

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA  
CON ENFOQUE EN SERVICIOS DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN  
PARA SECTORES DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MARIO ALEJANDRO GUTIÉRREZ BORDA  
GERMÁN ADOLFO MORENO MONCADA**

**TALLER DE GRADO II**

**BOGOTÁ D.C**

**2011**

## Tabla de contenido

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>1. RESUMEN ANTEPROYECTO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Introducción:</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Problema</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Justificación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Formulación del problema</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5 Objetivos Propuestos</b> .....	<b>7</b>
1.5.1 Objetivo General: .....	7
1.5.2 Objetivos Específicos:.....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>1. PLAN COMERCIAL</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 Mercado Objetivo y Tamaño .....	8
1.1.2 Segmentación del Mercado Objetivo .....	9
1.1.4 Ventaja Competitiva .....	11
1.1.5 Factores de la Competencia .....	11
1.6 Precios de los Servicios.....	12
<b>1.1.7 ESTRATEGIA DE MERCADOS</b> .....	<b>13</b>
1.1.7.1 Estrategias de Servicio .....	13
1.1.7.2 Estrategias de Plaza (Distribución) .....	13
1.1.7.3 Estrategias de Precio y Promoción .....	14
1.1.7.4 Estrategias de Comunicación .....	14
<b>SISTEMAS DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN.</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Modelo de Negocio y cadena de valor</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 Sistema de Negocios .....	16
2.2.2 Organigrama de la Empresa .....	18
2.2.3 Organización y Departamentos.....	19
2.2.5 Recursos Cuantitativos y Cualitativos .....	20

2.2.7 Sociedad.....	22
<b>3. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Costos Administrativos .....</b>	<b>23</b>
3.1.1 Gastos de Personal .....	23
3.1.2 Gastos de Puesta en Marcha.....	23
3.1.3 Gastos Anuales de Administración .....	24
3.1.4 Gastos de Mercadeo y Publicidad.....	24
<b>3.2 Cuantificación de la inversión.....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Inversión Mínima Requerida .....	24
3.2.2 Efectivo en un escenario Optimista.....	25
<b>3.3 Resultados de Proyecciones Financieras. ....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Ingresos, gastos y rentas.....	25
3.3.2 Flujo de caja .....	25
3.3.3 Supuestos.....	26
3.3.4 Rendimientos.....	26
3.3.5 Balance General .....	26
3.3.6 Indicadores de Viabilidad financiera.....	27
<b>3.4 Financiamiento.....</b>	<b>27</b>
3.4.1 Fuentes de Capital y Financiación .....	27
<b>3.5 Riesgos .....</b>	<b>29</b>
<b>4. IMPÁCTO ECONOMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL.....</b>	<b>30</b>
<b>5. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>34</b>
A) Investigación Cualitativa.....	34
B) Competencia Nacional e Internacional .....	35
C) Fichas Técnicas de Servicios.....	36

D) Proyección de Ventas .....	40
E) Universidad, Empresa, Estado: .....	41
F) Mapa de procesos: .....	41
G) Sociedad:.....	42
<b>H) Gastos .....</b>	<b>42</b>
J) Estado de Resultados Anual.....	44
K) Estado de resultados Primer año Mensual. ....	45
L) Flujo de caja .....	46
M) Balance General.....	47

## **CAPITULO I**

### **1. RESUMEN ANTEPROYECTO**

#### **1.1 Introducción:**

En el plan de negocios se abordó la problemática de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y la gestión del desarrollo empresarial por medio de la consultoría. Se lograron establecer criterios claros sobre el problema que se quiere satisfacer, identificado anteriormente para crear una empresa de consultoría de Tecnología e Innovación. En esta segunda parte se desarrollaran los planes concisos para llevar a cabo los objetivos propuestos y como se pueden ejecutar a través de las estrategias enmarcadas, determinando su mercado objetivo, el sistema de negocios, el modelo financiero y los riesgos expuestos a la conformación de la empresa.

Para contextualizar al lector del plan de negocios, se expondrá a continuación un breve resumen con la información más importante:

#### **1.2 Problema**

El problema identificado es la falta de inversión y el rezago en tecnología e innovación en Colombia, y su decrecimiento en estas actividades por parte del sector público y privado. La carencia de sistemas de adecuación de la innovación en las empresas y las políticas mal estructuradas para fomentar su inversión. Por lo tanto, la influencia de la cultura en general en la apropiación e incorporación de sistemas innovadores en las organizaciones y como se puede satisfacer esta necesidad con el fin, de generar una mayor competitividad de las empresas nacionales y catapultar el desarrollo de la industria de manera integral, coercitivamente a los adelantos que brindan la tecnología y la innovación.

Actualmente el Programa de Transformación Productiva a cargo del Ministerio de Comercio Industria y Turismo<sup>1</sup>, está impulsando 20 sectores de la economía nacional para convertirlos en sectores de clase Mundial. A partir de esta iniciativa se decidió investigar y analizar los sectores propuestos escogidos por su alto potencial de crecimiento y su gran oportunidad de negocio.

---

<sup>1</sup>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, tiene la Misión de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales.

De los cuales según la evaluación y el estudio realizado previamente se identificaron los sectores de Cosméticos y artículos de Aseo y la Industria de la comunicación grafica para la primera fase de inicio de operaciones de la consultoría propuesta.

### **1.3 Justificación**

Dentro de los 8 sectores de transformación productiva, Energía Eléctrica, Bienes y Servicios Conexos, Industria de la Comunicación Gráfica, Textil, Confección, Diseño y Moda, Auto partes, Software & TI, Cosméticos y Artículos de Aseo, Tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O), Turismo de Salud se desarrollo una metodología propia basada en afirmaciones, buscando compararla con la participación de cada una en el PIB y diseñando una evaluación en la escala de Likert<sup>2</sup>.

Se escogieron los sectores según los siguientes parámetros: El sector tiene una ventaja competitiva en costo o desempeño; El sector ha incrementado considerablemente su participación en el mercado nacional e internacional; El sector representa un porcentaje relevante en el PIB.

Finalmente se tuvo la oportunidad de entrevistar personalmente al el Coordinador General del Programa de Transformación Productiva, el Sr. Jeffrey Fajardo López<sup>3</sup> del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en cooperación con Colciencias<sup>4</sup>. De esta sesión, se pudieron identificar en un ámbito innovativo y tecnológico, con una proyección internacional, el sector de la Industria de la Comunicación Gráfica ya que exige cada vez más una búsqueda por desarrollar contenidos digitales y Cosmético, en cuanto a que se podría presentar una diferenciación en términos de biotecnologías<sup>5</sup>.

### **1.4 Formulación del problema**

¿Sería viable la incorporación de un modelo de Consultoría de Tecnología e Innovación para mejorar la competitividad de la industria de los sectores?

---

<sup>2</sup> La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

<sup>3</sup> Contratista externo del MCIT, nominado a los premios portafolio en representación de la Universidad Sergio Arboleda, [jfajardo@mincomercio.gov.co](mailto:jfajardo@mincomercio.gov.co).

<sup>4</sup> Colciencias es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Promueve las políticas públicas para fomentar la CTI en Colombia.

<sup>5</sup> Tecnología basada en la biología, especialmente en la agricultura, farmacia, ciencia de los alimentos, medioambiente y medicina. En un enfoque multidisciplinario con disciplinas tales como bioquímica, genética, virológica, agronomía entre otros.

**Hipótesis Afirmativa:** Es viable y necesario la creación de una empresa de servicios de tecnología e Innovación que incremente la competitividad en las industrias para los sectores de clase mundial.

**Hipótesis Nula:** No es viable y necesaria la creación de una empresa de servicios de tecnología e Innovación que incremente la competitividad en las industrias para los sectores de clase mundial.

## **1.5 Objetivos Propuestos**

### **1.5.1 Objetivo General:**

Elaborar un plan de negocios para una empresa de consultoría con enfoque en servicios de tecnología e innovación a sectores de clase mundial en Colombia.

### **1.5.2 Objetivos Específicos:**

- Promover campañas en medios de difusión para concientizar a las organizaciones de la importancia de incorporar procesos de ACTI <sup>6</sup>e I+D<sup>7</sup>.
- Identificar los elementos de los dos sectores, que presenten una mayor diferencia entre los aspectos tecnológicos e innovativopara generar buenas ideas y oportunidades de negocio.
- Establecer redes de contacto con centros de I+D nacionales e internacionales, universidades, agremiaciones y asociaciones para implementar sinergias entre la academia, la empresa y el Estado.
- Identificar la posible competencia directa e indirecta en el mercado local e internacional.
- Implementar procesos de desarrollo de gestión empresarial y cambio cultural de la industria del sector que los ayude a incorporar la tecnología e innovación como procesos organizacionales.
- Desarrollar un modelo financiero rentable a largo plazo que presente una TIR (tasa interna de retorno) y ROIC superior al del mercado y un VPN(Valor presente Neto) positivo con crecimiento constante.
- Desarrollar un modelo de consultoría innovador y sostenible, con precios competitivos y un excelente servicio para atraer buenos clientes y generar una alta participación de mercado.

---

<sup>6</sup> Actividades de ciencia, Tecnología y Innovación.

<sup>7</sup> Investigación y Desarrollo.

## **CAPITULO II**

### **1. PLAN COMERCIAL**

#### **1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **1.1.1 Mercado Objetivo y Tamaño**

Para la recolección de información sectorial del numero de industrias, el tamaño de la muestra y el mercado objetivo, se baso en datos cuantitativos a partir de información secundaria suministrada por fuentes fidedignas (directores y coordinadores de la ANDI <sup>8</sup>y ANDIGRAF<sup>9</sup>) .Con esta información de desarrollara la proyección de mercado y el número de empresas a dirigir los servicios en un rango de tiempo de 5 años, estimando la creación de la empresa para principios del 2012.

Considerando las mayores necesidades en tecnología e innovación en Colombia y el mayor potencial de desarrollo, las Pymes <sup>10</sup>son el nicho de mercado más atractivo para implementar este tipo de servicios, por su falta de procesos internos de gestión tecnológica e innovativa y su gran oportunidad de negocio, a diferencia de las grandes empresas que cuentan con áreas propias de tecnología y centro específicos de I+D. Las microempresas aunque en su mayoría se fundamentan en la informalidad y representan el menor margen de utilidad bruto por empresa, son las que por su gran cantidad (aproximadamente 40% del total de las industrias a nivel nacional), se pueden abordar desde un concepto de clúster o micro-redes.

En principio dentro de estas se escogerán las empresas de los sectores que hemos identificado (Cosmético y Gráfico).

---

<sup>8</sup> La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

<sup>9</sup> Es un gremio de industria, especializado y a nivel jurídico es una corporación civil de interés colectivo, sin ánimo de lucro. Tiene como objetivo agremiar a las empresas gráficas colombianas y a los representantes de la industria proveedora.

<sup>10</sup> Pequeñas y Mediana Empresas. Pequeñas empresas entre 1–50 colaboradores y activos anuales inferiores a 501 SMMLV. Mediana empresa entre 11-50 colaboradores , y activos anuales entre 501 –5000 SMMLV



### 1.1.2 Segmentación del Mercado Objetivo

Actualmente existen alrededor de 2.024 <sup>11</sup>empresas del sector cosmético y 9.300 <sup>12</sup>del sector grafico a nivel nacional, en un principio la consultoría operara con las empresas localizadas en Bogotá y sus alrededores.

	Nivel nacional	Nivel Bogotá	Pymes del sector en Bogotá
<b>Empresas S. Cosmético</b>	2024	1619	716
<b>Empresas S. Grafico</b>	9300	6510	2877
<b>Total</b>	11324	8129	3593

Fuente: Elaboración propia, a partir de información secundaria.

En el mercado actual del sector Cosmético se encuentran inscritas en cámara de comercio 2.024 empresas en todo el país, de las cuales el 80%, 1.619 se localizan en Bogotá. De este total se identificaron que de las 1.619 empresas, aproximadamente el 44%, 715 empresas pertenecen al sector de las Pymes. En la cámara de cosméticos de la ANDI solo se registran 54 empresas formalmente.

En el sector grafico se encuentran inscritas en la cámara de comercio 9.300 empresas a nivel nacional, de las cuales el 70% se localiza en Bogotá, 6.510, y se registran como Pymes 2.877, un 45%, entre pequeñas y medianas empresas. En ANDIGRAF solo registran 130 empresas aproximadamente.

De la sumatoria en ambos sectores, la muestra de mercado para la consultoría estaría dirigida a 3.593 empresas, que cumplen con los requisitos previos dentro del análisis de la investigación. De esta muestra se debe tener en cuenta las proyecciones de tasas de contacto y tasas de venta, que son las que determinan anualmente a cuantas empresas de ambos sectores se estaría prestando estos servicios y cuantas estarían dispuestas a pagarlo y accederían a incorporarlo en sus estructuras organizacionales.

---

<sup>11</sup> Dato obtenido de la revista dinero, en la publicación del 10 Octubre de 2009, las mil empresas más grandes del país, acerca del programa de Transformación Productiva en el Sector Cosmético, dato corroborado por Carolina Hernández, coordinadora de la cámara de cosméticos y artículos de aseo de la ANDI.

<sup>12</sup> Dato aportado por Yeni Miranda coordinadora de ANDIGRAF para sectores de clase mundial.

	Pequeñas	Medianas	Total
<b>S Cosmético</b>	230	486	716
<b>S Grafico</b>	1739	1138	2877
<b>Total Pymes sectores</b>	1969	1624	3593
<b>Contacto</b>	433	357	790
<b>Nº Empresas a consultar 1er año</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información secundaria, Mercado objetivo 1er año.

Se determino que en la muestra de empresas que cumplen con los requisitos de nicho de mercado, se lograra una tasa de contacto anual de un 22% del total de Pymes del sector, es decir 433 empresas pequeñas y 357 empresas medianas. De estas empresas se estimo una tasa de ventas del 1% para el 1er año (2012), con un incremento correspondiente al crecimiento del mercado local. Estos servicios de consultoría se ofrecerán aproximadamente a 790 empresas, lo que genera un mercado anual de 8 empresas Pymes para el año 2012.

Año	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nivel Nacional</b>	11.324	11.664	12.130	12.737	13.501
<b>Nivel Bogotá</b>	8.129	9.331	9.704	10.189	10.801
<b>Pymes del S. en Bogotá</b>	3.593	4.106	4.270	4.483	4.752
<b>Contacto</b>	790	944	1.025	1.121	1.236
<b>Crecimiento de mercado</b>		3,0%	4,0%	5,0%	6,0%
<b>% Contacto</b>	22,0%	23,0%	24,0%	25,0%	26,0%
<b>% Ventas</b>	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
<b>Nº Empresas a consultar</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia, Evolución Mercado Objetivo (5 años)

La evolución anual del mercado objetivo corresponde a un crecimiento del 1% del mercado y a un incremento del 0,5% acumulado en participación por ventas y 1% en tasa de contacto , determinando las proyecciones del número de empresas a dirigirse en los próximos 5 años. En un futuro, según el desarrollo de la consultoría y de su expansión geográfica se enfocara en otras ciudades y departamentos donde el mercado sea atractivo para este negocio y complemente el desarrollo sectorial empresarial competitivo de todo el país.

Ver Anexo A, Investigación Cualitativa.

#### 1.1.4 Ventaja Competitiva

La principal ventaja competitiva de la consultoría es la diferenciación en la prestación de servicios integrales enfocados a la tecnología y la innovación brindando estos servicios a un precio competitivo. Para esto se desarrollaran cuatro líneas de servicios únicos que se identificaron en la investigación cualitativa que son:

- GESTION DE LA INNOVACION Y TECNOLOGIA: Hacia un cambio de percepción de la implementación tecnológica en las organizaciones y del concepto innovador.
- INTERVENCION CULTURAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: Fundamentado en una reestructuración de la cultura organizacional trabajando sobre paradigmas con respecto al cambio.
- ASESORAMIENTO EN REDES DE CONTACTO: Programación de sesiones con expertos conferencistas, para la prestación de servicios de asesoría y conexión con encargados de los distintos sectores a nivel gubernamental.
- CAPACITACIONES Y GESTION DEL CONOCIMIENTO: En búsqueda por capacitar a los *stakeholders*<sup>13</sup>, el personal de la empresa sobre la importancia del cambio para ser más competitivos en el mercado.

#### 1.1.5 Factores de la Competencia

##### 1.1.1.1 Competencia Nacional

Dentro de la competencia directa se encuentra *Tecnova*, *Biotecnova* y *New Concept*. La competencia indirecta que opera en Europa es *Altran*.

*Tecnova* es una institución sin ánimo de lucro que tiene el objetivo de identificar oportunidades en los proyectos de investigación tecnológicos en el sector empresarial y académico de Colombia. Actualmente está implementando esfuerzos para entrar al mercado internacional montando una plataforma virtual en la que se ofrece la mayoría de los servicios mencionados para empresas multinacionales y Universidades de diferentes partes del mundo.

*Biotecnova* es un competidor directo que opera nacionalmente en los sectores agrícola, de salud, y farmacéutica, veterinario, industrial, abastecimiento de energía gubernamental y no gubernamental.

---

<sup>13</sup> Interesados de la organización, accionistas, clientes, proveedores y colaboradores.

### **1.1.1.2 Competencia Internacional**

En cuanto a la competencia indirecta se encuentra Altran se ubica el grupo Altran, líder en consultora de tecnologías, sistemas de información en Europa presente en 40 países europeos y con 25 años de experiencia. Esta compañía ofrece servicios de para soluciones globales de manejo de negocios, consultorías en estrategia organizacional, optimización de procesos de innovación y sistemas de información, y aplicaciones tecnológicas para los procesos de outsourcing. Ver anexo B Competencia Nacional e Internacional

## **1.6 Precios de los Servicios**

### **1.1.6.1 Valor Horas Hombre – Equipo de trabajo**

Para el desarrollo de la proyección, se elaboraron 2 modalidades de cobro. En un principio se estimara una proyección por medio del valor horas hombre o equipo de trabajo, posteriormente una proyección por medio de costo de proyectos, finalizando con la unión de ambos modelos para desarrollar la proyección a 5 años, (desde el 2012) con sus respectivas tasas de crecimiento de mercado. Se debe de tener en cuenta que no se baso esta segmentación por el sector donde opera la empresa, ya sea cosmética o grafico sino por el tamaño de la organización.

<b>VENTAS</b>	<b>RANGO DE PRECIO</b>	<b>PROMEDIO VLR. HORA</b>
<b>HORA PEQUEÑA EMPRESA</b>	60-90	<b>80.000</b>
<b>HORA MEDIANA EMPRESA</b>	80-110	<b>95.000</b>

Fuente: Elaboración propia. Valor horas hombre o equipo de trabajo en la consultoría.

Se determino que para competir en el mercado actual de la consultoría se desarrollara una prestación de servicio a bajo costo, de muy buena calidad, y con un alto grado de diferenciación en los servicios ofrecidos. Para esto, se ha decidió establecer tarifas intermedias acorde al tamaño de las empresas. En La pequeña empresa se cobrara una tarifa de \$80.000 /hora y en la mediana de \$95.000/hora.

### **1.1.6.2 Valor por Proyecto**

Para determinar el precio óptimo se establecieron los procesos de cada servicio su número de horas destinadas por consultor Sénior y Junior y su cantidad de tiempo en la estructuración y implementación en las empresas. Los datos estimados de cada servicio los precios por proyecto son:

LÍNEA DE SERVICIOS	PEQUEÑA	MEDIANA	PROMEDIO
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	12.000.000	19.285.000	<b>15.642.500</b>
INTERVENCIÓN CULTURAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	8.240.000	14.535.000	<b>11.387.500</b>
ASESORAMIENTO EN REDES DE CONTACTO	8.400.000	14.725.000	<b>11.562.500</b>
CAPACITACIONES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	11.520.000	18.430.000	<b>14.975.000</b>

Fuente: Elaboración propia, Precio Líneas de Servicio

Se estableció su precio correspondiente al tamaño empresarial del cliente, ya sea pequeña o mediana empresa y se determinó un precio promedio por servicio. Su información se encuentra consignada en los anexos de Fichas Técnicas por Servicio

Ver anexo C) Fichas Técnicas de Servicio.

Ver anexo D) Proyección de Ventas.

## **1.1.7 ESTRATEGIA DE MERCADOS**

### **1.1.7.1 Estrategias de Servicio**

Brindar un servicio exclusivo con atención personalizada, además del cliente comprar algún servicio se podrá acceder a una membresía anual o mensual donde los ejecutivos y empresarios inscritos podrán acceder a foros ,conferencias y ferias referentes al tema de ciencia , tecnología e innovación

Se implementará un premio “*La empresa Pyme más innovadora del año*”, donde se realice un concurso anual de las empresas Pymes más innovadoras ,por medio de los cuales se identifique la empresa que a través de sus gestiones tecnologías e innovativas ha obtenido los mejores resultados organizacionales. Esto se hará con el fin de ganar reconocimiento y establecer una consultoría de exclusividad y autoridad en estas áreas.

### **1.1.7.2 Estrategias de Plaza (Distribución)**

Realizar conferencias y charlas trimestralmente, donde se alquilará un auditorio que brinde el espacio físico necesario para traer conferencistas de renombre y darse a conocer por medio del apalancamiento de imagen.

Desarrollar un pago de comisiones a consultores que logren a través de sus contactos de incentivar a empresarios a adquirir los servicios de la consultoría.

Visitas personalizadas a clientes identificados.

### 1.1.7.3 Estrategias de Precio y Promoción

A diferencia de los competidores se quiere lograr una alta diferenciación de servicios a bajos costos, la consultora está ofreciendo un precio en promedio de 20% menos del precio estándar de la consultoría en el mercado. Compitiendo en el tipo de servicios ofrecidos y el precio óptimo cobrado. La clave es captar buenos clientes los cuales se cautiven tanto por él y los resultados de la consultoría que lo recomienden en una voz a voz a otras empresas que se interesen y nos contacten para comprar los servicios.

Una promoción sería la adquisición de múltiples servicios, si el cliente ha adquirido un servicio se le ofrecerá un descuento entre el 4% y el 7% por el segundo servicio y se incrementará en un 2% adicional con la adquisición del tercero y el cuarto. Se ofrecerá este tipo de descuentos para fidelizar y mantener el mayor tiempo posible al cliente e incentivarlo a que desarrolle otras líneas de servicio.

### 1.1.7.4 Estrategias de Comunicación

Implementación de Página Web, donde se pueda interactuar con potenciales clientes (Catálogo en Línea, asesoramiento vía Web) y recopilar información para generar bases de datos propias, o también adquirir bases de datos disponibles en fuentes primarias de agremiaciones y por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá que vende bases de datos desagregadas por sector gráfico y cosmético con los datos necesarios para su contacto.

Lo ideal en una primera instancia es generar un plan de *Mercadeo y E-marketing*<sup>14</sup> en el que se integren todas las partes de cadena de valor desde proveedores hasta comercializadores por medio de correo directo, convocatorias y herramientas de mercadeo por internet. Se destinara gran cantidad de recursos al mercadeo por internet, ya que es un medio masivo, de fácil interacción con el cliente y económico, por medio de Banners<sup>15</sup> publicitarios se pretende suplir uno de los aspectos más importantes de la mercadotecnia, para esto se propone una Mezcla de promoción que utiliza varios instrumentos, tales como: publicidad, promoción de ventas, pautas publicitarias y

---

<sup>14</sup> El E-Marketing es la utilización de Internet para el marketing directo con el fin de entrar en contacto con los potenciales clientes, convertirlos en clientes y fidelizarlos. Es una opción muy utilizada por las empresas para promocionar y difundir sus productos y servicios, por su bajo costo y la obtención de las preferencias de sus clientes.

<sup>15</sup> Un Banner es un formato publicitario utilizado en Internet. Consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web, generalmente en forma gráfica. Su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su publicidad.

relaciones públicas. También la publicidad en revistas económicas como Dinero, periódicos y medios de Comunicación por Internet YouTube<sup>16</sup> Redes sociales<sup>17</sup>, que logren atraer y contactar clientes constantemente.

---

<sup>16</sup>Sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos.

<sup>17</sup> Facebook, MySpace, LinkedIn

## SISTEMAS DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN.

### 2.1 Modelo de Negocio y cadena de valor.

#### 2.2.1 Sistema de Negocios

El sistema de Negocios es el funcionamiento interno y externo de la organización y su interacción con los Stakeholders. Como se va a desarrollar la estructura de servicio, las alianzas, su posicionamiento y su margen de rentabilidad. Además la conformación interna de la empresa, sus áreas, las labores, su distribución y las tareas que van a desempeñar.



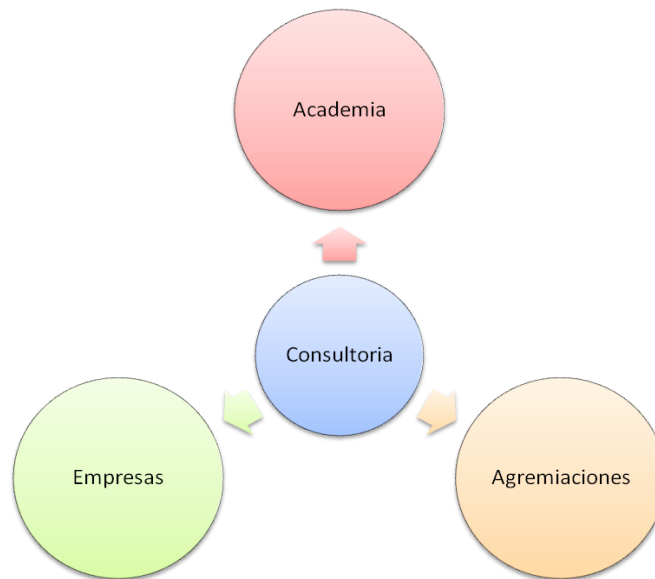
Fuente: Elaboración propia, Sistema Organizacional Consultoría

**Oferta de Valor:** Es la propuesta de valor que se ofrece, diferenciada de cualquier otra consultoría. La consultoría de manera original va a brindar asesoría de innovación en las 4 líneas de servicio identificadas únicas hasta el momento en Colombia. Los métodos de su implementación se van a desarrollar a partir de investigaciones propias, en el desarrollo de modelos innovativos y tecnológicos auténticos que se probarán en las industrias para saber su receptividad y adaptación.

**Alianzas estratégicas:** Es uno de los pilares fundamentales de la consultoría, porque aquí es donde se obtiene el conocimiento para desarrollar ideas creativas que posiblemente se apoyen de los proyectos nacionales. Fuente: Elaboración Propia, Sinergias alianzas estratégicas. Ver anexo.



Las universidades identificadas hasta el momento, son la Universidad Javeriana en las Instalaciones de Centro Ático que se dedica a la investigación de procesos tecnológicos. Según la investigación. Las agremiaciones ANDI, ANDIGRAF que más interesadas para la consolidación de alianzas estratégicas con consultoras que apoyen la integración de la cadena de valor de los sectores. Estos a su vez servirán como medio de difusión de la Academia para el sector Publico y Agremiaciones.



Fuente: Elaboración propia, Alianzas Estrategicas

**Cliente:** Los Clientes Potenciales a trabajar durante la vida útil del Negocio serán las PYMES, en un principio de Bogotá y posteriormente las de todo el territorio Nacional, de estas se toman como clientes Target 8, 4 del Sector Cosmético y 4 del Sector Grafico y para iniciar el plan de Negocios, un trabajo en alianza con la Pequeña Empresa Bolsas & Mas Bolsas de propiedad del Sr. Guillermo Daza.

## 2.2.2 Organigrama de la Empresa.



Fuente: Elaboración Propia, tomado de consultora DG Ingenieros, Economistas, Ambientalistas disponible en Red [www.consultoradg.com](http://www.consultoradg.com)

Con este modelo de organigrama la intención es desarrollar un modelo horizontal de negocio con una jerarquía centralizada en un principio correspondiente al tamaño empresarial, dependiendo de su crecimiento se optará por un modelo diagonal o más vertical que se ajuste a las necesidades de la empresa.

**Junta de Socios:** Estará conformada por los dos principales socios los Señores Germán Adolfo Moreno, Mario Alejandro Gutiérrez B y los futuros inversionista y aliados que inviertan en el negocio ,se les otorgará un puesto en la junta directiva con voz y voto correspondiente a su contribución y al número de acciones dentro de la sociedad.

**Gerencia de Administrativa y Financiera:** Se encarga de gestionar el área Administrativa, financiera y contable de la empresa El gerente designado para esta área será el señor Germán A Moreno quien actualmente está trabajando en la Mesa de dinero del banco Davivienda y por el cual a través de su experiencia se encargará de las inversiones financieras y el control contable de las operaciones.

**Gerencia Comercial:** se encarga de impulsar un desarrollo de lo referente al *BussinesInteligence* del mercado para desarrollar y Fidelizar Clientes. Gestionar campañas de Marketing y Publicidad y desarrollo de las actividades comerciales generales. A cargo de esta gerencia estará el señor Mario A Gutiérrez quien actualmente

trabaja en Ultramar Logistics<sup>18</sup> en el área comercial , quien se desempeñara en las actividades de ventas ,Mercadeo, publicidad , redes contacto y control a proveedores de servicios tercerizados.

#### **Dirección de Consultores:**

*Consultor Sénior:* dos años o más de experiencia, con lo cual por medio de su vivencia en el sector empresarial, proporciona las mejores soluciones a las necesidades de los clientes. Estructuración de modelos empresariales de tecnología e innovación y asesoramiento especializado.

*Consultor Junior:* con un año como mínimo de experiencia, se ocupa de identificar oportunidades de negocio en las empresas y trabajar conjunto a los consultores Sénior.

#### **2.2.3 Organización y Departamentos**

Las funciones se dividirán en la Junta directiva, seguido de la gerencia comercial y Administrativa y financiera cada uno tendrá como objetivo en común maximizar los resultados para optimizar la cadena de valor y establecer sinergias entre los departamentos. La función de comercialización y ventas se encargara del diseño del servicio como tal, ordenes de prestación de los mismos, apoyo al cliente, administración de la relación con el cliente, pronosticar ventas, anunciar y promocionar nuevos servicios. El área de contabilidad y finanzas se encarga de la Contabilidad Financiera, "CostAllocation"<sup>19</sup> y control del mismo, planificación y presupuesto y gerencia del flujo de caja. La distribución de las funciones se hará en la manera anteriormente enunciada con el fin de flexibilizar los procesos al interior de la organización y buscando una unidad en las funciones del negocio, tratando de integrar factores tanto internos como externos que mejoren la prestación de los servicios.

Ver anexo E) Mapa de Procesos.

#### **2.2.4 Actividades Propias y Por Terceros**

##### **Cuenta propia:**

Gestión Comercial.

- Executive Sales-Gestión de Relaciones con terceros.

---

<sup>18</sup>Fundada en 1952 por el Capitán Albert von Appen, Ultramar Agencia Marítima nace con el fin de brindar servicios de agencia miento marítimo a buques que recalán en puertos chilenos. Hoy en día se consolida como la primera Agencia de Carga Internacional en Chile.

<sup>19</sup> Asignación de costos y presupuesto.

Control de cartera y contabilidad:

- Financiamiento-Tesorería
- Obtención de recursos-Inversiones financiera.
- Atención de oficina virtual
- Canales de distribución de servicios por sectores.

**Terceros:**

Software

- I&T, Información y tecnología. Comunicación.

Marketing y publicidad

- Desarrollo de Imagen Corporativa (Nombre de la empresa, logo, diseño, utilería).
- Planeación y desarrollo de campañas publicitarias (Pautas en revistas económicas y empresariales, periódico, radio y agremiaciones).
- E-marketing (pautas publicitarias en internet)

Recursos y Talento Humano

- Contratación de trabajadores y colaboradores.

### **2.2.5 Recursos Cuantitativos y Cualitativos**

Para este fin, se cuenta con la gran experiencia y trayectoria de los consultores Sénior, quienes la mayoría son profesores universitarios y expertos en agremiaciones que han trabajado en los sectores correspondientes, además de contactar expertos en tecnología e innovación ,realizando equipos de trabajo que desarrollen modelos tecnológicos y de innovación para llegar a las necesidades requeridas de cada cliente. Otro recurso cualitativo indispensable, es el denominado método Delphi<sup>20</sup>, el cual consiste en solicitar a un Numero de participantes definido, una opinión de manera anónima, con respecto a un determinado tema, para nuestro modelo de Negocio, los participantes eran aquellos consultores Sénior y Junior, quienes aportaran ideas y posibles soluciones a una situación empresarial de manera equitativa; se tendrán en cuenta las que mas se ajusten al modelo de Negocio en Proceso de consultoría. como se ha dictamina un pronóstico o análisis de la situación actual de la organización, aspectos tales como misión, visión, Organización

---

<sup>20</sup> El método Delphi es una metodología de investigación multidisciplinar para la realización de pronósticos y predicciones. Fue desarrollo por la Corporación Rand al inicio de la Guerra Fría para investigar el impacto de la tecnología en la guerra. llamado así en honor del oráculo de Delfos (del griego Delphi) de la metodología griega, quien predijo eventos futuros.

Jerárquica, entre otros elementos que pueden proporcionar a nuestros consultores una radiografía general en la que se detecte una brecha u oportunidad.

### 2.2.6 Análisis DOFA

Factores	Oportunidades		Amenazas	
<p>Externos</p> <p>No se presentan mayores consultoras que ofrezcan un servicio de integración entre el tema cosmético natural, grafico innovativo y el ámbito del desarrollo empresarial como tal</p> <p>-En el 2010 fue aprobado el Programa de Transformación Productiva del ministerio de Industria y comercio y por ese motivo, una serie de motivaciones e incentivos económicos en los (8) sectores identificados, dentro de ellos (2) objeto de nuestro estudio.</p>	<p>-Crear un equipo multidisciplinario para fomentar la creatividad en la compañía.</p> <p>-Establecer alianzas con el Ministerio de Industria y comercio y con diferentes actores del sector como es el caso de la ANDI<sup>21</sup></p> <p>-Crear y fortalecer las redes de contactos para atraer potenciales clientes y proveedores de Información.</p> <p>-Tendencias de las empresas encaminadas a aplicar cambios tecnológicos e innovativos.</p>	<p>-La creencia generalizada de organización con fuertes estructuras jerárquicas en la toma de decisiones.</p> <p>-Falta de cultura organizacional por parte de las compañías en implementar métodos tecnológicos e innovativos en sus procesos productivos o de distribución de servicios.</p> <p>-Se puede presentar una fuerte competencia por parte de grandes empresas posicionadas.</p>		<p>-Se imponen soluciones sin consentimiento ni integración de todas las áreas y departamentos de las organizaciones.</p> <p>-Falta de espacios en los cuales se puedan presentar proyectos encaminados a proporcionar innovación y tecnología en las organizaciones. Son sustituidos por los temas que siempre se han conocido, como lo son el tema del marketing y la administración estrategia, falta integración y unidad en estos.</p>
Factores	Fortalezas		Debilidades	

Internos	<p>-El conocimiento que hemos adquirido durante nuestra época estudiantil Universitaria y aquella proporcionada por la amplia estructura de muchos de nuestros tutores.</p> <p>-La ubicación estratégica y posibilidad de acceder a los fuetes directos de investigación y al resultado de las mismas, a precios más económicos que los de la competencia<sup>22</sup>.</p>	<p>-Promover por medio de competencias nacionales, el desarrollo de productos y servicios con estándares internacionales de competitividad.</p> <p>-Conocimiento en temas de <i>e-marketing</i> para posicionamiento de la marca a nivel nacional y su difusión en un ámbito internacional.</p>	<p>-No existe un flujo continuo de ventas por lo cual perjudica los ingresos a corto plazo.</p> <p>-</p>	<p>-Se implementaran nuevas líneas de venta y servicios con valor agregado con el fin de estimular las ventas de forma sostenible en el tiempo.</p>
----------	---	---	--	---

## 2.2.7 Sociedad

Se buscara trabajar con un modelo de sociedad por acciones simplificada<sup>23</sup>, siendo los dos Gestores iniciales de las labores administrativas, de la consultoría, comercial y cierre de Negocios, los Señores Germán A. Moreno y Mario Alejandro Gutiérrez B. Lo ideal sería poder conseguir uno o varios inversionistas de Capital Humano, que se constituirían como socios estratégicos con trayectoria en temas de Innovación y Tecnología en el País, dispuestos a participar en el proyecto, al lado de una consultora con cierta experiencia que pueda brindar su infraestructura de servicio. Para la conformación de la sociedad se presentan 4 tipos de opciones adicionales. Ver anexos.

---

<sup>22</sup> Percepción de Fortalezas y Debilidades de los Negocios <http://www.eumed.net/libros/2008c/443/Percepcion%20de%20las%20fortalezas%20y%20las%20debilidades%20de%20los%20negocios.htm> consultado 10 de Mayo 2011.

<sup>23</sup> Responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen la responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. Código de Comercio artículos 10 y 68.

### **3. EVALUACIÓN FINANCIERA**

Para desarrollar la evaluación financiera se utilizó el modelo financiero de la cámara de comercio, de Bogotá emprende, que cumple con todos los requisitos para implementarlo en una empresa de servicios, como lo es la consultoría.

#### **3.1 Costos Administrativos**

##### **3.1.1 Gastos de Personal**

Son las personas necesarias para arrancar el negocio, acá se estima el salario correspondiente al cargo la jerarquía y el nivel de estudios.

Las gerencias de la empresa se establecen un salario básico de 1.000.000, para el primer año de operación determinado por el nivel jerárquico del cargo y por sus labores correspondientes. El consultor Sénior, deberá tener una experiencia mínima de 5 a 10 años en el campo de la consultoría enfocada al desarrollo de modelos Innovativos y Tecnológicos.

El correspondiente Consultor Júnior, cuenta con una experiencia de entre 1 a 5 años para asumir funciones de asesoramiento en temas de desarrollo organizacional y apoyo a consultores Sénior, su nivel académico debe ser Profesional Académico y/o especializado.

Mensajero y personal asistente tendrá un básico correspondiente a un salario Mínimo Mensual Vigente.

Cabe resaltar que estos salarios son básicos, el salario final sería más el variable estimado del número de servicios vendidos con su respectiva comisión para los consultores, esta se estimara aproximadamente en un 10% del beneficio neto dependiendo de su promedio de ventas en el mes.

Ver Anexo I) Gastos de personal.

##### **3.1.2 Gastos de Puesta en Marcha**

Desarrollo de Imagen Corporativa: Desarrollo de logotipo, nombre de la empresa, diseño de Utilería y página Web.

Implicaciones Legales: Registro Mercantil en Cámara de Comercio.

Constitución de la sociedad: Sociedad por acciones simplificada (SAS).

Inauguración y lanzamiento: Para este fin se piensa realizar una conferencia sobre los beneficios de la tecnología y la innovación en las empresas, convocando a las agremiaciones y empresarios de los sectores definidos, en la que participara el conferencista de renombre internacional,. Con esto se busca posicionar la marca de la consultoría, atraer clientes potenciales y ampliar la Red de Contactos.

Ver Anexos J) Gastos Puesta en Marcha.

### **3.1.3 Gastos Anuales de Administración**

Papelería y Utilería de oficina, que implican la subcontratación de una oficina virtual para la prestación de servicios y la recepción o solicitud de los mismos, estos son. Para referencias ver anexos de Gastos de Administración.

Ver Anexos K) Gastos Anuales de Administración.

### **3.1.4 Gastos de Mercadeo y Publicidad**

Banners publicitarios; Google Adwords, tasa por clic que será cargada a la tarjeta de crédito entre \$700 y \$3000<sup>24</sup> dependiendo de la temporada en la que se habilite la misma en la red. En Youtube el precio promedio esta en \$360 por clic en redes sociales como Facebook \$1200 por clic.

A nivel publicitario, impresión de tarjetas de presentación por 100 unidades 50.000\$.

La asistencia a foros seminarios varía según la relevancia del mismo y el nivel de experiencia que tenga el conferencista correspondiente, la convocatoria de líderes emprendedores que se realizo hace poco tuvo un costo de \$120.000<sup>25</sup> por persona y pues varía por ejemplo la conferencia que realizo el gerente a nivel mundial de Coca-Cola JhonGoldberg<sup>26</sup> en Colombia tenía un costo aproximado de \$3.000.000 por grupo.

Otros servicios adicionales como el asesoramiento en la parte de sustentabilidad corresponde a la implementación de un sistema MOST<sup>27</sup>, el precio de este se encuentra entre los US\$ 18 a US\$ 250<sup>28</sup>.

Ver Anexos L) Puesta en Marcha.

## **3.2 Cuantificación de la inversión**

### **3.2.1 Inversión Mínima Requerida**

La inversión Mínima para la realización del proyecto es de \$15.000.000. Su aporte será de \$5.000.000 con recursos propios y se espera conseguir un crédito a través del Banco Davivienda<sup>29</sup> en su Programa de crédito a microempresas por \$7.000.000 a pagar en 36

---

<sup>24</sup> Artículo, introducción a adwords disponible en línea, <http://www.google.com/intl/es/adwords/introduccion/faq.html>

<sup>25</sup> Foro líderes emprendedores, activa tu futuro, disponible en línea <http://www.lideresemprendedores.com/foro/>

<sup>26</sup> Artículo, El gurú Internet recomienda: usted necesita lograr la fidelidad de sus clientes <http://abrirnegocio.com/4997/guru-internet-cliente-internet/>

<sup>27</sup> Herramienta de administración y sustentabilidad organizacional.

<sup>28</sup> Resource center, MOST Herramienta de administración y sustentabilidad organizacional.

<sup>29</sup> Es el segundo Banco más grande en Colombia, perteneciente a al Grupo Bolívar.



meses con una tasa Efectiva Anual de 14%. De la inversión se destina para Capital de Trabajo el 89,29% y para Activos fijos el 10,71%. Ver anexo Inversión requerida.

### 3.2.2 Efectivo en un escenario Optimista

Este dinero sería aportado de contado como capital de la sociedad.

<b>RECURSOS PROPIOS</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	\$	3.000.000	38%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$	5.000.000	63%
<b>Total general</b>	<b>\$</b>	<b>8.000.000</b>	

Fuente: Elaboración Propia, Recursos propios.

En un escenario Optimista se invertirían 8.000.000 Millones de pesos, que sería la inversión de activos fijos de Equipos y software por \$3.000.000, y 5.000.000 en Capital de Trabajo teniendo en cuenta que tuviéramos clientes fijos, en caso dado no se tendría que invertir en mercadeo y gestión comercial. Simplemente comenzar operaciones pre operativas.

### 3.3 Resultados de Proyecciones Financieras.

#### 3.3.1 Ingresos, gastos y rentas.

Los ingresos de Gastos, ingresos y rentas están representados en el Estado de Resultados. Para el primer año el estado de resultados muestra que las ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 0,1% Mensual En el primer año muestra una utilidad neta por \$1.269.000, la rentabilidad bruta es de 71,17% anual. La cual está dentro de los parámetros de la industria. La rentabilidad operacional es del 1,58% anual. Y se establece un crecimiento de 3% en las ventas, costos y gastos anuales. Al final del año 3 se espera una utilidad neta de 30.000.000 aproximadamente. Ver anexos de estados de resultados para corroborar datos.

#### 3.3.2 Flujo de caja

El proyecto posee una inversión de \$15.000.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 10,72 Millones, para el segundo año el valor es de 14,46 Millones y para el tercero es de 26,19 Millones. La política de cartera es de 60% de contado y 40% a 30 días, necesaria para poder financiar las operaciones anuales. Remitirse anexo flujo de caja.

### 3.3.3 Supuestos

Se construyeron supuestos con respecto al comportamiento del IPC y la Inflación, estos se basaron sobre la proyección de los mismos a 1 año de puesta en marcha del negocio. Para esto se investigo tres tipos de fuentes.

- Estudios Econométricos.
- Proyecciones del IPC<sup>30</sup> y la Inflación dispuestas por el Banco de la Republica <sup>31</sup>y el DANE.

Según investigaciones realizadas por Bancolombia<sup>32</sup>, basados en los fuetes anteriormente mencionados y cálculos de mínimos cuadrados, se estima un IPC con el siguiente comportamiento;

Inflacion Proyectada				
2011	2012	2013	2014	2015
4%	3,90%	3,80%	3,70%	3,70%
Se preve un proceso de maduracion del Sistema de Negocio.	Crecimiento de participacion del Proyecto en el Mercado.	Expansión de las Lineas del Negocio en un ambito Internacional.	Reestructuracion del sistema de prestacion del Servicio de Consultoria.	Se Mantiene la estrategia de diferenciacion establecida al inicio del Plan de Negocio.
<b>Fuente:</b> Elaboracion propia tomado de Economist Inteligence Unit, bajo estudios realizados en el FMI.				

### 3.3.4 Rendimientos

Según el rendimiento neto de la empresa se distribuirá la utilidad neta como pago de dividendos a los inversionistas y miembros de la junta directiva correspondiente a su participación el total de la rentabilidad al tercer año que es de 30,29%. Ya que el modelo del proyecto es viable se desarrollara una cartera de inversión destinada al mercado de valores ya sean inversiones en renta fija o renta variable para obtener un margen de ganancias superior.

### 3.3.5 Balance General

Para el balance general se analiza la razón de liquidez, es decir en que medida el activo corriente es mas liquido si en mediano o a largo plazo. Al terminar el primer año, se

---

<sup>30</sup> IPC son las siglas de Índice de Precios al Consumidor, Índice de Precios de las marcas al Consumo o Índice de Precios al Consumo. La denominación precisa varía según el país.

<sup>31</sup> El Banco de la República desempeña la función de banquero de bancos. De una parte, es depositario de los dineros que le consignan en cumplimiento del requisito de reserva bancaria que sirve para regular la capacidad de crédito del sistema bancario.

<sup>32</sup>Es la entidad bancaria del sector financiero más grande del país y emisor de valores, que se encuentra sometido a la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera.

concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene 1,40 pesos de activo líquido para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

En el momento de arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento aceptable lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad. Al terminar el primer año, el 45,34% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento. Para ver la información remitirse al anexo M) Balance General.

### 3.3.6 Indicadores de Viabilidad financiera

La viabilidad financiera del proyecto se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos la Tasa Interna de Retorno(TIR) la cual es de 30,29%, quiere decir que de la inversión inicial se está arrojando una rentabilidad del 30,29% en promedio anual .

El segundo indicador es el Valor Presente Neto (VPN) para su cálculo se estimo una tasa de descuento del 20%, ya que el préstamo solicitado al banco es de 14% E.A. el valor arrojado es de \$19.830.192, esto quiere decir que el proyecto produce 20 millones adicionales al invertir los recursos, por lo tanto es lucrativo y se sugeriría seguir para los siguientes años.

El tercer indicador es el periodo de recuperación de la inversión, o beneficio sobre costo. Si la inversión del proyecto es de 15 millones se afirma que la suma de las utilidades de los tres primeros años es superior, es decir que se recuperara en el tercer año.

INDICADORES	VALOR	PARÁMETROS
TIR	30,29%	Si es mayor a la tasa de descuento se ACEPTA
VPN	\$19.830.192	Si es mayor a 0 se ACEPTA
B /C	2,72	Si es mayor a 1 se ACEPTA

Fuente: Elaboración Propia, Indicadores Financieros.

## 3.4 Financiamiento

### 3.4.1 Fuentes de Capital y Financiación

La fuente de financiación es por 7 millones de pesos al inicio del proyecto, este crédito será usado como capital de trabajo, representando el 47% de la inversión inicial, los 8

millones restantes serán 3 millones de activos fijo y 5 millones aportados por los socios fundadores.

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	3.000.000	38%	-	0%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	5.000.000	63%	7.000.000	100%
<b>Total general</b>	8.000.000		7.000.000	
<b>DISTRIBUCIÓNINVERSIÓN</b>		53%		47%

Fuente: Elaboración propia, Fuentes de capital

El crédito será a 36 meses, (3 años) una tasa de interés de 14% Efectivo anual, con 6 meses de gracia, se gestionara a través del Banco Davivienda por medio de su programa de créditos para microempresa.

	ACT.FIJOS	CAP.TRABAJO
<b>MONTO</b>	-	7.000.000
<b>PLAZO</b>	36	-
<b>PERIODO DE GRACIA:</b>	6	-
<b>INTERES T.A.</b>	14,00%	-
<b>INTERES EFECTIVO:</b>	14,93%	-
<b>INTERES MES VENCIDO:</b>	1,17%	-

Elaboración propia: Crédito Microempresa.

### 3.5 Riesgos

RIESGOS	SOLUCION
<b>Cultural:</b> Empresas reacias al cambio, con sistemas jerárquicos muy definidos de mando y control, por tal motivo se puede presentar la no aceptación de Nuestra propuesta Comercial.	Demostraciones de transformacion realizadas por empresas del sector y su efecto en el Retorno de las de la Misma, Participacion en el Mercado y Factores estretgicos de crecimiento
<b>Económicos:</b> Flujos de Caja que comienzan a presentar balnces negativos, falta de fuetes de financaicion.	Reinversionde las Utilidades Optenidas y minima Inversion en Activos fijos no diferibles. Prticipacion en fuentes de Capital a Proyectos de la pequeña y mediana empresa, propuestas por el estado. Conocimeinto activo de Oprtunidades de Licitacion
<b>Fuente:</b> Elaboracion propia tomada de Modelo de Riesgos de Inversion del profesor Jorge Rosillo.	

Una ponderación escatimada de los riesgos anteriormente mencionados y su participación potencial en la puesta en marcha, maduración y crecimiento del negocio son los siguientes:

RIESGOS	CUANTIFICACION
1. Creencia generalizada de organización con fuertes estructuras jerárquicas en la toma de decisiones.	15%
2. Falta de cultura organizacional por parte de las compañías en implementar métodos tecnológicos e innovativos en sus procesos productivos o de distribución de servicios.	15%
3. Fuerte competencia por parte de grandes empresas posicionadas.	20%
4. Soluciones sin consentimiento ni integración de todas las áreas y departamentos de las organizaciones.	15%
5. Falta de espacios en los cuales se puedan presentar proyectos encaminados a proporcionar innovación y tecnología en las organizaciones.	20%

#### **4. IMPACTO ECONOMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL**

Como impacto económico, para este proyecto se prevé, un desarrollo Tecnológico y Cultural que incide directamente sobre el desarrollo de la nación; caso de esto, el que se ha dado en Naciones de Latinoamérica tales como Argentina, Brasil y Chile, países que han entendido la importancia de la investigación y el desarrollo de propuestas innovativas.

Para escatimar el impacto social que tendrá el montaje del Plan de Negocio, es importante partir desde el siguiente análisis. La transformación cultural consiste concientizar sobre la importancia de un desarrollo industrial en nuestro país, más que una explotación de los recursos por parte de entes externos a él.

A nivel Ambiental se buscara fomentar, la creación de Sistemas Sostenibles, encaminados a disminuir el impacto y huella ambiental generada por las actividades industriales en nuestro país. Mostrar la Importancia de implementar sistemas de Calidad Tipo ISO 9001, 14001 para el buen desarrollo organizacional para la incorporación de una competitividad en el ámbito Internacional y la búsqueda de certificaciones ambientales para tener una aceptación mundial de los productos y servicios que aquí se producen también asesorando a las empresas en este sentido.

#### **5. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

El factor Innovativo en este Plan de Negocios, consiste en:

1. Poner en Marcha una integración entre los dos sectores, cosmético y grafico, con el fin de proporcionar soluciones a las tendencias Globales de Clientes más exigentes. Se hace necesaria la implementación de nuevos empaques en el mercado, enfocados a una producción más sostenible con el medio ambiente y limpia.
2. Gestionar cambios a Nivel Político para la reestructuración de los entes Gubernamentales, encargados en el Desarrollo Tecnológico del País, inserto en un Cambio y Transformación Cultural.
3. Incentivar al desarrollo de la Tecnología y la Innovación no solo a nivel empresarial, sino a la apropiación cultural y personal e la sociedad colombiana.
4. Gestionar fusiones de nuevos tipos de entes organizacionales que conformen la academia, el estado y el sector privado.

## **CAPITULO III**

### **3.1 Resumen Ejecutivo**

Este plan de negocios aborda una propuesta vanguardista sobre la apropiación de la tecnología y la innovación. Trasciende la propuesta de empresa a una apropiación cultural por parte de la sociedad colombiana. Se quiere crear una consultoría que sirva como medio para impulsar la competitividad de las empresas locales, integrándolas y modificándolas a una visión única de progreso y desarrollo sostenible.

Misión: Proporcionar el mejor servicio en cuanto al asesoramiento en los aspectos de gestión tecnológica e innovativa a todas las organizaciones.

Visión: Convertirse en una consultora gestora de macro-proyectos innovadores a nivel nacional e internacional, líderes en Latinoamérica, que incentive al desarrollo y apropiación del Bio-comercio el activo humano, la tecnología y la innovación en las empresas.

Los servicios a prestar serán los siguientes:

- **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA**
- **INTERVENCIÓN CULTURAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.**
- **ASESORAMIENTO EN REDES DE CONTACTO**
- **CAPACITACIONES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En búsqueda por lograr esto se ha constituido la importancia de generar cambios desde un Ámbito Político, en el que las Empresas no se Constituyen como un Fin sino como un medio para lograr que sus colaboradores y en general los Stakeholders de las mismas, entiendan la importancia que juegan dentro de los cambios que se están dando a Nivel Social el País.

En conclusión, el Plan de negocios busca integrar las Áreas del Conocimiento Empresarial que se han forjado durante años en Colombia, constituyéndola en sectores diferenciados del Resto de la Competencia Global. Por otro lado se hace Indispensable Gestionar Cambios Culturales, en la etapa de Desarrollo y Transformación en la que se encuentra Actualmente el País, esto para que desde la misma Población Empresarial Identificada, se trascienda a un Ámbito de Industrialización de la Economía.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALTRAN, [disponible en la web], <http://www.altran.es/rse-sostenibilidad>, acceso 16 de Noviembre 2010.
- BURBANO RUIZ JORGE E.; ORTIZ GOMEZ ALBERTO, Presupuesto: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 2 ed. Bogotá, Colombia. Editorial. McGraw Hill. 1995-1998. 376 p.
- CONPES, Consejo Nacional de Política Económica y Social ,ingreso a la pagina el 29 de Agosto de 2009:<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/55/Default.aspx>
- Comportamiento sectorial de la industria manufacturera en Colombia 1980-2005, un análisis a partir de datos de panel, Jaime Alberto Rendón Acevedo y Paula Andrea Nieto Alemán, Recibido: 29/05/08 Aceptado: 24/06/08, 35 páginas, PDF disponible en línea, consultado el 9 de noviembre del 2010 [http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_7/EGyD\\_7\\_Art1.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_7/EGyD_7_Art1.pdf), acceso 13 Septiembre 2010.
- DOCUMENTO CONPES 3582, Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, desarrollado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación Bogotá, D.C, el 27 de Abril de 2009, Versión PDF.
- DOCUMENTO DEL CONSEJO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA (DocCNC&T-02/96), Santafé de Bogotá, D.C Julio 5 de 1996 pág. 14
- El diseño y la comunicación en la gestión empresarial, textos de Noemí Clavería, director Albert Isern, Fausto editores, 2010, 382 páginas.
- ENCUESTA DE DESARROLLO E INOVACIÓN TECNOLÓGICA, EDIT II, Desarrollada por el DANE, Consultada el 02 de Septiembre de 2010 en la página: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/industria/innovacion\\_tecnol\\_ind\\_manufacturera.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/industria/innovacion_tecnol_ind_manufacturera.pdf), versión PDF.
- Encuesta de opinión industrial conjunta ANDI, ACOPLASTICOS, ADIGRAF, ACICAM, CAMCOL, ICPC y CAMARA COLOMBIANA DEL LIBRO, disponible en línea, consultado el 9 de noviembre del 2010, [http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=71&lang=es](http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=71&lang=es) , acceso 15 Octubre 2010.
- EOIC MARZO: RECUPERACIÓN ACOMPAÑADA DE MAYOR INVERSIÓN, ANDI gerencia de comunicaciones y relaciones públicas. Consultado 9 de noviembre



- 2010, Disponible en línea [http://www.andi.com.co/Archivos/image/Comunicaciones/EOIC\\_MARZO\\_2010/Grafico\\_2.jpg&](http://www.andi.com.co/Archivos/image/Comunicaciones/EOIC_MARZO_2010/Grafico_2.jpg&) , acceso 13 Septiembre 2010.
- Gran encuesta Pyme Anif 2009, PYME informe de resultados, primer semestre de 2009. Versión digital, pagina: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Encuestal-09.pdf>, acceso el 6 de Octubre 2010.
  - INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA, FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS - COLCIENCIAS  
CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA, Colombia construye y siembra futuro, Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación, edición Agosto 2008, Versión PDF.
  - LA PYME EVOLUCIONA, publicada en Revista Semana el 06/08/2008, versión digital página de internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pyme/pyme-evolucion 48941.aspx>, acceso el 18 de Septiembre 2010.
  - MALAVER FLORENTINO, VARGAS PEREZ MARISELA, Los procesos de innovación en la industria colombiana. Resultado de un estudio de casos. Cuadernos de administración (en línea), vol. 17, no.28 Bogotá (2004) disponible en <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/Ediciones/107/12.html>.
  - Microempresas, una metodología de Investigación, Edgar Forero P. Edición Fescol, noviembre de 1987, 178 p.
  - MINISTERIO DE COMERCIO , INDUSTRIA Y TURISMO, Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia, Sector Energía Eléctrica, Bienes y Servicios Conexos, Informe Final Bogotá, Mayo 15 de 2009, consultado en Agosto 24 de 2010, en la pagina: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Energia%20Electrica.pdf293.PDF>, versión PDF.
  - OBSERVATORIO COLOMBIANO DE CIENCIA TECNOLOGIA E INNOVACIÓN, Indicadores de ciencia y tecnología 2009, Jorge Lucio, Edición de Bolsillo, acceso por medio de la pagina web "<http://ocyt.org.co/html/>", en versión PDF.
  - REPORTE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD 2009 - 2010, Foro Económico Mundial, Cálculos: Departamento Nacional de Planeación.
  - VALLEJO GARCIA FELIPE, Historia de Colciencias. En: Unicauca (en línea 2006). Consultado 13 de sept. de 2010 disponible en <http://investigacion.unicauca.edu.co/vri/images/File/Colciencias/historiacolciencias.pdf> en versión PDF.

## **ANEXOS**

### **A) Investigación Cualitativa**

Para el análisis cualitativo de la investigación se desarrollo una metodología basada en la estructuración de 3 modelos de entrevistas en profundidad, dirigidos a diferentes individuos según su actividad desempeñada en cada una de las categorías.

- Modelo de entrevista para expertos en ACTI e I +D.
- Modelo de entrevista para directores y coordinadores de proyectos en los sectores de Cosmético y aseo e Industria Grafica.
- Modelo de entrevista para empresas de ambos sectores.

Se realizaron entrevistas en profundidad, diseñadas para sustraer información relevante, necesaria y útil para el proyecto. Esta información fue suministrada por los directores y coordinadores de los organismos y entidades gubernamentales rectoras de estos sectores, la cámara de cosmética y artículos de aseo de la ANDI y de la comunicación grafica, ANDIGRAF. Además de entrevistar a investigadores expertos en los temas de tecnología e innovación y a empresas de ambos sectores.

Según las entrevistas realizadas y las investigaciones pertinentes se puede llegar a la conclusión de que existe una carencia en servicios de asesorías en implementación de modelos de Innovación y Tecnología en las organizaciones, elemento que ha venido adelantando la ANDI en común acuerdo con varias Pymes.

Por lo anterior la oportunidad de negocio es clara en cuanto a que se pueden desarrollar redes de contacto entre proveedores de materias primas, y comercializadores de los productos terminados como tal. Se identifica una oportunidad clara en cuanto a la investigación y el desarrollo de nuevas Materias primas por la ubicación estratégica de Colombia con base a nuestra biodiversidad, en este sentido es conveniente desarrollar una capacidad instalada mayor, fomento de políticas a la apertura en cuanto a la investigación en el ámbito de la biodiversidad pues las limitaciones que se dan en el sector surgen por factores legales. Es importante que las empresas colombianas tengan la posibilidad de desarrollarse en este sentido, darles prioridad en cuanto al desarrollado de nuevos procesos y fomentos de investigación, por encima de las multinacionales.

La cultura es un elemento clave para la transformación en el ámbito innovativo, ya que es este elemento el que permite un mayor entendimiento por parte de los colaboradores en la organización y un mejor y mayor cambio en los procesos direccionados a suplir esta necesidad en el ámbito nacional y como elemento clave para competir en un campo internacional.

Un factor primordial es la integración y fusión de ambos sectores en el desarrollo de nuevos productos que se beneficien simbióticamente. el sector Grafico puede desarrollar empaques y envases en base a materiales biodegradables que sirvan como recipientes para productos cosméticos , y el sector grafico en el desarrollo de nuevas materias primas a partir de la variedad de biodiversidad.

## **B) Competencia Nacional e Internacional**

También se dedican a prestar servicios de Vigilancia tecnológica, Inteligencia Competitiva, Gestión de propiedad intelectual y ofrecen capacitaciones a las empresas para gestión de la Innovación. Esta institución cuenta con el apoyo de de la Universidad EAFIT, SENA, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad del Norte entre otras.

Esta empresa se dedica a realizar asesorías en sistemas de bioestadística, diseño de plantas industriales, desarrollo de I+D, protección intelectual de dichos desarrollos y consultoría en ejecución de proyectos para empresas. Esta empresa está operando actualmente en Colombia y en la comunidad Andina. Esta compañía también ofrece servicios de evaluación clínico farmacéutica en productos biotecnológicos y sus equipos investigativos están integrados por profesionales nacionales e internacionales tales como biólogos, microbiólogos, ingenieros químicos, bacteriólogos, agrónomos, economistas y abogados. Esta interdisciplinaridad en los equipos de investigación representa un valor agregado para esta competencia.

El objetivo último de Altran es mejorar todos los sistemas de la compañía para ser más eficientes, siendo socialmente responsables. Desde 2008 están desarrollando el proyecto Ventury en el que se quiere satisfacer a los grupos de interés y ser más amigables con el medio ambiente. La ventaja competitiva de esta empresa es que presta sus servicios a un holding extenso de empresas debido a que se ubican en 9 sectores: Administración pública, automotriz, Industrial, Sanidad, Aeronáutica, Banca, transporte, telecomunicaciones y energético.

Esta empresa todavía no es un competidor directo pero llegaría a serlo en caso de que ingrese al mercado Colombiano. Es la consultoría con más experiencia a nivel mundial en tecnología.

### C) Fichas Técnicas de Servicios

<b><u>GESTION DE LA INNOVACION Y TECNOLOGIA:</u></b>	<b>PEQUENA EMPRESA</b>			<b>MEDIANA EMPRESA</b>		
	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>
1. Por medio electrónico y por medio de la inversión inicial en publicidad y mercadeo se pretenden abordar potenciales clientes y determinar sus necesidades y rezagos en innovación y tecnología.	0,5	15	7	0,75	23	12
2. Caso de estudio de la empresa a Intervenir, análisis sectorial, análisis de la situación de la organización.	1	23	9	1,5	28	14
3. Identificar los puntos a corregir o a potencializar para transformar en aspectos claves de competitividad en el sector.	1	23	9	1,5	28	14
4. Determinar de los proveedores de Investigación y Conocimiento, y así Gestionar la incorporación del mismo como InHouse en la organización para determinar procesos y definir métodos a seguir para la consecución del proyecto. Implementación del sistema SIT de desarrollo Tecnológico.	1,5	23	9	2,25	28	14
5. Presentar una modelo a desarrollar, potencializando las principales capacidades organizacionales. <b>Gestionar el buen desarrollo del mismo al interno de la organización.</b>	1	23	9	1,5	28	14
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>107</b>	<b>43</b>	<b>7,5</b>	<b>135</b>	<b>68</b>
		<b>\$ 8.560.000</b>	<b>\$ 3.440.000</b>		<b>\$ 12.825.000</b>	<b>\$ 6.460.000</b>
<b>PRECIO PROYECTO PEQUEÑA EMPRESA 11-50 COLABORADORES</b>	<b>\$ 12.000.000</b>					
<b>PRECIO PROYECTO MEDIANA EMPRESA 51-200 COLABORADORES</b>				<b>\$ 19.285.000</b>		
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 15.642.500</b>					
<b>PRECIO MENSUAL</b>	<b>\$ 2.400.000</b>			<b>\$ 2.571.333</b>		

<b><u>INTERVENCION CULTURAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL:</u></b>	<b>PEQUENA EMPRESA</b>			<b>MEDIANA EMPRESA</b>		
	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>
1. Proceso investigativo, Identificación y búsqueda de oportunidades de negocio en el mercado, enfocadas a la necesidad de una intervención y transformación cultural de sus procesos.	0,5	11	7	0,75	16	12
2. Por medio publicitario y electrónico, sensibilizar a la empresa sobre la importancia de una incorporación cultural y transformación de la misma para el éxito del negocio.	0,5	11	7	0,75	16	12
3. Estudio y entrevista grupal con las Áreas que presentan mayores rezagos en la organización (FocusGroup). Contactar con los expertos para presentar reporte y análisis institucional.	0,5	11	7	0,75	16	12
4. Redacción y presentación de la propuesta por parte de los Consultores Senior en apoyo de los Junior y presentación de la misma a la empresa.	0,5	11	7	0,75	16	12
5. Implementación del modelo seleccionado en los procesos de la organización.	1	19	12	1,5	24	17
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>63</b>	<b>40</b>	<b>4,5</b>	<b>88</b>	<b>65</b>
		\$ 5.040.000	\$ 3.200.000		\$ 8.360.000	\$ 6.175.000
<b>PRECIO PROYECTO PEQUEÑA EMPRESA 11-50 COLABORADORES</b>	<b>\$ 8.240.000</b>					
<b>PRECIO PROYECTO MEDIANA EMPRESA 51-200 COLABORADORES</b>				<b>\$ 14.535.000</b>		
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 11.387.500</b>					
<b>PRECIO MENSUAL</b>	<b>\$ 2.746.667</b>			<b>\$ 3.230.000</b>		

<b><u>ASESORAMIENTO EN REDES DE CONTACTOS</u></b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>			<b>MEDIANA EMPRESA</b>		
	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>
1. Desde la publicidad y estudios de mercado, se realiza una convocatoria por medios sociales y laborales (LinkedIn), con el fin de establecer las principales iniciativas al desarrollo empresarial. Se toma la Red de contactos junto con nuestras bases de datos para con las necesidades del cliente, establecer las más apropiadas.	0,5	13	8	0,75	18	13
2. Se genera un sistema de contactos entre las áreas de la organización en un ámbito Nacional e Internacional.	0,5	13	8	0,75	18	13
3. Construcción de una cartera de Clientes o Proveedores	0,5	13	8	0,75	18	13
4. Gestionar la cartera por medio de un aprovisionamiento de Call Center y el montaje del mismo en las organizaciones que así lo requieran	1	13	8	1,5	18	13
5. Apoyo desde el sistema a Nuestros Servicios a ofrecer en las empresas. Gestión de Contactos y Seguimiento Periódico a los mismos, manteniendo así el Net Works elaborado para nuestros clientes	0,5	13	8	0,75	18	13
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>65</b>	<b>40</b>	<b>4,5</b>	<b>90</b>	<b>65</b>
		\$ 5.200.000	\$ 3.200.000		\$ 8.550.000	\$ 6.175.000
<b>PRECIO PROYECTO PEQUEÑA EMPRESA 11-50 COLABORADORES</b>	<b>\$ 8.400.000</b>					
<b>PRECIO PROYECTO MEDIANA EMPRESA 51-200 COLABORADORES</b>				<b>\$ 14.725.000</b>		
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 11.562.500</b>					
<b>PRECIO MENSUAL</b>	<b>\$ 2.800.000</b>			<b>\$ 3.272.222</b>		

<b><u>CAPACITACIONES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</u></b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>			<b>MEDIANA EMPRESA</b>		
	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>	<b>No DE MESES</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR SENIOR</b>	<b>Nº DE HORAS CONSULTOR JUNIOR</b>
1. Desde la publicidad y estudios de mercado, se realiza una convocatoria por medios sociales y laborales (LinkedIn), con el fin de establecer las principales iniciativas al desarrollo empresarial. Se toma la Red de contactos junto con nuestras bases de datos para con las necesidades del cliente, establecer las más apropiadas.	0,5	13	7	0,75	18	12
2. Se genera un sistema de contactos entre las áreas de la organización en un ámbito Nacional e Internacional.	1	21	10	1,5	26	15
3. Construcción de una cartera de Clientes o Proveedores	1	21	10	1,5	26	15
4. Gestionar la cartera por medio de un aprovisionamiento de Call Center y el montaje del mismo en las organizaciones que así lo requieran	1	21	10	1,5	26	15
5. Apoyo desde el sistema a Nuestros Servicios a ofrecer en las empresas. Gestión de Contactos y Seguimiento Periódico a los mismos, manteniendo así el Net Works elaborado para nuestros clientes	1	21	10	1,5	26	15
<b>TOTAL</b>	<b>4,5</b>	<b>97</b>	<b>47</b>	<b>6,75</b>	<b>122</b>	<b>72</b>
		<b>\$ 7.760.000</b>	<b>\$ 3.760.000</b>		<b>\$ 11.590.000</b>	<b>\$ 6.840.000</b>
<b>PRECIO PROYECTO PEQUEÑA EMPRESA 11-50 COLABORADORES</b>	<b>\$ 11.520.000</b>					
<b>PRECIO PROYECTO MEDIANA EMPRESA 51-200 COLABORADORES</b>				<b>\$ 18.430.000</b>		
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 14.975.000</b>					
<b>PRECIO MENSUAL</b>	<b>\$ 2.560.000</b>			<b>\$ 2.730.370</b>		

## D) Proyección de Ventas

Las ventas inician en el mes 1 del 2012. En el primer año se espera vender 160,7 Millones, se confía tener la mayor participación de ventas en el mes 2 de la proyección, por valor de 53,57 Millones. Las fechas que se registran a continuación son los meses de facturación, pero las operaciones son todo el año.

<b>VENTAS AÑO 1</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
ene/2012		
feb/2012	53.567.500	33,33%
mar/2012		
abr/2012	37.925.000	23,60%
may/2012		
jun/2012	15.642.500	9,73%
jul/2012	11.562.500	7,19%
ago/2012	27.030.000	16,82%
sep/2012	14.975.000	9,32%
oct/2012		
nov/2012		
dic/2012		

Fuente: Elaboración Propia Ventas año 1

El total de ventas para el primer año es de 160.702.500 millones de pesos.

<b>VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>\$</b>	<b>PROM.MES</b>	<b>CRECIMIENTO ANUAL</b>
<b>AÑO 1</b>	<b>160.702.500</b>	<b>13.391.875</b>	
<b>AÑO 2</b>	<b>2,44.336.600</b>	<b>20.361.383</b>	<b>52,04%</b>
<b>AÑO 3</b>	<b>328.003.758</b>	<b>27.333.646</b>	<b>34,24%</b>

Fuente: Elaboración Propia Ventas año 2 y 3.

En el Segundo se presupuesta un incremento de las ventas en un 52,04% teniendo ventas promedio mensuales de 20,36 Millones de Pesos. Para el Tercer año se espera un incremento de 34,25% con respecto al año anterior.



### E) Universidad, Empresa, Estado:

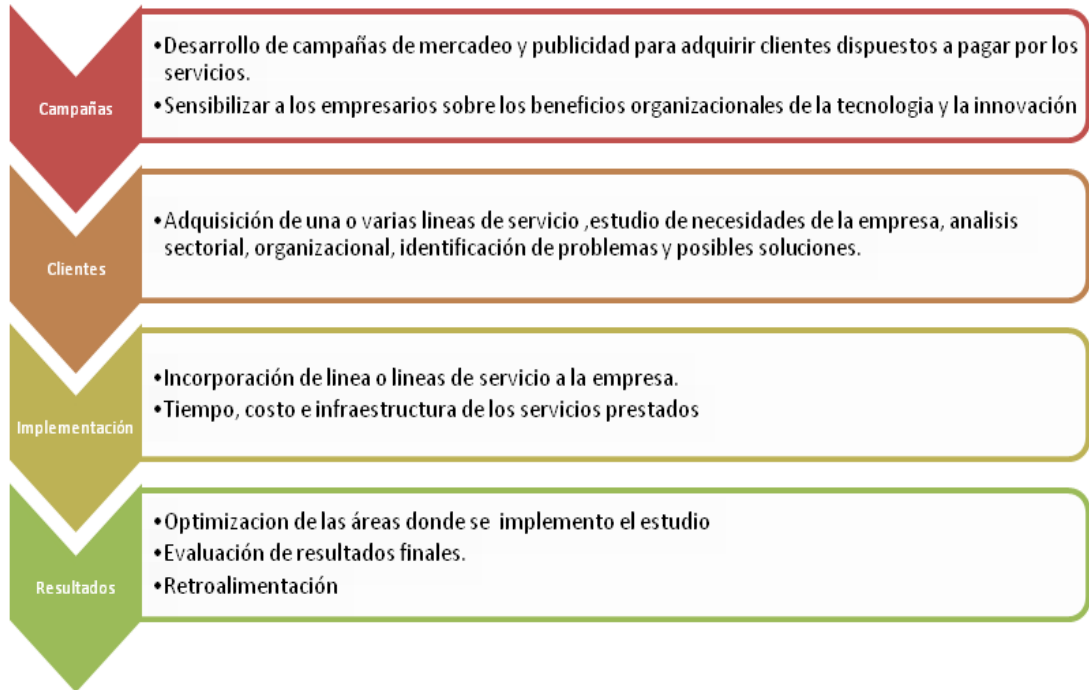
En una primera instancia, contamos con los recursos intelectuales de los consultores Senior a los que accederemos para la prestación de servicios a las empresas, adicional a lo anterior el conocimiento adquirido por las entidades estatales tales como ANDI, ADIGRAF, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO y de la Academia en general.

ANDI: Contando con el apoyo del directo de la Cámara de Comercio, el Sr. Jaime Concha, y la asistente general la Señorita Carolina Hernández, quienes servirán como apoyo en la consecución de este Proyecto.

ANDIGRAF: Contando con el apoyo de la directora del programa en lo referente a temas del sector Grafico.

ACADEMIA: Acceso a medios Universitarios, tanto virtuales como físicos en el caso de Bibliotecas. La posibilidad de contar con la experiencia asociada a Profesores Investigadores y estudios al respecto.

### F) Mapa de procesos:



Fuente: Elaboración Propia, Mapa de procesos de gestión.

### G) Sociedad:

Socios estratégicos y capitalistas:

Presentar el plan de negocios a distintas empresas y grupos económicos que se interesaran en aportar monetaria y administrativamente en la consolidación del proyecto. Por ejemplo. Lo ideal sería conseguir una consultora que nos brindara toda la infraestructura y la experiencia de soporte para iniciar operaciones. Y otro socio que aportara capital Inicial.

Inversionistas:

Los inversionistas, personas naturales o juridicas quienes interesados en el proyecto quisieran aportar monetariamente quienes ganarían por medio de los dividendos causados de las utilidades netas, dependiendo de la participación de cada uno de ellos.

Crédito Microempresa:

Solicitar un crédito bancario de Micro empresa a una tasa optima que se logre pagar flexiblemente en los periodos de liquidez e la empresa y se pueda saldar la deuda con el crecimiento del mercado.

Capital propio:

Aportar capital propio con el que se logre recaudar la inversión requerida.

Dentro de las cuatro posibilidades de financiamiento se debe de analizar que tan rentables es la relación costo – beneficio entre las partes. Ya sea en relación a terceros sea socio, inversionista o banco y cual convendría más en términos económicos de mejor forma a la sustentabilidad del negocio. Y por lo tanto a la viabilidad financiera.

### H) Gastos

Gastos Personal	Salario
Gerente Financiero y Administrativo	1.000.000
Gerente Comercial	1.000.000
Consultores Senior(Profesional con Especialización y/o Maestría)	1.500.000
Consultores Junior( Profesional y/o especialización)	1.000.000
Mensajero	535.600
<b>Total</b>	<b>5.035.600</b>

Fuente: Elaboración propia, Gastos de Personal.

<b>Gastos Puesta en Marcha</b>	<b>Precio</b>
Desarrollo de Imagen Corporativa	1.000.000
Implicaciones Legales	67.000
Constitución de Sociedad	500.000
Inauguración y lanzamiento	3.000.000
<b>Total</b>	<b>4.567.000</b>

Fuente: Elaboración Propia, gastos aproximados cotizados con proveedores.

<b>Gastos de Administración</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Papelería y Utillería Oficina</b>	200.000	2.400.000
<b>Gastos de Representación</b>	250.000	3.000.000
<b>Contratación de Oficina virtual</b>	1.600.000	19.200.000
<b>Total</b>	<b>2.050.000</b>	<b>24.600.000</b>

NOTA: Equipos y software se adquieren únicamente con una inversión inicial, los cuales duraran a lo largo de la consecución de proyecto

<b>Gastos Mercadeo y Publicidad</b>	<b>Precio</b>
<b>E MARKETING(ADWORDS, FACEBOOK, YOUTUBE)</b>	2.000.000
<b>PARTICIPACION EN FOROS, CONFERENCIAS, FERIAS</b>	700.000
<b>PUBLICIDAD EN REVISTAS ECONOMICAS</b>	1.000.000
<b>TARJETAS DE PRESENTACION</b>	250.000
<b>CORREO DIRECTO Y VISITAS PERSONALIZADAS</b>	500.000
<b>PORTAFOLIO SERVICIOS</b>	200.000
<b>Total</b>	<b>4.650.000</b>

Fuente: Elaboración Propia, Gastos Mercadeo y publicidad

J) Estado de Resultados Anual

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>VENTAS</b>	<b>160.702.500</b>	<b>237.220.000</b>	<b>309.175.000</b>
<b>INV. INICIAL</b>	-	-	-
<b>+ COMPRAS</b>	3.600.000	5.454.000	7.038.690
<b>- INVENTARIO FINAL</b>	-	-	-
<b>= COSTO INVENTARIO UTILIZADO</b>	3.600.000	5.454.000	7.038.690
<b>+ MANO DE OBRA FIJA</b>	35.681.608	46.006.499	46.466.564
<b>+ MANO DE OBRA VARIABLE</b>	6.600.000	9.898.000	12.955.270
<b>+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION</b>	-	-	-
<b>+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS</b>	450.000	600.000	600.000
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>46.331.608</b>	<b>61.958.499</b>	<b>67.060.524</b>
<b>UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)</b>	<b>114.370.892</b>	<b>175.261.501</b>	<b>242.114.476</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	55.584.637	76.694.389	87.391.636
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	56.245.875	83.027.000	108.211.250
<b>UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)</b>	<b>2.540.380</b>	<b>15.540.112</b>	<b>46.511.590</b>
<b>- OTROS EGRESOS</b>	-	-	-
<b>- GASTOS FINANCIEROS</b>	-	-	-
<b>- GASTOS PREOPERATIVOS</b>	609.571	609.571	609.571
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)</b>	<b>1.930.808</b>	<b>14.930.541</b>	<b>45.902.019</b>
<b>IMPUESTOS</b>	675.783	5.225.689	16.065.707
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.255.025</b>	<b>9.704.852</b>	<b>29.836.312</b>

Fuente: Elaboración propia Flujo de caja

**K) Estado de resultados Primer año Mensual.**

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>VENTAS</b>	-	<b>53.567.500</b>	-	<b>37.925.000</b>	-	<b>15.642.500</b>	<b>11.562.500</b>	<b>27.030.000</b>	<b>14.975.000</b>	-	-	-
- COSTO DE VENTAS	-	3.400.000	-	7.864.282	3.845.916	4.745.916	4.645.916	5.545.916	4.745.916	3.845.916	3.845.916	3.845.916
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	<b>50.167.500</b>	-	<b>30.060.718</b>	<b>(3.845.916)</b>	<b>10.896.584</b>	<b>6.916.584</b>	<b>21.484.084</b>	<b>10.229.084</b>	<b>(3.845.916)</b>	<b>(3.845.916)</b>	<b>(3.845.916)</b>
- GASTOS ADMON.	3.698.720	3.698.720	3.698.720	3.698.720	3.698.720	5.298.720	5.298.720	5.298.720	5.298.720	5.298.720	5.298.720	5.298.720
- GASTOS DE VENTAS	-	18.748.625	-	13.273.750	-	5.474.875	4.046.875	9.460.500	5.241.250	-	-	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(3.698.720)</b>	<b>27.720.155</b>	<b>(3.698.720)</b>	<b>13.088.248</b>	<b>(7.544.636)</b>	<b>122.989</b>	<b>(2.429.011)</b>	<b>6.724.864</b>	<b>(310.886)</b>	<b>(9.144.636)</b>	<b>(9.144.636)</b>	<b>(9.144.636)</b>
- OTROS EGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- PREOPERATIVOS	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798	50.798
<b>UTILIDAD A. DE IMP.</b>	<b>(3.749.517)</b>	<b>27.669.358</b>	<b>(3.749.517)</b>	<b>13.037.451</b>	<b>(7.595.433)</b>	<b>72.192</b>	<b>(2.479.808)</b>	<b>6.674.067</b>	<b>(361.683)</b>	<b>(9.195.433)</b>	<b>(9.195.433)</b>	<b>(9.195.433)</b>

Fuente: Elaboración propia Flujo de caja

L) Flujo de caja

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>			
<b>VENTAS DE CONTADO</b>	96.421.500	142.332.000	185.505.000
<b>VENTAS A 30 DIAS</b>	64.281.000	94.888.000	123.670.000
<b>VENTAS A 60 DIAS</b>	-	-	-
<b>VENTAS A 90 DIAS</b>	-	-	-
<b>VENTAS A 120 DIAS</b>	-	-	-
<b>VENTAS A 150 DIAS</b>	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>160.702.500</b>	<b>237.220.000</b>	<b>309.175.000</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			
<b>MATERIA PRIMA</b>	3.600.000	5.454.000	7.038.690
<b>GASTOS DE VENTA</b>	56.245.875	83.027.000	108.211.250
<b>MANO DE OBRA VARIABLE</b>	6.600.000	9.898.000	12.955.270
<b>MANO DE OBRA DIRECTA FIJA</b>	35.681.608	46.006.499	46.466.564
<b>OTROS COSTOS DE PRODUCCION</b>	-	-	-
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	55.584.637	76.694.389	87.391.636
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>157.712.120</b>	<b>221.079.888</b>	<b>262.063.410</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>2.990.380</b>	<b>16.140.112</b>	<b>47.111.590</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
<b>APORTES</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	3.000.000	-	-
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	5.000.000	-	-
<b>FINANCIACION</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	-	-	-
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	-	-	-

	7.000.000	-	-
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	-	-
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	4.267.000		
<b>AMORTIZACIONES</b>	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-	-	-
<b>IMPUESTOS</b>	-	675.783	5.225.689
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	-		
<b>COMPRA DE ACTIVOS FIJOS</b>	3.000.000	-	-
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>7.267.000</b>	<b>675.783</b>	<b>5.225.689</b>
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	<b>7.733.000</b>	<b>(675.783)</b>	<b>(5.225.689)</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>10.723.380</b>	<b>15.464.329</b>	<b>41.885.901</b>
<b>+ SALDO INICIAL</b>	<b>7.733.000</b>	<b>10.723.380</b>	<b>26.187.709</b>
<b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>	<b>10.723.380</b>	<b>26.187.709</b>	<b>68.073.610</b>

Fuente: Elaboración propia Flujo de caja

#### M) Balance General

<b>ACTIVO</b>	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>CAJA</b>	7.733.000	10.723.380	26.187.709	68.073.610
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	-	-	-	-
<b>INVENTARIOS</b>	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.733.000</b>	<b>10.723.380</b>	<b>26.187.709</b>	<b>68.073.610</b>
<b>ACTIVOS SIN DEPRECIACION</b>	-	3.000.000	3.000.000	3.000.000
<b>DEPRECIACION</b>		450.000	1.050.000	1.650.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>				

	-	2.550.000	1.950.000	1.350.000
<b>OTROS ACTIVOS</b>	4.267.000	3.657.429	3.047.857	2.438.286
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	12.000.000	16.930.808	31.185.566	71.861.896
<b>PASIVO</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		-	-	-
<b>PRESTAMOS</b>	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		675.783	5.225.689	16.065.707
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	7.000.000	7.675.783	12.225.689	23.065.707
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL</b>	5.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
<b>UTILIDADES RETENIDAS</b>		-	1.255.025	10.959.877
<b>UTILIDADES DEL EJERCICIO</b>		1.255.025	9.704.852	29.836.312
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	5.000.000	9.255.025	18.959.877	48.796.189
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	12.000.000	16.930.808	31.185.566	71.861.896

Fuente: Elaboración propia Flujo de caja