza el servicio de mercadeo digital a través de un community manager, el cual tiene la capacidad de actuar con rapidez según tendencias para atraer consumidores.
Gama	Clicservis ofrece servicios de baja y alta gama, pero su distribución sigue siendo indirecta.
Servicio postventa	El servicio postventa es altamente necesario, aunque posiblemente no frecuentemente utilizado. De esta forma, la distribución intensiva es la más adecuada.
Novedad	Se requieren canales especializados cuanto más nuevo sea el producto para de esta forma educar al consumidor. Así, el producto es nuevo y se enfoca en una estrategia de mercadeo digital acorde al segmento elegido.

Características del entorno. Actualmente estamos en un entorno en que el consumidor tiene el control y busca que todo se haga de forma inmediata; en que el gobierno realiza acciones para promover el comercio electrónico; en que el consumidor se sienta más seguro y pueda realizar transacciones con seguridad; en que hay una alta utilización de plataformas de compra online, son razones que han aumentado el tráfico en internet y también la realización de transacciones a través de ella.

Características del mercado. El segmento elegido para satisfacer es el de las mujeres 2.0 y los hombres que han mostrado una gran aceptación y de hecho han aprovechado la tecnología para el desarrollo y avance de su vida cotidiana.

Características de la competencia. Algunas decisiones de Clicservis se han apoyado en la competencia que se presenta como líderes en el mercado. A partir de domicilios.com y miora.co se han elegido los canales de distribución y la estrategia de ventas.

Según los profesores Vázquez y Trespalacios, los criterios a ponderar para elegir el canal más conveniente son: flexibilidad, control, cobertura, imagen, competencia en servicios, compatibilidad y económica (Distribución comercial aplicada, 2014). Se describen a continuación.

Flexibilidad. “Se refiere a la capacidad del canal para adaptarse a los cambios ambientales, tecnológicos, sociales o de conducta de compra” (ibíd. p.35). El internet, las redes sociales y el voz a voz son altamente flexibles, ya que están alineados con las tendencias actuales lo que permite un manejo menos complejo de las mismas y adquiere mayor flexibilidad.

Control. “Refleja la capacidad que tiene el fabricante para influir en las variables comerciales (precio, comunicación,...) hasta el punto de venta final” (ibíd. p.35). Clicservis tiene poco control sobre las variables comerciales, ya que este participa como intermediador y tiene poca influencia sobre las variables comerciales de los proveedores.

Cobertura. “Alude al grado de disponibilidad del producto para el cliente (...).” (ibíd. p.36). Clicservis ofrece servicios de acuerdo a la localización geográfica, de esta forma el grado de disponibilidad del producto es alto.

Imagen. “El perfil del distribuidor debe reforzar la imagen que el fabricante quiere que el consumidor perciba de su producto” (ibíd. p.36). Las campañas publicitarias en las redes sociales y el voz a voz que resulte de estas deben reflejar lo que se espera para satisfacer la necesidad prevista de conveniencia, confiabilidad y relevancia, mostrando una plataforma amigable con el usuario, confiable y con una gran variedad de servicios.

Competencia en servicios. “Se refiere a la aptitud del intermediario para prestar los servicios añadidos al producto (...).” (ibíd. p.36). El intermediario, en este caso Clicservis, no tiene la

aptitud de prestar los servicios añadidos al producto, ya que esto depende de cada proveedor de servicios inscritos en la plataforma.

Compatibilidad. “Hace alusión a la posibilidad de que los canales sean concurrentes sin que produzcan conflictos” (ibíd. p.36). El voz a voz es un resultado de las campañas publicitarias en las redes sociales, por lo que son altamente compatibles.

Económico. “De Juan Vigaray (2005) como Kotler y Lane (2006) consideran importante, también, el criterio económico según el cual el fabricante tiene que analizar, diagnosticar y decidir si para llegar al cliente final realiza la distribución a través de medios propios o bien, por cuenta ajena” (ibíd. p.36). Clicservis realiza una distribución indirecta, a través de redes sociales y el voz a voz, siendo además el único intermediador, por lo cual la distribución por cuenta propia es la más alineada a los objetivos.

Evaluación y control. La empresa puede optar por una estrategia push (empujar/presionar), o bien por una estrategia de estímulo del mercado final, pull (tirar, aspirar, atraer) Santamesmas (2001) (ibíd. p.39). La estrategia de push se trata de involucrar y convencer a los proveedores de la oportunidad de negocio que se les ofrece al comercializar su producto o servicio, mediante la imagen de marca, reputación, prestigio y en otros casos con incentivos de precios, descuentos, publicidad conjunta, financiación (...) (2001). Por otro lado, la estrategia pull se trata de ganar notoriedad en el mercado e ir generando demanda en el consumidor final, mediante fuertes inversiones en promoción y comunicación (2001).

No obstante estas son excluyentes. De hecho, la mezcla de ambos puede resultar en mejores resultados. Por un lado, atraer a los proveedores y tener una base amplia y sólida y por otro lado, atraer a los consumidores para generar demanda y así atraer a más proveedores. Esto se puede traducir a que los consumidores y los proveedores se necesitan unos a otros.

Es apropiado medir el desempeño para saber si los canales que se eligieron son los correctos y si están alineados con los objetivos y la estrategia de la empresa (Distribución comercial aplicada, 2014). De esta forma, Coughlan (2005) propone cinco factores para controlar y evaluar nuestros canales de distribución: eficiencia, efectividad, productividad, rentabilidad y adaptabilidad (ibíd. p.41). En el desarrollo del proyecto se irá evaluado de acuerdo a los criterios la elección de Clicservis de elegir un canal de distribución intensiva e indirecta mediante medios masivos.

Publicidad-Promoción

Para que la imagen del producto y el posicionamiento sean coherentes con el canal de distribución es propicio resaltar que la imagen que quiere proyectar Clicservis se basa en estos tres aspectos: conveniencia, confiabilidad y relevancia. De esta forma se hace el diseño de la página web de una forma que refleje confianza y que al mismo sea fácil de usar y pertinente. En la página web se podrá, además de agendar, encontrar las promociones y los proveedores recomendados.

De la misma forma se crea la campaña publicitaria mensual a través de redes sociales como Facebook y Twitter con el objetivo de crear una imagen integrada, es decir, que reflejen los mismos aspectos principales (conveniencia, confiabilidad y relevancia). La campaña

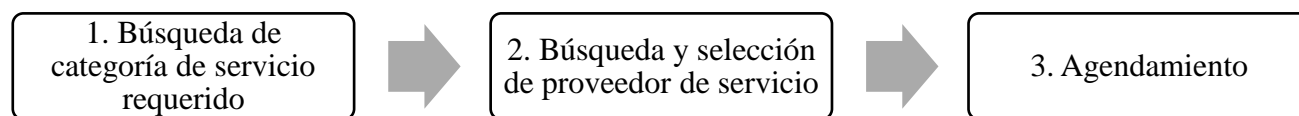
publicitaria se realiza mediante un community manager, el cual crea cada pieza para publicar y realiza las publicaciones en las redes. A pesar de que solo se manejen estas redes sociales, se piensa implementar la campaña en otras redes sociales como LinkedIn. Es importante destacar que estas campañas son dirigidas a los consumidores como estrategia de atracción.

Capítulo 4: Plan de producción

Figura 3

Pasos para realizar el agendamiento dentro de la plataforma

Nota: Elaboración propia



En el primer paso, el consumidor indica el servicio que requiere, por ejemplo el baño de perros y su localización para que de esta forma los resultados para su búsqueda sean relevantes.

En el segundo paso, la plataforma muestra una lista de los proveedores del servicio requerido más cercanos a la localización.

En el tercer paso, el consumidor elige el proveedor de servicios y realiza el agendamiento según conveniencia y disponibilidad del proveedor. Después, el cliente se registra y recibe una confirmación de reserva.

Es importante resaltar que Clicservis no hace la prestación de los servicios. Esto se hace a través de los diferentes proveedores que tiene la plataforma.

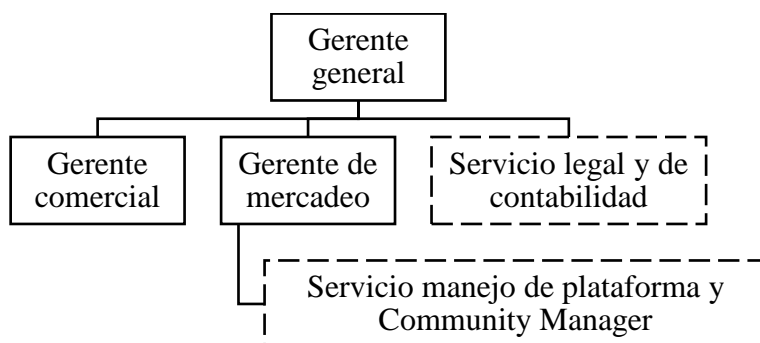
Capítulo 5: Plan de recursos humanos y legal

Organigrama

Figura 4

Organigrama de Clicservis

Nota: Elaboración propia



Cada cargo se describe a continuación:

Gerente general. Supervisa las acciones de las subgerencias comercial y de mercadeo. También realiza la planeación de las actividades comerciales como la atracción de usuarios y de proveedores, la planeación de las actividades de mercadeo como las estrategias publicitarias y la evaluación de la entrada a nuevos mercados.

Gerente comercial. Con el apoyo del gerente general realiza el plan comercial de atracción de consumidores y proveedores. Además, tiene como función la consecución de proveedores y supervisar a los telemercaderistas.

Gerente de mercadeo. Entre sus funciones se encuentran: realizar un plan estratégico de mercadeo en el que incluya la estrategia de publicidad y promoción de ventas,

Servicio legal. Servicio tercerizado que presta asesoría legal a la empresa.

Servicio de contabilidad. Servicio tercerizado para el proceso contable de la empresa.

Servicio manejo de la plataforma. Servicio tercerizado para realizar el mantenimiento de la plataforma, las actualizaciones y las modificaciones requeridas por la empresa.

Community Manager. Servicio tercerizado para desarrollar las campañas publicitarias dentro de las redes sociales.

Tipo de sociedad

Clicservis adoptará la forma jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). La S.A.S es el nuevo tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, la cual se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el monto de sus aportes (Superintendencia de Sociedades, 2008).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, la S.A.S se caracteriza por:

- Tener tipo societario autónomo.
- Ser de naturaleza comercial.
- Es una sociedad de capitales.

- Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes.
- Considerable autonomía contractual.
- Estructura de gobierno flexible.
- Estructura de capitalización flexible.
- Simplificación de trámites de constitución.
- Prohibición de acceder al mercado público de valores.

Para Clicservis tomar la figura jurídica de S.A.S es beneficioso ya que:

- Se facilita el establecimiento de los estatutos, ya que los empresarios pueden fijarlos directamente.
- La creación de la empresa es más fácil, ya que una SAS se puede crear mediante documento privado (minuta de constitución), lo cual ahorra tiempo y dinero.
- La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa se beneficia de la personificación jurídica sin tener que adherirse a la estructura de la sociedad anónima.
- Las acciones varían según distintas clases y series. Entre estas se encuentran las acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago, entre otras.

- No se requiere establecer una duración determinada. La empresa no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración de la sociedad esté próximo a vencerse.
- 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.
- No está obligada a tener revisor fiscal, a menos que los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean iguales o superiores al equivalente a tres mil salarios mínimos.

Requisitos legales

Clicservis se constituirá como persona jurídica. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, para constituir la empresa como persona jurídica se necesita seguir los siguientes pasos:

1. Asesoría: recibir orientación de la idea de negocio con Bogotá Emprende.
2. Consultas: se deben presentar los documentos para registrarse ante la Cámara de Comercio de Bogotá y realizar las consultas virtuales.
 - Los documentos son:
 - ✓ Original del documento de identidad
 - ✓ Formulario del Registro Único Tributario RUT
 - ✓ Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)

- ✓ Carátula Única Empresarial y anexos correspondientes a una persona jurídica.
 - ✓ Formato adicional de registro con otras entidades.
- Las consultas virtuales son:
- ✓ Consulta de marca: según el Portal Nacional de Empresas, se trata de verificar que el nombre planeado para la marca no se encuentre registrado en la misma clase de negocio (). La marca Clicservis está registrada bajo el nombre de la sociedad Café Solución S.A.S, las cuales ninguna estaba previamente registrada.
 - ✓ Actividad
 - ✓ Tipo de sociedad: se formalizó la sociedad como una Sociedad de Acciones Simplificada llamada Café Solución S.A.S.
3. RUT: Diligenciar este formulario y cuando este completo además de los documentos anteriormente mencionados, la DIAN asigna el NIT (Número de Identificación Tributaria) y lo incorpora en el certificado de existencia y representación legal.
4. Documento de constitución: se necesita elaborar una minuta de constitución, es decir, un documento privado en donde se describa el acto constitutivo y los estatutos.

5. RUES: diligenciar los siguientes documentos con el objetivo de formalizar la empresa:

- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Carátula Única Empresarial y anexos correspondientes a una persona jurídica.
- Formato adicional de registro con otras entidades.

6. Formalización: Presentar todos los documentos en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Bogotá y cancelar los derechos de Matrícula correspondientes.

Esta información se resumió de la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

Por otro lado, en cuanto a las licencias y a los derechos necesarios debido al origen no técnico de la plataforma, “la única protección que podemos otorgarle a la propiedad intelectual (...) es el registro del nombre como marca y la protección de derechos de autor que protege la expresión literal de dicho software o sistema” (Derecho Nacional de Derechos de Autor). Este proceso se realiza a través de la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA) (s.f).

El registro de la marca se hace por medio de un proceso de identificación del nombre como propiedad de la empresa (ibíd.). Así, es necesario hacer un registro tanto nominativo, que consiste en el registro de palabras o frases que identifican el servicio, de forma figurativa, que consiste en la protección de la representación gráfica del producto, como diseño, logotipo, entre otras (ibíd.).

Capítulo 6: Plan de finanzas

El plan de finanzas de Clicservis consiste en la proyección del estado de resultados, el balance general y el flujo de caja a 5 años. Para realizar la proyección se estableció:

- Un crecimiento promedio real del 4,3% para todos los años, basado en la variación de ingresos de los 6 primeros meses.
- Una inflación que según la recopilación de proyecciones del Banco de la República (2015) con respecto a los analistas locales son: 6.77% para el 2016, 6.09% para el 2017, 3.92% para el 2018 y se realizó un promedio móvil para determinar un estimado de la inflación para el 2019 y 2020, las cuales quedaron 5.01%, 4.46% y 4.73% respectivamente.
- Un crecimiento neto, el cual incluye el crecimiento con la inflación y se determinó de esta forma: 11.3% para el 2016, 10.6% para el 2017, 8.3% para el 2018, 10.1% para el 2019 y 9.7% para el 2020.

Estado de Resultados

El estado de resultados está compuesto por los ingresos, los costos de venta, la utilidad bruta, los gastos y costos operacionales, la utilidad operacional, los otros egresos, la utilidad neta antes de impuestos, el impuesto de renta y CREE y la utilidad neta. Los ingresos y egresos se calcularon de igual forma de acuerdo al porcentaje de crecimiento neto estimado para cada año. Ver anexo 5.

Ingresos. Los ingresos se determinaron de la misma forma que en la proyección de ventas, de acuerdo a cada subcategoría de cada categoría y la campaña mailing de acuerdo a un estimado de usuarios.

Costos de venta. Los costos relacionados con las ventas son el staff de gestión de clientes y la depreciación de los equipos.

Utilidad bruta. Para determinar la utilidad bruta se resta los ingresos menos los costos de venta.

Gastos y costos operacionales. Los gastos y costos operacionales se dividen en contratos, gastos de funcionamiento y gastos operacionales. Se diferencian así:

- Contratos:
 - Diseñador de las piezas publicitarias
 - Staff de gestión de usuarios
 - Staff administrativo
- Gastos de funcionamiento:
 - Renovación matrícula mercantil
 - Servicios públicos
 - Arrendamiento
 - Mantenimiento equipos de oficina
 - Papelería y útiles
 - Cafetería/aseo
 - Caja menor

- Administración
- Gastos operacionales: son los gastos de posicionamiento SEO.

Utilidad operacional. Para determinar la utilidad operacional se resta la utilidad bruta menos los gastos y costos operacionales.

Otros egresos. Los gastos y costos operacionales se dividen en imprevistos, gastos de constitución, proyectos y los gastos financieros. Se diferencian así:

- Imprevistos
- Gastos de Constitución
 - Asesoría
 - Dominios
 - Cámara de comercio de Bogotá (constitución)
 - Cámara de comercio de Bogotá (certificados)
 - Equipos para internet
 - Estudio de mercado
 - Desarrollo de la plataforma
- Proyectos
 - Compra equipos de cómputo, impresora, y scanner
 - Asesoría en la elaboración del plan de negocio
 - Adecuación de la oficina
- Gastos financieros, los cuales incluyen el GMF (4xMil), cuota de manejo y las comisiones bancarias.

Utilidad neta antes de impuestos. Para determinar la utilidad neta antes de impuestos se resta la utilidad operacional menos los otros egresos.

Impuestos. Los impuestos incluyen el CREE y el impuesto de renta.

Utilidad neta. Para determinar la utilidad neta se resta la utilidad neta antes de impuestos menos los impuestos calculados.

Balance General

El balance general (ver anexo 6) está compuesto de activos, pasivos y el capital, los cuales se diferencian de esta forma:

- Los activos se dividen en:
 - Efectivo
 - Provisión de impuestos
 - Imprevistos
 - Activos fijos: propiedad, planta y equipo y su respectiva depreciación, la cual se calcula en línea recta a 5 años con valor de salvamento de 400.000 pesos.
- Los pasivos se calculan teniendo en cuenta que se pagan mes vencido. Estos se dividen en:
 - Honorarios por pagar
 - Impuestos por pagar
 - Servicios por pagar

- Gastos de posicionamiento por pagar
- El capital se divide en:
 - Aporte de socios
 - Utilidad neta, la cual fue calculada en el estado de resultados.
 - Otros

Flujo de caja

En el flujo de caja (ver anexo 7) se estimó el EBITDA, el cambio en el Working Capital, el cambio en el Capex y en el Opex y el flujo de caja operacional.

EBITDA. Este determina las ganancias o la utilidad, sin incluir los gastos financieros, los impuestos y otros gastos contables que no implican salida de dinero (Gerencie.com, 2016). Para calcular el EBITDA se sumó la depreciación calculada para el equipo más la utilidad operacional calculada en el estado de resultados.

Cambio en el Working Capital (WK). El Working Capital es el efectivo y los activos líquidos que la empresa dispone para financiar su operación (Gerencie.com, 2011). El cambio en el Working Capital es la variación de estos activos año por año. Primero se calculó el WK, para el cual se hizo la resta de la suma de los activos de efectivo y provisión de impuestos menos la suma de los pasivos de honorarios por pagar, impuestos por pagar y servicios por pagar. Segundo, se calculó el cambio en el WK realizando una resta del WK del año más reciente menos el WK del año anterior a ese.

Cambio en el Capex. El Capex son los gastos que se invierten para mejorar los activos productivos (Enciclopedia Financiera, s.f). El cambio en el Capex es la variación de estos gastos año por año. Se calculó como el valor del equipo comprado incluido en los gastos de proyectos.

Cambio en el Opex. El Opex son los gastos recurrentes de una empresa para su funcionamiento (whatis.com, s.f). Primero se calculó el Opex, para el cual se hizo la resta de la suma de los activos de imprevistos menos la suma de los pasivos de gastos de posicionamiento por pagar. Segundo, se calculó el cambio en el Opex realizando una resta del Opex del año más reciente menos el Opex del año anterior a ese.

Flujo operacional. El flujo operacional es la cantidad de dinero en efectivo que genera una empresa con sus operaciones (Economipedia, s.f). El flujo operacional se calculó haciendo la resta del EBITDA, el cambio en el Working Capital, el cambio en el Capex y el cambio en el Opex.

Finalmente, se calculó la TIR a partir del flujo operacional, dando un resultado del 164.5%. A partir de esto se puede comentar que el proyecto es rentable, ya que los gastos de los primeros años para el inicio y el desarrollo del proyecto no son altos en relación a los ingresos, los cuales se estiman con un crecimiento constante.

Conclusiones y recomendaciones

Clicservis supone un cambio para el consumidor bogotano, el cual es afectado por las distancias, los trancones, la falta de tiempo y el estrés, ya que actúa como facilitador para adquirir servicios a domicilio desde la comodidad del hogar. Y para los proveedores de servicio es un nuevo canal de distribución.

A partir del desarrollo del proyecto, es posible concluir que el proyecto es viable y sostenible a largo plazo, ya que satisface una necesidad creciente en el mercado colombiano de adquirir productos o servicios a domicilio desde la comodidad del hogar y porque se relaciona como una propuesta innovadora. Esta conclusión se determinó a partir de un modelo de negocio basado en factores sociales, económicos, legislativos, tecnológicos, de mercado, financiero, entre otros.

El modelo de negocio tiene un factor diferenciador, siendo el único en el mercado con gran variedad de servicios a domicilio recomendados en un solo lugar y la posibilidad de agendarlos de forma rápida y fácil y que se adapten a sus necesidades y su localización. Además, es la apertura de un nuevo canal de ventas para las empresas que ofrecen servicios a domicilio.

La oportunidad en el mercado se caracteriza primordialmente por el crecimiento del comercio electrónico en Colombia, representando un cambio en los hábitos de compra del consumidor, en el cual está trasladando sus compras a las plataformas digitales. Por otro lado, representa una oportunidad para las empresas de servicios a domicilio, al abrir un nuevo canal de ventas. Lo anterior se relaciona directamente con el potencial de crecimiento en las ventas.

A partir del punto de vista financiero, la rentabilidad del proyecto es respaldada por los gastos bajos de los primeros años del inicio y desarrollo del proyecto en relación a los ingresos altos que son estimados con un crecimiento constante.

Los factores legislativos o tecnológicos no presentan ninguna limitante para el desarrollo del proyecto. El factor fiscal no pone en riesgo el desarrollo y crecimiento del negocio.

De acuerdo al análisis legal, fiscal, financiero, organizacional, de producción y mercadeo basado en el análisis de entorno y la oportunidad descrita, se concluye que Clicservis es un proyecto viable y que es aplicable a otras ciudades gracias a que sirve de ayuda para muchos consumidores colombianos, los cuales están afectados por las distancias, los trancones, la falta de tiempo y el estrés.

Se recomienda, de manera fundamental, alimentar constantemente la base de datos de proveedores y de esta forma tener una plataforma atractiva para los usuarios y por otro lado, crear campañas de mercadeo innovadoras y atractivas para incrementar la cantidad de usuarios y usuarios activos en la plataforma. También es importante mantener una actualización constante de la plataforma para evitar que algún usuario o proveedor de servicios a domicilio tenga problemas con ella. Finalmente, es importante hacer un enfoque especial en la relación con los usuarios y con los proveedores de servicios a domicilio para que de esta forma tengan una buena experiencia al hacer contacto con Clicservis.

Bibliografía

- (2014). En S. Molinillo Jiménez, *Distribución comercial aplicada*. Madrid: ESIC Editorial.
- Albornoz, M. (2012). *La falta de confianza en el comercio electrónico* (Vol. No. 60). México D.F: CIDE.
- Asociación Nacional de Empresarios. (2015). *Estrategia para una nueva industrialización*. Bogotá, Colombia: Asociación Nacional de Empresarios.
- Balanta, H. (13 de agosto de 2011). Comercio Electrónico en Colombia. Colombia.
- Banco de la República. (2015). Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros - Informe sobre inflación. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>
- Beck, M., & Behar Villegas, E. (2015). eCommerce in Colombia: exploding opportunities? *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*,
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- ClicDelivery, S. a. (18 de febrero de 2016). Movimiento de usuarios en la plataforma. (E. Congote, Entrevistador)
- COLPRENSA. (2 de marzo de 2016). *El Colombiano*. Recuperado el 14 de abril de 2016, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/el-70-de-los-colombianos-son-de-clase-media-santos-FH3687557>
- Creatiburón. (sf). *Creatiburón*. Recuperado el 27 de abril de 2016, de ¿Cómo es el consumidor 2.0?: <http://www.creatiburon.com/como-es-el-consumidor-2-0/>
- Departamento de Administración Nacional de Estadística, DANE. (sf). Colombia.
- Derecho Nacional de Derechos de Autor. (s.f.). *Derecho Nacional de Derechos de Autor*. Obtenido de <http://derechodeautor.gov.co/preguntas-frecuentes>
- Economipedia. (s.f). Obtenido de Flujo de caja operativo (FCO): <http://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja-operativo.html>
- El Tiempo. (20 de enero de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/crecimiento-del-comercio-electronico-en-colombia/15119458>
- eMarketer. (19 de diciembre de 2014). Recuperado el 4 de abril de 2016, de <http://www.emarketer.com/Article/Colombia-Joins-Top-Three-Smartphone-Markets-Latin-America/1011750>

- Empresario TIC. (17 de marzo de 2015). Obtenido de http://www.empresariotic.net/index.php?option=com_content&view=article&id=2297:py mes
- Enciclopedia Financiera. (s.f). Obtenido de Capex: <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-capex.html>
- Falla, E., Gonzalez, M., & Carvajal, J. P. (2014). *BluePandora.com*. Bogotá: Colegio de Estudios de Administración.
- Gerencie.com. (28 de junio de 2011). *Economía y finanzas*. Obtenido de Capital de trabajo: <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gerencie.com. (12 de mayo de 2016). *Gerencie.com*. Obtenido de Para que nos sirve el Ebitda: <http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-ebitda.html>
- Mailchimp*. (s.f). Obtenido de Pricing: http://mailchimp.com/pricing/b/?utm_exp_id=73574462-67.j6BM83ciRrG_z1GsQdJLbA.1&utm_referrer=http%3A%2F%2Fmailchimp.com%2F
- Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación [MinTic]. (3 de abril de 2014). *MinTic*. Recuperado el 8 de abril de 2016, de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5882.html>
- placetopay.com. (21 de junio de 2016). *Panorama de pagos electrónicos en Colombia y América Latina*. Obtenido de <https://www.placetopay.com/2016/06/21/cual-es-el-panorama-de-pagos-electronicos-en-colombia-y-en-america-latina/>
- Pulido Barreiro, C. A., Granados Trujillo, Y. C., & Hurtado Nieto, S. P. (2013). *Amas de casa 2.0*. Bogotá: Universidad EAN.
- Ramirez, N. R. (5 de enero de 2010). *Revista P&M*. Obtenido de http://www.revistapym.com.co/industria/indicadores/2010-se-acelerar-revolucion-digital-colombia_art_415
- Revista Dinero. (25 de agosto de 2014). *Dinero*. Recuperado el 4 de abril de 2016, de <http://www.dinero.com/pais/articulo/futuro-del-comercio-electronico-colombia/200139>
- Revista Dinero. (20 de octubre de 2015). *Dinero*. Recuperado el 4 de abril de 2016, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/ecommerce-day-bogota-cifras-mas-relevantes-del-sector-latinoamericano/214920>
- Semana. (16 de mayo de 2015). *Semana*. Recuperado el 2 de mayo de 2016, de Nación: <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-un-pais-de-clase-media/427747-3>
- Superintendencia de Sociedades. (5 de diciembre de 2008). *LEY 1258 DE 2008*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

Sztompka, P. (2000). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

whatis.com. (s.f). *whatis.com*. Obtenido de <http://whatis.techtarget.com/definition/OPEX-operational-expenditure>

Anexos

Anexo 1

CANVAS

Nota: Elaboración propia

Alianzas clave	Actividades clave	Proposición de valor	Relaciones con clientes	Segmento de cliente
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influenciadores y bases de datos de mujeres 2.0 y hombres dentro del segmento determinado. ✓ Empresas y agencias prestadoras de servicios a domicilio. ✓ Equipo comercial y de ventas. ✓ Equipo/agencia de marketing digital. ✓ Equipo/agencia de desarrollo técnico. 	<p>Producción Distribución Desarrollo de red de usuarios Comunicación</p> <hr/> <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos físicos ✓ Intelectuales ✓ Humanos ✓ Financieros 	<p>Promociona los servicios a domicilio y ofrece una gran variedad de servicios a domicilio de diferentes proveedores.</p>	<p>Comunicación digital y telefónica con los usuarios</p> <p>Comunicación directa con proveedores.</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Facebook Twitter LinkedIn</p>	<p>Mujeres 2.0 (entre 30 y 40 años, ubicadas en Usaquéen y Chapinero, estrato 4, 5 y 6).</p> <p>Hombres administradores del hogar (entre 30 y 40 años, ubicados en Usaquéen y Chapinero, estrato 4, 5 y 6).</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos de personal ✓ Gastos de funcionamiento ✓ Gastos operacionales 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión al proveedor de un porcentaje sobre ventas. ✓ Campañas mailing 		

Anexo 2

Leyes del comercio electrónico

1. Ley 527 de 1999 Comercio Electrónico.
2. Ley 1273 de 2009. Delitos Informáticos.
3. Ley 1341 de 2009. Ley de TIC y sociedad de la información.
4. Ley 1266 de 2008. Habeas Data.
5. Artículo 91. Ley 633 de 2000. Inscripciones páginas Web en el registro Mercantil.
6. Decreto 1929 de 2007. Factura Electrónica.
7. Ley 679 de 2001. Pornografía Infantil.
8. Ley 23 de 1982. Derechos de Autor.
9. Código Civil.

Particularidades de la ley 527. Mensajes de datos. La información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medio electrónicos , ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet , el correo electrónico , el telegrama , el télex o el telefax.

Artículo 5° Reconocimiento jurídico de los mensajes de datos. No se negará efectos jurídicos, validez o fuerza obligatoria a todo tipo de información por la sola razón de que este en forma de mensaje de texto.

Artículo 14° formación y validez de los contratos. En la información del contrato, salvo acuerdo expreso entre las partes, la oferta y su aceptación podrán ser expresadas por medio de un mensaje de datos. No se negará validez o fuerza obligatoria a un contrato por la sola razón de haberse utilizado en su formación uno o más mensajes de datos.

Artículo 15° reconocimiento de los mensajes de datos por las partes. En las relaciones entre el indicador y el destinatario de un mensaje de datos, no se negará efectos jurídicos, validez o fuerza obligatoria a una manifestación de voluntad u otra declaración por la sola razón de haberse hecho en forma de mensaje electrónico.

Precio comercial

- Precio de la compra completa, expresar que incluye el precio.
- Garantías aplicables cuando compra el producto / servicio.
- Lugar y forma de presentación de reclamos.
- Domicilio del empresario para efectos legales.
- Dar información sobre la jurisdicción y la legislación aplicable.

Oferta comercial

- Utilizar un lenguaje sencillo y fácil de entender las condiciones de compra.
- Disponer de un sistema de devoluciones, que pueda ser verificado por el cliente.
- Guardar los diferentes modelos existentes de las condiciones generales de compra aceptados por cada comprador durante un término prudencial.

Durante la venta

- La confirmación de la correcta recepción del envío.
- El momento exacto en el cual la compra se efectúa y se considera cerrada la contratación.
- Confirmación de la correcta recepción del pedido, con inclusión de los datos de la compra para la información del cliente.
- La duración del periodo de revocación del cliente.
- La fecha exacta en que se hace el cargo del valor de la compra, especificando si la misma es con tarjeta de crédito u otro medio de pago electrónico.

Contratación electrónica. Requisitos jurídicos básicos.

- Condiciones generales de contratación.
- Condiciones de uso del sitio WEB.
- Política de privacidad.

Protección de datos. Obligaciones del sitio web

- Política de protección de datos personales.
- Que los usuarios acepten previamente esta política, es decir antes de enviar sus datos personales.
- La información mínima de la política de protección de datos personales.
 - I. Datos del responsable de la base de datos.
 - II. La finalidad para la cual se recogen los datos.
 - III. Derechos con los que cuenta el titular de los datos y como ejercerlos.

IV. Indicar cuáles son los datos obligatorios y cuantos no.

V. Ley 1266 de 2008.

Derechos de autor y marcas

- Tipo de licencia que va a someter el sitio Web.
- Marcas.
- Reproducir, copiar o distribuir la información con fines comerciales.
- Transformar o modificar el contenido de la información del sitio Web.
- Suprimir, eludir o manipular los derechos de autor y demás datos que identifican e individualizan las empresas, o los titulares incorporados en el contenido, así como los dispositivos técnicos de protección, las huellas digitales o cualquier mecanismo de acceso a la información.
- Emplear el contenido del sitio Web o de servicios ofrecidos en él, para remitir publicidad, comunicaciones con fines de venta directa o con cualquier otra clase de finalidad comercial.

Anexo 3

Logo



Anexo 4

DOFA

Nota: Elaboración propia

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reto de colección y fidelización de proveedores • Alta inversión en reconocimiento y posicionamiento de marca. • Alta estructura de costos • Depende de apoyo externo (desarrollo página web y estrategia de mercadeo digital). • Marca débil. • Las plataformas digitales como canales no son muy comunes para la adquisición de servicios a domicilio. • Algunos servicios son más comúnmente adquiridos a través de otros canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de comportamiento del consumidor: necesidad de las personas de hacer las cosas de forma inmediata y lo más conveniente posible. • Integrar servicios innovadores a la plataforma. • Alianzas entre servicios y promover combos en la plataforma
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte estrategia de mercadeo digital (Facebook y Twitter) • Experiencia en e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo fácil de replicar • Otras plataformas que ofrecen servicios a domicilio (Rappi, bucmi) • Empresas y agencias de servicios no consideran necesario entrar a la plataforma.

Anexo 5

Estado de resultados

Nota: Elaboración propia

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	\$ 84.184.354	\$ 93.109.370	\$ 100.874.195	\$ 111.046.311	\$ 121.790.109	
MASCOTAS	\$ 22.449.848	\$ 24.829.925	\$ 26.900.609	\$ 29.613.256	\$ 32.478.357	
SALUD	\$ 12.328.770	\$ 13.635.835	\$ 14.772.991	\$ 16.262.694	\$ 17.836.120	
PROFESORES	\$ 5.547.279	\$ 6.135.387	\$ 6.647.046	\$ 7.317.331	\$ 8.025.288	
BELLEZA	\$ 8.873.241	\$ 9.813.960	\$ 10.632.392	\$ 11.704.559	\$ 12.836.982	
LOCATIVOS	\$ 6.243.193	\$ 6.905.081	\$ 7.480.928	\$ 8.235.302	\$ 9.032.072	
CARROS	\$ 6.864.306	\$ 7.592.043	\$ 8.225.179	\$ 9.054.603	\$ 9.930.641	
MENSAJERIA	\$ 4.928.836	\$ 5.451.379	\$ 5.905.995	\$ 6.501.554	\$ 7.130.583	
ROPAS	\$ 1.474.644	\$ 1.630.982	\$ 1.766.997	\$ 1.945.180	\$ 2.133.378	
FIESTAS Y CELEBRACIONES	\$ 5.770.345	\$ 6.382.103	\$ 6.914.336	\$ 7.611.575	\$ 8.348.000	
AUXILIARES DEL HOGAR	\$ 8.463.173	\$ 9.360.417	\$ 10.141.026	\$ 11.163.644	\$ 12.243.733	
OTROS	\$ 400.718	\$ 443.202	\$ 480.162	\$ 528.582	\$ 579.722	
<i>Campañas mailing (2000 susc.) ANUAL</i>	\$ 840.000	\$ 929.055	\$ 1.006.533	\$ 1.108.031	\$ 1.215.234	
COSTOS DE VENTA	\$ 6.120.000	\$ 6.756.105	\$ 7.309.521	\$ 8.034.509	\$ 8.800.243	
<i>Staff gestión de clientes</i>	\$ 6.000.000	\$ 6.636.105	\$ 7.189.521	\$ 7.914.509	\$ 8.680.243	
<i>Depreciaciones</i>	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	
UTILIDAD BRUTA	\$ 78.064.354	\$ 86.353.265	\$ 93.564.674	\$ 103.011.802	\$ 112.989.866	
GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES	\$ 47.592.000	\$ 52.637.586	\$ 57.027.279	\$ 62.777.889	\$ 68.851.688	
<i>Contratos</i>						
<i>Diseñador (piezas publicitarias)</i>	\$ 100.000	\$ 110.602	\$ 119.825	\$ 131.908	\$ 144.671	
<i>Staff gestión de Usuarios</i>	\$ 29.425.000	\$ 32.544.565	\$ 35.258.609	\$ 38.814.073	\$ 42.569.358	
<i>Staff Administrativo</i>	\$ 3.800.000	\$ 4.202.867	\$ 4.553.363	\$ 5.012.523	\$ 5.497.487	
<i>Gastos de Funcionamiento</i>						
<i>Renovación matrícula mercantil</i>	\$ 36.000	\$ 39.817	\$ 43.137	\$ 47.487	\$ 52.081	
<i>Servicios públicos</i>	\$ 1.496.000	\$ 1.654.602	\$ 1.792.587	\$ 1.973.351	\$ 2.164.274	
<i>Arrendamiento</i>	\$ 5.850.000	\$ 6.470.202	\$ 7.009.783	\$ 7.716.647	\$ 8.463.237	
<i>Mantenimiento equipos de oficina</i>	\$ 150.000	\$ 165.903	\$ 179.738	\$ 197.863	\$ 217.006	
<i>Papelaría y útiles</i>	\$ 600.000	\$ 663.611	\$ 718.952	\$ 791.451	\$ 868.024	
<i>Cafetería/aseo</i>	\$ 600.000	\$ 663.611	\$ 718.952	\$ 791.451	\$ 868.024	
<i>Caja menor</i>	\$ 1.000.000	\$ 1.106.018	\$ 1.198.253	\$ 1.319.085	\$ 1.446.707	
<i>Administración</i>	\$ 3.535.000	\$ 3.909.772	\$ 4.235.826	\$ 4.662.965	\$ 5.114.110	
<i>Gastos Operacionales</i>						
<i>SEO (Posicionamiento)</i>	\$ 1.000.000	\$ 1.106.018	\$ 1.198.253	\$ 1.319.085	\$ 1.446.707	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 30.472.354	\$ 33.715.679	\$ 36.537.395	\$ 40.233.913	\$ 44.138.178	
OTROS EGRESOS	\$ 53.473.000	\$ 577.480	\$ 638.703	\$ 691.967	\$ 761.745	\$ 835.444
<i>Imprevistos</i>	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
<i>Gastos financieros</i>	\$ 518.800	\$ 577.480	\$ 638.703	\$ 691.967	\$ 761.745	\$ 835.444
<i>Gastos de Constitución</i>						
<i>Asesoría</i>	\$ 10.000.000					
<i>Domínios</i>	\$ 700.000					
<i>Camara de comercio de Bogotá (constitucion)</i>	\$ 80.000					
<i>Camara de comercio de Bogotá (certificados)</i>	\$ 10.000					
<i>Equipos para internet</i>	\$ 198.000					
<i>Estudio de mercado</i>	\$ 2.316.200					
<i>Plataforma</i>	\$ 25.650.000					
<i>Proyectos</i>						
<i>Compra equipos de cómputo, impresora, y scanner</i>	\$ 1.000.000					
<i>Asesoría en la elaboración del plan de negocio</i>	\$ 10.000.000					
<i>Adecuación oficina</i>	\$ 3.000.000					
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ (53.473.000)	\$ 29.894.874	\$ 33.076.977	\$ 35.845.427	\$ 39.472.168	\$ 43.302.734
PORCENTAJE IMPUESTOS	33%	34%	35%	37%	38%	38%
IMPUESTOS		10.164.257	11.576.942	13.262.808	14.999.424	16.455.039
UTILIDAD NETA	\$ (53.473.000)	\$ 19.730.617	\$ 21.500.035	\$ 22.582.619	\$ 24.472.744	\$ 26.847.695

Anexo 6

Balance general

Nota: Elaboración propia

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS						
EFFECTIVO	\$ 30.000.000	\$ 65.120.874	\$ 68.656.451	\$ 71.716.828	\$ 75.763.201	\$ 80.043.728
PROVISIÓN IMPUESTOS	\$ 29.000.000	\$ 53.696.617	\$ 55.939.509	\$ 57.434.019	\$ 59.863.777	\$ 62.808.689
IMPREVISTOS	\$	\$ 10.164.257	\$ 11.576.942	\$ 13.262.808	\$ 14.999.424	\$ 16.455.039
PP&E	\$ 1.000.000	\$ 880.000	\$ 760.000	\$ 640.000	\$ 520.000	\$ 400.000
DEPRECIACION	\$	\$ (120.000)	\$ (120.000)	\$ (120.000)	\$ (120.000)	\$ (120.000)
PASIVOS						
HONORARIOS POR PAGAR	\$	\$ 14.630.257	\$ 16.516.416	\$ 18.614.208	\$ 20.890.457	\$ 22.916.033
IMPUESTOS POR PAGAR	\$	\$ 3.277.083	\$ 3.624.512	\$ 3.926.776	\$ 4.322.751	\$ 4.740.980
SERVICIOS POR PAGAR	\$	\$ 10.164.257	\$ 11.576.942	\$ 13.262.808	\$ 14.999.424	\$ 16.455.039
GASTOS DE POSICIONAMIENTO POR PAGAR	\$	\$ 1.105.583	\$ 1.222.795	\$ 1.324.769	\$ 1.458.358	\$ 1.599.455
	\$	\$ 83.333	\$ 92.168	\$ 99.854	\$ 109.924	\$ 120.559
CAPITAL						
APORTE SOCIOS	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
GASTOS	\$	\$ 760.000	\$ 640.000	\$ 520.000	\$ 400.000	\$ 280.000
UTILIDAD	\$	\$ 19.730.617	\$ 21.500.035	\$ 22.582.619	\$ 24.472.744	\$ 26.847.695

Anexo 7

Flujo de caja

Nota: Elaboración propia

	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA	\$ 30.592.354	\$ 33.835.679	\$ 36.657.395	\$ 40.353.913	\$ 44.258.178
CAMBIO EN WK	\$ 49.313.950	\$ 1.778.253	\$ 1.090.271	\$ 1.900.194	\$ 2.385.586
CAMBIO EN CAPEX	\$ 1.000.000				
CAMBIO OPEX	\$ 416.667	\$ (8.835)	\$ (7.686)	\$ (10.069)	\$ (10.635)
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ (20.138.263)	\$ 32.066.262	\$ 35.574.810	\$ 38.463.788	\$ 41.883.227
TIR					
					164,5%
CAMBIO EN WK					
ACTIVOS	\$ 63.860.874	\$ 67.516.451	\$ 70.696.828	\$ 74.863.201	\$ 79.263.728
PASIVOS	\$ 14.546.924	\$ 16.424.248	\$ 18.514.354	\$ 20.780.533	\$ 22.795.474
WK	\$ 49.313.950	\$ 51.092.203	\$ 52.182.474	\$ 54.082.668	\$ 56.468.254
CAMBIO EN WK	\$ 49.313.950	\$ 1.778.253	\$ 1.090.271	\$ 1.900.194	\$ 2.385.586
OCOP					
ACTIVOS	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
PASIVOS	\$ 83.333	\$ 92.168	\$ 99.854	\$ 109.924	\$ 120.559
OCOP	\$ 416.667	\$ 407.832	\$ 400.146	\$ 390.076	\$ 379.441
CAMBIO EN OCOP	\$ 416.667	\$ (8.835)	\$ (7.686)	\$ (10.069)	\$ (10.635)