

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA,
DEDICADA A LA FINANCIACIÓN POR MEDIO DE CRÉDITOS DE
LIBRANZA CON DESTINO DE LIBRE INVERSIÓN, DIRIGIDO A PERSONAS
VINCULADAS AL SECTOR PÚBLICO EN LA CIUDAD DE VALLEDUPAR.**

**PAULA ANDREA MAYORGA CANTOR
HAROLD ENRIQUE OSPINA GUAUTA**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2010

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA,
DEDICADA A LA FINANCIACIÓN POR MEDIO DE CRÉDITOS DE
LIBRANZA CON DESTINO DE LIBRE INVERSIÓN, DIRIGIDO A PERSONAS
VINCULADAS AL SECTOR PÚBLICO EN LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

**PAULA ANDREA MAYORGA CANTOR
HAROLD ENRIQUE OSPINA GUAUTA**

Taller de grado II

**Tutor:
JÓSE MANUEL MEDINA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2010**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a cada una de las personas que en estos años de carrera nos han apoyado, profesores, directivos de la Universidad Javeriana, a nuestros padres y compañeros que nos han acompañado en este recorrido y nos han hecho personas integrales; con los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para enfrentar una nueva vida profesional y personal.

A nuestro Tutor Manuel Medina por su compromiso, colaboración y disponibilidad incondicional con nosotros para la realización de este proyecto. Gracias a Dios por cada uno de los dones y experiencias que nos regalo a los largo de esta carrera y por darnos la mejor enseñanza para el comienzo de este nuevo camino, llevándonos a feliz término en este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	9
Capítulo I Planteamiento del problema y justificación	
1.1 Planteamiento del Problema	9
1.1.1 Antecedentes	9
1.1.2 Formulación	13
1.2. Justificación del proyecto	15
1.3 Marco Teórico y Conceptual	17
Capitulo II Objetivos	
2.1 Objetivo General	36
2.2 Objetivos Específicos	36
Capitulo III Plan de Mercado	
3.1. El Producto	37
3.2. Características del Producto	37
3.3. Ventajas Comparativas o Competitivas	42
3.4. Análisis del Sector Correspondiente	43
3.5. Análisis del Mercado	45
3.5.1. Análisis de los Clientes	45
3.5.2. Segmentación	46
3.5.3. Segmento Objetivo	46
3.5.4. Justificación Segmento Objetivo	47
3.5.5. Calculo de la Muestra	48
3.5.6. Investigación de Mercados	49
3.5.6.1 Cuestionario	49
3.5.6.2 Análisis resultados de Encuestas	51
3.5.6.3 Perfil del consumidor	56
3.5.7. Análisis de Competencia	57
3.5.7.1 Servicios Sustitutos	62
3.6. Estrategia de mercado y comercialización	62

Capitulo IV Estudio Organizacional	
4.1. Análisis DOFA	71
4.2. Estructura Organizacional	73
4.3. Definición de los puestos de trabajo	74
4.4. Perfil y salario de los empleados	77
4.4.1 Perfil de los cargos	77
4.4.2 Salario de los cargos	78
4.5. Visión y Misión	78
4.6. Localización	79
4.7. Términos legales	79
4.8. Diagrama de procesos	81
4.9. Objeto Social del proyecto	82
Capitulo V Planteamiento Financiero	
5.1. Proyección Plan de Negocio	84
5.2. Costo de Operación	85
5.2.1 Costos fijos	85
5.2.2 Costos variables	85
5.2.3 Costos totales	86
5.3. Punto de Equilibrio	87
5.4. Plan de Inversión	88
5.5. Estado Resultados	89
5.6. Flujo de Caja	89
5.7. Balance General	90
5.8. Valor Presente Neto (VPN)	91
5.9. Periodo de Recuperación de la Inversión	92
5.10. Conclusiones Financieras	93
Conclusiones	
Bibliografía	
Resumen Ejecutivo	

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 3.1	Crecimiento real anual de los créditos	44
GRAFICO 3.2	Tasa de Usura	44
GRAFICO 3.3	Monto desembolsados en créditos	45
GRAFICO 3.4	Estado Civil	52
GRAFICO 3.5	Cantidad de hijos	52
GRAFICO 3.6	Tipo de Vivienda	52
GRAFICO 3.7	Tiempo en el empleo actual	53
GRAFICO 3.8	Salario actual	53
GRAFICO 3.9	Lugar para Solicitar un crédito	53
GRAFICO 3.10	Importancia de Factores	54
GRAFICO3.11	Reportes en centrales de riesgo	54
GRAFICO 3.12	Créditos	54
GRAFICO 3.13	Destino del crédito	55
GRAFICO 3.14	Calificación servicio de otras entidades	55
GRAFICO 3.15	Conocimiento tasa de Usura	55
GRAFICO 5.1	Punto de Equilibrio	88

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.1	Sectorización Monetaria a sistema Financiero	10
TABLA 3.1	Cantidad de empleados por entidad	47
TABLA 4.1	Salario de los cargos	78
TABLA 5.1	Proyección mensual año 1	84
TABLA 5.2	Proyección anual a 5 años	84
TABLA 5.3	Costos fijos mensuales año 1	85
TABLA 5.4	Costos Fijos anuales a 5 años	85

TABLA 5.5	Costos variable mensuales año 1	86
TABLA 5.6	Costos variable anuales a 5 años	86
TABLA5.7	Proyección costos totales añoa1	87
TABLA 5.8	Proyección costos totales a 5 años	87
TABLA 5.9	Plan de Inversión	88
TABLA 5.10	Estado Resultados	89
TABLA 5.11	Flujo de Caja	90
TABLA 5.12	Balance General	91
TABLA 5.13	Calculo VPN	92
TABLA 5.14	Recuperación Inversión	92

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1	Modelo de monto máximo negado	40
FIGURA 3.2	Modelo de monto máximo aprobado	41
FIGURA 3.3	Formula muestral	48
FIGURA 3.4	Tramites en Bancolombia	58
FIGURA 3.5	Servicio Coomeva	60
FIGURA 3.6	Volante publicitario	67
FIGURA 4.7	Organigrama	74
FIGURA 4.8	Proceso de desembolso	81
FIGURA 4.9	Proceso de pago	82

INTRODUCCION

En este documento se propone un plan de negocios para la creación de una empresa, dedicada a la financiación por medio de créditos de libranza con destino de libre inversión, dirigido a personas vinculadas al sector público en la ciudad de Valledupar, con este fin en la primera parte se describe el plan, la justificación del proyecto y los objetivos, haciendo énfasis en demostrar el proyecto como tal. A continuación se hacen análisis de los diferentes aspectos que intervienen en la creación de empresa, tales como: mercadeo en donde se hace un análisis de los clientes y trabajo de campo, se plantea la estrategia de mercado y comercialización a desarrollar para proyectar el plan de negocio, organización del área administrativa, creando los cargos y organigrama, diagramas de flujo del procesos y aspectos correspondientes a la organización como tal y por ultimo un análisis financiero con el fin de mostrar la financiación, costos y posibles resultados del proyecto.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

Desde la creación del papel moneda y de la moneda como tal, el poder adquisitivo puede verse como sinónimo de esta, con el transcurrir del tiempo y el desarrollo del comercio, es evidente que el mundo contemporáneo se rige principalmente por un modelo económico capitalista, en el cual la posesión de bienes para la satisfacción de las necesidades son el día a día de las personas pertenecientes a este modelo.

Desde la antigüedad el poder adquisitivo no es el mismo para todas las personas, lo cual si se quiere enmarcar en un contexto actual podría denominarse estratos socioeconómicos, donde en los más altos se ha centrado la riqueza generando que las personas pertenecientes a niveles socioeconómicos mas bajos se encuentren en un continuo interés de escalar posiciones y así lograr satisfacer necesidades o comprar productos que las personas en los altos niveles debido a el poder adquisitivo que poseen realizan continuamente.

Es entonces donde entra en juego la financiación como un medio o como una posible respuesta a la necesidad de generar crecimiento económico tanto para cada uno de los individuos de una sociedad como para el país como tal, en este caso para el primer trimestre del 2008 Colombia presento un nivel de endeudamiento de 45.312 millones de dólares, siendo esta una suma histórica para el país aunque con relación al producto interno bruto corresponde solo al 21.8%, del total de este endeudamiento para el primer trimestre del 2008, el 64.6% corresponde al sector público y el 35.4% restante corresponde a los

prestamos concebidos por el sector privado del país¹. Por otro lado el sector financiero en lo que compete en el ámbito del crédito se ha comportado según se muestra la siguiente tabla:

TABLA No.1.1 Sectorización monetaria sistema financiero

SECTORIZACION MONETARIA DEL SISTEMA FINANCIERO (MILES DE MILLONES DE PESOS)			
PERIODO		CREDITO	CREDITO
		DOMESTICO NETO AL SECTOR PUBLICO	DOMESTICO BRUTO AL SECTOR PRIVADO
2004	Enero	17.432,5	52.728,8
	Febrero	16.227,8	53.551,8
	Marzo	16.454,6	53.249,4
	Abril	15.843,5	53.970,8
	Mayo	15.168,9	57.380,4
	Junio	15.982,3	55.159,4
	Julio	14.775,8	56.066,4
	Agosto	14.181,7	56.648,7
	Septiembre	13.667,6	57.461,5
	Octubre	12.679,7	58.104,1
	Noviembre	12.917,1	58.986,2
	Diciembre	16.331,2	58.581,4
2005	Enero	15.178,0	58.493,6
	Febrero	13.301,5	59.281,5
	Marzo	14.684,5	59.864,6
	Abril	14.079,3	60.605,0
	Mayo	13.675,0	61.523,4

¹ Cifras obtenidas en pagina web: <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo-deuda-externa-de-colombia-alcanza-record-primer-trimestre-de-2008>

2006	Junio	12.133,5	62.982,5
	Julio	14.419,0	62.207,3
	Agosto	11.966,1	62.548,2
	Septiembre	14.567,8	63.677,3
	Octubre	15.698,4	65.006,3
	Noviembre	17.051,0	66.047,9
	Diciembre	18.333,4	67.760,0
	Enero	17.621,0	68.217,8
	Febrero	14.839,9	69.806,0
	Marzo	13.727,5	70.438,3
	Abril	14.304,0	72.900,5
	Mayo	12.131,3	75.469,1
2007	Junio	12.167,6	77.925,2
	Julio	11.805,8	80.156,6
	Agosto	7.467,4	81.408,8
	Septiembre	7.473,6	83.690,5
	Octubre	7.195,2	84.645,3
	Noviembre	7.340,9	87.565,5
	Diciembre	12.544,2	88.710,8
	Enero	7.100,5	89.682,7
	Febrero	3.157,3	91.735,9
	Marzo	5.334,5	93.941,1
	Abril	3.953,4	95.607,3
	Mayo	2.283,7	98.583,3
Junio	530,0	100.235,6	
Julio	1.051,6	102.048,5	
Agosto	(908,7)	104.122,9	
Septiembre	767,0	106.633,5	
Octubre	146,3	107.518,5	
Noviembre	4.147,2	112.196,8	

2008	Diciembre	6.063,7	112.347,2
	Enero	3.968,1	112.125,9
	Febrero	(1.060,7)	114.727,9
	Marzo	(4.007,2)	115.891,3
	Abril	(2.599,0)	117.132,9
	Mayo	(4.636,2)	119.043,3
	Junio	(6.077,7)	121.032,4
	Julio	(7.260,8)	122.945,6
	Agosto	(5.725,0)	124.431,7
	Septiembre	(4.270,9)	127.403,3
	Octubre	(5.216,8)	130.341,4
	Noviembre	(2.227,5)	132.700,2
	Diciembre	4.291,2	131.524,8
2009 (Pr)	Enero	4.172,5	132.275,9
	Febrero	2.828,2	132.536,2
	Marzo	1.801,7	132.271,5
	Abril	(73,2)	132.488,6
	Mayo	545,8	132.875,0
	Junio	818,7	132.113,5
	Julio	3.970,1	131.714,9

Fuente: Banco de la República con base en información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Está claro, que una transacción económica de este tipo (la financiación) la entidad dueña del capital busca beneficios a cambio de poner su dinero en manos de otro y esos beneficios son los intereses, que pueden ser cobrados de distintas maneras según las políticas del crédito que se hayan pactado, ya que

lo que está en juego es el capital de la entidad que presta el servicio, el mayor riesgo para ellos es que el capital no retorne, por tal motivo centrales de información como CIFIN o Data Crédito se han encargado de centrar y administrar la información del historial crediticio de las personas naturales y jurídicas que acceden a créditos.

Esta historia crediticia revela las obligaciones pasadas o actuales que se tengan y la forma como estas han sido manejadas en el transcurso del tiempo, actualmente DataCredito se ha convertido en la central de información crediticia líder en el mercado colombiano sobre la cual las entidades financieras, compañías de financiamiento comercial entre otras toman decisiones para el otorgamiento de créditos.

Gracias a la información registrada en DataCredito se aprueban 1.726 créditos por hora en el país, entre enero y junio del 2008 se realizaron 7.5 millones de transacciones de créditos de las cuales 7.1 millones correspondieron a personas naturales². La toma de decisiones de las entidades de financiación, se basan en gran parte en la información del historial crediticio que aporta DataCredito, esta información demuestra el comportamiento de pago de cada persona, haciéndolo apto o no para acceder al crédito, sin embargo hay personas que tienen irregularidad en los pagos, generándole un reporte negativo que las puede llevar a pertenecer de lo que coloquialmente es llamado “listas negras o reportados”.

1.1.2 FORMULACION

La posibilidad de no acceder a crédito dado al historial crediticio puede cerrar la puerta al crecimiento económico de una persona tanto jurídica como natural, generando así un problema ¿Por qué negarle la oportunidad de acceder a un crédito de libre inversión a las personas reportadas o pertenecientes a las listas negras? Todas las entidades bancarias se niegan a ayudar a las personas que no ostentan un buen comportamiento de pago, sin dar una solución rápida al cliente para que pueda optimizar sus pagos a corto plazo.

² Cifras obtenidas de la pagina web: www.datacredito.com.co

Es por esta razón, que como parte de la solución de este problema se plantea una posibilidad de respuesta rápida a las personas que se encuentran dentro de esta dificultad: CREDITOS POR LIBRANZA.

Créditos por Libranza son créditos otorgados a personas que tienen contratos con una empresa, la cual se encarga de descontar el pago del monto establecido en el momento de la financiación del salario de quien recibió el crédito y girarlos a nombre del quien genero el crédito.

Teniendo en cuenta esta modalidad se puede minimizar el riesgo del no pago al ser descontada la cuota mensual que se deba pagar directamente del salario del usuario del crédito, generando así la posibilidad de no tener en cuenta la información contenida en las centrales de información crediticia, como punto de partida para la toma de decisiones respecto al consentimiento de créditos.

Se busca dar una nueva oportunidad a las personas que necesitan financiación rápida de libre inversión, para que puedan solucionar sus problemas económicos o adquirir nuevos bienes que debido a la negación de los créditos solicitados en entidades financieras no pueden realizar. El crédito por libranza es la oportunidad de financiación que se menciona.

Estos créditos se otorgaran a personas radicadas en la ciudad de Valledupar – Cesar, y que trabajen el sector público con un contrato firmado mínimo de seis meses. Que nos da la seguridad de pago a nosotros como prestamistas. Nos enfocaremos en las personas que presentan algún problema con entidades de información crediticia como DataCredito, que tengan algún reporte; de igual forma un mercado de personas que les interese más este servicio por ser prestamos relativamente pequeños y más ágiles que tomarlos con una entidad bancaria.

Los créditos están enfocados en el desembolso rápido del dinero y la seguridad del pago por medio del descuento de nomina de las empresas, disminuyendo riesgo y facilitando dinero más rápido a los clientes, a corto y mediano plazo.

Es importante resaltar que este plan de negocios está enmarcado dentro de todos los parámetros legales vigentes en Colombia, por tal razón la organización constituida se verá regulada por la superintendencia de sociedades , y dentro de su principal operación la cual es el préstamo por

libranzas, no debe exceder por ningún motivo la tasa de interés máxima legal vigente.

1.2 Justificación del proyecto

Todas las personas según la teoría de Abraham Maslow tienen necesidades básicas y necesidades creadas o de orden superior, las primeras de estas son necesidades que llamamos fisiológicas como lo es el alimentarse, vestirse o respirar; las segundas de estas trascienden estas necesidades básicas y se desarrollan según el contexto de cada individuo y se relacionan con la seguridad, afiliación, reconocimiento y la autorrealización, los individuos se encuentran en un esfuerzo constante por lograr satisfacerlas lo cual influye directamente en su comportamiento, al ser el dinero o el poder adquisitivo necesario para poder cumplir algunas de ellas, surge la necesidad de financiación, ya que no todos los productos y servicios son de fácil acceso por sus precios.

Actualmente según la remuneración y compensación de las personas existe la posibilidad o la no posibilidad de adquirir lo que se desea en el momento que se quiere, en el segundo de los casos el crédito puede verse como una alternativa, ya que da la oportunidad de obtener el bien o el servicio en el momento que se desea dividiendo el valor total de este en un cierto número de periodos en los cuales por medio de cuotas se cancela el valor total, permitiendo el acceso al bien o al servicio deseado, claro está incurriendo en intereses por financiación. Gran cantidad de personas ven la necesidad de endeudarse para conseguir lo que quieren.

Sin embargo, esta idea se desboca cuando las personas permanecen endeudadas y el salario o los ingresos que reciben no son suficientes para cubrir sus gastos generando déficit, que conlleva a incumplir cumplir con sus obligaciones financieras acarreando como consecuencia registros negativos en las entidades de información crediticia.

Esta situación lleva a pensar en soluciones rápidas y prácticas para las personas que tienen a la mano una forma de financiarse para poder responder

por las deudas y pagar sus manutención cotidiana, la solución que planteamos para una respuesta a estas personas que las entidades bancarias no quieren financiar son los Créditos por libranza, una forma de financiación con el menor riesgo posible para una entidad prestamista, como para las personas que reciben el desembolso.

Es posible entonces por este medio aportar una nueva oportunidad a las personas que necesitan dinero o las personas que por alguna circunstancia conservan algún reporte con alguna entidad de información y que se les niegan los créditos en las entidades bancarias y no tengan alguna otra opción.

Esta actividad la queremos desarrollar en la ciudad de Valledupar – Cesar, región en donde se evidencia según el DANE para 2009 hay una población de 393.294 habitantes, de los cuales 338.761 viven en el casco urbano, el resto, unos 54.553 se reparten entre los 25 corregimientos que conforman el Municipio, del total de la población el 52.1% son mujeres, por ende el 47.9% son hombres.

Este municipio se caracteriza por su crecimiento haciéndola una región más vistosa y visitada, lo cual hace que se puedan desarrollar más proyectos y por ende más inversión dentro de este mismo lo que la convierte en una plaza ideal para el desarrollo de nuestro negocio. Cabe anotar que el sector Público es la principal fuente de empleo ya que por esta misma razón de estar en crecimiento el municipio o cuenta con una gran cantidad de empresa privada generadora de empleo.

En materia de colocación y captación del sistema financiero se evidencia que entre el 2007 y 2008 hubo una variación porcentual positiva en el tema de colocación y negativa en el tema de captación, según la superintendencia financiera el total de la cartera neta a finales de Junio de 2008 término en 669.885 millones de pesos teniendo un crecimiento del 19,8% con respecto al mes de junio del año inmediatamente anterior, lo que nos indica que en temas de préstamos hay una mayor confianza en el sector, y se demuestra ya que la cartera de consumo o de libre inversión paso de 241.786 millones de pesos a 309.835 millones de pesos para junio de 2008,(véase en Anexo 1) además la región atlántica a la que pertenece el municipio en el que se quiere incursionar,

en el primer trimestre del 2009 la colocación de créditos correspondió al 18% siendo la segunda región con más créditos otorgados sobrepasada únicamente por la región Andina con el 63%³

Al enfocarnos hacia el sector público como garantía y teniendo en cuenta el crecimiento económico y en términos de financiación del sector escogido, es creada una oportunidad de crecimiento organizacional, ya que las personas que trabajan en este sector tienen su nomina protegida directamente por el gobierno, ya que es este quien se encarga de destinar los recursos pertinentes para el sostenimiento y manejo de entidades como por ejemplo la Secretaria de Educación Municipal "SEM", entidad que maneja alrededor de 3.800 empleados contratados directamente, los cuales todos y cada uno de ellos hacen parte del mercado objetivo y cabe anotar que existen otras entidades a las cuales también se van dirigir los servicios de la empresa como: la Alcaldía de Valledupar, los hospitales municipales, empresas como Emdupar que es la que suministra el agua potable y la misma Gobernación del Cesar.

Es por esto que este plan de negocio se ve como una gran oportunidad ya que dentro el mercado objetivo, ya se encuentra creada la necesidad que queremos satisfacer, dándonos un fuerte pilar para la implementación de este mismo.

1.3 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Uno de los conceptos y aspectos más importantes a desarrollar en esta tesis es el plan de negocio, es la forma como se quiere plantear la idea de empresa y las expectativas en el proyecto. Por eso es oportuno conocer al respecto.

Plan de negocios es una idea novedosa y planificada de un negocio que permite conocer las características del mismo. Permite conocer pautas directrices y posibles soluciones a problemas para contrarrestar y disminuir incertidumbre y riesgo.

El plan de negocios tiene un uso interno y un uso externo. El uso interno se enfoca en conocer y saber si realmente funcionara la idea que se plantea, reflexionar y conocer las características reales y definir como se desarrollara

³ Cifras obtenidas de la pagina web: www.datacredito.com.co

cada una de las partes. Es una herramienta que permite conocer el entorno en que se mueve la empresa, además de conocer los riesgos y poder saber qué es lo que se quiere lograr y como se hará. Cuando se confirma su funcionamiento da la pauta para buscar la financiación para el proyecto.

El uso externo en primera instancia puede ser usado para la financiación del proyecto por una entidad externa a la empresa y en segundo lugar es primordial para vender el proyecto y darlo a conocer para que los interesados lo conozcan.

El plan de negocios es una ayuda para analizar las condiciones del futuro, conocer el entorno, reconocer competencia y especificar el mercado, además de conocer sobre financiamiento y posibles proveedores.

⁴El plan de negocios debe incluir los siguientes puntos:

1. Resumen
2. Descripción de la idea de negocio
3. Evaluación de mercados y competidores
4. Análisis DOFA
5. Definición de objetivos
6. Comercialización
7. Producción
8. Gestión
9. Finanzas
10. Riesgos

Hablaremos de las indicaciones a seguir en cada uno de los puntos, la primera es la descripción del producto ya que el resumen va al final.

En la descripción del producto, hay que ser puntuales y claros, determinar exactamente como es como funciona y que características tiene el plan de negocios, los beneficios y lo que se quiere mostrar con el de manera que quede una idea completa de lo que se va a mostrar y a fundamentar a lo largo del escrito.

⁴ Fuente información, ver página web:

http://www.uaovirtual.edu.co/mipymes/Documentos/Planes%20de%20Negocio/busplan_esp.pdf

En la evaluación de mercado y la competencia se debe tener varios puntos importantes sobre el mercado al que se quiere llegar, primero se establece la situación del mercado que son las condiciones de segmentación y nicho además de necesidades y percepciones del cliente, luego la situación del producto, conocer los productos complementarios y como son los productos de los competidores y como se refleja su venta en el medio, por último conocer realmente la competencia, saber en que se desarrollan su posicionamiento sus estrategias de mercado que ofrecen a qué precio en donde están para buscar la diferenciación del plan de negocios a trabajar, y no repetir y dar mejor bien o servicio que la competencia.

Dentro de la evaluación de mercadeo también deben estar las pautas de la distribución posible y legal del negocio, además de conocer el entorno de la empresa, se refiere al entorno económico, social, cultural, tecnológico del posible plan para saber cómo desarrollar la idea y que funciones en el medio escogido.

Para el análisis DOFA, este análisis quiere trabajar con un análisis interno y externo de la empresa y las posibilidades que brinda el entorno para el desarrollo del nuevo plan de negocios. El análisis externo, es el que nos habla de las oportunidades y amenazas que son las que destacan como estamos frente a la competencia lo bueno y lo malo de la empresa frente al entorno, es decir, la empresa frente a los demás.

El análisis interno, es el que nos habla de las fortalezas y debilidades de la empresa, saber las cosas buenas y malas que tiene la organización para poder desarrollar su actividad y cumplir sus objetivos generales y específicos, son las actividades que favorecen o desfavorecen a la empresa como tal.

Luego hay que relacionar los dos análisis y así conocer que se puede cambiar, mejorar y mantener en la empresa para un excelente funcionamiento en todas sus áreas.

Para el siguiente punto de los objetivos se deben tener en cuenta unos puntos a favor de la organización que satisfagan las necesidades del plan de negocios

para mejor funcionamiento y detección de los mismos deben estar a corto plazo y se deben plantear de manera que se cumplan y se desarrollen con unas actividades efectivas. Los objetivos deben ser realistas, medibles, cuantificables (cuando sea posible) y desafiantes. La idea es conseguir metas llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos. Estos generalmente se ven relacionados con ventas cuotas de recursos, cifras, servicio al cliente, etc.

El siguiente punto y muy importante es la comercialización, es la forma como se va a llegar al mercado meta que se menciona en el punto anterior. Este punto se lleva a cabo primero en el enfoque al nicho de mercado escogido como función esencial del plan y segundo con el marketing mix: que son pautas importantes de desarrollo para llevar a los clientes el bien o servicio.

Primero el producto que habla sobre su calidad, características, diseño. Esta el precio que se debe fijar como la empresa crea mejor teniendo en cuenta los costos del bien o el servicio lo que vale ofrecer los servicios adicionales, además de conocer la competencia y el mercado y ponerlo acorde a estos. Tercero el puesto o la distribución, que nos permite determinar en donde ubicar o como dar a conocer el producto quien lo va a hacer y de qué forma sea en establecimiento o se por medio de vendedores pero determinar cómo llegar al cliente final. Por último la promoción, como se mostrara a los clientes publicidad, entrega de muestras, folletos, etc. Cualquier manera que haga que los clientes conozcan y adquieran el producto para probarlo. Estos puntos llevan a una comercialización exitosa si se dan correctamente.

El punto de la producción debe ser lo más clara y sencillo posible, se debe explicar de manera que quienes escuchen entiendan y en términos comunes para ser específicos y dar una explicación lógica y no extraña del bien o servicio que se está ofreciendo.

La gestión es uno de los puntos fundamentales, el recurso humano es de los factores primordiales de la empresa para establecer e implementar correctamente el plan de negocios. Crear pautas organizacionales y un clima óptimo para desarrollar la nueva idea, que todos conozcan del tema y puedan

prestar el mejor servicio y vender muy bien el producto, creando una estructura legal oportuna.

Para completar el plan de negocios están las finanzas, donde se plantean los recursos necesarios, el monto de la financiación para iniciar el negocio, la proyección de las utilidades a un tiempo determinado y la verificación de un buen funcionamiento de esta área para sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Para poder conocer las finanzas del plan están varios informes: estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de caja, todos estos estados reflejan la situación de la empresa y las expectativas que puede tener la empresa en recursos a futuro.

Finalmente encontramos un punto importante y que genera cambio, el riesgo, es una de las pautas que mas genera traspies a la hora de tomar decisiones importantes, se pueden abordar de manera que se muestren los riesgos que se pueden dar a lo largo del plan y también dando un capitulo único para este tema y que se desarrolle con mayor amplitud para disminuir la incertidumbre del plan de negocios en cuestión.

Por último para aclarar cualquier punto se hace un resumen de las ideas principales del plan de negocios y los planteamiento importantes, no se debe llevar más de una página y debe mostrar el producto o bien de manera fácil y entendida, muestre la organización, las finanzas, el mercado y el producto de una forma puntual y concisa, esto hará que sea más fácil de implementar y conocer para los interesados.

Para concluir un plan de negocio no es solo un escrito, es un conjunto de ideas que se planifican y se buscan implementar, pero que deben ser evaluadas por una persona externa a quienes lo realizaron para conocer su alcance, si funciona o no podría funcionar y sobre todo si es realista en el entorno actual. Determinar si el mercado está listo para recibir el producto o servicio y si es oportuno implementar es ese momento el plan de negocios. Hay que conocer

de todo un poco para liderar un proyecto de este tipo en cualquier empresa o tema.

En esta tesis se quiere desarrollar la idea del servicio basándose en el estudio de cada una de las áreas de la administración de empresas, ya que todas son

un complemento y permiten ver tanto el avance como el desarrollo correcto de un nuevo proyecto, para así obtener una utilidad, reconocimiento, posicionamiento empresarial y una buena razón social. Es por esto que se aplicaran conocimientos académicos de materias vistas a lo largo de la carrera, materias como: investigación de mercados, fundamentos de mercadeo, valoración de inversiones, gestión de proyectos, gerencia financiera, procesos y teorías administrativas, derecho laboral, derecho comercial, y un poco de las materias estadísticas. Son materias que permite desarrollar con mayor fundamento la tesis de crédito por libranzas y que enmarcan en gran medida los puntos esenciales de un plan de negocios completo, como se menciono anteriormente.

“SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA

FONADE

FONDO EMPRENDER

PLAN DE NEGOCIO

RESUMEN EJECUTIVO

MERCADO

Investigación de Mercados

CONCEPTO CONTENIDO

Definición de Objetivos Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

Justificación y Antecedentes del Proyecto Justifique las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos,

ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación de su proyecto. Así mismo relacione los antecedentes del proyecto

Análisis del Sector Consigne el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.

Análisis de Mercado Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), Perfil del Consumidor y/o del cliente. importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países);Relacione los productos sustitutos y productos complementarios

Análisis de la Competencia Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual esta dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.

Estrategias de Mercado

CONCEPTO CONTENIDO

Concepto del Producto ó Servicio Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por Ej. Si el B/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia

Estrategias de Distribución Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional ó internacional, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas

relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.

Estrategias de Precio Presente un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explique la manera mediante la cual definió el precio.

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

Estrategias de Aprovisionamiento Describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago ó por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito, Establezca los plazos que se tiene para efectuar los pagos

Proyecciones de Ventas

CONTENIDO

Proyección de Ventas y Política de Cartera Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de Importación /Exportación. La proyección de ventas debe ser producto de un análisis en el que se haya utilizado un método de proyección como los relacionados en la caja de selección que ofrece el sistema. Explique cual es la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado. Defina si dadas las condiciones

del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.

OPERACION

Operación

CONCEPTO CONTENIDO

Ficha Técnica del Producto ó Servicio Describa las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaquey embalaje, almacenaje, etc.

Estado de Desarrollo Describa del estado del arte del bien o servicio ó el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar

Descripción del Proceso Relacione y Describa en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción de su producto ó servicio En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto)

Necesidades y Requerimientos Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por período de producción; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.

Plan de Producción Tomando como referencia el plan de ventas, establezca las cantidades a producir por período, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (cuantifique la producción de unidades de producto por periodo de tiempo; por Ej. Cajas de tomate por /mes, numero de almuerzo producidos y vendidos por mes, Etc.), presente el incremento de la producción en el tiempo por Ej. primer mes = 0 cajas de 50 unidades,.....quinto mes = 300 cajas de 50

unidades,sexto mes= 400 cajas de 50 unidades, ... mes n= 1000 cajas de 50 unidades

Estrategias de Promoción Explique ó describa la estrategia de Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento)

Estrategias de Comunicación Explique la estrategia de difusión de su producto ó servicio; explique las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacione y justifique los costos.

Estrategias de Servicio Relacione los procedimientos para otorgar Garantías y Servicio Postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago de la garantía ofrecida, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

Estructura Organizacional

CONCEPTO CONTENIDO

Estructura Organizacional Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la Junta Directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.

Aspectos Legales

CONCEPTO CONTENIDO

Constitución Empresa y Aspectos Legales Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección

intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios, Normas o Política de distribución de utilidades.

Costos Administrativos

CONCEPTO CONTENIDO

Gastos de Personal

Registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.

Gastos de Puesta en Marcha Relacione y Cuantifique los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.

Gastos Anuales de Administración Registre los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos.

FINANZAS

Ingresos

CONCEPTO CONTENIDO

Fuentes de Financiación

Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la etapa de operación del negocio. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc), plazo, forma de pago, tasa de interés etc.

Igualmente, se hace necesario definir la Tasa de rentabilidad, efectiva anual, a la cual aspiran los emprendedores del negocio.

Plan de Compras

RECUADRO CONTENIDO

Consumos Por Unidad de Producto Basado en el Plan de Producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.

Costos de Producción

CONTENIDO

CONCEPTO

Costos de Producción Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida). Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, ó de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por periodo en horario normal. En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.

Infraestructura

CONCEPTO

CONTENIDO

Infraestructura Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción ó servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada maquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción

y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.

Parámetros Técnicos Especiales Para los negocios del sector agropecuario, entre otros, defina los parámetros técnicos como: Niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, Toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc.

ORGANIZACION

Estrategia Organizacional

CONCEPTO CONTENIDO

Análisis DOFA El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican en el producto. Esa relación debe complementarse obligatoriamente con una descripción del impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al impacto identificado, se debe describir la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos.

Organismos de Apoyo Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo. Describa el apoyo previsto para la etapa de operación del negocio.

Formatos Financieros

Baje y diligencie los archivos de Balance inicial y proyectado, Estado de Resultados y Flujo de Caja. Tenga en cuenta que los periodos de proyección (para n años) deberán estar en función de la naturaleza del negocio, no obstante en ningún caso n podrá ser inferior a 2, una vez diligenciados los formatos utilice la opción que el sistema ofrece para subirlos.

Egresos

CONCEPTO CONTENIDO

Egresos Ingrese la siguiente información: Índice de Actualización monetaria, que representa la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, Inversiones Fijas y Diferidas a efectuar. También deberá ingresar en el respectivo cuadro los Costos de Puesta en Marcha.

Capital de Trabajo

CONCEPTO CONTENIDO

Capital de Trabajo Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc (costos operacionales).

PLAN OPERATIVO

Plan Operativo

CONCEPTO CONTENIDO

Cronograma de Actividades Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollará el plan de negocio, a través de esta herramienta se podrá hacer seguimiento a los avances, utilización de los recursos y gestión, con el fin de observar en forma clara la realización del proyecto. Para cada actividad registre las metas a lograr y los requerimientos de recursos por período.

Metas Sociales

CONCEPTO CONTENIDO

Metas Sociales del Plan de Negocio Especifique cuales son las metas sociales a lograr con la puesta en marcha del plan de negocio

Plan Nacional de Desarrollo Especifique como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (digitar obligatoriamente)

Plan Regional de Desarrollo Especifique como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del Plan Regional de Desarrollo, (digitar obligatoriamente)

Cluster ó Cadena Productiva Indique a que cluster o cadena productiva se asocia el proyecto propuesto, identificando en que fase de la cadena se integra digitar obligatoriamente

Empleo Para cada empleo directo a generar, deberá seleccionar el mes a partir del cual empezará a pagar el salario registrado, adicionalmente, debe seleccionar para cada uno de ellos que características de "población Vulnerable" cumple, si es el caso.

Emprendedores Ingresar en los campos de beneficiario con la opción si/no, igualmente debe ingresar el porcentaje de la participación accionaria para cada uno .

IMPACTO

CONCEPTO CONTENIDO

Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental Describa los aspectos de su Plan de Negocio que según su criterio generarían impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en generación de empleo directo en las diferentes fases del proyecto, ventas nacionales y exportaciones, cobertura de población objetivo, clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos, planes de mitigación ambiental, compensación, ó corrección, y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen Ejecutivo

CONCEPTO CONTENIDO

Concepto del Negocio Describa en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del proyecto, actividades económicas a

las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, etc.

Potencial del Mercado en Cifras Resuma con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales que tiene el bien o servicio

Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor Ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto ó servicio, que según su criterio le permitirá asegurar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente ó la competencia.

Resumen de las Inversiones Requeridas Defina las principales inversiones, aportes de los socios, recursos solicitados al Fondo Emprender

Proyecciones de Ventas y Rentabilidad Resuma las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada el proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad Concretamente presente las principales bondades financieras y sustente la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.

Equipo de Trabajo

CONCEPTO CONTENIDO

Resumen Ejecutivo Presentación de los datos básicos del proyecto y del grupo de trabajo (Asesores y Emprendedores), que hacen parte del proyecto.

ANEXOS

CONCEPTO Documentos relacionados con el plan de negocio

Anexos⁵

Después de conocer sobre los diferentes planes de negocios que se pueden desarrollar y haber profundizado en los aspectos que estos contienen se tomo la decisión de aplicar a este plan de negocios el modelo propuesto por el Fondo Emprender del SENA. Este plan ofrece un desarrollo completo y

⁵ Ver página Web: www.fondoemprender.com

aplicable para la idea a tratar y permite un mejor despliegue de los aspectos utilizados y necesarios para prestar un servicio.

MARCO CONCEPTUAL

Créditos: es un préstamo en dinero, el cual la persona que lo adquiere se compromete a pagarlo en un tiempo determinado, según lo acordado debe acatar a lo largo del tiempo intereses, estos préstamos permiten financiar diferentes bienes y servicios.

Créditos por libranza: son una línea de crédito presente en las instituciones financieras en donde el descuento de la cuota correspondiente al crédito se realiza descontando directamente del salario del trabajador, (por nomina) permitiendo también el tener un nivel de morosidad relativamente bajo.

Pagadurías: es el departamento de la entidad pública donde se llevan a cabo los pagos de la empresa, como los costos fijos y variable de la institución, además del pago de la nomina que es lo que le interesa al plan de negocios pues son quienes girarían los pagos mensuales de los empleados a la empresa.

Pagadores: son las personas que dirigen las pagadurías y con quien se hace el convenio para crear los códigos que permiten el descuento de las cuotas directamente de la nomina de los empleados.

Entidades públicas: toda aquella entidad en la que el estado tiene una participación igual o superior al 51% de su propiedad, estas entidades pueden ser centralizadas o descentralizadas según su objetivo, con libertad administrativa.

Centrales de riesgo: “Con el Decreto 2042 de 1987 se creó la Sección Central de Riesgos como una dependencia adscrita a la División de Estadística de la Superintendencia Bancaria, cuya función primordial es recibir y consolidar la información relacionada con el reporte de endeudamiento de clientes por parte

de las entidades vigiladas, según la Resolución 2053 de 1989, que ordena la clasificación y calificación de las operaciones activas de crédito por parte de las entidades vigiladas.”⁶

CIFIN: es un servicio privado de recolección, almacenamiento, procedimiento, administración y divulgación de información organizada en bases de datos que muestran el comportamiento comercial y financiero de las personas que son reportadas y nombradas en ellas.

Data Crédito: "Es una metodología que se basa en modelos de tipo probabilísticos, matemáticos y econométricos, que tratan de medir una serie de variables y datos con la finalidad de obtener información valiosa para la toma de decisiones crediticias, aplicando evaluaciones actuariales estadísticas por medio de programas informáticos especializados de análisis retrospectivo y de tendencia inferencia para tal fin.”⁷

Libre Inversión: es otorgar créditos, para que las personas puedan invertir su dinero en lo que deseen sin tener un soporte específico de los manejos del dinero, puede ser en ahorro, capital, consumo, etc, pero que represente un gasto del dinero desembolsado.

Nomina: es la forma de pago en el que una empresa acredita el salario con sus descuentos pertinentes a cada uno de los empleados de la organización, en el periodo o fecha especificada en el contrato de trabajo realizado entre el empleado y empleador.

Desembolso: es la entrega del dinero a la persona determinada en la fecha especificada, puede ser en cheque o consignación o en efectivo según el acuerdo que se haga en el crédito.

⁶ Ver pagina Web: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas1999/centralriesgossuper0027.htm>

⁷ Ver pagina Web: <http://www.datacredito.com.do/>

Tasa de Interés: es el porcentaje que se paga por el capital invertido o por capital recibido en préstamo, es por esto que es valor adicional que se cancela por manejar la plata, es el precio del dinero en el mercado financiero.

Codeudor: es la persona que respalda la deuda de quien adquiere la obligación financiera, a la hora de incumplimiento en el pago es le codeudor quien responde con los pagos.

Superintendencia Financiera: es la institución que controla y regula todas las entidades financieras, que trabajen con el dinero de manera que controlen y regulen el mercado y los pagos e intereses de dichas entidades, encontrando de esta forma la estabilidad del sistema financiero.

Superintendencia de Sociedades: es la entidad que regula todas las sociedad o personas jurídicas que tengan actividad económica en el país, entidades que estén conformadas por varios socios y cumplan con ciertas características, además que certifiquen que cumplen las normas del mercado.

Bancos: “Un banco es un intermediario financiero que se encarga de captar recursos en forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros”⁸.

Cooperativas Financieras: “Son cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Estas cooperativas son establecimientos de crédito.”⁹

⁸ Ver página Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Banco>, párrafo 1.

⁹ Ver página Web: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas2001/cooperativas037.htm>

CAPITULO II

OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa, dedicada a la financiación por medio de créditos de libranza con destino de libre inversión, dirigido a personas vinculadas al sector público en la ciudad de Valledupar, explorando el nicho de mercado creado por las personas con reportes negativos en centrales de información crediticia.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Definir los créditos por libranza, sus características y beneficios.
2. Realizar una Investigación de mercado.
3. Realizar un análisis del sistema de operación de la empresa.
4. Definir la estructura administrativa de la empresa.
5. Analizar el comportamiento financiero del plan de negocios.

CAPITULO III

PLAN DE MERCADO

3.1 El producto.

Los créditos por libranza son una línea de crédito presente en las instituciones financieras en donde el descuento de la cuota correspondiente al crédito se realiza descontando directamente del salario del trabajador, lo que disminuye el riesgo del no pago al no ser el cliente el que deba acercarse a la entidad a realizarlo, permitiendo también el tener un nivel de morosidad relativamente bajo. La morosidad puede producirse por dos razones principalmente, los embargos y las demandas alimenticias.

La cuota del crédito por libranza depende directamente del monto solicitado por el cliente, el plazo al que toma el crédito y la tasa de interés pactada en el momento de la negociación, cabe citar que esta tasa no debe sobrepasar la tasa máxima legal vigente o de usura para el momento de la negociación que dictamina el Banco de la República.

3.2 Características del producto.

Las características del producto son cinco principalmente, la Tasa, el plazo, el monto, el desembolso y las políticas de crédito o de aprobación, para efectos de este plan de negocio las características se han planteado de la siguiente manera:

Tasa: la tasa definida para el producto ofrecido y por consiguiente para este plan de negocios será la tasa máxima legal vigente o de Usura, según corresponda a las estrategias de la organización. Para las proyecciones y características de producto aquí definidas la tasa que se usara para efectos del interés de los créditos ofrecidos será del 24,21% EA, ya que esta es la tasa de

Usura establecida para el primer trimestre del año 2010 por el Banco de la República.

Plazo: el plazo al que se prestaran los créditos será de 6 a 36 meses, con excepción de los contratos de la gobernación o de la alcaldía de los cuales se puede prestar desde un mes hasta el número de meses que dure el contrato, o si el contrato ya inició se puede prestar por el tiempo restante de este mismo.

Monto: el monto depende de dos variables fundamentales, la capacidad de endeudamiento y el salario del cliente. Se prestara desde un millón de pesos hasta un monto máximo de 10 veces el salario del cliente.

Capacidad de endeudamiento:

Se tomara como base y por ley un salario mínimo legal vigente como punto de partida para encontrar la capacidad de endeudamiento del cliente que a su vez dependerá del salario y los descuentos totales que tenga el empleado y si se va a realizar compra de cartera o no.

La capacidad de endeudamiento es por consiguiente el remanente de restarle al salario del cliente el salario mínimo legal vigente, los descuentos totales, y en caso de que se presente compra de cartera, las cuotas correspondientes al crédito que se pagara se sumaran, lo que permitirá un aumento en la capacidad de endeudamiento del cliente, esta capacidad determina el valor total que el cliente puede cancelar, y por consiguiente el valor que se le podrá desembolsar. La capacidad de endeudamiento y el monto a desembolsar será realizado mediante el modelo de monto máximo.

Salario del cliente:

Para los clientes que tienen contrato a termino indefinido se tendrá en cuenta el salario total para desarrollar el Modelo de Monto Máximo, en el caso de que

el cliente tenga horas extras se promediarán con las del mes inmediatamente anterior y se dividirán en dos, esto con el fin de minimizar el riesgo ya que las horas extras no son un valor fijo mensual que percibe el cliente.

Para las personas con contratos a término fijo se le descontará mensualmente o dependiendo de la forma del contrato, el valor del contrato determina la capacidad de pago para el crédito.

Desembolso: al tener una excelente relación con las pagadurías de las entidades en donde se tenga el convenio, un buen manejo de los procesos internos de la empresa y los documentos solicitados debidamente diligenciados el desembolso se realizara en un plazo de 36 horas.

El desembolso será el resultado del monto del crédito aprobado menos el cuatro por mil, menos cuarenta mil pesos correspondientes al estudio de crédito, menos lo correspondiente a la compra de cartera si es el caso y los intereses anticipados que se cobraran dependiendo el momento en que entre la novedad a la pagaduría correspondiente, esto significa que si la entidad a la que pertenece el cliente recibe novedades solo los cinco primeros días de cada mes y el crédito se realiza después de esos días se deberán cobrar intereses diarios por el número de días que falten para terminar el mes ya que el primer pago se realizara a finales del siguiente mes.

Los desembolsos tanto para el cliente como el pago de cartera se efectuara siempre en cheque con sello de páguese a primer beneficiario, esto con el fin de no manejar efectivo en la oficina y minimizar el riesgo por perdida de plata o hurto.

Políticas de crédito o aprobación:

1. Documentos solicitados

Los documentos solicitados serán los siguientes:

- Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado
- Pagare firmado y autenticado por el cliente y el avalista o avalistas
- Desprendibles de nomina originales del mes en curso y el mes inmediatamente anterior
- Fotocopia de la cédula (deudor y avalistas si corresponde)

2. Modelo de monto máximo

El modelo de monto máximo será el medio por el cual se establecerá la cuota mensual que debe pagar el cliente por el crédito y el monto total aprobado y el valor del, debe ser revisado por el gerente para su visto bueno y aval.

FIGURA 3.1: Modelo de Monto máximo, negado

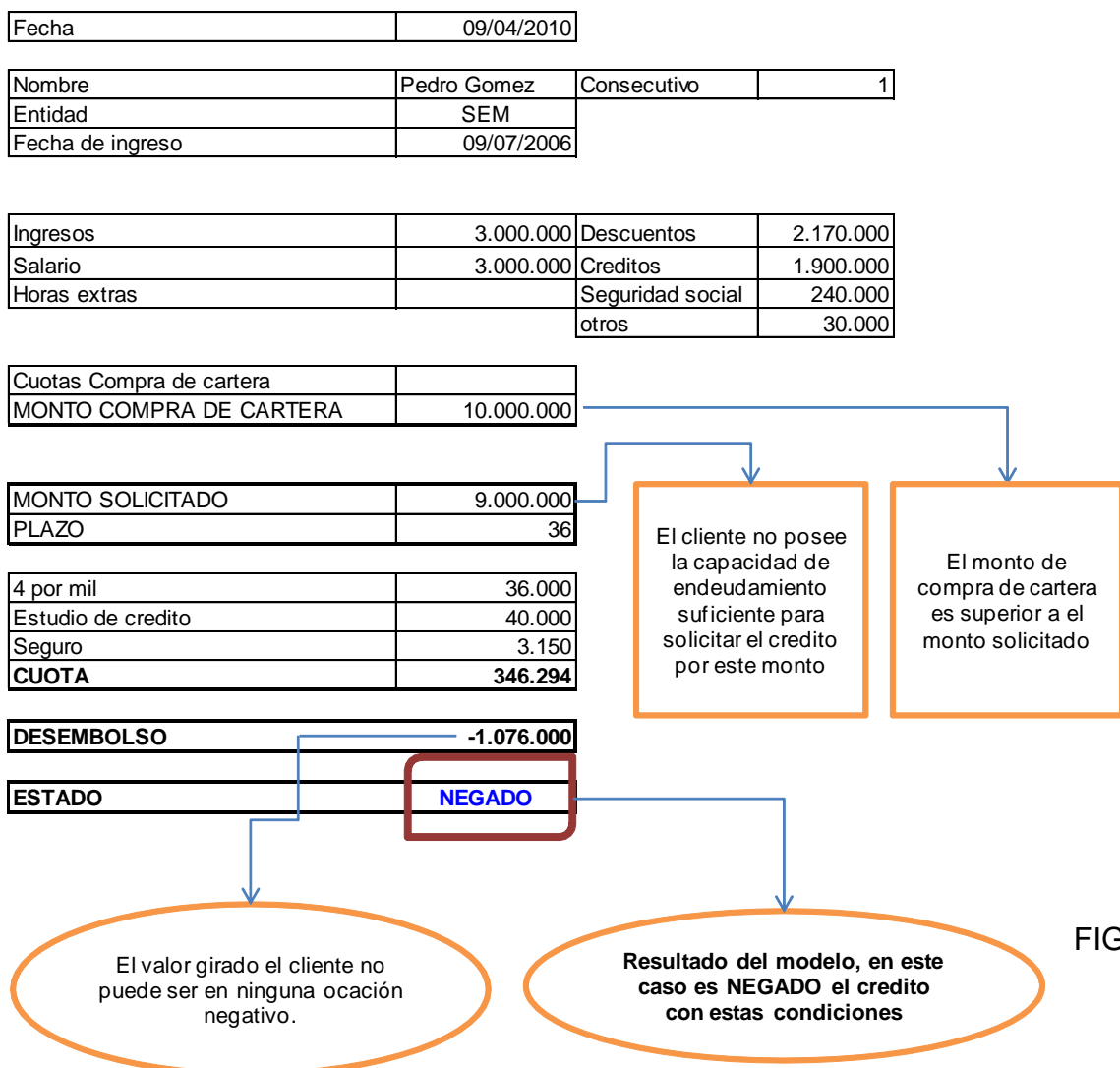
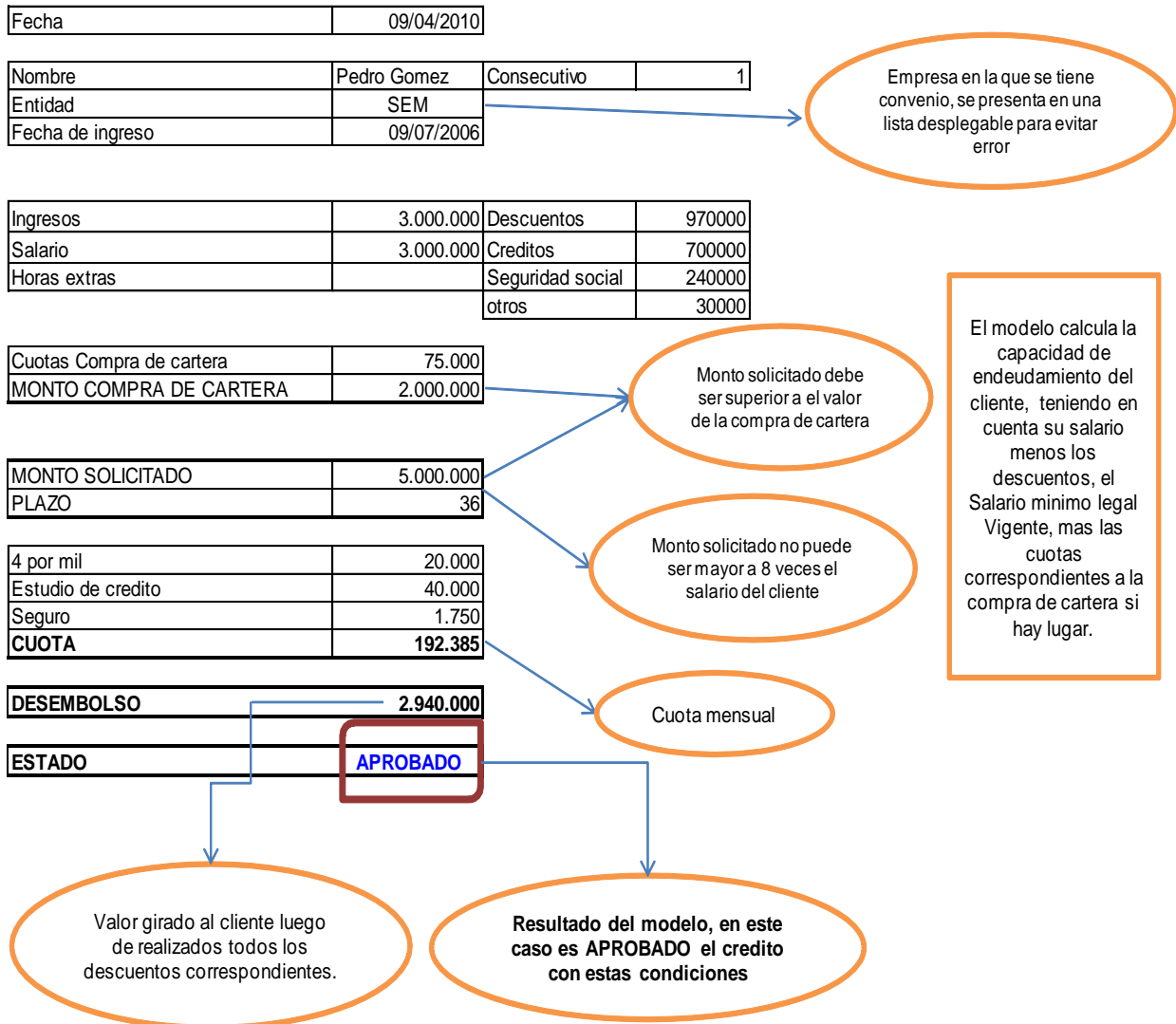


FIGURA 3.2:

Modelo de Monto máximo, aprobado



Avalistas o codeudores

Se prestara hasta cinco millones de pesos sin avalista, de cinco millones hasta ocho millones se solicitara un avalista y si el monto aprobado supera los ocho millones de pesos se pedirá como requisito 2 avalistas.

Los avalistas que se presenten como respaldo a la deuda, deben ser funcionarios de la misma empresa en donde labora la persona solicitante del crédito, y no deben ser avalistas de clientes que ya tengan un crédito con la empresa.

4. Aprobación por parte de la pagaduría

Las pagadurías correspondientes de la entidad donde trabaja el cliente, deben dar el visto bueno lo cual significa que se encuentran informados y autorizan el descuento mensual del salario del trabajador para consignarlo a nombre de la empresa, esto también significa que la pagaduría se hace responsable de ingresar la novedad o dejar el registro para que el primer pago se haga en el periodo acordado.

5. Revisión final

El gerente debe revisar los documentos y dar el visto bueno final para poder girar el cheque a nombre del cliente y ejecutar el desembolso.

3.3 Ventajas comparativas o competitivas.

La primera ventaja competitiva y lo que le da el valor agregado al producto es la financiación a las personas que tengan inconvenientes con las centrales de riesgo, ya que la empresa no tendrá en cuenta este aspecto como decisivo para la aprobación del crédito, además de tener como base para la capacidad de endeudamiento del cliente un salario mínimo legal vigente, lo que le da capacidad para pagar una cuota mas alta que a su vez significa un mayor valor en el monto desembolsado.

Otra ventaja en esta ocasión comparándose con los bancos es la rapidez en la que se otorgara el crédito ya que se estima que en un plazo no mayor a 48 horas sea realizado el desembolso del crédito, teniendo en cuenta claro esta cumpla con las políticas de aprobación que se explicaron en las características del producto.

La compra de cartera es un aspecto importante en la oferta del producto, ya que permite al cliente dos aspectos fundamentales, el primero de estos es mas capacidad de endeudamiento para que se le pueda otorgar un mayor valor en

el desembolso y como segundo la posibilidad de disminución en el interés que paga por el crédito.

Además de lo mencionado anteriormente una ventaja competitiva es la agilidad en el trámite de la libranza, ya que se requiere solamente la firma de un pagare y dependiendo del monto uno o dos avalistas y el diligenciamiento del formato de solicitud lo que permite al cliente no demorar el trámite por documentos como certificados de libertad u otros, cabe resaltar que si se va a efectuar una o más compras de cartera es necesaria la certificación de la entidad donde el cliente tiene el préstamo para poder conocer el valor exacto y la razón social a la cual se le girara el dinero correspondiente.

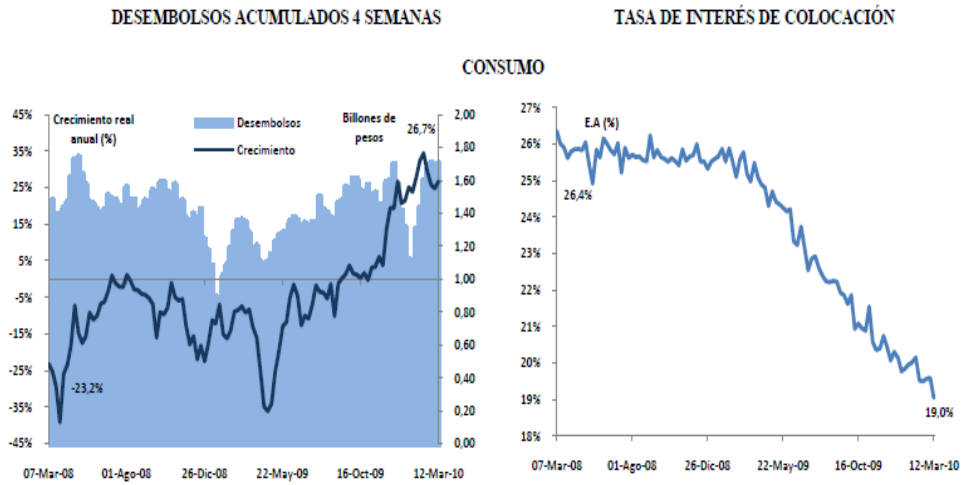
3.4 Análisis del Sector correspondiente

Los créditos a hogares tienen tres rubros principales que los componen, en primera medida el crédito de vivienda, en segundo lugar el crédito de consumo o de libre inversión y en tercer lugar las tarjetas de crédito a personas naturales.

Según el Reporte financiero Quincenal del 26 de Marzo de 2010 presentado por Asobancaria, estos tres rubros mencionados anteriormente mostraron un crecimiento real anual del 24,2 %, mostrando una tendencia al crecimiento con porcentajes del 41,7%, 26,7%, y 16,1 respectivamente.

Del 100% de los créditos otorgados a los hogares Colombianos el 12,4% corresponde a créditos para vivienda, el 51,1% a crédito para consumo o libre inversión y el 36.5% corresponde a las tarjetas de crédito a personas naturales. En las siguientes graficas se muestra el crecimiento real anual de los créditos otorgados a los hogares colombianos por el rubro de consumo y la variación de la tasa de interés ponderada para este mismo.

Grafica 3.1: Crecimiento real anual de los créditos

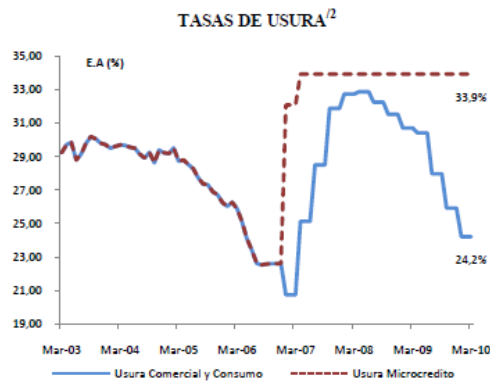


Fuente Asobancaria

Aunque las tasa de interés tiene tendencia a la baja es importante notar el crecimiento evidenciado en la colocación de créditos a los hogares como tal, y mas importante aun es que el crédito de consumo donde se encuentra el crédito por modalidades como la libranza, es el componente mas amplio, mostrando la tendencia de los colombianos a adquirir en su mayoría créditos para libre inversión.

Es importante también resaltar que la tasa máxima de colocación o de usura para estos créditos corresponde a 24,21% EA para Marzo de 2010, con tendencia a la baja como se muestra en la siguiente grafica.

Grafica 3.2: Tasa de usura



Fuente Asobancaria

A continuación se muestran los montos desembolsados por modalidad de crédito.

Grafica 3.3 : montos desembolsados en créditos

MONTOS DESEMBOLSADOS POR MODALIDAD DE CRÉDITO (CRÉDITOS NUEVOS)						
Acumulados a la semana 12 (montos nominales en miles de millones de pesos)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Crédito hogares	4.385	5.507	7.922	7.548	7.532	9.650
Consumo	2.021	2.965	4.219	3.667	3.452	4.542
Tarjetas personas (sin avances)	2.038	2.190	2.817	3.065	3.268	3.902
Adquisición de vivienda	326	352	886	816	812	1.206
Crédito empresarial	16.642	19.556	30.074	38.433	40.953	51.223
Ordinario	3.939	4.137	7.938	10.423	16.832	17.135
Preferencial	4.406	6.367	9.905	11.146	14.563	20.590
Tesorería	7.704	8.313	11.214	15.722	8.142	12.192
Microcrédito	86	119	144	159	373	301
Tarjetas empresariales	390	476	578	632	724	693
Construcción de vivienda	116	146	294	351	319	312
Total	21.027	25.063	37.996	45.981	48.485	60.873

Fuente Asobancaria

Evidenciamos un crecimiento muy significativo en el monto desembolsado por la modalidad de consumo en donde se encuentran los créditos por modalidad de libranza que es el producto que se ofrecerá a los clientes potenciales de este plan de negocios.

3.5 Análisis del mercado

3.5.1 Análisis de los clientes

Los clientes potenciales de este plan de negocio, son aquellas personas con necesidad de financiación a corto y mediano plazo, con destino de libre inversión, un crédito que no este sujeto a una destinación específica como por ejemplo vivienda, y que estén en la capacidad de hacerse acreedores de una obligación que significa el pago mensual de la cuota correspondiente al crédito otorgado.

Son entonces personas naturales con cierto poder adquisitivo que les da la posibilidad de adquirir productos como electrodomésticos, viajes o artículos para remodelaciones del hogar, o servicios como por ejemplo el pago de la matrícula de una universidad pero que no disponen del total del valor del artículo o servicio y por esta razón es necesario financiarse.

3.5.2 Segmentación

Los variables de segmentación son las siguientes:

Sexo: Hombres y Mujeres

Edad: Mayores de 18 años

Nivel de ingresos mensuales: Superior a un salario mínimo legal vigente.

Vinculación laboral: Contratos a término indefinido y término fijo con entidades públicas.

Ubicación geográfica: Residentes de la ciudad de Valledupar (sí residen fuera de esta ciudad pero en el departamento del cesar y hacen parte de la nomina de una de las entidades donde se tenga convenio hacen parte también de este segmento)

Estado civil: Soltero(a), casado(a), viudo(a), divorciado(a)

3.5.3 Segmento objetivo

El segmento objetivo para el ofrecimiento de los créditos por libranza son tanto hombres y mujeres, mayores de edad, pertenecientes a la nomina de una entidad publica o con un contrato con esta misma con la cual se tenga convenio de libranzas, con un nivel de ingresos superior a un salario mínimo

legal vigente sin importar si se encuentra reportado en las centrales de riesgo, interesado en acceder a un crédito de consumo o de libre inversión.

En aras de especificar aun más este segmento objetivo se escogió las principales entidades públicas con las que se espera firmar un convenio para realizar los créditos por libranza, las cuales fueron las siguientes con el número aproximado de empleados. Este dato fue conseguido mediante llamadas telefónicas y visitas a las áreas de recursos humanos de las entidades.

Tabla 3.1: Cantidad de empleados por entidad

ENTIDAD	NUMERO DE
SEM (Secretaria de educación Municipal)	3800
ALCALDIA	260
HOSPITAL EDUARDO ARREDONDO	150
UPC (Universidad Popular del Cesar)	230
GOBERNACION	4800
CONSEJO MUNIPAL	28

Fuente Los Autores

3.5.4 Justificación Segmento Objetivo

En primera instancia lo más importante del mercado objetivo son las personas que están empleadas, pues uno de los aspectos más importantes del crédito por libranza es que las cuotas se descuentan por nomina, lo que representa seguridad para la empresa y facilidades para el cliente, pero reduce el mercado potencial.

Como segundo factor que reduce aun más el mercado objetivo, está el atender solo las entidades públicas, pues incursionar en este mercado es un factor que nos favorece por la seguridad en el pago de los empleados, además en la continuidad y respeto del tiempo de los contratos tanto a termino indefinido como en proyectos de periodos fijos y la facilidad de contactarlos.

Se escogió solo estas entidades públicas y no privadas para crear el código de ingreso para descuento de nomina por dos razones, una por que en Valledupar la mayoría de los empleos los genera el estado, son muy pocas las empresas privadas, además por la estabilidad que representa estos salario públicos en la ciudad, haciendo el mercado potencial mucho más representativo en esta población que en la empresa privada.

3.5.5 Calculo de la Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizo la siguiente formula:

Figura 3.3: Formula muestral

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

Donde:

n = tamaño de la muestra o numero de encuestados

N= 3.800 (se tomo como universo el número de empleados de la Secretaria de Educación Municipal SEM, por motivo de accesibilidad a los clientes potenciales, por los recursos y el tiempo disponible para la realización de la investigación)

K = 1.25 (75% de nivel de confianza)

e = 8% (error muestral estimado)

p = 0.5

q = 0.5

Después de incluir los datos en la formula n = 51

3.5.6 Investigación de Mercados

Se desarrollo una investigación con diseño Concluyente descriptiva, ya que se quiere saber cómo, cuándo, y que esperan nuestros clientes de la empresa y del servicio que se les ofrece, con esta investigación conoceremos el comportamiento actual del segmento del mercado y lo interesados que estarían en este proyecto.

Para esta investigación, necesitamos de fuentes de información tanto primaria como secundaria, ya que para poder hacer una investigación de mercados completa, necesitamos la teoría y conocimientos sobre cómo funcionan las empresas y las personas respecto a los créditos, y además recolectar datos de las personas que podrían según nuestras expectativas recibir estos servicios.

En este caso para recolectar dicha información secundaria se utilizaron fuentes de internet y libros, para información primaria se utilizara el método de la encuesta. El tipo de encuesta será por elaboración de cuestionario, lo que hace que sea una encuesta estructurada, por tener una lista de preguntas que se realizara a todos por igual. Esta técnica nos permitirá obtener resultados más precisos, pues se puede analizar y contabilizar por medio de una tabulación y tener resultados cuantitativos concretos de lo que nos interesa, permitiendo ser más puntuales en el análisis a desarrollar.

3.5.6.1 Cuestionario

La encuesta se aplico a las 51 personas como resultado del cálculo del tamaño de la muestra bajo el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO

Esta encuesta se realiza para conocer nuestro mercado, reconocer problemas que se presentan, buscar posibles soluciones y así mejorar y prestar un

excelente servicio, que cumpla con las necesidades que nos permitan ver nuestros clientes potenciales.

Edad_____ Estado Civil_____

Hijos

SI_____ NO_____ ¿Cuántos entre ?_____

Rango de edad: Entre 0 y 7 años_____ Entre 7 y 14 años_____ Entre 14 y 18 años_____

Más de 18 años_____

1. Su vivienda es:

PROPIA_____ ARRIENDO_____ FAMILIAR_____

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su empleo actual?

MENOS DE 1 AÑO_____ ENTRE 1 Y 4 AÑOS_____ ENTRES 4 Y 8 AÑOS_____

MÁS DE 8 AÑOS_____

3. ¿De cuánto es su salario actual?

MINIMO LEGAL VIGENTE_____ ENTRE UNO Y TRES SALARIOS MINIMOS _____

ENTRE TRES Y CINCO SALARIOS MINIMOS_____ MÁS DE CINCO SALARIOS

MINIMOS_____

4. ¿A dónde se dirige como primera opción al momento de solicitar un crédito?

BANCOS_____ COMPAÑIAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL_____

COOPERATIVAS_____ PERSONA NATURAL_____

5. Ordene de 1-4 (done 1 es el primero y 4 el último) según la importancia que tiene para usted las siguientes características de un crédito:

TIEMPO DE DESEMBOLSO____ TASA____ DOCUMENTOS
SOLICITADOS____
MONTO ____

6. ¿Usted ha estado reportado en las centrales de riesgo alguna vez?

SI____ NO____

7. ¿Tiene créditos actualmente?

SI____ NO____

8. ¿Cuál fue el destino de este crédito? o ¿del ultimo crédito que solicito?

LIBRE INVERSION ____ VIVIENDA____ AUTOMOVIL____
PAGAR OTRAS DEUDAS____

9. ¿Qué calificación le da al servicio que ha recibido en general, de las diferentes entidades que ha visitado a la hora de solicitar y recibir un crédito?

EXCELENTE____ BUENO____ REGULAR____ MALO____

10. Conoce usted ¿Cuál es la tasa máxima legal vigente, del Banco de la República?

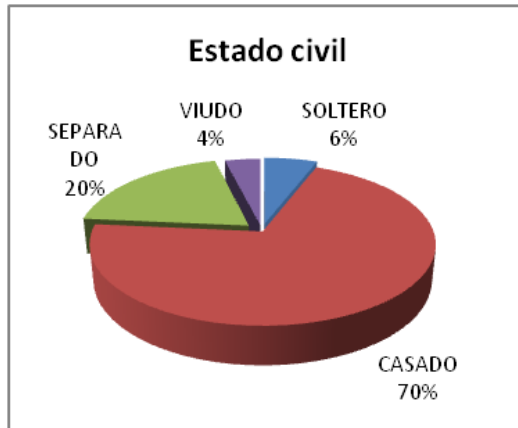
SI____ NO____

¡GRACIAS!

3.5.6.2 Análisis de resultados de encuestas

Como primera medida el promedio de las personas encuestadas es de 41 años, lo que nos permite darnos cuenta que son personas de mediana edad, con una larga vida laboral, lo cual nos demuestra que el segmento objetivo es muy atractivo para desarrollar el plan de negocios.

Grafica: 3.4



El 70% de los encuestados son casados, seguidos por las personas separadas con un 20%, lo que no lleva a pensar que existe una inclinación hacia la estabilidad y la vida en pareja, lo que permite que exista mas de un ingresos en la casa para solventar los gastos familiares.

Grafica 3.5



Según las respuestas de las personas encuestadas el mayor porcentaje de la edad de los hijos de aquellas personas que los tienen es de 42%, encontrando en la población encuestada un total de 63 hijos. Este 42% nos permite pensar que por la edad es posible que quieran acceder a la educación superior

creándonos una oportunidad de negocio por la posible necesidad de financiación para las matriculas de las universidades.

Grafica 3.6: Tipo de vivienda



De las personas encuestadas solo un 20% viven en arriendo, seguido por las personas que poseen vivienda propia con un 21% y las personas que viven en vivienda familiar con 59%, aunque no un porcentaje importante tiene respaldo patrimonial, es importante para nuestro

plan de negocio que las personas tengan capacidad de endeudamiento por esto el porcentaje de las personas que viven en vivienda familiar es muy significativo.

Grafica 3.7: Tiempo en el empleo actual



Un sorprendente 94% lleva más de 8 años trabajando en la entidad en la que se desarrollo la encuesta (SEM), lo que nos permite evidenciar que el segmento objetivo tiene una estabilidad laboral muy importante, lo que para nuestro plan de negocio es fundamental, por la posibilidad de realizar

créditos a mediano plazo.

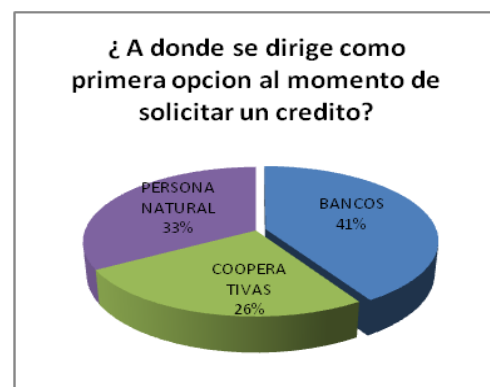
Grafica 3.8: Salario actual



El mayor porcentaje se encuentra en las personas que tienen un ingreso entre 3 y 5 salarios mínimos con un 76% lo que ubica los ingresos de las personas encuestadas entre \$ 1'545.000 pesos y \$ 2'575.000 pesos, teniendo en cuenta el salario mínimo legal vigente para el 2010, mostrándonos

que los ingresos son buenos para acceder al crédito, ya que los encuestados pueden tener una muy buena capacidad de endeudamiento.

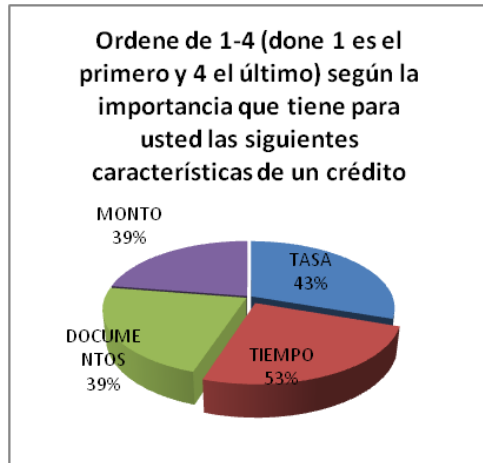
Grafica 3.9: Lugar para solicitar un crédito



La respuesta a esta pregunta evidencia que la principal competencia para nuestro plan de negocios son los Bancos con un 41%, y sorprendentemente la persona natural posee un 33% lo que demuestra que en esta plaza el incursionar con un producto de fácil acceso es una gran

oportunidad, ya que las personas naturales prestan a tasas superiores a las que prestaría la empresa de este plan de negocios.

Grafica 3.10: Importancia de factores



Según las personas encuestadas con respecto a la importancia que le dan a las características de un crédito mencionadas como opción, el porcentaje mas alto lo tiene el tiempo con un 53%, seguido por la tasa con un 43%, los documentos y el monto con un 39%. Esto demuestra que el segmento objetivo se inclina hacia un producto ágil y con un tiempo de respuesta

rápido, las otras tres características no distancian mucho en su porcentaje, lo que demuestra que las estrategias deben estar enfocadas hacia el tiempo como prioridad.

Grafica 3.11: Reportes en centrales de riesgo



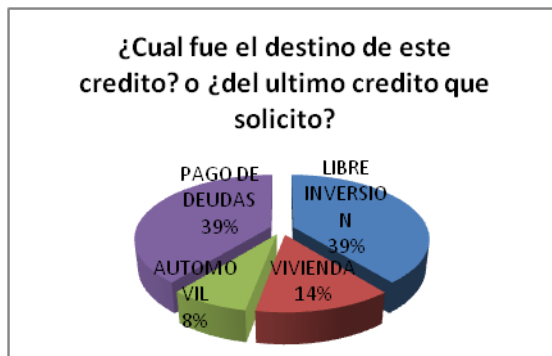
Un 39% de las personas encuestadas respondió a esta pregunta afirmativamente, lo que evidencia que existe un mercado potencial por atender y que posiblemente este direccionado hacia las personas naturales, un 61% de los encuestados no ha estado reportado en las centrales de riesgo.

Grafico 3.12: Créditos



El 78% de las personas encuestadas tienen créditos actualmente, lo que evidencia que hay que tener muy buenas estrategias de penetración para atraer clientes y fidelizarlos. Un 22% no poseen créditos.

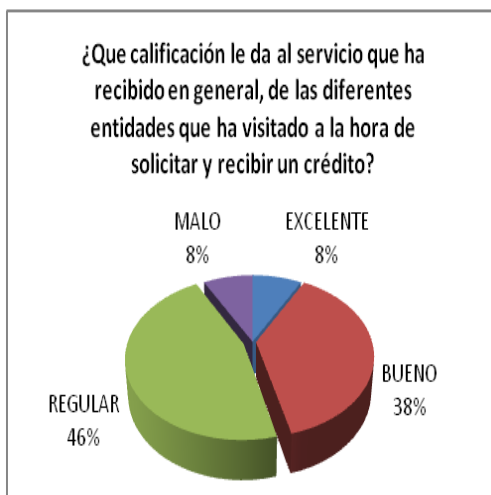
Grafica 3.13: Destino del crédito



Libre inversión y pago de deudas son los destinos con mayor porcentaje con un 39%, seguido por vivienda y automóvil con 14% y 8% respectivamente. El crédito ofrecido por el pan de negocios es de libre destino o de consumo lo que ubica

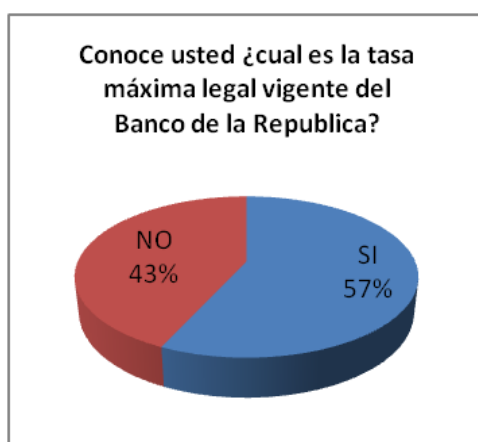
bien el producto ya que la mayoría de las personas encuestadas se inclina hacia este rubro para solicitar créditos.

Grafica 3.14: Servicio de otras entidades



El porcentaje más alto dado por las personas encuestadas acerca de la calificación dada al servicio que han recibido es con un 46% regular, seguido con un 38% por bueno, y solamente un 8% respondió que el servicio ha sido excelente, lo que demuestra la importancia de enfocar las estrategias organizacionales hacia el servicio para lograr una diferenciación positiva y con esto una ventaja competitiva.

Grafica 3.15: Conocimiento tasa de usura



Un 57% de las personas encuestadas dice conocer la tasa máxima legal vigente decretada por el Banco de la República, mientras que un 43% dice desconocerla, este aspecto es importante ya que al estar desinformado de esta norma las personas sin acceso al crédito en entidades reguladas pueden tender a pedir prestado a personas naturales que no solo no respetan

la norma sino que sobrepasan ampliamente la tasa a la que prestan el dinero.

3.5.6.3 Perfil del consumidor:

Como resultado de nuestra investigación de mercados, el cliente al que nos vamos a dirigir, son hombres y mujeres con vínculos laborales con entidades públicas, inicialmente en la ciudad de Valledupar, con una edad superior a 18 años y por la investigación realizada con un promedio de 41 años de vida, lo que ubica nuestros consumidores como personas que tienen todavía la posibilidad de trabajar por un largo periodo de tiempo. Nuestros consumidores son personas que en su mayoría tiene hijos lo cual nos lleva a pensar que tienen una responsabilidad y por ende la necesidad de adquirir productos o servicios que estos mismos demanden.

Nuestros posibles consumidores son individuos sensibles al tiempo que demoren los trámites y al servicio que se les preste por esta razón estos dos aspectos son fundamentales en el ofrecimiento del producto designado en el plan de negocios.

Los consumidores potenciales de nuestro plan de negocios poseen en su mayoría ingresos superiores a 3 salarios mínimos legales vigentes llegando hasta superar los 5 salarios mínimos en algunos casos, por tal motivo poseen capacidad adquisitiva y capacidad de solicitar créditos por tener con que pagar las cuotas de estos mismos.

Un porcentaje importante de los potenciales consumidores han tenido inconvenientes en las centrales de riesgo lo que nos lleva a pensar que es muy probable que estén recurriendo a los prestamos con persona natural, lo que significa que están incurriendo en el pago de tasas muy superiores a lo establecido en la ley, por la necesidad de tener el dinero en el instante o por la necesidad de financiación para cubrir sus necesidades.

Aunque son más los que conocen la norma sobre las tasas máximas legales, y siendo estas personas instruidas e informadas, incurren en el préstamo a personas naturales conociendo ya las consecuencias por no tener otra alternativa, por esta razón este plan de negocios se presenta como una solución a esa necesidad insatisfecha por parte de esos consumidores potenciales.

3.5.7 Análisis De La Competencia.

En el sector que le compete a este plan de negocios existen varias entidades que representan una gran competencia de relevancia y gran experiencia en el área financiera, la principal competencia se puede encontrar en: Bancos, cooperativas financieras y personas naturales.

BANCOS

“Un banco es un intermediario financiero que se encarga de captar recursos en forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros”¹⁰. Uno de los principales negocios de estas entidades radica en el préstamo del dinero, pues les otorga un pago mínimo por este ejercicio, los intereses es como reciben su pago por tal servicio. Estos créditos se hacen bajo algunas modalidades determinadas por las mismas entidades; créditos de: libre inversión, para vivienda, para vehículo, para estudios, donde cada una de estas modalidades tiene unas condiciones diferentes de pago, de plazo y se comportan según lo que ofrece el mercado.

Estas entidades tienen un gran número de requisitos para poder solicitar dichos créditos tanto a las personas naturales como a las Jurídicas, lo que complica a los clientes para poder acceder rápida y satisfactoriamente a ellos. Un ejemplo de lo anterior mencionado lo encontramos en los requisitos y tramites que solicita Bancolombia para solicitar un préstamo para compra de Vehículo:
Para solicitar el Crédito Personal debes diligenciar los requisitos y formularios

¹⁰ Ver página Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Banco>, párrafo 1.

que Bancolombia establece para este producto.
 Figura 3.4: trámites para solicitar créditos en Bancolombia

Documento	Empleado	Independiente	Jubilado	Amparado
Solicitud de vinculación	X	X	X	X
Copia documento de identidad	X	X	X	X
Certificación laboral	X		X	X
Certificado de ingresos y retenciones o constancia de no declarante	X		X	X
Declaración de renta	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Copia de tres últimos extractos (cuenta corriente o ahorros)	Opcional	Para todos los productos de riesgo	Opcional	Opcional
Cámara de Comercio o registro mercantil		X		
Certificación de patrimonio	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Certificación de otros ingresos	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

Fuente:

http://www.grupobancolombia.com/personal/necesidades/financianecesidades/creditoPesos/creditoPersonal/tra_creditoPersonal.asp

Otro factor importante es son las características que tienen estos Créditos y de aquí depende lo favorable o desfavorable que puede llegar a ser tomarlo según lo que decida el posible cliente.

“El Crédito Personal tiene las siguientes características:

Tasa fija: durante toda la vigencia del préstamo.

Tasa variable: según la DTF.

Monto mínimo: \$1.000.000 pesos.

Monto máximo: depende de la capacidad de endeudamiento que tengas, hasta 250 SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente).

Plazo: desde 12 hasta 60 meses. **Tasa fija:** gradual a capital con cuotas mensuales constantes durante cada año del crédito.

Tasa variable: cuotas variables mensuales: es decir cuotas iguales a capital más intereses variable valor inicial del préstamo y realizar abonos extraordinarios en cualquier momento.”¹¹

¹¹ Ver página Web:

http://www.grupobancolombia.com/personal/necesidades/financianecesidades/creditoPesos/creditoPersonal/car_creditoPersonal.asp

Este es el comportamiento que tienen estas entidades privadas ante los préstamos a las personas naturales, un ejemplo explícito de las características mínimas que deben tener los clientes, dejando por fuera a gran parte de mercado que necesita de este servicio, pero que no lo puede recibir por sus características económicas, esto nos demuestra una ventaja competitiva.

De este tipo de entidades las más representativas que encontramos como competencia directa en la ciudad de Valledupar son: Banco Av Villas, Banco Colpatria; Banco de Bogotá Banco Popular, Banco BBVA, Banco Davivienda, Banco Colmena, entre otros.

COOPERATIVAS FINANCIERAS

Es mucho más fácil encontrar cooperativas comunes definidas como:

“Las cooperativas son asociaciones de trabajadores y usuarios, cuyo objeto social está en la producción de bienes y servicios que les permita satisfacer no sólo sus necesidades sino los de la comunidad en general, y, en las cuales, el ánimo de lucro no está presente”¹²

Sin embargo, hay cooperativas que se interesan y son autorizadas para practicar el actividades financieras, y que trabajan con ánimo de lucro estas las podemos definir a partir del Artículo 40 de las Normativas vigentes de la Súper financiera así: “Son cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Estas cooperativas son establecimientos de crédito.”¹³

¹² Ver página Web: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas2001/cooperativas037.htm>

¹³ Ver página Web: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas2001/cooperativas037.htm>

Figura 3.5: Servicio Coomeva

- Crédito - Libranza

Crédito Libranza

Tiene por objeto financiar las necesidades de consumo de asociados vinculados a empresas mediante relación laboral. La libranza opera bajo la modalidad de descuento mensual directo de la nómina, autorizado por el asociado.

Previamente se debe suscribir un convenio entre la pagaduría de la empresa y Coomeva, con el fin de definir las condiciones que regulan los créditos y los descuentos por nómina.



Disfrute de las siguientes ventajas:

- * El crédito será autorizado de acuerdo con sus ingresos y capacidad de endeudamiento.

- * Usted tendrá mayor comodidad para el pago de cuotas.

- * Tendrá tranquilidad de saber que la Cooperativa confía en usted y no exige otras garantías si no son del caso.

Fuente: <http://financiero.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=24311>

Este es el servicio que ofrece una de las cooperativas más reconocidas en el país y en Valledupar, en su servicio financiero, en especial es una competencia directa importante pues ofrece un servicio igual al nuestro, aunque no cuenta con todos los códigos de las empresas para el pago por nómina, pero por su

reconocimiento, puede llegar a ser una competencia bastante fuerte, el procedimiento en casi igual al de este plan de negocio.

Las Cooperativas Financieras que cuentan con mayor reconocimiento en Valledupar y serian competencia directa son: Coomeva, Coomultrasan, Coopprofesores, Coopronto, Servicop de la costa, Inversiones Alejandro Jiménez, entre otras.

PERSONAS NATURALES

Este tipo de créditos son los que conocemos cotidianamente como Gota a Gota, son las personas o que prestan dinero de su bolsillo a altos intereses, pero que entregan la plata muy rápidamente y sin mayores requisitos ni peticiones, solo firman una letra o pagare en blanco que tiene según el contrato que las dos personas firman derecho a cobrar el prestamista en caso de no recuperar su dinero, sin embargo este hecho en la mayoría de los casos se sale de los ámbitos legales y reglamentos de las superintendencia respectivas.

Este es un mercado que no está regulado, ni vigilado por una Institución que se dedique a esta tarea, es por esto que dichos prestamistas abusan de este sistema para aprovecharse de las personas y sacar la mayor utilidad posible.

Este es un sistema que vale la pena mencionar pues en la ciudad de Valledupar es muy utilizado es fácil de encontrar este tipo de prestamistas, es una forma rápida de obtener el dinero aunque a un gran precio a lo que respecta de los intereses. Es una gran competencia pues aunque es fácil y tampoco aquí se exige la revisión de las centrales de riesgo, se tienen unos trámites, además de tener que dar a conocer este plan y que las personas conozcan sus principales beneficios para que cambien de decisión y que en este negocio vean una mejor opción.

3.5.7.1 Servicios Sustitutos

El servicio que este negocio ofrece no tiene sustitutos, pues no hay otro servicio ni producto que reemplace el dinero y que pueda cubrir esta necesidad, un crédito es una forma de obtener liquidez, y esto hace que sea la única forma de facilitar dicho dinero de forma rápida y fácil. En este caso se mantiene una competencia fuerte constante, con entidades con muchos años de experiencia que los hace más confiables y reconocidos, sin embargo no hay forma de sustituir unos a otros, cada uno ofrece servicios según sus características y objetivos.

3.6 Estrategia de Mercado y Comercialización

Para la aplicación y mejor entendimiento del desarrollo del negocio se mencionaran varias estrategias en diferentes aspectos que conforman la Mezcla del Marketing Mix, las 4 Ps (producto, plaza, precio y promoción) que son importantes a la hora de poner en práctica la actividad de la empresa. Se aplicaran de la siguiente manera:

Estrategia de Producto: Los créditos por libranza son una línea de crédito presente en las instituciones financieras en donde el descuento de la cuota correspondiente al crédito se realiza descontando directamente del salario del trabajador, lo que disminuye el riesgo del no pago al no ser el cliente el que deba acercarse a la entidad a realizarlo, permitiendo también el tener un nivel de morosidad relativamente bajo.

La estrategia partiendo de esta definición o concepto del producto, es en primer lugar, lograr los contactos necesarios para obtener los códigos de registro dentro de las empresas, pues es el punto de partida de relación para poder descontar las cuotas por nomina a los empleados, para esto es necesario hacer una negociación que favorezca tanto a la entidad o nuestro cliente como a la empresa como prestadora del servicio, para lograr este punto se desarrollaran las siguientes ideas:

- Mantener buenas relaciones con los pagadores de las entidades
- Entregar alguna comisión o incentivo a estos pagadores por cada crédito desembolsado
- Dar algún beneficio de crédito a los pagadores (tendrá tasas de interés más bajas y facilidades de pago).

Después de obtener por este medio el contacto y la relación firme para empezar a trabajar con los empleados de la entidad entonces empezaremos por buscar la forma más rápida y sencilla posible de llegar a la mayor cantidad de personas que conforman el mercado potencial, nicho de mercado y darles a conocer el producto con la estrategia de promoción planteada mas adelante.

Estrategias de Plaza o Distribución: por ser un servicio, no es muy específica, pero la estrategia propuesta para este negocio se enfoca en dos formas, llegar al cliente por medio de un asesor que se acerque a las instalaciones de las entidades y les cuente y les ofrezca el producto a los clientes potenciales; tener una base de datos de todas las personas que conforman cada entidad, para saber un poco mas de ellos y así demostrar a los trabajadores el interés de la compañía por conocerlos y ayudarles en sus necesidades económicas, darles la oportunidad de solucionar todas sus dudas sobre el servicio y explicarles los procedimientos a desarrollar para recibir el crédito, y aquí mismo comenzar trámites para agilizar el proceso de cada interesado. El asesor será quien le ayude a que reciba su préstamo lo más pronto posible (atención personalizada y sin movilizarse).

La segunda es que desde la oficina central se atenderán a los clientes que sean recomendados o que logremos acercar por medio de la estrategia de promoción, llevando a cabo los tramites de la forma más ágil y con el mejor servicio al cliente y atención a sus necesidades, con asesores capacitados dispuestos a resolver sus dudas y tramitar todo lo del crédito lo más pronto posible. El punto más importante a tratar para la empresa es el servicio al cliente, además de un desembolso ágil y seguro, la idea es atender y resolver en un tiempo muy corto y responder cualquier duda sin dejar cabos sueltos

para la tranquilidad de los clientes y la empresa, ya que esto permite que se culminen los créditos de las mejor manera y la mas alta satisfacción.

La idea es hacerle mucho mas fácil la vida al cliente, entre menos tenga que desplazarse mejor, pues es un sector que tiene mucho trabajo y que prefiere todo cerca a ellos. Sin embargo, siempre hay quienes para su tranquilidad prefieren hacer tramites en oficinas que les aseguren que al empresa existe que es legal y que se le pueda justificar según sus preguntas lo seguro que estará de recibir su dinero y que no se busca quitarle un peso de mas en los intereses y que tendrá una respuesta rápida por parte de la empresa a lo que necesite. Es por esta razón que se ofrecen las dos alternativas, pues los asesores estarán capacitados para informar todo sobre el tema y no dejar cabos sueltos.

Llegar al cliente es una tarea difícil pero por el servicio que se ofrece este plan no es mucha la estrategia que se puede implementar, pues no es un producto tangible que permita demostrar es solo hablar con la seguridad necesaria para convencer al cliente que el dinero que se le prestara será fácil de pagar, cómodo de recibir y rápidamente entregado, además sin muchos requisitos y tramites.

Estrategias de Precio: este servicio no tiene un precio como tal, se definirá una tasa específica que será el valor adicional que el cliente debe cancelar por recibir el dinero del crédito, esta tasa se cobrara según las normas de procedimientos y valores establecidos por la empresa. No existe una estrategia como tal, ya que no tenemos un valor inicial que deba cancelar el cliente por recibir dicho servicio, será un costo que se cancelara durante el periodo establecido entre la empresa y el cliente.

Un plus será que no se cobrar multa o sanción por prepago, es decir, no se cobrera nada extra si la persona decide pagar el crédito en su totalidad antes del tiempo preestablecido, podrá pagar abonos extras sin problemas. Además, la refinanciación no tendrá costo, solo se facilitara el pago de las cuotas para

evitar mora, para que el pago sea oportuno facilitando las cosas a los clientes y a la empresa.

Además demostraremos a los clientes que a pesar de tener pocos tramites y facilidades de pago no se cobrara nada extra y que la tasa es legal y no extra legal como lo harían las personas que otorgan los créditos gota a gota, explicar y mostrar la diferencia que tenemos con los prestamos de personas naturales sin que tenga ningún percance.

Estrategias de Promoción o Comunicación: este es uno de los puntos más importante, pues es el que nos lleva a tener un acercamiento más rápido con los clientes por publicidad y recomendación que son los dos aspectos que queremos desarrollar dentro de la promoción. De primera mano tenemos el factor recomendación que es lo que se conoce comúnmente como voz a voz, la idea es que sean nuestros mismos clientes quienes nos recomienden y nos den a conocer, que estén tan contentos con el producto que hablen del tema con los demás y que la gente se interese no solo por saber del producto sino por la buena experiencia que tienen los demás con el tramite y la entrega del desembolso del crédito.


La fuente principal de este voz a voz debe ser el pagador de la empresa, pues es quien conoce bien del tema y tendrá también beneficios por los créditos que la empresa desembolse, es quien tiene una alta influencia en los empleados de su entidad, quien además mostrará los beneficios explicando porque esta es la mejor opción y la mas novedosa. Vale la pena resaltar que al ser el pagador quien sea el mayor informador y de más publicidad da seguridad a los posibles clientes de tomar los créditos pues eso quiere decir que la entidad por la que trabaja acepta y recomienda este plan de crédito.

De esta manera nos ahorramos también un poco de costos en mucha publicidad y si nos permite tener más acceso más directo con los clientes. Esta voz a voz se motivara, es decir, se entregara un incentivo a las personas que promuevan la empresa, la meta es lograr que un cliente de la empresa lleva o recomienda el servicio a dos de sus compañeros o más personas, se

multiplique la información entre los empleados y así se logre exponerles el plan y tomen el crédito, y sea desembolsado el dinero buscando así la manera de convencer a las personas de tomar y recomendar el servicio y tener una publicidad segura y mas económica. Vale la pena aclarar que es una forma además de económica, rápida para llegar a todos los posibles clientes que son un mercado muy específico que no nos permite tener una publicidad masiva y exagerada, pues se saturaría a las entidades públicas del tema, pero que nos da la facilidad de tener un contactos más constante con sus necesidades.

En publicidad no se puede hacer un trabajo muy importante pues es una empresa que solo trabajara con algunas entidades públicas, no se puede dar a conocer en medio masivos sino que solo llegue a quien le interese, como ya se menciono anteriormente; sin embargo la otra posibilidad que se quiere plnatear es entregar un volante en las instituciones a las que se tenga acceso para trabajar en donde se mencionara algunas de las características más importantes con los datos de contacto y que despierte tanto interés como curiosidad, también se entregaran calendarios con la misma información, lo que hace que se acerquen a las oficinas y que reciban a los asesores que los visitan. Este es una muestra de los volantes:

Figura 3.6: Volante publicitario



¿El Banco no le prestó?

**Créditos en 36
horas**

Hasta 6.000.0000 sin
codeudor
Despreocúpese de las
Centrales de Riesgo

LLAMENOS...
[Tel: xxx](tel:xxx)
Dirección: xxx

Fuente Los Autores

Estos volantes se entregaran de varias formas: primero el pagador en su oficina tendrá unos 100 volantes que el mismo podrá utilizar para entregarlos o que estarán a la vista para que el interesado tome uno. Otra forma es por el medio de correspondencia que tenga la empresa, (donde se trasporte papelería o información internamente, en varias empresas se hace por carpeta) entonces se enviaran dos por este medio que en su momento se solicitara del procedimiento que tenga la entidad para desarrollar esta entrega. A hora de la entrada de las personas a las oficinas se entregaran otros las primeras semanas para que tengamos la seguridad de que la mayoría de los empleados tiene la información en sus manos.

Por último, uno de los medios que actualmente mas funciona para transmitir información es el correo electrónico, es por esto que se pedirá autorización a la entidad para enviar por el correo institucional nuestra publicidad y datos básicos que llamen la atención y trasmitan los mejores beneficios que se les ofrece para convencerlos más del servicio. Estos correos se obtendrá de la bases de datos de empleados que nos facilitaran los pagadores de las instituciones.

Para recibir solicitudes o preguntas de los clientes se creara un correo electrónico para cada institución con la que se cree el código y con esto es segura la información y circula más fácilmente. Este es el medio más eficaz pues todos los empleados revisan su correo constantemente.

Estrategias de Servicio: en este aspecto lo más importante será la atención al cliente, pues para la compañía es fundamental que el cliente este satisfecho con la eficiencia y eficacia del servicio, que sean todos los clientes igualmente importantes, sin importar el monto del crédito solicitado o el nivel de transacción que realice.

Otro punto fundamental en el servicio para los clientes es el tiempo del desembolso, es uno de los factores que más representa satisfacción para los

clientes, pues cuando las personas buscan este tipo de créditos, quieren la plata lo más pronto posible por eso ofrecemos y solo necesitamos 36 horas desde el momento de la solicitud completa hasta el desembolso, es una característica que nos favorece y nos hace una muy buena opción.

Una de las garantías que se dan es la tasa, pues la tasa con la que inician su crédito será la misma hasta el final o hasta el día que se cancele la totalidad de la deuda. Este es un factor importante pues no se necesita tener en cuenta el valor o el comportamiento del mercado, sino lo establecido en la iniciación del crédito lo que hace que la cuota descontada por nomina de las personas sea siempre la misma.

Uno de los servicio posventa que ofrecemos es la refinanciación, pues le permite a las personas solucionar de una forma rápida y fácil un problema de pago o un pago más rápido de la deuda, sin costo, bajo un mutuo acuerdo, dando más seguridad al deudor y a la empresa sin que se presente mora de ningún tipo.

Estas características además de una estrategia de servicio es lo que hace diferente el proyecto, es ahora donde las personas prefieran además de pagar poco, calidad en servicio, que se sientan cómodos y seguros, esto es lo que busca el plan de negocio ofrecido dar tranquilidad, rapidez a los clientes transformadora en eficiencia y eficacia empresarial en los resultados de la venta, en la percepción de los clientes.

Estrategias de Aprovechamiento: en este sentido tendremos una política de aprovisionamiento, donde cada pago que reciba la empresa a capital, de las cuotas que cancelan los clientes mensualmente, será dinero para reinvertir en el negocio, es decir, que sea dinero que este disponible para prestarla nuevamente para llegar a tener prestados hasta tres mil millones de pesos. Lo que amplía la opción de tener siempre forma de cubrir la demanda de los clientes y no quedar sin dinero, para prestar el mejor servicio al mercado y tener siempre activos líquidos que faciliten el movimiento constante del negocio.

Estrategias claras de penetración: tenemos tres puntos fundamentales a enfatizar al comunicar y explicar las características del negocio a los clientes por medio de nuestros asesores:

- No tomaremos en cuenta los reportes en centrales de riesgo
- Pocos papeles para solicitar el crédito
- Desembolso en 36 horas.

La comunicación de estos tres aspectos nos lleva a penetrar el mercado no solo a convencer a las personas de tomar el servicio con nuestra empresa, sino que recomienden con sus compañeros y haga más reconocida la compañía, llegando y manteniendo a todo el mercado potencial dentro de las diferentes entidades públicas.

CAPITULO IV
ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1 Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecimiento de una posibilidad de acceso al crédito a un sector de la población que tiene inconvenientes en las centrales de riesgo. 2. Agilidad en el proceso de desembolso. 3. Atención amable y personalizada creando fidelidad en los clientes 4. Descuento por nomina de las cuotas de los créditos otorgados 5. Refinanciación del crédito, de manera fácil y en las condiciones actuales de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital insuficiente para satisfacer la demanda. 2. Demora en la consecución de los convenios necesarios para realizar el descuento de nomina en las entidades correspondientes. 3. Falta de canales de comunicación y promoción del servicio
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

ANALISIS EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de los clientes de acceder al crédito de una forma ágil y rápida. 2. Búsqueda en los clientes de nuevas posibilidades de acceder al crédito de consumo. 3. Necesidad de librarse del los agiotistas presentes en el sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de cartera para nuestra empresa por disminución drástica de tasas en las entidades financieras 2. Cancelación de convenio con las pagadurias por políticas de esta mismas 3. Incursión en el mercado de nuevos competidores
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<p>Crear relaciones de valor con las pagadurias de las empresas pertenecientes a nuestro mercado meta, y al mismo tiempo Incursionar en estas mismas de una manera impactante aprovechando al máximo la fuerza comercial de la empresa mostrando las ventajas competitivas como el préstamo a personas con inconvenientes en las centrales de riesgo que caracterizan nuestra</p>	<p>Desde el principio crear relaciones de largo plazo con nuestros clientes que nos permitan generar un reconocimiento en el sector, para poder generar crecimiento dentro de la organización que permita satisfacer las necesidades de un mayor numero de clientes, sin olvidar la importancia del mejoramiento continuo de los canales de comunicación con las entidades que tengamos</p>

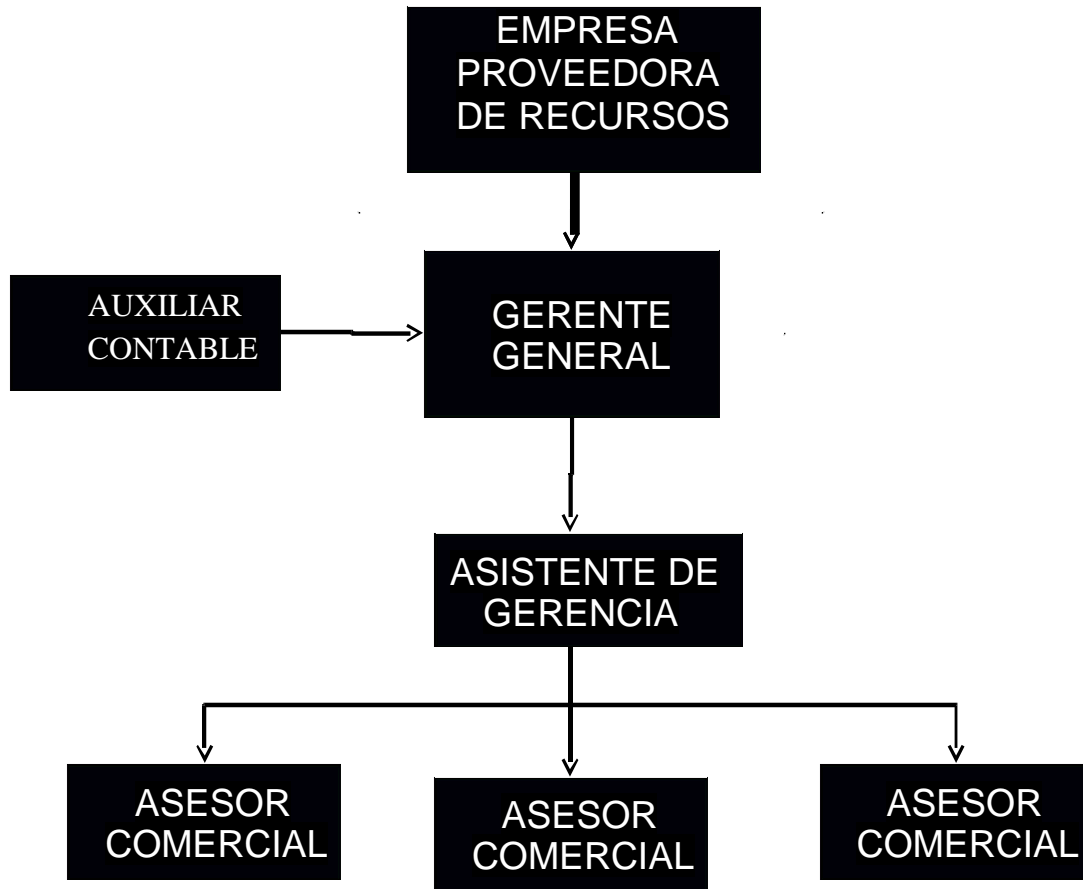
	empresa.	convenio y con las que se quiera crearlo.
	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Estar al tanto del movimiento del sector y los competidores, para crear o modificar las estrategias pertinentes que resalten las ventajas competitivas de la empresa, evitando así la desvinculación de clientes y por el contrario un mayor reconocimiento y fidelidad.	Implementar una estrategia de mejoramiento continuo en donde la escucha al cliente y la comunicación con las pagadurías sea un aspecto fundamental, además de trabajar constantemente en el reconocimiento de la empresa y el resaltamiento de las ventajas y valor agregado de esta misma.

4.2 Estructura Organizacional

La empresa creada será una empresa limitada regulada por la Superintendencia de Sociedades, esta empresa estará estructurada según una teoría Administrativa clásica, ya que tiene líneas de mando o de poder bien definidas y va de arriba hacia abajo, de lo general a lo particular, aunque no requiere de un gran número de personal fijo para la consecución de sus objetivos.

Estará estructurada como se muestra en el siguiente organigrama:

Figura4.7: Organigrama



Fuente: Los Autores

4.3 Definición de los puestos de trabajo

Gerente general:

Será el encargado de gestionar los convenios ante las entidades con las que se quiera realizar la apertura del código para poder realizar los préstamos y su posterior cobro por libranza, descuento directo mensual de la nómina de los trabajadores con crédito en la empresa.

Revisará y aprobará los documentos que se solicitan para que sea otorgado un crédito.

Firmará los cheques correspondientes a los desembolsos, reintegros de caja menor, pago de nómina, servicios públicos y arriendo, y pagos a otras

entidades por compra de cartera, ya que tendrá la firma autorizada para que estos cheques sean cobrados en el banco correspondiente.

Será el encargado de mantener las excelentes relaciones con los pagadores o responsables de la nomina de las entidades con las que se posea el convenio.

Al ser el servicio personalizado un pilar estratégico de la organización, mantendrá un constante contacto tanto con los nuevos clientes como con los que ya poseen crédito en la empresa.

Dará los saldos correspondientes a los créditos y firmara las certificaciones y paz y salvos correspondientes.

Manejara el flujo de los recursos y mantendrá un correcto manejo de bancos.

Realizara las novedades mensuales que deben ser enviadas en los plazos correspondientes a las entidades en las que se tenga convenio para su inserción en las bases de datos para el descuento de las cuotas correspondientes a cada crédito allí consignado.

Elaborara los informes de gestión y de crecimiento de la empresa para presentar ya sea a la empresa proveedora de recursos o a los socios.

Auxiliar Contable

Registro y elaboración de los informes de gestión y de crecimiento de la empresa para presentar, ya sea a la empresa proveedora de recursos o a los socios.

Debe desarrollar sistemas contables que permitan tener conocimientos continuos de los movimientos de la empresa y que permita estar al día con los resultados y pasivos de la empresa. Debe mostrar datos contables mensuales y anuales de la actividad de la empresa.

Asistente de gerencia:

Atenderá a los clientes con respecto a las dudas sobre la vinculación y acceso al crédito, entregara documentos pertinentes para este mismo y asesorara en el diligenciamiento de los documentos.

Se encargara del manejo de oficina como pago de servicios públicos, contratación para aseo, fotocopias y papelería en general.

Realizara la alimentación en la base de datos de la empresa de los nuevos clientes y modificaciones de la información de los que ya existan en la base de datos.

Llevara un control manual de los clientes con crédito en la empresa y los que solicitan documentos para realizar el crédito.

Mensualmente en el momento en el que lleguen las novedades enviadas por las distintas entidades en las que se tenga convenio deberá alimentar la base de los clientes que han pagado y si no se realiza el pago deberá elaborar la lista de los clientes a los cuales no se le descontó la cuota correspondiente a su crédito para conocimiento del gerente de la empresa.

Elaborara Certificaciones y Paz y Salvos, con previa información del gerente, para su firma y entrega al cliente.

Se encargara del manejo de caja menor destinada para los gastos varios de la empresa, y mensualmente elaborara el informe con los soportes correspondientes para que sea realizado el reintegro de caja menor.

Se encargara del manejo de la agenda del gerente de la empresa.

Atenderá llamadas y se encargara del fax de la empresa.

Asesor comercial:

Será el encargado de la consecución de clientes por fuera de la oficina, acompañara al cliente desde el momento de su abordaje hasta el momento del desembolso del crédito.

Realizara el estudio correspondiente con el modelo de Monto Máximo, e informara al cliente la cuota que deberá pagar mensualmente según el monto solicitado.

Colaborara en el diligenciamiento de documentos y en el trámite ante notarias para autenticar el pagare correspondiente.

Eventualmente recogerá las novedades que se encuentren en las entidades en donde se tenga convenio.

4.4 Perfil y Salarios de los empleados

4.4.1 Perfil de los cargos

GERENTE GENERAL:

Edad: 27 a 40 años

Carrera: administrador de empresas o contador

Especializaciones: en mercadeo o alta gerencia (opcional)

Idiomas: español, ingles (opcional)

Estudios complementarios: Excel, contabilidad

Experiencia: en entidades bancarios o entidades financieras, mínimo 3 años.

Tipo de contrato: indefinido

AUXILIAR CONTABLE

Edad: 24 a 35 años

Estudios: conocimientos contables.

Estudios complementarios: informáticos o Excel

Tipo de contrato: de un año (prorrogable)

Asistente de Gerencia

Edad: 24 a 35 años

Carreras: administración de empresas o contabilidad

Estudios complementarios: Excel,

Tipo de contrato: indefinido

Asesores de ventas:

Edad: 22 a 32 años

Estudios: conocimientos en ventas, mercadeo, publicidad p afines.

Experiencia: haber trabajado en ventas mínimo 1 año

Tipo de contrato: por prestación de servicios

4.4.2 Salario de los cargos

Tabla 4.1: Salarios de los puestos

	Salario
Gerente General	\$ 3.300.000
Asistente de gerencia	\$ 600.000
Auxiliar Contable	\$ 700.000
Total	\$ 4.600.000

Fuente: Los Autores

4.5 Visión y Misión de la organización

Misión

Garantizar una opción de crédito ágil y seguro facilitando a las Instituciones Públicas la posibilidad de gestionar a sus empleados la obtención de crédito en condiciones muy favorables, orientadas al mejoramiento de la economía de los clientes de la empresa.

Visión

Ser la compañía de créditos por libranza más reconocida y competitiva, posicionándose como la mejor en el sector y en tres años ser la empresa más reconocida de Valledupar, siendo la primera opción a la hora de solicitar crédito para cada uno de las personas que conforman el mercado meta.

4.6 Localización

La localización de este negocio será en la ciudad de Valledupar, pues es en donde se ha enfocado todo el tema y se ha segmentado el mercado. Las instalaciones estarán ubicadas en el Centro de la Ciudad, por dos razones específicas, la primera por que es donde se mueven la mayoría de empresas y es donde la mayoría de personas van a hacer sus vueltas o diligencias diarias, además encontramos la mayor parte de las entidades financieras; en segundo lugar porque es donde están situadas la mayoría de entidades del estado a las que queremos acceder y esto favorece, pues la accesibilidad para los clientes es fácil y es mucho más sencillo para ellos acercarse a la empresa y conocerla y la para la empresa es más fácil y rápido llegar a ellos y poder hacer los trámites correspondientes a los créditos.

Sera una oficina que tenga el espacio suficiente para los pocos empleados, pero sobre todo la mayor comodidad para atender lo mejor posible a los clientes.

4.7 Términos legales

En primera instancia al ser una sociedad de responsabilidad limitada y no ejercer el acto de captación de recursos, el plan de negocios de este documento contempla que la empresa creada para el desarrollo de este mismo estará vigilada por Superintendencia de Sociedades por lo que debe regirse a las normas y procedimientos que esta demanda, esta en poder de el gerente de la empresa como representante legal acatar a cabalidad las normas para el funcionamiento de una empresa legalmente constituida en Colombia.

Al ser una sociedad de responsabilidad limitada, debe tener un mínimo de 2 socios y un máximo de 25, socios que responderán hasta el monto de sus aportes ya que su responsabilidad no se extiende mas allá de estos, es decir no responden con su patrimonio.

Las causales de disolución de la sociedad, pueden ser por superar el número máximo de socios, o por tener pérdidas que reduzcan en un el capital aportado a menos del 50%.

En segundo lugar todas las entidades que tengan una actividad de crédito deben registrarse por unas normas establecidas por la Superintendencia Financiera que rige todos los establecimientos de crédito. Es aquí donde podemos encontrar ciertas leyes y decretos que rige el plan de negocios para mantenerse dentro de un margen legal.

Una de estas leyes que es primordial pues obliga a certificar las tasa que se cobra por los prestamos es el Decreto numero 4090 de 2006, donde menciona las modalidades de crédito que deben certificar sus tasas en la Superintendencia Financiera, la modalidad de esta tasa es la mencionada en Artículo 2, modalidad 2, pues este negocio entrega créditos de libre inversión lo que obliga a registrar este plan a este decreto para la supervisión y detallado participación de la Superintendencia Financiera.

La Superintendencia Financiera en su normativa, contiene el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, donde en la Parte Cuarta, "Normas Especiales aplicables a las operaciones de los Establecimientos de Crédito" enumera los aspectos más importantes a tener en cuenta para la entidades a la hora de otorgar créditos, además de leyes que se deben cumplir alrededor de esta actividad.

Dentro de este parte encontramos en Artículo 120 de "Normas Especiales aplicables a las operaciones de los Establecimientos de Crédito" donde se especifica por medio de leyes los documentos que deben ser solicitados, en el

numeral 1, las obligaciones de los prestamistas y de los derechos de los usuarios en la Ley 510/99 respecto las solicitud de préstamos de los empleados de las entidades públicas, a cuotas, intereses en la ley 45/ 90, intereses de mora en la ley 546/ 99, refinanciación, pagos anticipado, montos a desembolsar en la ley 145/ 2000 etc., que al analizarlos y compararlos, son las pautas que cumple el plan de negocios a lo largo de su desarrollo y los servicios que ofrece. Aunque son más decretos que pueden especificar sobre el tema estos estatutos son los que rigen a entidades que prestan plata bajo las normas de la Superintendencia financiera.

Estos pautas que determina la ley permiten tener una idea clara sobre las reglas del juego a la hora de trabajar en el sistema financiero y los muchos requisitos que hay que cumplir, es necesario cumplir con las leyes del Código de Comercio, el cual determina el comportamiento legal del comercio de cualquier producto o servicio, sin embargo aunque es fundamental cumplir estas leyes fundamentales, también conocer y cumplir las leyes que determina la Superfinanciera es muy importante, pues es quien determina el comportamiento del mercado financiero y vigila y audita planes o empresas como el que se desarrolla a lo largo de este documento.

4.8 Diagramas de procesos

Figura 4.8:

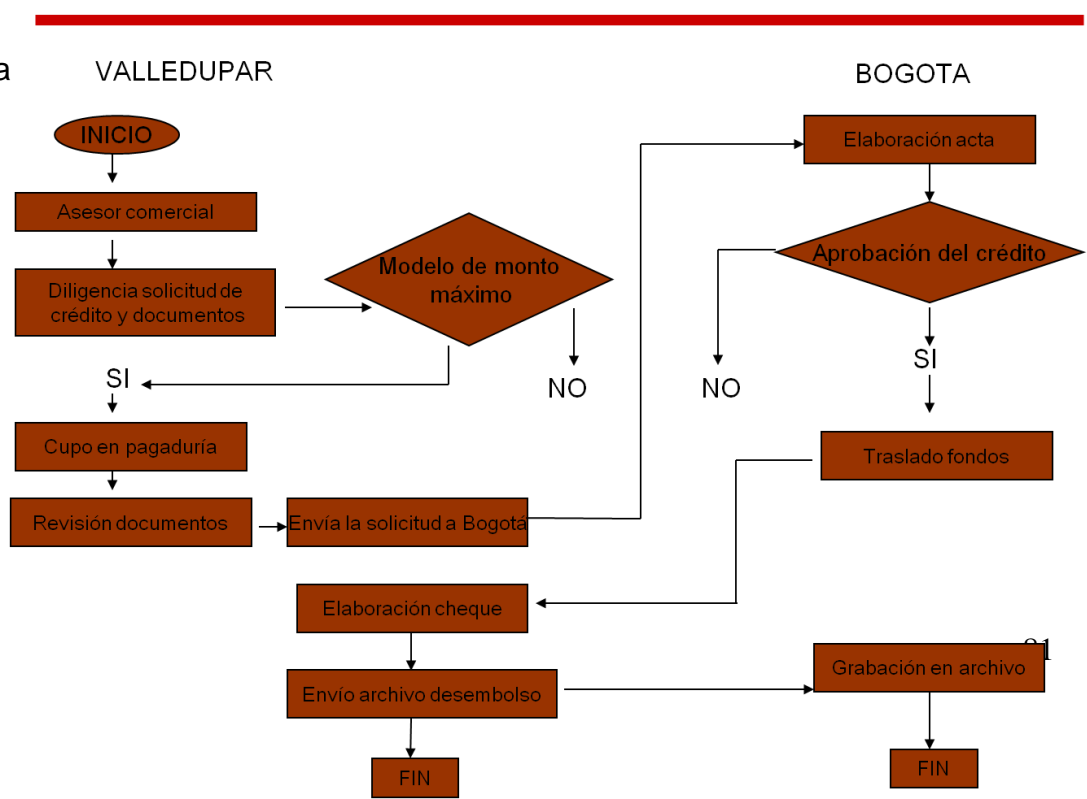
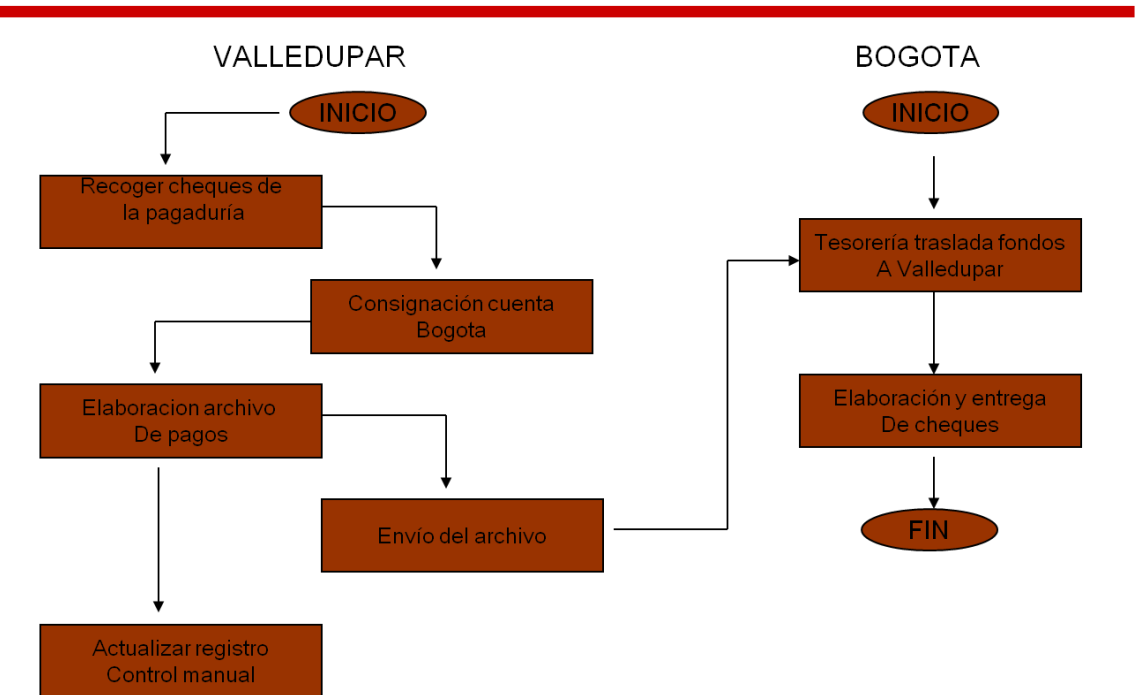


Figura 4.9: Proceso de pago



Fuente: Los Autores

4.9 Objeto Social

El plan de negocios pretende ayudar a un sector del mercado que no recibe mucho apoyo y que también necesita suplir sus necesidades económicas y financieras; apoyar a las personas que pueden estar reportadas en las centrales de riesgo o que su salario bajo no les permite solicitar un crédito en una entidad bancaria que es lo más común. Esto bajo el concepto de no arriesgar el capital de empresa, pero tampoco hacer perder a los clientes, por esta razón es que existe un valor máximo de préstamo lo que nos permite tener siempre base para prestar, pero un límite que no permite al cliente excederse con valor que no pueda pagar.

Con esta idea también se puede reducir la cantidad de préstamos gota a gota que hay en las calles, dando créditos legales que da muchas mas facilidades y comodidades a los clientes, además de la tranquilidad de pagar lo que es a una tasa fija y sin amenazas por algún problema en el pago, pues para esto se planteo la refinanciación sin costo adicional.

Es dar a una ciudad pequeña y a sus pobladores la oportunidad de crecer pero de forma responsable y legal, facilitándoles dinero que se espera sea utilizado de la mejor manera por ellos mismos.

CAPITULO V

PLANTEAMIENTO FINANCIERO

5.1 Proyecciones plan de negocio

Los estados financieros y la viabilidad de este plan de negocios se realizaron mediante la proyección de los rubros necesarios para la operación de la empresa prestadora del servicio, esta proyección se realizó teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada con anterioridad, y el conocimiento recolectado durante el desarrollo del plan de negocios.

Las proyecciones de ventas, en el caso de este plan de negocios proyecciones de colocación, números de créditos otorgados e intereses percibidos por la operación se presentan en las siguientes tablas.

TABLA 5.1: Proyecciones mensuales Año 1

	AÑO 1											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CRECIMIENTO ESPERADO		50,0%	37,78%	21,0%	8,00%	14,8%	3,23%	5,2%	3,96%	3,8%	9,17%	3,4%
MONTO CREDITOS COLOCADOS	300.000.000	450.000.000	620.000.000	750.000.000	810.000.000	930.000.000	960.000.000	1.010.000.000	1.050.000.000	1.090.000.000	1.190.000.000	1.230.000.000
NUMERO DE CREDITOS	50	75	103	125	135	155	160	168	175	182	198	205
INTERESES GANADOS	5.469.360	8.204.040	11.303.344	13.673.400	14.767.272	16.955.016	17.501.952	18.413.512	19.142.760	19.872.008	21.695.128	22.424.376
INGRESOS	\$ 15.545.295	28.694.325	\$ 42.557.761	56.053.477	\$ 57.147.349	59.335.093	\$ 59.882.029	60.793.589	\$ 61.522.837	62.252.085	\$ 64.075.205	64.804.453

Fuente: Los Autores

TABLA 5.2: Proyecciones Anuales a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CRECIMIENTO ESPERADO		36,04%	36,04%	36,04%	36,04%
MONTO CREDITOS COLOCADOS	1.230.000.000	1.530.000.000	1.830.000.000	2.130.000.000	2.430.000.000
NUMERO DE CREDITOS	205	279	379	516	702
INTERESES GANADOS	189.422.168	257.682.114	350.540.132	476.860.355	648.701.182
INGRESOS	632.663.497	860.649.358	1.170.791.932	1.592.697.112	2.166.639.538

5.2 Costos de operación

5.2.1 Costos fijos

Los costos fijos para este plan de negocios son comprendidos por los gastos de personal, arriendo y servicios del local en donde se encuentre ubicada la empresa prestadora del servicio. Los costos fijos proyectados se muestran a continuación sin tener en cuenta la inflación anual que se presente.

TABLA 5.3 : Proyección Costos Fijos Mensuales Recurso Humano Año 1

	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Gerente General	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000
Asistente de gerencia	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Auxiliar Contable	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Total	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000

Fuente: Los Autores

TABLA 5.4 : Proyección Costos Fijos Anuales Recurso Humano a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$	39.600.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000
\$	7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
\$	8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000
\$	55.200.000	\$ 55.200.000	\$ 55.200.000	\$ 55.200.000	\$ 55.200.000

Fuente: Los Autores

5.2.2 Costos Variables

Los costos variables del producto que se ofrece, los créditos por libranza son dos principalmente, la comisión por colocación que se paga al asesor comercial

por crédito aprobado y el valor de los cheques girados a los clientes, a continuación se muestran los costos variables mensuales del año 1 y la proyección de estos mismos a 5 años.

TABLA 5.5 : Proyección Costos variables mensuales Año 1

	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Comision por Colocacion	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Cheques	\$ 3.900	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
PROYECCION VENTAS	50	77	108	135	152	179	191	207	221	234	258	272
COSTO	\$ 1.195.000	\$ 6.901.139	\$ 9.758.493	\$ 12.177.310	\$ 13.713.011	\$ 16.148.712	\$ 17.234.413	\$ 18.620.114	\$ 19.855.815	\$ 21.091.516	\$ 23.227.218	\$ 24.462.919

Fuente: Los Autores

TABLA 5.6 :Proyección Costos variables Anuales a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Colocacion	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Cheques	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
PROYECCION VENTAS	272	346	440	559	711
COSTO	\$ 24.462.919	\$ 31.111.539	\$ 39.567.144	\$ 50.320.845	\$ 63.997.225

Fuente: Los Autores

5.2.3 Costos totales

Los costos totales como resultado de los costos fijos y variables son los siguientes mensualmente para el año 1 y anuales a 5 años.

TABLA 5.7 : Proyección Costos totales mensuales Año 1

	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
COSTOS FIJOS	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000	\$ 6.960.000
ARRIENDO	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
SERVICIOS	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000
AGUA	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
LUZ	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
TELEFONO - INTERNET-FA	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Aseo y Vigilancia	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Correo	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
COSTOS VARIABLES	\$ 1.195.000	\$ 6.901.139	\$ 9.758.493	\$ 12.177.310	\$ 13.713.011	\$ 16.148.712	\$ 17.234.413	\$ 18.620.114	\$ 19.855.815	\$ 21.091.516	\$ 23.227.218	\$ 24.462.919
Comision por colocacion	\$ 20.000											
Cheques	\$ 3.900											
COSTO - Proyeccion creditos colocados	\$ 1.195.000	\$ 6.901.139	\$ 9.758.493	\$ 12.177.310	\$ 13.713.011	\$ 16.148.712	\$ 17.234.413	\$ 18.620.114	\$ 19.855.815	\$ 21.091.516	\$ 23.227.218	\$ 24.462.919
COSTO TOTAL	\$ 8.155.000	\$ 13.861.139	\$ 16.718.493	\$ 19.137.310	\$ 20.673.011	\$ 23.108.712	\$ 24.194.413	\$ 25.580.114	\$ 26.815.815	\$ 28.051.516	\$ 30.187.218	\$ 31.422.919

Fuente: Los Autores

TABLA 5.8 : Proyección Costos totales Anuales a 5 Años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000
ARRIENDO	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
SERVICIOS	\$ 18.720.000	\$ 18.720.000	\$ 18.720.000	\$ 18.720.000	\$ 18.720.000
AGUA	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
LUZ	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
TELEFONO - INTERNET-FA	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Aseo y Vigilancia	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Correo	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
COSTOS VARIABLES	\$ 24.462.919	\$ 31.111.539	\$ 39.567.144	\$ 50.320.845	\$ 63.997.225
Comision por colocacion					
Cheques					
COSTO - Proyeccion creditos colocados	\$ 24.462.919	\$ 31.111.539	\$ 39.567.144	\$ 50.320.845	\$ 63.997.225
COSTO TOTAL	\$ 107.982.919	\$ 114.631.539	\$ 123.087.144	\$ 133.840.845	\$ 147.517.225

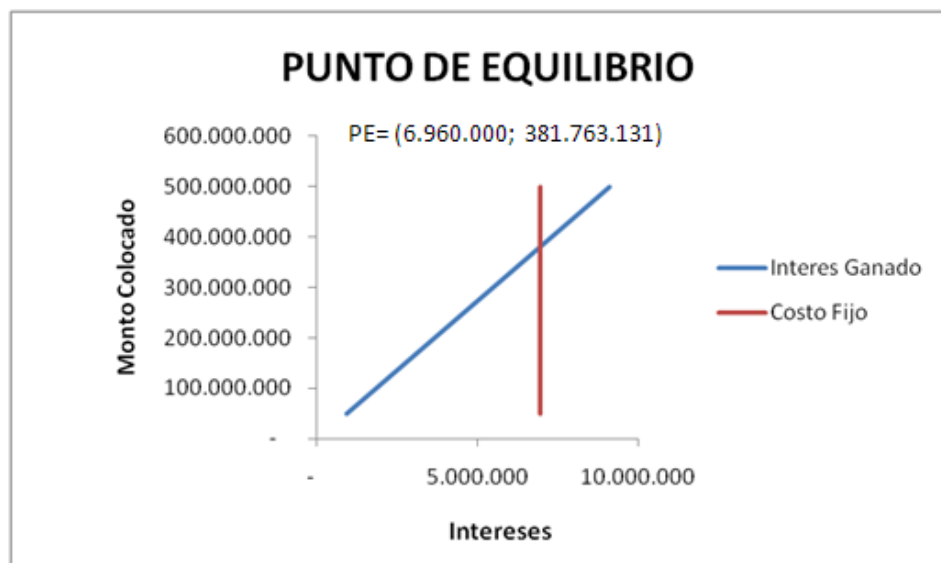
Fuente: Los Autores

5.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para este plan de negocios hace referencia al monto que debe ser colocado o prestado entre los clientes para cubrir los costos fijos de

operación antes mencionados que equivalen a \$ 6.960.000 mensuales, los cuales deben cubrirse con los intereses que se generan como resultado de la operación de préstamos por tal motivo como se muestra en la grafica a continuación el monto de colocación para que los costos fijos sean cubiertos y no tener ni perdida ni ganancia equivale a \$ 381.763,13 pesos.

GRAFICA 5.1: Punto de equilibrio



Fuente: Los Autores

5.4 Plan de inversiones

La empresa que se constituirá como prestadora del servicio de créditos por libranza no requiere de una gran inversión para compra de muebles y enceres a continuación se muestra la discriminación proyectada de los recursos utilizados para dicho fin.

TABLA 5.9: Plan de inversiones

Total muebles y enceres	\$ 9.230.000
Computadores	\$ 4.000.000
Archivador	\$ 600.000
Escritorios	\$ 2.500.000
Sillas	\$ 1.400.000
Telefono-Fax	\$ 350.000
Impresora	\$ 380.000
Papeleria	\$ 800.000

5.5 Estado de resultados

Durante los periodos proyectados se evidencia una utilidad positiva y creciente, lo que demuestra que el proyecto es atractivo como un plan de negocios a realizar, con esto es posible pensar en la viabilidad del proyecto y debido a estos flujos presentados, su expansión o diversificación en el mercado, para generar crecimiento y posicionamiento organizacional. A continuación se presenta el Estado de Resultados o P y G.

TABLA 5.10: Estado de Resultados Proyectado a 5 Años

	P y G					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Intereses	\$ -	\$ 189.422.168	\$ 257.682.114	\$ 350.540.132	\$ 476.860.355	\$ 648.701.182
Total ingresos operacionales	\$ -	\$ 189.422.168	\$ 257.682.114	\$ 350.540.132	\$ 476.860.355	\$ 648.701.182
Costos y Gastos operacionales	\$ -					
Costos variables	\$ -	\$ 18.450.000	\$ 25.098.620	\$ 34.143.129	\$ 46.446.906	\$ 63.184.457
Personal	\$ -	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000	\$ 83.520.000
Arriendo	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Servicio Energia Electrica	\$ -	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Servicio de Telefono - Internet-Fax	\$ -	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Servicio de Agua y Alcantarillado	\$ -	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Aseo y Vigilancia	\$ -	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Papeleria	\$ -	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Correo	\$ -	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Depreciacion acumulada	\$ -	\$ 1.846.000	\$ 3.692.000	\$ 5.538.000	\$ 7.384.000	\$ 9.230.000
Total gastos operacionales	\$ -	\$ 132.936.000	\$ 141.430.620	\$ 152.321.129	\$ 166.470.906	\$ 185.054.457
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 56.486.168	\$ 116.251.494	\$ 198.219.004	\$ 310.389.450	\$ 463.646.726
Intereses		\$ 4.920.000	\$ 6.120.000	\$ 7.320.000	\$ 8.520.000	\$ 9.720.000
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 51.566.168	\$ 110.131.494	\$ 190.899.004	\$ 301.869.450	\$ 453.926.726
Impuestos	\$ -	\$ 18.048.159	\$ 38.546.023	\$ 66.814.651	\$ 105.654.307	\$ 158.874.354
Utilidad Neta	\$ -	\$ 33.518.009	\$ 71.585.471	\$ 124.084.352	\$ 196.215.142	\$ 295.052.372

Fuente: Los Autores

5.6 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado para este plan de negocios se muestra a continuación, mostrando la importancia de un buen manejo de los recursos, ya que se proyecta que todos los ingresos recibidos por concepto de abono a capital serán reinvertidos

TABLA 5.11: Flujo de Caja proyectado a 5 Años

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	\$ -	\$ 19.970.000	\$ 71.536.168	\$ 163.619.503	\$ 315.972.484	\$ 551.027.282
Ingresos	\$ -	\$ 189.422.168	\$ 257.682.114	\$ 350.540.132	\$ 476.860.355	\$ 648.701.182
colocacion de creditos	\$ -	\$ 1.230.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
costos y gastos	\$ -	\$ 132.936.000	\$ 141.430.620	\$ 152.321.129	\$ 166.470.906	\$ 185.054.457
Inversión inicial	\$ 10.030.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de impuestos	\$ -	\$ -	\$ 18.048.159	\$ 38.546.023	\$ 66.814.651	\$ 105.654.307
Saldo operativo	\$ (10.030.000)	\$ (1.173.513.832)	\$ (201.796.665)	\$ (140.327.019)	\$ (56.425.202)	\$ 57.992.418
Pago de prestamos interes	\$ -	\$ 4.920.000	\$ 6.120.000	\$ 7.320.000	\$ 8.520.000	\$ 9.720.000
Saldo del año	\$ (10.030.000)	\$ (1.178.433.832)	\$ (207.916.665)	\$ (147.647.019)	\$ (64.945.202)	\$ 48.272.418
Inversión de socios	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos recibidos		\$ 1.230.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
Nuevo saldo del año	\$ 19.970.000	\$ 51.566.168	\$ 92.083.335	\$ 152.352.981	\$ 235.054.798	\$ 348.272.418
Saldo acumulado	\$ 19.970.000	\$ 71.536.168	\$ 163.619.503	\$ 315.972.484	\$ 551.027.282	\$ 899.299.700

Fuente: Los Autores

5.7 Balance General

El balance General de una empresa muestra la situación financiera de esta misma, a continuación se muestra el Balance General proyectado a 5 años del plan de negocios trabajado en este documento

TABLA 5.12: Balance General Proyectado a 5 Años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos						
Caja	\$ 19.970.000	\$ 71.536.168	\$ 163.619.503	\$ 315.972.484	\$ 551.027.282	\$ 899.299.700
Depreciacion acum	\$ -	\$ 1.846.000	\$ 3.692.000	\$ 5.538.000	\$ 7.384.000	\$ 9.230.000
Muebles y enceres	\$ 9.230.000	\$ 9.230.000	\$ 9.230.000	\$ 9.230.000	\$ 9.230.000	\$ 9.230.000
pagos por anticipado	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Deudores		\$ 1.230.000.000	\$ 1.530.000.000	\$ 1.830.000.000	\$ 2.130.000.000	\$ 2.430.000.000
Total activos	\$ 30.000.000	\$ 1.311.566.168	\$ 1.703.649.503	\$ 2.156.002.484	\$ 2.691.057.282	\$ 3.339.329.700
Pasivos						
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 1.230.000.000	\$ 1.530.000.000	\$ 1.830.000.000	\$ 2.130.000.000	\$ 2.430.000.000
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 18.048.159	\$ 38.546.023	\$ 66.814.651	\$ 105.654.307	\$ 158.874.354
Total pasivos	\$ -	\$ 1.248.048.159	\$ 1.568.546.023	\$ 1.896.814.651	\$ 2.235.654.307	\$ 2.588.874.354
Patrimonio						
Capital	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ 33.518.009	\$ 71.585.471	\$ 124.084.352	\$ 196.215.142	\$ 295.052.372
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$ 33.518.009	\$ 105.103.480	\$ 229.187.833	\$ 425.402.975
Total patrimonio	\$ 30.000.000	\$ 63.518.009	\$ 135.103.480	\$ 259.187.833	\$ 455.402.975	\$ 750.455.347
Total pasivos + patrimonio	\$ 30.000.000	\$ 1.311.566.168	\$ 1.703.649.503	\$ 2.156.002.484	\$ 2.691.057.282	\$ 3.339.329.700

Fuente: Los Autores

5.8 Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto muestra por medio de traer al presente los flujos futuros si el plan de negocios o proyecto genera valor o no, y por consiguiente si debería rechazarse o descartarse dado el caso que este mismo sea negativo.

Este plan de negocios muestra un VPN positivo lo cual nos lleva a pensar que es una gran oportunidad para la empresa que lo desarrolle y no debe descartarse ni rechazarse. Para el cálculo del VPN se utilizó el modelo CAPM, se calculó la TIR o Tasa Interna de Retorno y se calculó el costo ponderado del capital WACC.

TABLA 5.13: Calculo del VPN

CAPM	
Rentabilidad libre de riesgo Rf	8,20%
Rentabilidad promedio del mercado	12%
Beta apalancado	1,73
Costo del patrimonio	14,77%

TIR	237,09%
-----	---------

WACC	
Costo de la deuda despues de impuesto	237,09%
Porcentaje deuda sobre activo D%	0,00%
Costo del patrimonio Ke	14,77%
Porcentaje patrimonio sobre activo E%	100,00%
Costo promedio ponderado de capit	14,77%

VPN	
0	\$ (30.000.000)
1	\$ 51.566.168
2	\$ 92.083.335
3	\$ 152.352.981
4	\$ 235.054.798
5	\$ 348.272.418
VPN	\$ 321.053.634

Fuente: Los Autores

5.9 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión para este proyecto es relativamente corto ya que es inferior a un año, lo cual demuestra nuevamente que este plan de negocios es una gran oportunidad para una empresa que este interesada en su ejecución. A continuación se muestra la el periodo de recuperación de la inversión.

TABLA 5.14: Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	
Inversion	\$ 30.000.000
Utilidad Neta	\$ 33.518.009
Periodo de Recuperacion (Meses)	10,74

5.10 Conclusiones financieras

Con base en las proyecciones y datos obtenidos en este plan de negocios principalmente en el plan financiero, el servicio de otorgar créditos por libranza con destino de libre inversión para el sector público en la ciudad de Valledupar es viable posible y rentable. Como se mostro anteriormente el VPN del proyecto es positivo, generando valor para la empresa interesada en este plan de Negocios.

Es importante tener en cuenta que el flujo de recursos es de vital importancia para el desarrollo de este plan de negocios, ya que al ser los créditos el producto principal de la empresa, el poder satisfacer la demanda implica que la empresa proveedora de recursos debe tener liquidez suficiente para abastecer la organización y así lograr los rendimientos y posicionamiento esperado en el sector.

El flujo de caja y las utilidades que se muestran en las proyecciones financieras, demuestran que es posible diversificar e implementar nuevas líneas de productos, para complementar el servicio prestado, por tal razón es importante el mantener una visión de crecimiento constante y de dirección hacia el liderazgo en el mercado.

CONCLUSIONES

De las personas encuestadas un 39% ha tenido reportes en las centrales de riesgo, lo que evidencia que existe un nicho de mercado en el que se puede incursionar con el producto ofrecido en este plan de negocios, además de identificar que al centrar el esfuerzo de mercadeo en el servicio al cliente y al tiempo que demoren los tramites se puede obtener una ventaja competitiva ya que los consumidores son sensibles a estos rubros.

El plan de negocio presentado y desarrollado en este documento muestra un proyecto viable, posible y rentable para cualquier empresa que tenga un exceso de liquidez y quiera diversificar su mercado por medio del producto ofrecido en este plan de negocio, el crédito por libranza con destino de libre inversión o consumo, dirigido a los trabajadores con contratos con entidades públicas en la ciudad de Valledupar.

La modalidad de préstamo por medio de libranzas y el valor agregado presentado en este plan de negocios el cual permite el acceso al crédito a las personas con reportes negativos en las centrales de riesgo, explora un segmento de mercado obligado a financiarse con personas naturales y por consiguiente a pagar tasas de interés mucho mayores a las establecidas por el Banco de la República, mejorando la calidad de vida de estos mismos al ofrecerles créditos enmarcados en las normas existentes.

La investigación de mercados realizada, demuestra que la plaza recibiría el producto desarrollado en este plan de negocios con mucha expectativa, además de mostrar que existen un numero muy significativo de clientes potenciales lo cual hace el proyecto mas atractivo, lo que permite pensar en una expansión y porque no una diversificación para generar un crecimiento organización que permita a su vez un posicionamiento líder en el sector.

Las finanzas de una empresa nos demuestran los verdaderos posibles resultados de un negocio de una forma mucho más real como se demostró en

este capítulo, hay un muy buen resultado de los estados financiero lo que demuestra rentabilidad y liquidez constante.

La combinación de estos resultados positivos en cada uno de los factores ya mencionados, demuestran que es una muy buena oportunidad de inversión y de negocio, que al tener fuerza y buen soporte en la parte administrativa y una buena base organizacional, se puede realizar este plan, con seguridad a futuro una utilidad y estabilidad importante, pues lo clientes serian fieles y buena paga lo que permite circular constantemente el dinero del negocio, asegurando crecimiento constante y madurez futura en estructura y recursos de la empresa que desarrolle esta idea.

BIBLIOGRAFIA

Ver páginas Web:

- <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/CosDin.pdf>
- http://cashflow88.com/decisiones/Betas_Sectores_Colombia_2005_Bu_y_BL.pdf
- <http://www.docstoc.com/docs/22030813/EL-COSTO-DE-CAPITAL-%28-CK-%29/>
- http://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL
- www.bancolombia.com
- www.datacredito.com.co
- www.banrep.gov.ve
- www.superfinanciera.gov.ve
- www.asobancaria.com
- www.uaovirtual.edu.co/mipymes/Documentos/Planes%20de%20Negocio/busplan_esp.pdf
- Código de comercio
- Decreto número 4090 del 2006, Ministerio de Hacienda y Crédito público. 20 de noviembre del 2006.
- <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/estatuto/parte04.pdf>, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Parte cuarta: Normas Especiales aplicables a las operaciones de los Establecimientos de Crédito.
- http://coomultagro.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=19
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>

RESUMEN EJECUTIVO

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa, dedicada a la financiación por medio de créditos de libranza con destino de libre inversión, dirigido a personas vinculadas al sector público en la ciudad de Valledupar, explorando el nicho de mercado creado por las personas con reportes negativos en centrales de información crediticia.

Créditos por libranza

Los créditos por libranza son una línea de crédito presente en las instituciones financieras en donde el descuento de la cuota correspondiente al crédito se realiza descontando directamente del salario del trabajador, con previo convenio de la entidad correspondiente, disminuyendo así el riesgo del no pago, permitiendo tener un nivel relativamente bajo de morosidad en los pagos.

Características del producto ofrecido

- Tasa: 24.21% EA
- Plazo: de 6 a 36 meses
- Monto: Depende directamente de la capacidad de endeudamiento (utilización del modelo de monto máximo). El crédito solicitado no puede exceder 8 veces el valor de el salario del cliente solicitante del crédito
- Desembolso: se realizara en un plazo máximo de 36 horas después de diligenciados los documentos correspondientes.
- Políticas de aprobación.

Punto de equilibrio del Plan de negocios

El proyecto encuentra su punto de equilibrio cuando el monto solicitado asciende a los \$ 381.763.131,

Capital inicial y Flujo de recursos necesarios.

El capital inicial proyectado para el desarrollo de este plan de negocios es de \$30.000.000 y por ser el objeto principal de la empresa el crédito por libranza, el flujo de recursos proyectado y proveniente de la empresa proveedora de recursos como ha sido llamada en este plan de negocios la empresa interesada en desarrollar este plan de negocios es fundamental para la ejecución de los objetivos de la organización, los flujos proyectados para cada año son los siguientes.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.230.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000

Utilidad Proyectada

Desarrollando todos los estados financieros la utilidad proyectada a 5 años de este plan de negocios será la siguiente:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
33.508.009	71.585.471	124.084.352	196.215.142	295.052.372

VPN

Este plan de negocios muestra un VPN positivo lo cual nos lleva a pensar que es una gran oportunidad para la empresa que lo desarrolle y no debe descartarse ni rechazarse. Para el cálculo del VPN se utilizó el modelo CAPM, se calculó la TIR o Tasa Interna de Retorno y se calculó el costo ponderado del capital WACC.