UNIVERSIDAD DISTRITAL
"Francisco José de Caldas"
Facultad Tecnológica



Formato de Proyecto de Grado de Ingeniería Telemática
Modalidad Emprendimiento

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ASESORÍAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE TIC

PROPONENTES
20141678023 Karla Stephania Puerta Pérez
20141678024 Ruth Katherine Florido Lara

DOCENTE QUE AVALA
Ingeniero Guillermo Hurtado

DATOS DE ENLACE

E-mail: karla.s.puerta@hotmail.com
Teléfonos: 3186437279
E-mail: kfloridol@gmail.com
Teléfonos: 3196180931

Versión del Documento: 1 Código del Documento:

Espacio Exclusivo Consejo Curricular

APROBADO ☐ **MODIFICAR** ☐ **RECHAZADO** ☐

Contenido

INTRODUCCIÓN 9
ABSTRACT 10
RESUMEN EJECUTIVO 11
1. GENERALIDADES 12
1.1. PROBLEMA 12
1.1.1. Descripción 12
1.1.2. Justificación 12
1.2. OBJETIVOS 13
1.2.1. Objetivo general 13
1.2.2. Objetivos específicos 13
1.3. DELIMITACIÓN 13
1.4. METODOLOGÍA 13
2. MARCO REFERENCIAL 16
2.1. MARCO TEÓRICO 16
2.1.1. Las PYMES en Colombia 16
2.1.2. Indicadores de la industria de las TIC 17
2.1.2. Identificación de sectores productivos 21
3. ESTUDIO DEL ENTORNO 24
3.1 ENTORNO GENERAL 24
3.1.1 Factores Políticos 25
3.1.2 Factores Económicos 28
3.1.3 Factores Socioculturales 30
3.1.4 Factores Tecnológicos 31
3.1.5 Factores Ecológicos 32
3.1.6 Factores Legales 32
3.2 ENTORNO ESPECÍFICO 33
3.2.1 Clientes 33
3.2.2 Distribuidores 33
3.2.3 Proveedores 34

3.2.4 Competidores 36
4. ESTUDIO LEGAL 41
5. ESTUDIO DE MERCADO 47
5.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO 47
5.2. MEDICIÓN DEL MERCADO 47
5.3. SEGMENTO 49
5.3.1. Segmentación geográfica 49
5.4.2. Segmentación demográfica 52
5.5. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA 52
5.5.1. Población 52
5.5.2. Cálculo de la muestra 54
5.6. DEMANDA 67
5.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA 71
5.7.1 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN 71
5.7.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS 71
5.7.3 ESTRATEGIA COMERCIAL 74
6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL 76
6.1. MISIÓN 76
6.2. VISIÓN 76
6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 76
6.4. VALORES 77
6.5. ANÁLISIS DOFA 77
6.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 79
6.7. FORMA JURÍDICA 80
6.8. ANÁLISIS DE PERFILES 83
6.9. FUNCIONES Y REQUISITOS SEGÚN EL CARGO. 84
6.10. RECURSOS. 90
6.10.1 Recurso Humano 90
6.10.2 Equipo de Cómputo y Comunicación 90
6.10.3 Muebles y Enseres 91

6.10.4 Equipo de Oficina 91
7. ESTUDIO TÉCNICO 92
7.1. POLÍTICAS DE SERVICIO 92
7.2. CADENA DE ABASTECIMIENTO 92
7.3. TECNOLOGÍA Y EQUIPOS 95
7.3.1 Licenciamiento de Software 95
7.3.2 Software sin licencia 96
7.3.3 Equipos de Comunicaciones 97
7.4. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS 99
7.4.1. Diagrama de flujo 112
7.4.2. Plano – distribución. 113
8. ESTUDIO FINANCIERO 115
8.1. INVERSIÓN INICIAL 115
8.1.1. Inversiones en propiedad, planta y equipo 116
8.1.2. Inversiones en Cargos Diferidos 118
8.1.3. Inversión inicial en Capital de Trabajo Neto Operativo - KTNO 122
8.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN 123
8.2.1 Fuentes en capital de riesgo 123
8.2.2 Fuentes en deuda financiera 123
8.3. PROYECCIÓN DE VENTAS 126
8.4. GASTOS DE PERSONAL 127
8.5. ESTADO DE RESULTADOS 127
8.6. FLUJO DE CAJA 128
8.7. BALANCE GENERAL 129
8.8. VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO 130
8.9 INDICADORES 130
9. ANÁLISIS DE RIESGOS 131
9.1 REGISTRO Y ANÁLISIS DE RIESGOS 137
10 CONCLUSIONES 142
10.1 BIBLIOGRAFÍA 143

10.2 GLOSARIO 144
11. ANEXOS 147
ANEXO 11.1 ENCUESTA 147
ANEXO 11.2 DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN 151
ANEXO 11.3 REGISTRO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ 157
ANEXO 11.4 REGISTRAR UNA MARCA EN COLOMBIA 160
ANEXO 11.5 CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES 163
ANEXO 11.6 AMORTIZACIÓN CRÉDITO FINANCIERO 167
ANEXO 11.7 FUENTE DE FINANCIACIÓN PROGRAMA ALDEA 170
ANEXO 11.8 LIBRO FINANCIERO K-CONSULTING 174

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de las empresas año 2017 17
Tabla 2 Nivel de Participación mundial 18
Tabla 3 Incorporación de las TIC en Colombia 20
Tabla 4 Tabla Posición de Colombia de acuerdo con los principales indicadores internacionales en competitividad y TIC para el año 2010 21
Tabla 5 Tamaño de las Empresas del sector TIC 23
Tabla 6 Información Financiera de las empresas del sector 28
Tabla 7 Patrimonio por Ciudades 28
Tabla 8 Soluciones y Servicios ofrecidos por las Empresas 36
Tabla 9 Líneas de Negocio 37
Tabla 10 Descripción de la Competencia 38
Tabla 11 Factores Normativos 43
Tabla 12 Productos y servicios ofrecidos según número de empresas en Colombia 2014 47
Tabla 13 Clasificación Barrios Localidad Chapinero 51
Tabla 14 Actividades Económicas 53
Tabla 15 Productos y servicios ofrecidos por el sector por número de empresas, discriminado por departamentos 53
Tabla 16 Encuesta Antigüedad de las empresas 56
Tabla 17 Encuesta Cantidad de empleados 57
Tabla 18 Encuesta Enfoque del Negocio 60
Tabla 19 Encuesta Enfoque Relación 62
Tabla 20 Encuesta Estrategia Empresarial 62
Tabla 21 Encuesta Servicios de Soporte 63
Tabla 22 Encuesta Medios Publicitarios 64

Tabla 23 Encuesta Valor Asesoria 65
Tabla 24 Encuesta Horas Promedio mesual 66
Tabla 25 Encuesta Demanda de asesorías 66
Tabla 26 Empresas matriculadas y renovadas en Bogotá 68
Tabla 27Proyección de la demanda 70
Tabla 28 Proyección de la demanda real 70
Tabla 29 Medición de Honorarios Ingenieros por Escalafón 72
Tabla 30 Salarios según escalafón 72
Tabla 31 Tarifas de referencia para los servicios relacionados con una obra o un proyecto de Ingeniería. 73
Tabla 32 Análisis de Perfiles 83
Tabla 33 Funciones Gerente Servicio al Cliente 84
Tabla 34 Funciones Líder de Calidad 85
Tabla 35 Funciones Coordinador de Proyecto 87
Tabla 36 Analista de Servicio/ Soporte 88
Tabla 37 Recurso Humano 90
Tabla 38 Equipo de Cómputo y Comunicación 90
Tabla 39 Muebles y Enseres 91
Tabla 40 Equipo de Oficina 91
Tabla 41 Licenciamiento de Software 95
Tabla 42 Software sin licencia 96
Tabla 43 Equipos de Comunicaciones 97
Tabla 44 Diagrama de Gestión de Proyectos 105
Tabla 45 Indicadores de Cambio 110
Tabla 46 Inversión Inicial 115
Tabla 47 Inversiones en construcciones y edificaciones 116
Tabla 48 Inversiones en equipo de oficina 116
Tabla 49 Inversiones en equipo de computación y comunicación 117
Tabla 50 Total, inversiones en propiedad, planta y equipo 118
Tabla 51 Inversiones en Cargos Diferidos 118
Tabla 52 Inversiones en programas para computador -software 119
Tabla 53 Inversiones en publicidad, propaganda y promoción 119
Tabla 54 Otras inversiones diferibles 120
Tabla 55 Útiles y papelería inicial 120
Tabla 56 Mejoras iniciales a propiedades ajenas 120
Tabla 57 Ferias y exposiciones iniciales 121
Tabla 58 Elementos de aseo y cafetería iniciales 121
Tabla 59 Total, Inversiones en Cargos Diferidos 121
Tabla 60 Inversión inicial en Capital de Trabajo Neto Operativo 122
Tabla 61 Inversión inicial en KTNO 122
Tabla 62 Total, Necesidades de Financiación 122

Tabla 63 Financiación propia....123
Tabla 64 Fuentes en deuda financiera....123
Tabla 65 Total, Financiado....124
Tabla 66 Proyeccion de Ventas....126
Tabla 67 Gastos de Personal....127
Tabla 68 Estado de Resultados....127
Tabla 69 Flujo de Caja....128
Tabla 70 Balance General....129
Tabla 71 Valor presente Neto y Tasa de Retorno....130
Tabla 72 Indicadores....130
Tabla 73 Análisis de Riesgos....131
Tabla 74 Registro y Análisis de Riesgos....137

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 penetración de las TIC en los sectores Industrial, comercial y de servicios ... 19
Ilustración 2 Análisis del Entorno (PESTEL y Porter)....24
Ilustración 3 Análisis de PESTEL....25
Ilustración 4 Distribución empresas activas del sector TIC en Colombia 2014....29
Ilustración 5 Tamaño de las empresas por valor de ventas....30
Ilustración 6 Tamaño de las empresas por cantidad de Empleados....37
Ilustración 7 Ingresos sector IT (2008-2014)....48
Ilustración 8 Mapa Localidades de Bogotá....49
Ilustración 9 Ubicación Localidad Chapinero....50
Ilustración 10Barrios de la Localidad Chapinero....50
Ilustración 11 Ubicación Barrio El Lago....51
Ilustración 12 Encuesta Antigüedad de las empresas....57
Ilustración 13 Encuesta Cantidad de empleados....58
Ilustración 14 Encuesta Modelos de Calidad....58
Ilustración 15 Encuesta Implementación de Modelos de Calidad....59
Ilustración 16 Encuesta Página de Internet....59
Ilustración 17 Encuesta Análisis de la Información....60
Ilustración 18 Encuesta Herramientas TIC....60
Ilustración 19 Encuesta Enfoque del Negocio....61
Ilustración 20 Encuesta Enfoque Relación....62
Ilustración 21Encuesta Estrategia Empresarial....63
Ilustración 22 Encuesta Servicios de Soporte....64
Ilustración 23 Encuesta Medios publicitarios....65
Ilustración 24 Encuesta Valor asesoria....66
Ilustración 25 Encuesta Demanda asesorías....67
Ilustración 26 Crecimiento Anual....68

Ilustración 27 Estrategias de comercialización 71
Ilustración 28 Logotipo K-Consulting S.A.S 74
Ilustración 29 Estructura Organizacional 79
Ilustración 30 Diagrama del Proceso de Gestión de Proyectos 105
Ilustración 31 Diagrama de flujo 112
Ilustración 32 Plano – distribución 114
Ilustración 33 Plano – distribución 3D 114
Ilustración 34 Garantías al Crédito 125
Ilustración 35 Ventas Mensuales 127
Ilustración 36 Flujo de Caja 129

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1 Calculo de la Muestra 54
Ecuación 2 Calculo de Promedio Aritmetico 56
Ecuación 3 Calculo de la Demanda 70

INTRODUCCIÓN

En la actual era de la información y las comunicaciones, uno de los medios que se utiliza con mayor frecuencia pes la vía electrónica, nos enfrentamos a la era digital, en donde los medios electrónicos dominan los canales de comunicación en las organizaciones, con el propósito de facilitar v mejorar la calidad y la velocidad, y aumentar el flujo de información entre las personas; sin embargo, en muchas organizaciones la tecnología ha rebasado la habilidad de las personas para usarla y hacerle frente, convirtiéndose en parte del problema y no en parte de la solución (Wherten y Cameron, 2011).[1]

El entorno empresarial actual, tan lleno de cambios y altamente competitivo, conlleva a que las empresas analicen y evalúen nuevas formas de sobresalir en el mercado. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) han sido claves en el cambio de los modelos de los negocios a nivel mundial donde el manejo y transmisión de grandes cantidades de información en tiempos cada vez más cortos son fundamentales, su utilización y desarrollo han promovido cambios estructurales en los modelos de producción y la forma en que se articulan, permitiendo que las diferentes partes de un proceso productivo y administrativo se lleven a cabo desde diferentes lugares del mundo.

El sector de las TICs es de gran atractivo para la inversión y es un generador de alto valor agregado en casi todos los sectores productivos de la economía, su impacto incide en las condiciones económicas regionales y locales que se reflejan directamente en la calidad de vida de sus pobladores.

Es indudable que, en las organizaciones modernas, dados su complejidad y lo retos que les presentan el entorno cambiante e incierto, sienten cada vez más la necesidad de buscar herramientas o compañías de Apoyo en el área de las TICs que faciliten y orienten su camino a la ampliación de mercados. Los teóricos de la administración moderna y los diferentes consultores organizacionales dan cada día más importancia a la necesidad de estructurar las organizaciones para el trabajo en equipo.

[1] Wherten, David y Cameron, Kim (2011) Desarrollo de habilidades directivas. Mexico. Pearson

ABSTRACT

The era of information and communications is currently, one of the most frequently used means is by electronic way, we live digital age, where electronic media dominate communication channels in organizations, in li, for the purpose To facilitate and improve quality and speed, and to increase the flow of information between people; However, in many organizations technology has surpassed people's ability to do use and cope with it, becoming part of the problem rather than solution (Wherten and Cameron, 2011).

The business environment current , so full of change and highly competitive, leads companies to analyze and evaluate new ways to excel in the market. Information and Communication Technologies (ICTs) have been instrumental in shifting business models globally where the management and transmission of large amounts of information in shorter and shorter times are fundamental, their use and development have Promoted structural changes in production models and how it´s managed, allowing different parts of a productive and administrative process to be carried out from different parts of the world.

ICT sector is very allure for investment and this is generator of high added value in a big majority of productive sectors of economy, its impact affects the regional and local economic conditions that are reflected directly in the quality of life of Its inhabitants.

No doubt modern organizations, for their complexity and challenges present by changing and uncertain environment, these increasingly feel the need to look for tools or support companies in the area and ICT's that facilitate and guide their way to expansion of markets. Modern management theorists and various organizational consultants are increasingly emphasize the need to structure organizations for teamwork

RESUMEN EJECUTIVO

Se tiene como objetivo establecer un plan de negocio para una empresa prestadora de servicios de asesoría y consultorías en la implementación de proyectos, enfocada al sector de las tecnologías de la Información a partir de la aplicación de marcos de trabajo de gestión de proyectos, focalizados en el análisis y desarrollo.

En un ambiente cada vez más globalizado y competitivo, donde las medianas y pequeñas empresas tiende a extender su cobertura de servicios, se evidencia la dificultad en la gestión de proyectos, así como la improvisación, pues al no tener una meta y un objetivo claro desde la concepción del mismo se afectan variables como la calidad, el alcance, el presupuesto y tiempo de los proyectos.

En el plan de negocio, se abordarán puntos relevantes para su posterior ejecución como son: Sector y mercado, competitividad, marketing, estructura organizacional, aspectos legales, financiero, ambiental y técnico.

1. GENERALIDADES

1.1. PROBLEMA

1.1.1. Descripción

Son muchos los factores por los cuales un proyecto de las TIC puede no terminar a tiempo o cumplir con lo requerido y una de ellas es el desconocimiento de aplicar los conceptos de tecnología en tipos de proyectos.

Los líderes empresariales dependen de la tecnología y de los sistemas de información para generar valor y mantener la competitividad en sus organizaciones. Sin embargo, las tecnologías en constante evolución traen riesgos y amenazas a las operaciones del negocio, y los sistemas a menudo son insuficientes y desactualizados. A su vez los proyectos de tecnología e infraestructura de telecomunicaciones, en especial aquellos que requieren una solución rápida, o en los que es necesario interacción entre diversas áreas, están sometidos a diferentes presiones internas y externas para lograr su éxito.

Dado lo anterior surge la necesidad de que cada compañía desarrolle estrategias gerenciales y de planificación en la gestión de proyectos, que brinde un resultado de beneficios tácticos, estratégicos y competitivos en el mercado. Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta ¿Qué tan fácil es para una empresa generar un plan de análisis, ejecución y estructuración de proyecto en el sector de las TI?

1.1.2. Justificación

Con el fin de dar respuesta a la pregunta planteada, el presente busca presentar una propuesta de implementación de plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría y asesoría especializada en la gestión de proyectos de TI. El nombre previsto para la empresa es K-Consultan SAS, enfocada a la gerencia estratégica para la gestión de proyectos de TI, brindando una estructuración técnica y financiera. La empresa tendrá como objetivo gerenciar, asesorar, supervisar y ejecutar proyectos enfocados en el desarrollo de las TI.

El origen de la idea de negocio se encuentra bajo la experiencia y conocimientos de los promotores en el campo de la gerencia de Proyectos. La empresa busca un elemento diferenciador en el asesoramiento personalizado al cliente, orientándose en sus necesidades, pero sobre todo en los resultados de ahorro y/o rentabilidad que busca obtener en sus proyectos.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Crear un plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en gestión de proyectos de TIC.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar estudios de viabilidad.
- Identificar el alcance de la organización
- Reconocer el entorno global en el que se desarrollara el proyecto
- Establecer la factibilidad comercial, económica y financiera de la empresa
- Establecer y desarrollar el plan estratégico de la empresa, analizando la posición de la empresa en el sector.
- Determinar la rentabilidad económica y de financiación del proyecto en los distintos escenarios.
- Establecer y desarrollar el plan de comercialización de la empresa.

1.3. DELIMITACIÓN

Delimitación geográfica
La presente investigación abarca la aplicación de un plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en gestión de proyectos de TIC el proyecto se realiza en la ciudad de Bogotá D.C.

1.4. METODOLOGÍA

Documento se basa en la metodología de plan de negocios, la cual contempla la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, analizando las posibles alternativas para llevar adelante el negocio, evaluando la factibilidad técnica, económica y financiera.

Resumiendo, variables como: servicio, comercialización, recursos humanos, costos y finanzas

Dado que el objeto del proyecto es elaborar un plan de negocio que permita la creación de una empresa de consultoría en gestión de proyectos en las TIC, abordaremos las siguientes fases:

Primera fase, Se elabora un resumen que permita sintetizar de forma breve todos aquellos aspectos claves para la elaboración del plan de negocio, definición del problema, las necesidades que se desean satisfacer, e indicar la propuesta para atender la oportunidad identificada.

Segunda fase, Identificar y mostrar los antecedentes del problema planteado en términos de las empresas en Colombia que ofrecen consultoría en gestión de proyectos de TICs. Adicionalmente, se describe un breve marco referencial con la evolución del mercado de consultoría y asesoría en el país.

Tercera fase, Se realiza un estudio del Entorno ante el cual nuestra compañía debe responder de forma eficaz, tanto con respecto a las demandas del ambiente general (condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, tecnológicas, medioambientales), como el entorno específico (clientes, proveedores, distribuidores, competidores).

Cuarta fase, Se elabora el estudio legal el cual comprende el análisis de las normas, reglamentos vigentes que afectan la constitución y posterior funcionamiento de la empresa.

Quinta fase, Se elabora un estudio de mercado con el fin de conocer el perfil de los consumidores y los servicios ofrecidos actualmente en el campo de la consultoría en gestión de proyectos de TIC, para ello se realizará una definición del mercado objetivo, una estimación del mercado potencial y consumo aparente, con el fin de determinar el grado de factibilidad y la viabilidad de la propuesta. Se evalúa la demanda, la oferta y la estrategia comercial, dentro de la cual se analiza el precio, los canales de distribución, promoción o publicidad.

Sexta fase, Se realiza un estudio Organizacional en el cual se resalta el enfoque del negocio a través de la definición de misión, visión, objetivos y valores empresariales. Se analiza y define una estructura organizacional dependiente a las necesidades corporativas, que comprende el sistema de comunicación y los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización, abarca un organigrama, descripción de cargos y funciones.

Séptima fase, Se elabora el estudio técnico en donde se plantean las políticas de servicio, la cadena de abastecimiento y una descripción de los procesos de servicio

Octava fase, Se elabora un estudio financiero que determine la factibilidad económica del proyecto, cómo se va a sostener, su funcionamiento y finalmente la utilidad que va a generar la inversión realizada. Lo anterior se determina a través de: proyecciones financieras, flujo de inversiones, amortizaciones y depreciaciones, punto de equilibrio, proyección del estado de resultados, balance general, flujo de caja e indicadores

financieros.

Novena fase, Se elabora el Análisis de Riesgos, con el fin plasmar los posibles Riesgos a los cuales está expuesto el proyecto y a su vez las correspondientes acciones a ejecutar en cada uno de los eventos, con el fin de mitigar y superar los riesgos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Las PYMES en Colombia

Las pequeñas y medianas empresas Pymes, contribuyen cada vez más en forma significativa a la economía local, regional y nacional, no sólo en términos de rubros generados sino también por el elemento humano que involucra generando empleo. Debido al mercado globalizado en que se encuentran inmersas las Pymes, estamos convocados a contribuir en este cambio empresarial en pos de la competitividad internacional del país [2]

Por un largo periodo de tiempo, el campo empresarial ha venido presentando un profundo cambio en los procesos de toma de decisiones, tradicionalmente enfocados a aspectos contables, financieros, administrativos, mercados, entre otros. Hoy tal cambio radica precisamente en que las empresas han querido rediseñar y encontrar dichos sistemas, de modo que integren todos los aspectos relacionados con la misma, es decir, que incluyan variables como: mercado, clientes, eficacia y eficiencia interna e igualmente la capacidad de la empresa de aprender y adaptarse a las condiciones del entorno, de manera tal que les contribuya a "permanecer" en el mercado con lo cual se asegurará competitividad por lo menos en el mediano plazo y a la vez se proyecta un crecimiento sostenible de las Pymes a largo plazo.

Bajo este marco podemos establecer que la rentabilidad de una empresa comienza en el análisis de su enfoque y el de su entorno. Con el fin de poder definirla, el paso inicial es reconocer los factores que juegan a favor y en contra de las Pymes. A favor de las pequeñas y medianas empresas se encuentran factores como: sobresaliente inversión en tecnología, mejor capacidad para responder rápidamente se pierde menos tiempo en actividades que no son de la empresa, cuentan con empleados más leales, están más cerca de los clientes, tienden a ser más innovadores e informales que la gran empresa. Pero también se encuentran factores que juegan en su contra como: el hecho que tengan dependencia de los programas de apoyo les falta acceso a capital y financiamiento, les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión, tienen problemas de liquidez, carencia de presupuesto para mercadeo, tienen una visión local pero no global de su negocio.

[2] FUNDES (Fundación para el Desarrollo) estudio "La realidad de la Pyme Colombiana desafío para el desarrollo" 2010

Clasificación, según sus activos y el número de trabajadores.

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Tabla 1 Clasificación de las empresas año 2017

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 ($368.858.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 ($3.688.585.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 ($22.131.510.000)
Grande	Superior a 30.000 ($22.131.510.000)
SMMLV para el año 2017 $737.717	

Fuente: Bancóldex Banco de Comercio Exterior de Colombia[3]

2.1.2. Indicadores de la industria de las TIC

2.1.2.1 Panorama internacional

Los índices de crecimiento de industrias como informática, desarrollo de software y telecomunicaciones han superado durante los últimos años el ritmo de crecimiento de otras industrias tradicionales en los países desarrollados. Lo anterior debido en buena parte, a que las TIC contribuyen a incrementar y mantener el desarrollo de los otros sectores de la economía. De acuerdo con el Informe Anual de la Sociedad de la Información en España, "el valor del mercado TIC en 2008 alcanzó los 2,74 billones de euros", cifra equivalente al 6,5% del PIB mundial de ese año y superior en un 4,8% respecto al año anterior. Según este estudio, realizado por la Fundación Telefónica, el crecimiento del mercado TIC a nivel

[3] https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx

mundial en los últimos años se debe fundamentalmente a la evolución de los servicios de telecomunicaciones, seguida de los servicios de software y los de televisión.
A nivel regional, Europa muestra el liderazgo de este mercado, seguida de Norteamérica, Asia Pacífico y el resto del mundo. A continuación, se presentan las cifras correspondientes al valor global del mercado TIC entre 2005 y 2008, teniendo en cuenta las regiones con mayor participación a nivel mundial:

Tabla 2 Nivel de Participación mundial

Miles de millones de €

Región	2005	2006	2007	2008
Europa	797	831	872	902
Norte América	739	779	816	839
Asia Pacífico	558	596	641	684
Resto del mundo	214	247	286	317
Total	**2.308**	**2.453**	**2.615**	**2.742**

Fuente: Fundación Telefónica - Informe Anual de la Sociedad de la Información en España para 2008 (edición 2009)

Verificando el informe nos muestra que aún existe disparidad entre regiones, razón por la cual la brecha digital es hoy en día uno de los grandes objetivos de política económica a nivel internacional, señalando que: "La brecha digital sigue siendo preocupante, aunque se esté reduciendo ligeramente, especialmente entre los extremos, es decir países con niveles de TIC muy altos y países con los más bajos niveles de TIC"[4]

Inversión y productividad

En el caso de América Latina hay estudios que analizan la relación entre inversión en TIC y productividad que muestran que el aumento de los gastos en TIC respecto del Producto Interno Bruto (PIB) no necesariamente se ha reflejado en un mejoramiento del nivel de productividad de los países. Si bien hay una correlación positiva entre las dos variables, el impacto no es lineal y el desempeño de cada país depende de varios factores, dentro de los que se destacan su estructura productiva, la distribución del ingreso, las complementariedades con el sistema nacional de innovación y los modelos organizativos de las empresas e instituciones.

[4] Opt. Cit., página 18

Penetración de TIC intermedias según tamaños de empresas en los sectores industrial, comercial y de servicios (% total de las empresas)

	País	Año	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Porcentaje de empresas que usan internet para hacer transacciones con organismos gubernamentales	Argentina	2010	43%	70%	86%	57%
	Brasil	2011	64%	78%	87%	70%
	Chile	2011	21%	37%	53%	25%
	Colombia	2008	50%	69%	79%	58%
	Costa Rica	2011	0%	0%	0%	72%
	Perú	2007	22%	46%	47%	33%
Porcentaje de empresas que usan internet para servicios bancarios y financieros	Brasil	2011	81%	91%	92%	83%
	Chile	2011	68%	83%	91%	72%
	Colombia	2008	80%	90%	90%	84%
	Costa Rica	2011	0%	0%	0%	93%
Porcentaje de empresas que poseen una página WEB propia	Argentina	2010	52%	73%	83%	62%
	Brasil	2011	49%	75%	91%	59%
	Chile	2011	29%	57%	77%	36%
	Colombia	2008	42%	70%	84%	5%
	Costa Rica	2011	0%	0%	0%	78%
	Uruguay	2007	45%	60%	75%	48%

EVALUANDO SOFTWARE.COM

Fuente: CEPAL. Entre mitos y realidades

Ilustración 1 penetración de las TIC en los sectores Industrial, comercial y de servicios
Fuente: Incorporación de TIC en el sector productivo 27 octubre, 2015
http://www.evaluandosoftware.com

Los investigadores analizaron el vínculo entre TIC y productividad en las empresas de Argentina, Chile, Colombia, Perú y Uruguay, poniendo énfasis en la complementariedad de las TIC con otros factores determinantes para el desempeño económico de las firmas, como la calidad del capital humano, las capacidades innovadoras y los cambios organizacionales. Los resultados obtenidos indican que el impacto de las TIC sobre las actividades de las firmas parece ser fundamentalmente indirecto, principalmente vía reducción de costos, actividades innovadoras y complementariedades con el capital humano; este efecto sería válido no sólo a nivel de las firmas, sino que también a nivel agregado de la economía. Esta característica intrínseca de las TIC constituye una de las mayores dificultades para evaluar empíricamente el efecto directo de la introducción de las TIC en las empresas.

2.1.2.2 Colombia

En la última década Colombia ha mostrado un significativo incremento en materia de incorporación de las TIC en su economía. El crecimiento logrado puede apreciarse al

comparar cifras globales en relación con la ampliación de infraestructura y crecimiento de las TIC en el país, durante de década de los años 2000.
En la siguiente tabla se muestra cifras oficiales incorporación de las TIC en el país - comparativo entre los años 2002-2009

Tabla 3 Incorporación de las TIC en Colombia

Factor	2002	2009	Variación
Computadores por cada 100 habitantes	3,4	12,8	276%
Usuarios de Internet por cada 100 habitantes	3,6	46,2	1183%
Suscriptores a Internet*	478.053	2.966.766*	521%
Velocidades de descarga de los accesos a Internet	Entre 128 Kbps y 512 Kbps> 60%	Entre 512 Kbps y 2.048 Kbps> 80%	300%
Abonados de telefonía móvil	6.186.206	41.154.630	565%
Minutos de tráfico de Telefonía Móvil	2.536	38.876	1433%

* A Septiembre 2009.

Fuente: MINTIC

Lo anterior se encuentra en orden con los resultados evidenciados a nivel internacional, puesto que el país ha sido uno de los más dinámicos en su tasa de crecimiento de TIC dentro del grupo de países en desarrollo y en este sentido, diferentes indicadores de acceso, uso y aprovechamiento de las TIC, calculados por entidades reconocidas en cuanto a medición de competitividad y desarrollo de las TIC a nivel mundial, reflejan un avance de Colombia en la materia.
El país ascendió de la posición 69 a la posición 63 en el índice de desarrollo de las TIC (ICT Development Index –IDI-) entre los años 2007 y 2008, según el informe "Medición de la Sociedad de la Información 2010" publicado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).
Asimismo, Colombia se encuentra en un nivel superior al de países como Argentina, Perú, Honduras y Paraguay en el caso de indicadores como: El Networked Readiness Index (NRI) y El Global Competitiveness Index, elaborados por el Foro económico Mundial; así

como el E – readiness, publicado por el semanario The Economist y el Índice de Conectividad realizado por London Business School, LECG y Nokia.

Tabla 4 Tabla Posición de Colombia de acuerdo con los principales indicadores internacionales en competitividad y TIC para el año 2010

País	ICT Development Index (IDI)[10] 2008	Networked Readiness Index (NRI)[11] 2009–2010	Global Competitiveness Index[12] 2009–2010	E - readiness[13] 2009	Índice de Conectividad[14] 2009-2010
Estados Unidos	19	5	2	5	7,8
Canadá	21	7	9	9	7,0
Reino Unido	10	13	13	13	7,1
Corea	3	15	19	19	6,3
España	25	34	33	25	4,8
China	24	37	29	56	3,1
Chile	54	40	30	30	6,1
Grecia	30	56	71	33	3,6
Brasil	60	61	56	42	5,3
Colombia	**63**	**60**	**69**	**52**	**4,8**
Argentina	49	91	85	45	5,9
Perú	75	92	78	53	
Honduras	106	106	89		
Paraguay	94	127	124		
Muestra de Países	159	133	133	70	-
Fuente	UIT	Foro Económico Mundial	Foro Económico Mundial	The Economist	London Business School - LECG - Nokia

2.1.2. Identificación de sectores productivos

Actualmente el sector de las TIC se encuentra conformado por tres grandes sectores:

- El sector de Software y Servicios TI
- El sector de Contenidos Digitales
- El sector de Recursos Humanos

Dichos sectores contienen las siguientes líneas de negocio:

Software y servicios TI

- Cloud computing

- Sistemas Personales
- Consultoría e implementación
- Comercio Electrónico
- Desarrollo y fabricación de software
- Portales, redes sociales, WEB 2.0.
- Desarrollo de Aplicaciones WEB
- Planeación de sistemas, SOA e integración
- Seguridad informática
- Testing de software
- Tecnologías transversales
- Mejora de Procesos
- E Marketing
- Integración de Redes
- E`Learning
- Integración de Sistemas
- Outsourcing de Sistemas de Información
- Soporte y mantenimiento de software
- Outsourcing de infraestructura
- Infraestructura tecnológica
- Outsourcing de procesos (BPO)
- Mayorista
- Servicios de migración y calidad de datos

Contenidos digitales

- Animación Digital/Videojuegos
- Realidad Aumentada
- Aplicaciones Móviles
- Largometrajes Cortometrajes, formatos: cine y televisión
- Animación Gráfica
- Comerciales
- Estrategias de Marketing Digital

Recursos humanos

- Capacitación y entrenamiento
- Institución académica

Los sectores productivos en la industria TI, se identifican en líneas de negocios que ofrecen las diferentes empresas del sector de las tecnologías. La mayoría de las empresas se dedican a ofrecer más de una línea de negocio como actividades secundarias diferente a la actividad general o línea de negocio principal.

A continuación, se presenta una relación de línea de negocio por rangos de tamaño según estudio de caracterización del sector teleinformática, software y TI en Colombia 2015, realizado a 163 empresas del sector TI en Colombia.

Tabla 5 Tamaño de las Empresas del sector TIC

Líneas de Negocio	TAMAÑO DE LAS EMPRESAS			
	Menos de 10 empleados	Entre 11 y 50 empleados	Entre 51 y 200 empleados	Más de 200 empleados
Cloud computing	26	1	0	0
Consultoría e implementación	122	20	1	0
Desarrollo/Fábrica de Software	607	134	26	5
Gerencia	4	2	0	0
Infraestructura como servicio	224	72	3	1
Manejo de Centro de Datos	565	216	45	25
Mantenimiento de soporte de aplicaciones	104	29	8	2
Mesa de ayudas	327	122	17	11
Otros servicios TI	85	24	6	0
Plataformas tecnológicas (servicio)	68	15	4	3
Software como servicio	90	22	3	1
Testing de software	241	71	12	6

Fuente: Elaborado con base a censo MinTIC 2014

3. ESTUDIO DEL ENTORNO

El presente análisis de Entorno se enfoca en investigar e indagar los factores externos que influyen en el desarrollo de nuestro modelo de negocio, para ello enfocaremos el estudio en dos partes el Entorno General y el Entorno Específico; Lo cual nos permitirá conocer las tendencias que podrán tener un impacto en el sector TIC, mediante el Análisis PESTEL y las 5 fuerzas de PORTER.

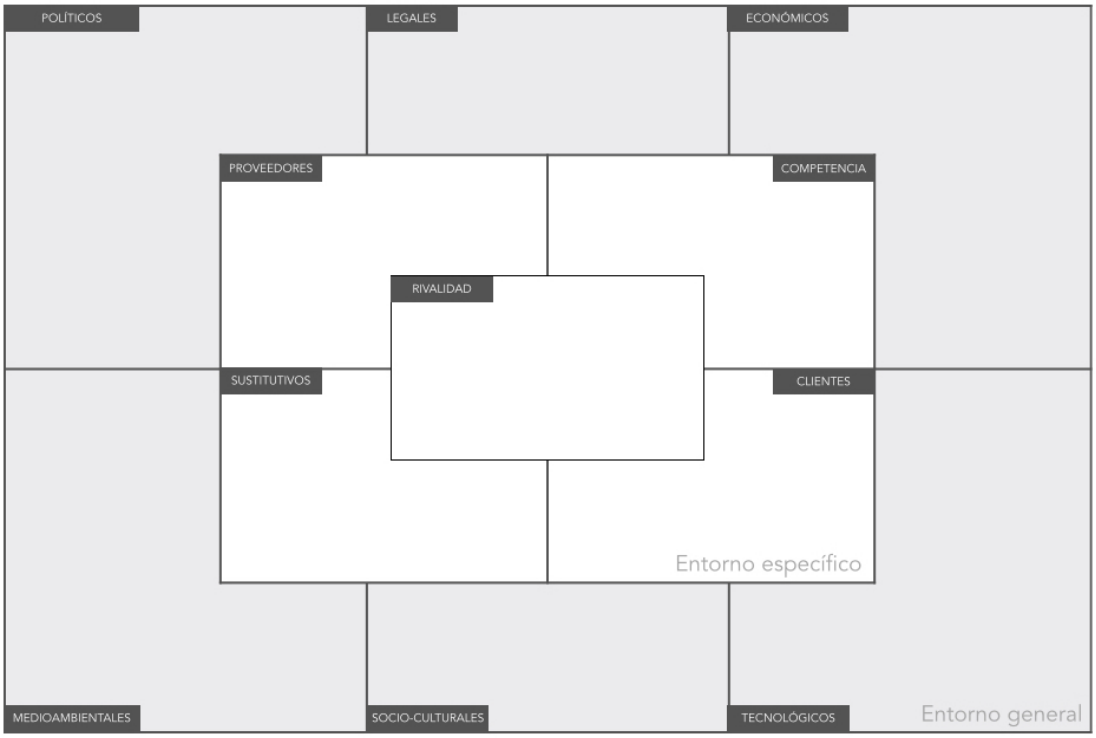


Ilustración 2 Análisis del Entorno (PESTEL y Porter)[5]

3.1 ENTORNO GENERAL

Pretende averiguar el impacto sobre el sector de las Tecnologías de la información y la comunicación, de factores de nuestro Entorno General: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Para ello emplearemos el análisis PESTEL.

[5] http://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/#post/0

El análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. [6]



Ilustración 3 Análisis de PESTEL

3.1.1 Factores Políticos

La situación del sector de TIC en Colombia se encuentra determinada en estos momentos por dos acontecimientos que han transformado la composición y situación del antiguo sector de telecomunicaciones como son:

- La aprobación de la Ley 1341 de 2009, por la cual se definen principios y conceptos de la Sociedad de la Información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC -en el país; se transforma el Ministerio de Comunicaciones en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; se crea la Agencia Nacional del Espectro; y se dictan otras disposiciones relacionadas con el desarrollo del sector TIC.
- La expedición del marco regulatorio mediante el cual la Comisión de Regulación de Comunicaciones, antigua Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, definió los mercados relevantes del sector y analizó sus condiciones de competencia para efectos del establecimiento de medidas regulatorias pro competitivas. Sucesos que pueden destacarse como hitos en la institucionalidad colombiana y constituyen el

[6] http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/

inicio de una nueva era de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el país.

Ley 1341: Ley de TIC

La Ley de TIC formula por primera vez una definición oficial de las TIC en Colombia, por medio de los artículos 6 y 9, los cuales se citan a continuación:

"Artículo 6. Definición de TIC. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes". (…)

Artículo 9. El Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está compuesto por industrias manufactureras, comerciales y de servicios cuyos productos recogen, procesan, crean, transmiten o muestran datos e información electrónicamente".[7]

Sumado a ello, la Ley de TIC enmarca la importancia de estas tecnologías bajo el entendido que nos encontramos en la Sociedad de la Información y el Conocimiento y contempla los elementos normativos y estratégicos que le permitirán al Estado garantizar la competencia en los mercados, el beneficio de los usuarios a través de las TIC, la inversión en el sector, el desarrollo de las tecnologías y el uso eficiente de los recursos.

Entre los principales aspectos tratados en esta Ley se encuentran:

- Acceso a las TIC como un derecho de toda la población.
- Conformación de una nueva organización institucional.
- Creación de la Agencia Nacional del Espectro.
- Definición de las obligaciones del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Fondo de TIC y la Comisión de Regulación de las Comunicaciones.
- Establecimiento de reglas de solución de controversias en materia de Interconexión, la protección al usuario y la provisión de servicios de Radiodifusión.

Organización Institucional

Los cambios realizados a nivel de la estructura normativa y regulatoria del país asociada al sector TIC se encuentran acompañados de reformas en el área institucional que permiten ejecutar el nuevo marco legal. Entre las principales se encuentran:

- Creación del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: A partir de la Ley 1341, la cual establece que "el Ministerio de Comunicaciones se denominará en adelante Ministerio de Tecnologías de la

[7] http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf

Información y las Comunicaciones" (Mintic), se transforma el Ministerio de Comunicaciones en Mintic, delegando nuevas funciones transversales, entre ellas la coordinación y la articulación del Plan de TIC, con el Plan de Educación y los demás planes sectoriales y con el propósito de que éste nuevo ministerio pueda establecer los parámetros de uso y de servicio de las ramas asociadas a las TIC e involucrando todas las formas de comunicación tanto nacionales como internacionales que operan en el territorio colombiano.

Así mismo, este órgano generador y responsable de política pública, tiene el control de la legalidad en cuanto al establecimiento de normas de transmisión, uso de publicidad, regiones autorizadas para la distribución de los servicios de las compañías del sector, entre otros aspectos, contemplados en la Ley de TIC y los estatutos generales de Mintic.

- Creación de la Agencia Nacional del Espectro: La necesidad de dar uso correcto y razonable al espectro radioeléctrico para fomentar nuevos servicios y mercados convergentes, hizo que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones creará, mediante la Ley TIC, la Agencia Nacional de Espectro– ANE. Esta Unidad Administrativa especial adscrita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, tiene el objetivo de dar soporte técnico para la gestión y la planeación y ejercer la vigilancia y el control del espectro radioeléctrico.

- Creación de la Comisión de Regulación de Comunicaciones: Con la promulgación de la Ley 1341 se establecieron una serie de principios orientadores, que afectan el marco regulatorio, dentro de los que se destacan:

    - (i) Los relativos a la libre competencia; (ii) El uso eficiente de la infraestructura y de los recursos escasos; (iii) La protección de los derechos de los usuarios; (iv) La neutralidad tecnológica; y (v) La transformación de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones de que trata la Ley 142 de 1994 en la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

  Con la creación de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, el Gobierno Nacional busca fortalecer y ampliar el campo de acción y las competencias de la comisión de regulación, convirtiéndola en un instrumento de intervención del Estado en la economía.

- La Superintendencia de Industria y Comercio como nueva entidad de vigilancia del sector TIC: Sumado a lo expuesto anteriormente, en marco de la Ley 1341, debido a la transición del sector de telecomunicaciones hacia el sector TIC de la economía, los servicios de telecomunicaciones ya no se encuentran regidos bajo los principios de la Ley 142 de Servicios Públicos, razón por la cual, en adelante su prestación, así

como la prestación de todos aquellos servicios que según la Ley de TIC conforman el nuevo sector económico, será vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio.

3.1.2 Factores Económicos

De acuerdo con la información financiera reportada por las empresas del sector, de Teleinformática, Software y TI en Colombia, a la DIAN, las empresas instaladas en Bogotá son las que mayor patrimonio presentan con 4.461 miles de millones de pesos, seguidas por las empresas ubicadas en Medellín con 989 miles de millones de pesos.

Tabla 6 Información Financiera de las empresas del sector

Ciudad	Patrimonio	Pasivos	Ingresos Brutos Operacionales	Gastos Nómina
Barranquilla	276.699.212.000	155.100.247.000	440.313.413.000	43.131.038.000
Cartagena	65.733.666.000	41.630.132.000	122.143.158.000	16.110.350.000
Bogotá	4.461.151.842.000	2.767.426.073.000	5.821.793.338.000	1.139.743.940.000
Medellin	989.768.275.000	615.635.406.000	1.646.757.790.000	470.044.500.000
Bucaramanga	193.891.938.000	55.652.081.000	226.196.072.000	41.914.638.000
Cali	703.976.625.000	381.252.157.000	1.082.314.330.000	201.713.350.000

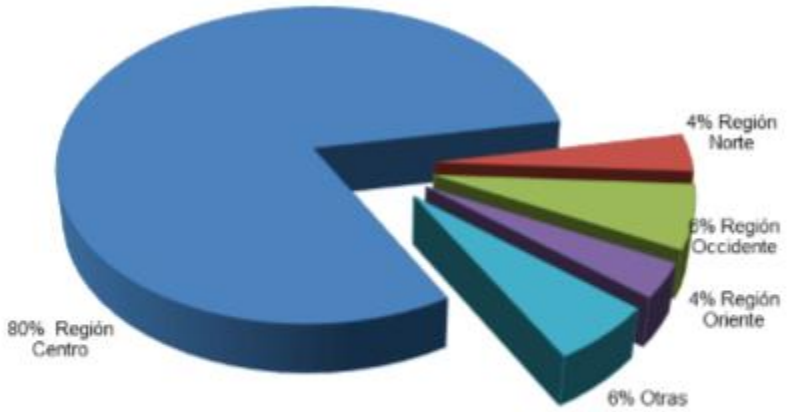
Fuente: Datos tomados de la UAE DIAN –Subdirección de Gestión de Análisis Operacional reporte estadístico consolidado de los renglones de la declaración de renta año gravable 2015.

De acuerdo con los resultados de la tabla siguiente, en las empresas del sector ubicadas en Cartagena los pasivos representan el 63,3% del patrimonio, seguida por Medellín con el 62,2% del patrimonio, las empresas de Bucaramanga son de menor participación de sus pasivos en el patrimonio con un 28,7%. La mayor participación de los gastos de nómina frente a los ingresos brutos operacionales se encuentra en Medellín con un 28,5%, seguida por Bogotá con un 19,6%; es importante anotar que los servicios más representativos en Medellín tienen que ver con actividades de desarrollo de software y en Bogotá con actividades de consultoría, ambas requieren de personal especializado, mientras que en Barranquilla los gastos de nómina representan apenas el 9,8% de los ingresos brutos operacionales, su vocación es la comercialización al por menor de computadores, equipos periféricos y programas de informática.

Tabla 7 Patrimonio por Ciudades

Ciudad	%Pasivo frente al Patrimonio	%Gastos de Nómina frente Ingresos Brutos
Barranquilla	56,1	9,8
Cartagena	63,3	13,2
Bogotá	62,0	19,6
Medellin	62,2	28,5
Bucaramanga	28,7	18,5
Cali	54,2	18,6

De acuerdo con el Censo del Directorio de Empresas Activas de la Industria del Software y Servicios Asociados con TI de Colombia realizado por MinTIC, en el 2014 en Colombia había 4016 empresas activas de las cuales el 80% se encuentran en la Región Centro, el 4% en la Región Norte, 6% en la Región Occidente, 4% en la Región Oriente, y el 6% distribuidas en el resto del país.[8]



Fuente: Datos tomados de Censo MinTIC, 2014

Ilustración 4 Distribución empresas activas del sector TIC en Colombia 2014

Tamaño
de las empresas por el valor de sus ventas.

Por el valor de sus ventas el mayor número de empresas en Colombia se ubica en el rango de menos de 294 millones de pesos en ventas, únicamente el 3% de las empresas presentan ventas superiores a 17.000 millones de pesos.

[8] Estudio de caracterización del sector teleinformática, software y TI en Colombia 2015.



Fuente: Datos tomados de Censo MinTIC, 2014

Ilustración 5 Tamaño de las empresas por valor de ventas

3.1.3 Factores Socioculturales

Colombia es un país de una gran riqueza cultural, que se expresa, entre otros aspectos, en la presencia de más de 80 pueblos indígenas que mantienen vivas sus lenguas y costumbres, y tienen presencia en la vida pública nacional, en la coexistencia de un número importante de culturas regionales y urbanas, en la población inmigrantes, así como también en la existencia de los más diversos circuitos artísticos y culturales, que promueven la creación y movilización de productos culturales locales, nacionales e internacionales.

No obstante, la construcción de políticas culturales es un reto de grandes magnitudes, pues los recientes procesos de globalización económica y las transformaciones socioculturales y políticas que abarcan de forma desigual a las distintas regiones, la emergencia de sectores locales que demandan participación en los escenarios de gestión y decisión política y cultural, así como la consolidación de los sistemas de información como primera fuerza productiva, y un escenario de acción política, trazan hoy en día nuevas coordenadas a la estructura y a las relaciones entre el Estado y la Sociedad.

El tejido de relaciones que promueve la legislación vigente y las acciones de entidades públicas y privadas culturales deben tender en un futuro muy cercano a pensar como una totalidad que se adapta constantemente a un entorno en permanente cambio, enfocar su dirección hacia una perspectiva tecnológica incluyente que plantee el concepto de sociedad de la información y el conocimiento, el cual se deriva del cambio en las estructuras sociales resultantes de la revolución de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y la forma en que dicha evolución se relaciona y se percibe por los ciudadanos.

Esta sociedad de la información, definida por el Banco Interamericano de Desarrollo como "un determinado nivel de desarrollo social, económico y tecnológico caracterizado por la participación de diversos agentes (gobierno, empresas, investigadores, centros tecnológicos, organizaciones sociales y ciudadanos) dispuestos a generar, difundir y usar la información para la producción de conocimiento"[9] ha confirmado que la construcción de las políticas para el desarrollo tanto económico como social, requiere de la participación activa de todos los agentes de la sociedad, y que las TIC son un elemento fundamental para lograrlo.

3.1.4 Factores Tecnológicos

Uno de los grandes retos de las empresas en el siglo XXI es la utilización de las tecnologías de forma eficiente, es decir, que brinde en una mayor calidad en los productos o servicios al usuario final.
Las empresas cada vez asumen un mayor riesgo en el proceso tecnológico debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva, ya que ésta supone a corto plazo un nivel de supervivencia.
Así, por ejemplo, disponer de tecnología en sectores como banca, automóviles o alimentación y construcción, no supone grandes ventajas, sin embargo, no disponer de la tecnología supone no poder sobrevivir en el mercado actual.

Los factores por analizar son los siguientes:

- Disponer de personal especializado: El disponer de personal especializado nos permite acercar la curva de experiencia y disminuye los tiempos y riesgos de los retos a los cuales se enfrenta nuestra organización.

- Disponemos de un entorno con los servicios tecnológicos y logísticos necesarios: Los servicios tecnológicos a unos procesos competitivos suponen uno de los factores importantes para nuestra organización.

- Nuestra ubicación nos permite disponer de modernas infraestructuras: En un mercado cada vez más global disponemos de modernas infraestructuras de comunicaciones que nos permiten competir globalmente.

- Tenemos cultura en la adaptación de nuevas tecnologías: Tener cultura y experiencia en la adaptación de nuevas tecnologías, nos permite tener la organización disponible para adoptar nuevos retos tecnológicos, así mismo evitar

[9] Banco Interamericano Desarrollo, Manual.gob, Estrategias de gobierno electrónico: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos" Washington, D.C, 2003

que los cambios y adecuaciones sean traumáticos para el desarrollo de las actividades de la compañía.

- Tercerización: El desarrollo de la industria, el crecimiento del mercado, la abundante competencia, y la constante demanda en la prestación de servicios obligan a las empresas a estar a la vanguardia de la tecnología y la mejora de sus procesos, de manera que día a día el desempeño de sus actividades sea más eficiente y obtengan el deseado nivel de posicionamiento. Una de las modalidades de prestación de servicios más difundidas y solicitadas en la actualidad es la tercerización, la cual brinda a las empresas beneficios directos que facilitan sus labores diarias y permite a las empresas concentrarse en la razón de ser de su actividad económica, reduciendo significativamente sus costos de operación y manteniendo la calidad de sus servicios o productos.
  Existen diversos tipos de tercerización:
  - Bodyshop: También conocida como venta de capital humano, es la práctica de empresas de consultoría que reclutan personal de tecnología de información con la finalidad de contratar sus servicios por un corto plazo.
  - Outsourcing: Proceso en el cual una empresa identifica una parte de su proceso de negocio que podría ser desempeñada de manera más eficiente y efectiva por otra empresa, la cual es contratada para atender dicha necesidad. Esto libera a la primera empresa para enfocarse directamente en el Core de su negocio.
  - Llave en mano: Un único proveedor implementa una solución global, agrupando una gran variedad de actividades.

3.1.5 Factores Ecológicos

La Constitución Política de Colombia, en los artículos 8, 79, y 80 señala que es un deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica, el fomento de la educación para el logro de estos fines y planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, conservación, restauración y sustitución; en concordancia con el artículo 95, la Constitución dispone como
obligación de los particulares proteger los recursos naturales del país y velar por la conservación de un medio ambiente sano. Así mismo, el artículo 209, expresa los principios de eficiencia y economía que deben primar en la función pública.

3.1.6 Factores Legales

Invitamos al lector a Ver Ítem 4

3.2 ENTORNO ESPECÍFICO

3.2.1 Clientes

Con el objetivo de establecer las características y expectativas de nuestros clientes dentro del sector de las TIC, el gobierno adelantó un estudio entre los años 2012 y 2013, en el cual señala que los sectores que presentan una mayor demanda de TIC son: gobierno, telecomunicaciones, manufactura, sector agrícola, el sector financiero, la academia, el sector petrolero, gas y minería, el área de la salud, energía e infraestructura. Desde el marco de la visión estratégica del sector generado por el MinTIC a través de la estrategia de fortalecimiento de la industria en TIC, la identificación de stakeholder, permite establecer la hoja de ruta para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas que ofrecen servicios tanto en el sector de software y servicios TI, como en el sector de contenido digitales.

3.2.2 Distribuidores

K-Colsulting al ser una empresa que brinda servicios de consultoría no cuenta con distribuidores de servicios directos o permanentes. Los servicios complementarios que requieran nuestros clientes se realizarán con la colaboración de empresas proveedoras del mismo rubro de consultoría con quienes ya tiene experiencia trabajando y tiene un alto nivel de confianza por medio de alianzas o uniones temporales.

Dentro de los principales distribuidores de consultoría se encuentran compañías como:

- NetSolutions[10]: Brinda, entre otras cosas, servicios de consultoría de tecnología de información y desarrollo móviles.
- CSTI[11]: Brinda servicios de consultoría de Business Intelligence, plataformas móviles, integración y desarrollo, y outsourcing de profesionales en TI.
- Quiminet[12]: Proveedor de Outsourcing de procesos productivos u operativos. Operación de líneas de producción, manejo de procesos de empaque, inspección de productos, bodegueros, personal administrativo.
- SEPIASA[13]: Somos un proveedor de Seguimiento de Programas Operativos Anuales de Protección Ambiental (POAPA) para Plantas Industriales

[10] http://www.nspsac.com/

[11] http://www.csticorp.biz/

[12] http://www.quiminet.com

[13] sepiasa-1271437814/productos.htm

- Linexpert: Cuenta con una amplia de línea de servicios entre los cuales, como aliado estratégico, K-Consulting requerirá contar con los siguientes servicios:
    - Consultoría e implementación de SAP y ERP.
    - Consultoría en normas NIIF
    - Implementación de CRM
    - Implementación E-commerce with SAP y ERM.
    - Outsourcing en consultores de SAP (técnicos y funcionales)
    - Outsourcing en desarrolladores /.Net, java, COBOL.
    - Outsourcing en Gerentes especializados en proyecto de infraestructura cloud.

3.2.3 Proveedores

Identificamos que los proveedores son parte fundamental para el funcionamiento y logro de nuestros objetivos organizacionales. Por ello, relacionamos los campos de acción y los proveedores más destacados:

- **Software:**
    - ADOC LTDA: Soluciones para Gestión Documental - Outsourcing de Digitalización
    - BARRETO SOFTWARE: Dedicada por más de 15 años al desarrollo de programas para Laboratorio Clínico, Patológico e Imágenes diagnósticas, integrados con redes hospitalarias.
    - ITAC - IT APPLICATIONS CONSULTING: -Empresa de Consultoría en TI y Fábrica de Software Seguro, es líder en el desarrollo de soluciones seguras integrales para MFT y SOA. Especializada en la prevención, detección y solución de problemas de seguridad y desempeño de aplicaciones, ITAC garantiza el aseguramiento de calidad a través de todo el Ciclo de Vida de Desarrollo de Software.
- **Hardware y Equipos**
    - NOVATRONIX: Empresa con 17 años de experiencia en soluciones de Punto de venta P.O.S. fijo y móvil, equipos para lectura de código de barras, recolección de datos portátil, impresoras portátiles, sistemas de identificación biométrica, terminales de cliente delgado inalámbricos ThinClient, Mini Pus para POS en ambiente industrial, desarrollo de software a la medida, lectores de tarjeta inteligente, equipos para transacciones POS móviles con conexión GPRS, pantallas táctiles TouchScreen y servicio de soporte técnico.
    - COMPONENTES ELECTRONICAS LTDA: Dedicada a la comercialización de productos electrónicos para la industria; Equipos

especiales para las plantas corrugadoras y software de aplicación en el comercio, la banca, la industria y en la investigación académica y profesional.

- **Redes y Comunicaciones**
  - 3M COLOMBIA S.A.: Es una compañía global de innovación ofrece servicios como
    - Solución Total para Data Center
    - Solución en Telecomunicaciones
    - Soluciones Eléctricas
    - Soluciones Barreras Contra Fuego
  - PEI - PEI POWER - PROYECTOS ESPECIALES INGENIERIA SA: Empresa Colombiana de ingeniería eléctrica y electrónica fundada en el año de 1996, especializada y certificada ISO 9001 por Bureau Veritas en Diseño, Fabricación, Comercialización y Mantenimiento de equipos para el soporte, control y manejo de potencia.
  - TLM SOLUCIONES DE INFORMACIÓN: TLM Ofrece productos específicos de Software Aplicativo estandarizados en la gestión de: Recursos Humanos, Comercio Exterior y Control Cambiario y la construcción de Componentes de Integración de estos productos con las principales soluciones ERP del mercado.

- **Licencias**

  Se requiere contar con proveedor de licencias de software, cuando sea solicitado por un cliente de K-Consulting o sea de uso para esta misma. Entre los proveedores se cuentan con los siguientes:
  - Licencias Microsoft: IT-training, partner oficial de Microsoft categoría GOLD.
  - Licencia PMI: PPMC Consultores Internacionales Ltda.
  - Licencia en Normas Técnicas y Calidad: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) ofreciendo la reproducción de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales. ICONTEC es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia.
  - Licencia en SGS: SGS Colombia S.A.S certificación en sistemas de gestión

- **Gestión del conocimiento**
  - **Capacitación y certificación:** FEUD, Empresa dedicada a capacitar y certificar a personas y empresas en: Gestión y gobierno TI, gestión de proyectos, contratación y ejecución de proyectos con el sector público,

administración empresarial (indicadores de gestión KPI), herramientas contratación estatal, entre otras.

3.2.4 Competidores

El desarrollo de la industria, el crecimiento del mercado, la abundante competencia, y la constante demanda en la prestación de servicios obligan a las empresas a estar a la vanguardia de la tecnología y la mejora de sus procesos, de manera que día a día el desempeño de sus actividades sea más eficiente y obtengan el deseado nivel de posicionamiento.
El más reciente estudio realizado por la El MINTIC y el SENA arroja una clasificación de los servicios y soluciones que prestan las empresas dedicadas a el sector de las TIC en Colombia

Tabla 8 Soluciones y Servicios ofrecidos por las Empresas

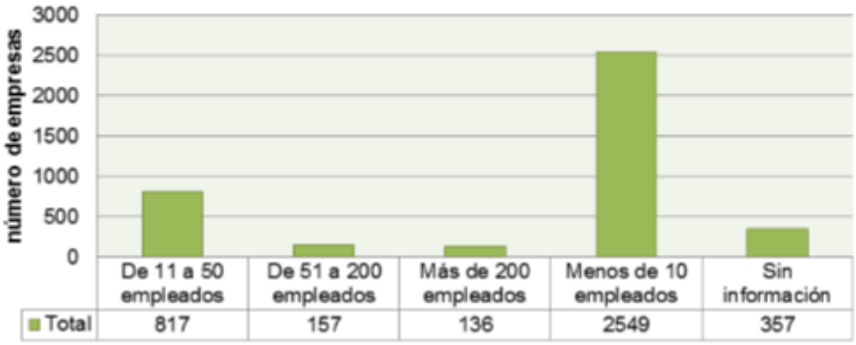
Servicios y soluciones	Convención	Porcentaje
CRM	CRM	3%
Contabilidad, facturación e inventarios	ERP	8%
Gestión Gerencial	GEGCIAL	3%
Herramientas de desarrollo de software	DSRRLSW	7%
Desarrollo de aplicaciones móviles	DSAPPMOV	3%
Software de Gestión de procesos	SGP	7%
Seguridad Informática	SEGINF	5%
Contact center	CC2	2%
Comercio electrónico	COMELEC	4%
Sistemas financieros	SISFIN	5%
Punto de venta	POS	2%
Herramientas de integración	HERRINT	4%
Inteligencia de negocios	BI	4%
Herramientas de escritorio	DESKTOP	1%
Data Center	DC3	2%
Nómina y Recursos Humanos	NRRHH	4%
Gestión de Producción y Operación	GESTPRODOP	5%
Ventas	VENTAS	4%
Software para gestión y operación del negocio	SWGESTOP	9%
Comunicaciones	COMUNIC	6%
Administración documental y de contenidos	ADMONDOC	4%
Administración de infraestructura	ADMININF	5%
Infraestructura en la nube	CLOUD	3%

Fuente: Encuesta Estudio de caracterización ocupacional del sector de Teleinformática, Software y TI en Colombia, 2015.

Respecto a la temática de soluciones y servicios ofrecidos por las empresas encuestadas en el estudio se observa, que a nivel nacional el servicio que presenta un mayor índice porcentual es Software para gestión con 9%, Contabilidad, facturación e inventarios con 8%, herramientas de desarrollo de software y Software de gestión de procesos con 7%, las demás soluciones y servicios oscilan entre los rangos de 1% y 6%.

Así mismo es evidente validar la clasificación en cuanto a tamaño de las empresas para cual el estudio evaluó a 4016 empresas que fueron censadas respecto al número de empleados; para el estudio se determinaron los rangos de valor según la cantidad de personal de las empresas establecidas por la ley 590 de Colombia, así: menos de 10 empleados, entre 11 y 50 empleados, entre 51 y 200 empleados, más de 200 empleados y sin información.

Ilustración 6 Tamaño de las empresas por cantidad de Empleados



Fuente: Elaborado con base en el Censo MinTIC 2014

La tendencia de las empresas vinculadas al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es de organizaciones pequeñas y medianas, conocidas también como MiPyME, aunque la variable de sin información es significativa, es posible concluir que la preponderancia en este sector es hacia empresas enfocadas en prestar servicios o realizar productos individualizados, en contraposición a las empresas grandes caracterizadas por la estandarización de sus productos y servicios.

Líneas de negocios de las TIC

Las empresas del sector en términos generales se especializan en una actividad general o línea de negocio principal, sin embargo, algunas de ellas desarrollan también líneas de negocio secundarias, en la siguiente tabla se presenta el número de empresas vinculadas a las diversas líneas de negocios del sector teniendo como parámetro de clasificación el tamaño de las mismas.

Tabla 9 Líneas de Negocio

Líneas de Negocio	TAMAÑO DE LAS EMPRESAS			
	Menos de 10 empleados	Entre 11 y 50 empleados	Entre 51 y 200 empleados	Más de 200 empleados
Cloud computing	26	1	0	0
Consultoría e implementación	122	20	1	0
Desarrollo/Fábrica de Software	607	134	26	5
Gerencia	4	2	0	0
Infraestructura como servicio	224	72	3	1
Manejo de Centro de Datos	565	216	45	25
Mantenimiento de soporte de aplicaciones	104	29	8	2
Mesa de ayudas	327	122	17	11
Otros servicios TI	85	24	6	0
Plataformas tecnológicas (servicio)	68	15	4	3
Software como servicio	90	22	3	1
Testing de software	241	71	12	6

Fuente: Elaborado con base en el Censo Min TIC 2014

Con base en la anterior información es posible señalar que las líneas de negocios del sector de las TIC están representadas en mayor porcentaje por pequeñas y medianas empresas, lo cual corresponde con la información de la anterior gráfica, ya que el sector se encuentra conformado en su mayor parte por empresas pequeñas.

En nuestro campo de acción tenemos grandes representaciones; compañías fuertes y competitivas del sector de la consultoría y la capacitación, sus servicios son ofrecidos principalmente en el sector comercial, de servicios y manufacturero

Tabla 10 Descripción de la Competencia

NOMBRE EMPRESA	SERVICIOS OFRECIDOS
Consultoría Empresarial Pymes Colombia	Consultores Académicos & Organizacionales Asesoría Integral a Pymes, Emprendimientos, Planes de Negocios, Gestión Ambiental, Gestión Tributaria, Gestión de Mercadeo, Estudios de Factibilidad, Estudios de Mercadeo, Gestión y Certificaciones de Calidad, Nómina y Seguridad Social, Gestión de Talento Humano, Estrategias de Modernización, Mejoramiento Institucional, Implementación en ISO 9000, Gestión Documental y Archivos Acompañamiento a la Gestión Pública, Fortalecimiento

	Organizacional, Logística para eventos Empresariales, Foros, Seminarios – Conferencias, Capacitación a la Medida
CÁMARA DE COMERCIO	Orientación para creadores de empresa, asesorías en trámites, capacitación en mercadeo y ventas, publicidad, técnicas de negociación, moda y diseño, calidad total, innovación tecnológica, tendencias sectoriales de registro y comercio exterior, asesorías a nivel empresarial, técnico, jurídico y comercial, asesorías en conformación y consolidación de redes empresariales.
R & R Moreno Auditores y Consultores	Hacen procesos de planeación estratégica, evalúan la gestión, los costos, mercados, sectores, mapas poblacionales y un sin número de criterios que ayudan a entender el porqué de las fluctuaciones del negocio.
SENA	Programa fortalecimiento Pymes en lineamientos básicos estratégicos de la empresa, perspectiva desarrollo aprendizaje y capital estratégico, perspectiva clientes y mercados, perspectiva de clientes internos, perspectiva financiera, análisis financiero cuantitativo
FENALCO	Asesorías en gestión Humana, Servicio al cliente, Jurídicas, en procesos de calidad, creación de empresas, mercadeo y publicidad.

Fuente: investigación propia

- CONSULTORÍA EMPRESARIAL PYMES COLOMBIA/ Consultores Académicos & Organizacionales[14]: Cuentan con un Grupo Interdisciplinario de Académicos, Docentes, Directivos de Empresas, Consultores Empresariales y Profesionales Especializados en Diferentes Áreas Del Conocimiento, Metodología de la Investigación Científica, Consultoría Empresarial y Asesoría en Investigación, Gerencia, Formulación, Elaboración y Evaluación de Proyectos a Nivel Organizacional y Académico. Realizan Asesoría parcial O total para Pymes en Colombia generando valor y competitividad a su gestión empresarial, con altos

[14] http://bogotacity.olx.com.co/consultoria-empresarial-pymes-colombia-iid-179601191

estándares de calidad, profesionalismo, confidencialidad, discreción y cumplimiento.

- R & R Moreno Auditores y Consultores[15]: se especializa en el aseguramiento y control de los procesos financieros, administrativos y de auditoría en diferentes tipos de industrias, tienen 15 años de experiencia y cuentan con herramientas tecnológicas que están a la vanguardia de las tendencias globales, prestan sus servicios en la ciudad de Bogotá, Barranquilla y ciudad de Panamá.

K-Colsulting se diferencia de la competencia por sus:

- Valores: Transparencia, integridad, compromiso, ética, orientación al cliente, calidad de trabajo, iniciativa, innovación, flexibilidad.
- Pasión: Por la excelencia, el cambio y el conocimiento.
- Talento: Hábitos y habilidades personales y profesionales del personal.

[15] http://www.ryrmoreno.com/files/RYR_AVITAB_051611_1.pdf

4. ESTUDIO LEGAL

- **LEY DE CONSULTORÍA, CODIFICACIÓN.**
  Codificación 24, Registro Oficial 455 de 5 de noviembre del 2004. OAS
  - Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.
  - Art. 2.- La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente Ley y su reglamento. Cuando esta Ley utilice la palabra "Consultores", se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.

- **LA CONSULTORÍA EN EL SECTOR PÚBLICO**
  Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007

  El principal marco legal que regula la consultoría en Colombia se encuentra en el sector público y es el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, contemplado en la Ley 80 de 1993 por la cual se regula el desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la contratación pública. Dicha norma ha sido objeto de varias modificaciones y derogaciones por la Ley 1150 de 2007 en algunos puntos que se contemplaran más adelante en este escrito. De igual manera, la Ley 1474 de 2011 por la cual se expide el Estatuto Anticorrupción, regula algunos aspectos sobre responsabilidad y factores de selección en la consultoría, modificando así la Ley 1150 de 2007, ésta última que corresponde a la consagración legal de medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

- **Ley 80 de 1993 en materia de consultoría**

  "Todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales, contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles, se inscribirán en la Cámara de Comercio de su jurisdicción y deberán estar clasificadas y calificadas de conformidad con lo previsto en este artículo.

  El Gobierno Nacional adoptará un formulario único y determinará los documentos estrictamente indispensables que las Cámaras de Comercio podrán exigir para realizar la inscripción. Así mismo, adoptará el formato de certificación que deberán utilizar las Cámaras de Comercio"

Documentos requeridos: Consultor persona natural

a) Datos generales: El proponente o aspirante deberá anexar copia del RUT[16] de la página de la DIAN[17] y fotocopia auténtica del documento de identidad (para el caso de extranjeros se debe presentar pasaporte o cédula de extranjería). Así mismo, deberá anexar documentos que soporten la información aportada por la persona en los datos correspondientes a ubicación y residencia.

b) Calificación: El proponente o aspirante deberá soportar su experiencia probable a través de la presentación de los siguientes documentos:

- Fotocopia auténtica del acta de grado o el título profesional expedida por las instituciones técnicas profesionales, tecnológicas, universitarias o escuelas tecnológicas y universidades quienes confieren en el nivel de pregrado los títulos de técnico profesional, tecnólogo y profesional reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional.
- Tarjeta o matrícula profesional
- Así mismo, deberá adicionar los años de experiencia como consultor presentando constancia del contrato de mayor valor que haya celebrado a través de certificación de la entidad contratante o certificado expedido por el contador del proponente, en el que conste el objeto, la clasificación (es), el valor ejecutado sin IVA y la duración del contrato.

c) Capacidad técnica: Bajo la gravedad de juramento el proponente deberá presentar certificación suscrita por él donde indique el número del personal (profesional, universitario, administrativo, tecnólogo y operativo) vinculado para realizar actividades que concierne estrictamente a la labor de consultoría. Así mismo la Cámara de Comercio establece otras disposiciones especiales.

d) Capacidad de Organización: El proponente debe adjuntar la certificación del contador público que maneje sus cuentas, donde se relacione exclusivamente ingresos que tienen que ver con la actividad de consultoría en la que se inscribe (para calcular la capacidad de

[16] El RUP o Registro Único de Proponentes es un registro público creado legalmente en el que se inscriben todas aquellas personas naturales o jurídicas que desean participar en procesos de contratación con entidades estatales, como contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles.

[17] www.dian.gov.co (solicitud de inscripción del RUT).

organización se deberá hacer en términos del S.M.M.L.V vigente al momento de la causación).

Existen disposiciones especiales referentes al cálculo de la capacidad de organización, la capacidad financiera y técnica que se basan en las tablas y disposiciones presentadas en el Decreto 1464 de 2010 "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1150 de 2007 en relación con la verificación de las condiciones de los proponentes y su acreditación para el Registro Único de Proponentes a cargo de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones".

Normativos:
Con el objetivo de potencializar las capacidades competitivas desde los marcos de la eficacia y la eficiencia de los diferentes procesos de las empresas del sector de las TIC, el desarrollo económico que se encuentra reflejado en el PIB del país, y el desarrollo social equitativo e incluyente, existen varios entes reguladores que tienen la función de velar por el desarrollo, buen servicio, disponibilidad y acceso a las diversas tecnologías de la información y la comunicación. En la siguiente tabla se presenta de forma esquemática las instituciones, objetivos, funciones y marco normativo.

Tabla 11 Factores Normativos

Institución	Objetivos	Funciones	Marco Normativo
MINTIC	Entidad encargada de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	Incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios, a través del diseño e implementación de políticas públicas y estrategias del fortalecimiento del sector con miras al desarrollo social, económico y político del país.	Ley 1341 de 2009
Comisión de Regulación de	Entidad encargada del desarrollo y régimen de	Promover y regular la libre y sana competencia entre las empresas del sector, junto	Ley 1341 de 2009

Comunicaciones (CRC)	regulación tanto de la libre y leal competencia, como de la inversión en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Además de ello, tiene como objetivo fundamental, velar por los derechos de los usuarios con miras al desarrollo económico y social del país.	con el acceso y uso de las redes, estableciendo los parámetros y regulando el cumplimiento de los marcos legales vigentes para asegurar el desarrollo social y económico del país y en especial, el bienestar social de los usuarios.	
Agencia Nacional del Espectro (ANE)	Entidad encargada de planear estratégicamente el uso del espectro radioeléctrico, así como su vigilancia y control en todo el territorio nacional colombiano.	Realizar la planeación, atribución, vigilancia y control del Espectro Radioeléctrico en Colombia, así como brindar la asesoría técnica para la gestión eficiente del mismo y fomentar su conocimiento.	Ley 734 de 2002
Autoridad Nacional de Televisión (ANTV)	Entidad encargada de regular e implementar políticas para el acceso, calidad y oferta de servicios de televisión velando por el respeto de los derechos de los usuarios.	Brindar las herramientas para la ejecución de los planes y programas de la prestación del servicio público de televisión, con el fin de velar por el acceso a la televisión, garantizar el pluralismo, la competencia y la eficiencia del servicio.	Ley 1507 de 2012
Superintendencia de Industria y	Salvaguardar derechos de los consumidores,	Proteger al usuario desplegando estrategias y políticas para la sana	Leyes 1335, 1340, 1341 y 1369 de 2009

Comercio	proteger y administrar los datos personales, la regulación y protección de la libre y sana competencia, además de ello, es la autoridad nacional en la propiedad industrial.	competencia, el respeto y la calidad del servicio, estimulando la competitividad de la industria para el desarrollo económico y social del país.	Ley 1253 de 2008 Ley 1116 de 2006 La Ley 527 de 1999 Ley 446 de 1998 Decreto 2153 de 1992
Superintendencia Financiera	Entidad encargada de vigilar y proteger la estabilidad financiera del país a través del fortalecimiento de la gestión y supervisión del conglomerado financiero.	Entre sus funciones principales se encuentra el desarrollo de acciones orientadas a la implementación de mejores prácticas corporativas, la inclusión y educación financiera y la protección del consumidor.	Ley 1340 de 2009 Ley 1314 de 2009 Ley 964 de 2005 Decreto 4327 de 2005 Ley 795 de 2003 Ley 510 de 1999 Decreto 663 de 1993 Decreto 2739 de 1991
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Entidad encargada de apoyar y estimular la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la	Formulación, adopción, dirección y coordinación de las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa; el comercio exterior de bienes,	Decreto 2622 de 2013 Decreto 4176 de 2011 Decreto 2700 de 2008 Decreto 2785 de 2006 Decreto 4269 de 2005 Resolución 1926 de 2005 Decreto 210 de

	generación de mayor valor agregado.	servicios y tecnología; la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.	2003
COLCIENCIAS	Es el organismo principal de la Administración pública, rector del sector de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación; encargado de formular, orientar, dirigir, coordinar, ejecutar e implementar la política el Estado en la materia en concordancia con los programas y planes de desarrollo.	Definir los programas estratégicos para el desarrollo del país, la complementariedad de esfuerzos, el aprovechamiento de la cooperación internacional y la visibilizarían, uso y apropiación de los conocimientos, integrando las actividades científicas, tecnológicas y de innovación bajo un marco donde empresas, Estado y academia interactúen en función de los fines de la ley.	Ley 1286 de 2009 Decreto 585 de 1991

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

La investigación de mercados tendrá como objetivo identificar y conocer el mercado al cual la empresa dirigirá sus servicios, así como definir la demanda potencial que habrá durante el principio de su funcionamiento, identificando sus necesidades y definiendo las estrategias a aplicar de acuerdo con estas.

5.2. MEDICIÓN DEL MERCADO

Mercado Total: Como Mercado total para la organización se tomarán las empresas medianas de la ciudad de Bogotá D.C., en Bogotá se encuentran localizadas el 27% de las empresas de Colombia y junto con los municipios de Cundinamarca, la región concentra el 31% de las empresas del país. El número total de empresas registradas en la ciudad de Bogotá es 242.93611, de estas aproximadamente el 2,15% son medianas (5,261), que constituyen el mercado objetivo de nuestra compañía.

Mercado Objetivo: Está conformado por la pequeña y mediana empresa que no posee una estructura empresarial adecuada que le permitan tener profesionales especialistas en las respectivas áreas funcionales de la organización.

De acuerdo con el censo del Directorio de Empresas Activas de la Industria del Software y TI realizado por el Min TIC, en el 2014 en Colombia había 4.016 empresas activas. Bogotá reúne el 77% de las medianas y grandes empresas, aproximadamente.

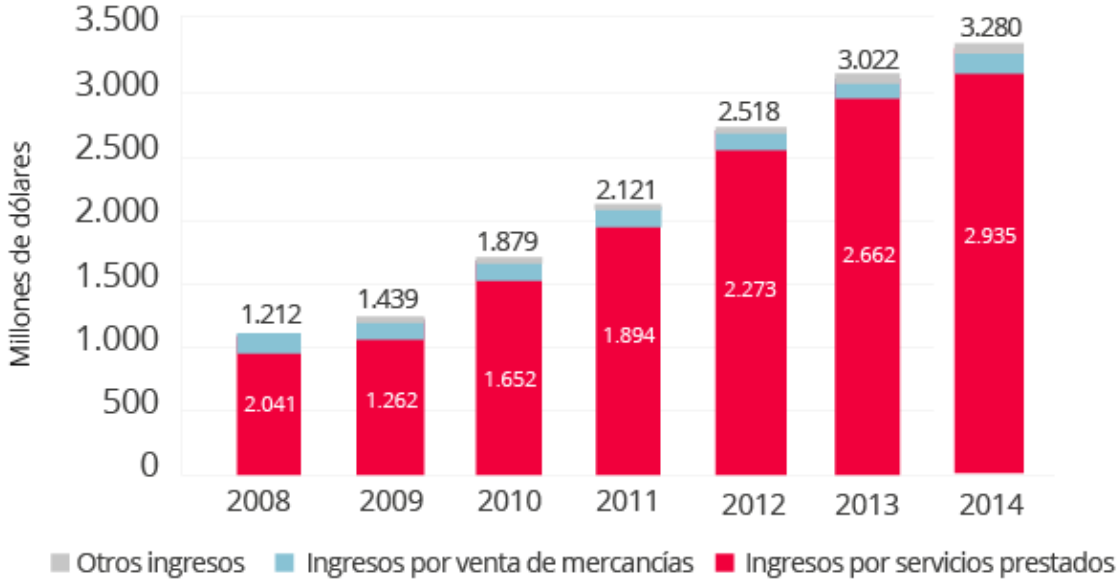
Tabla 12 Productos y servicios ofrecidos según número de empresas en Colombia 2014

Ciudad	Desarrollo de Software	Data Centers	Testing de Software	Infraestructura como Servicios	Consultoría e Implementación	Mesas de Ayuda	Otros
Bogotá	450	528	192	181	105	294	333
Antioquia	119	129	63	43	18	91	66
Atlántico	18	30	14	11	0	9	13
Santander	21	33	6	8	2	14	17
Valle del Cauca	51	49	25	21	8	21	34

Fuente: Caracterización del sector de Teleinformática, Software y TI en Colombia - MINTIC

- Según la Encuesta Anual de Servicios del año 2014, los ingresos para el sector de TI en Colombia totalizaron US $ 3.926 millones, en donde el 89% corresponde a servicios y el 11% restante, se refiere a ventas de mercancías y otros. Principalmente, Bogotá es la ciudad de Colombia con la mayor participación dentro de los ingresos del sector, con 83%. Desde el año 2008, la capital de Colombia ha triplicado su cuota, pasando de US $601 millones a US % 2.754 millones.

Ilustración 7 Ingresos sector IT (2008-2014)



Fuente: Programa de Transformación productiva y GRANS Consulting.
Tipo de Cambio: Promedio para cada año.

- Por el lado de los empleos dentro del sector TI, en el año 2013 Bogotá reunió a 10.254 personas trabajando directamente para el sector. Se espera que para el año 2014 y 2015 se observa un crecimiento del 15% en cada periodo.

Perfil del consumidor en el mercado objetivo. Los consumidores en el mercado objetivo seleccionado se caracterizan por ser empresas de mediano tamaño, es decir, que tengan entre 51 y 200 empleados y activos totales por valor entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. Las empresas clientes deben tener una afinidad hacia el desarrollo de prácticas en pro del beneficio, no únicamente de la empresa, sino también el de todos sus grupos de interés, entendiendo que existe una relación recíproca entre ambas partes.

5.3. SEGMENTO

5.3.1. Segmentación geográfica

La presente investigación abarca la aplicación de un plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en gestión de proyectos de TIC el proyecto se realiza en la ciudad de Bogotá D.C. Como centro de operación la localidad de Chapinero, barrio El Lago.



Ilustración 8 Mapa Localidades de Bogotá

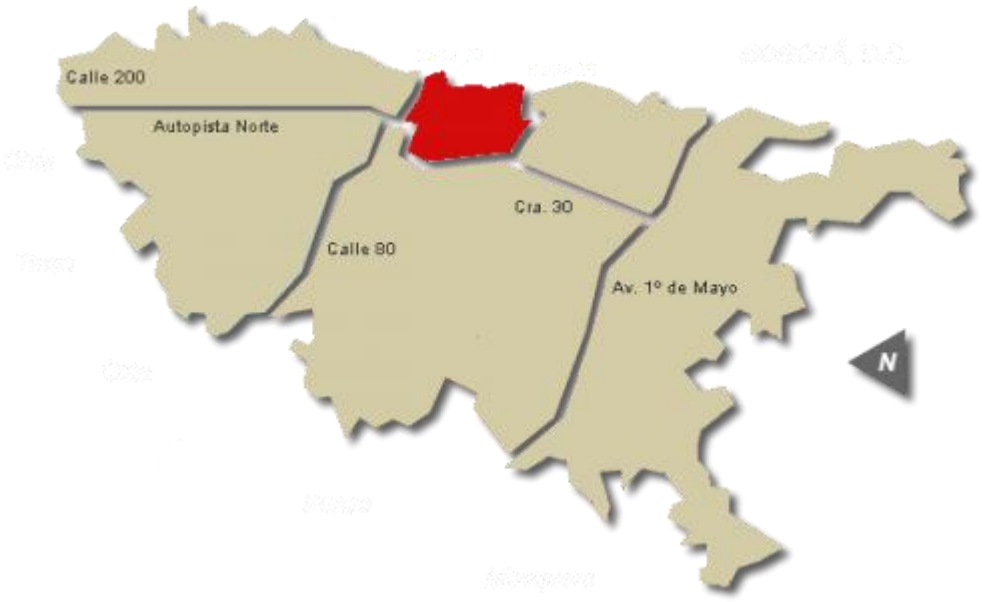


Ilustración 9 Ubicación Localidad Chapinero

La Localidad de Chapinero está ubicada al oriente de la ciudad; va de la calle 39 a la calle 100, desde la Avenida Caracas hasta los Cerros Orientales. Limita con las localidades de Santa Fe, al sur; Teusaquillo y Barrios Unidos, al occidente; Usaquén, al norte, y con los municipios de Choachí y La Calera, al oriente. l norte, limita con la calle 100 y la vía a La Calera, que la separan de la Localidad de Usaquén. Por el occidente, el eje vial Autopista Norte-Avenida Caracas la separa de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo. En el oriente, las estribaciones del Páramo de Cruz Verde, la "Piedra de la Ballena", los cerros Pan de Azúcar y La Moya marcan el límite entre la localidad y los municipios de La Calera y Choachí. El río arzobispo define la frontera sur con la Localidad de Santa Fe.



Ilustración 10Barrios de la Localidad Chapinero

Tabla 13 Clasificación Barrios Localidad Chapinero

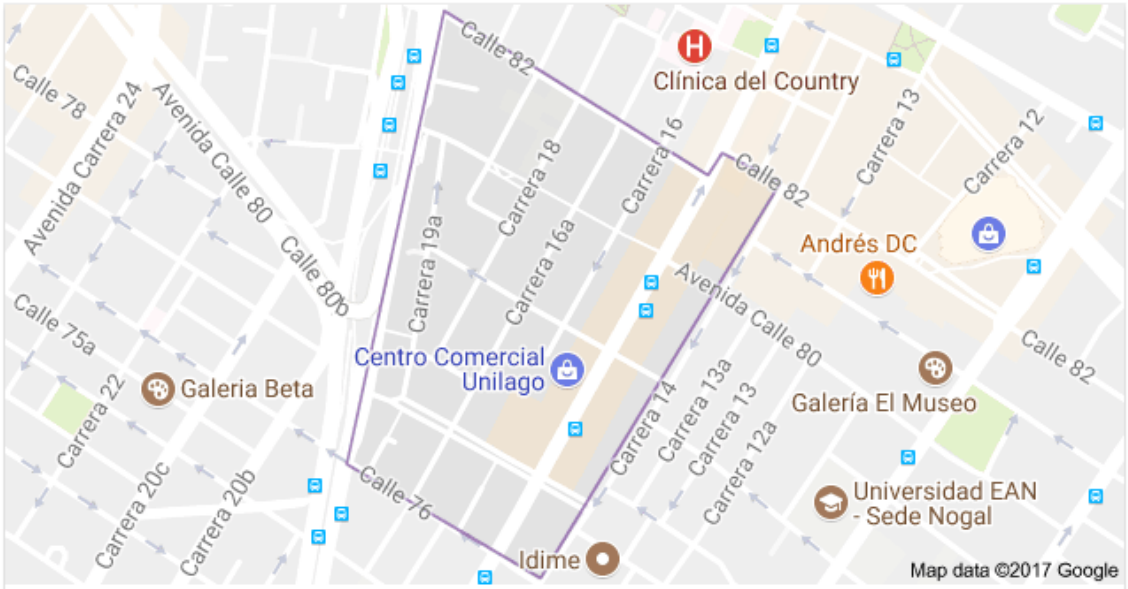
Nº	UPZ	Característica urbanística	Área/Ha. (1)	Población (2)	Decreto reglamentario de la norma urbanística
88	EL REFUGIO	RESIDENCIAL CUALIFICADO	336,06	32.336	059 del 14 de febrero de 2007
89	SAN ISIDRO PATIOS	RESIDENCIAL DE URBA-NIZACION INCOMPLETA	113,01	8.101	Pendiente definición cerros orientales
90	PARDO RUBIO	RESIDENCIAL CONSOLIDADO	273,98	26.554	614 del 29 de diciembre de 2006
97	CHICO LAGO	COMERCIAL	422,39	32.992	059 del 14 de febrero de 2007
99	CHAPINERO	COMERCIAL	164,83	19.916	468 del 20 de noviem-bre de 2006

Fuente: Plan Maestro del Espacio Público, 2005 y DAPD Subdirección de Desarrollo Social, 2006.[18]

La zona del Chicó está conformada, entre otros barrios, por Rosales, El Nogal, La Cabrera, El Retiro, El Lago, Antiguo Country y El Chicó.
Su ubicación estratégica la ha convertido en uno de los sectores comerciales y financieros más concurridos de Bogotá, en medio de importantes vías como las carreras Séptima, Once y Quince; la Avenida Diecinueve, la Autopista Norte y las calles 72, 82, 85 y 100.

Ilustración 11 Ubicación Barrio El Lago

18
http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf



5.4.2. Segmentación demográfica

CARACTERÍSTICAS PYMES EN BOGOTÁ
Tipo de sociedad: S.A.S
Ingresos:

Pequeña	**Superior a 500 y hasta 5.000 ($3.688.585.000)**
Mediana	**Superior a 5.000 y hasta 30.000 ($22.131.510.000)**

5.5. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

5.5.1. Población

Para efectos de determinar las condiciones generales del mercado, se considera como mercado objetivo la pequeña y mediana empresa de Bogotá, De acuerdo con el censo del

Directorio de Empresas Activas de la Industria del Software y TI realizado por el MinTIC, en el 2014 asciende a 4016 empresas en Colombia, para el presente estudio enfocaremos en las empresas del sector que enfocan su actividad económica en información y comunicaciones con un total de 1644 empresas.

Tabla 14 Actividades Económicas

Actividades económicas	No. de Empresas	Porcentaje
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	33	0,8%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	2	0,0%
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	19	0,5%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	333	8,3%
Actividades financieras y de seguros	416	10,4%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	314	7,8%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	8	0,2%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	3	0,1%
Construcción	3	0,1%
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	1	0,0%
Educación	112	2,8%
Explotación de minas y canteras	2	0,0%
Industrias manufactureras	16	0,4%
Información y comunicaciones	1644	40,9%
Otras actividades de servicios	460	11,5%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	3	0,1%
Transporte y almacenamiento	1	0,0%
(en blanco)	646	16,1%
Total	**4016**	

Fuente: Datos tomados de Censo MinTIC, 2014

Tabla 15 Productos y servicios ofrecidos por el sector por número de empresas, discriminado por departamentos

Ciudad/ Departamento	Producto/servicio						
	Desarrollo / fábrica de software	Manejo de centros de datos (*data center*)	*Testing* de software	Infraestructura como servicio	Consultoría e implementación	Mesas de ayuda (Otras)	Otros
Bogotá	450	528	192	181	105	294	333
Antioquia	119	129	63	43	18	91	66
Atlántico	18	30	14	11	0	9	13
Bolívar	12	6	2	4	0	5	1
Caldas	13	16	8	9	1	7	3
Quindío	7	2	2	0	2	2	6
Risaralda	32	10	2	5	0	4	13
Santander	21	33	6	8	2	14	17
Valle del Cauca	51	49	25	21	8	21	34

Por departamentos, el desarrollo/fábrica de software y los data center son los servicios más ofrecidos por las empresas del sector. Es importante resaltar que, en Atlántico, Bolívar y Risaralda, a pesar de que predominan compañías que ofrecen el desarrollo/fabricación de software, ninguna de ellas hace consultoría e implementación, teniendo ambas un importante componente de innovación.

5.5.2. Cálculo de la muestra

Muestra. Se maneja el muestreo estratificado, en forma proporcional al número de empresas, para el cálculo de la población se maneja un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Se tiene entonces:

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

Donde:
n= tamaño de la muestra
N= tamaño de la población == 1644
p= Probabilidad de error (0.5)
q= probabilidad de éxito (0.5)
e= error de situación del 5%
Z= Número de desviación estándar con relación al promedio == 1.77

$$\mathbf{n=}\frac{1644 * 1.77^2 * 0.5 * 0.5}{(1644-1) * .0.05^2 * 1.77^2 * 0.5 * 0.5} \mathbf{= 263}$$

Ecuación 1 Calculo de la Muestra

Lo anterior significa que se deben realizar 263 encuestas a la pequeña y mediana empresa de Bogotá, sin embargo, como de lo se trata es de crear una empresa de asesorías profesionales y con el fin de recolectar la información necesaria se utilizaron fuentes

primarias y secundarias útiles para realizar un diagnóstico de la situación actual y de la acogida que podría tener el servicio ofrecido en el mercado objetivo.

Recolección de Información Las fuentes secundarias utilizadas fueron fuentes bibliográficas, informes sectoriales y censos realizados en a las empresas del sector, entre otras. Como método para realizar la recolección de la información desde una fuente primaria se utilizó la encuesta con el fin de recolectar información acerca del interés que existe en las organizaciones a cerca de las asesorías y consultorías profesionales, para ello se establece unas necesidades puntuales para la búsqueda de información:

• Identificar las empresas que han contratado asesorías y consultorías en el sector de las TICs.
• Conocer los motivos por los cuales han o no contratado asesorías profesionales.
• Identificar los mayores inconvenientes que han encontrado las empresas al elegir un servicio de asesoría y/o consultoría.
• Determinar los medios publicitarios que consultan las empresas para obtener información de los servicios de asesorías.
• Identificar las firmas de consultoría o consultores independientes que ofrecen el servicio de asesorías en TICs.
• Estimar el perfil de futuras empresas que requieren acceder a los servicios de asesorías como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales en las áreas requeridas en la empresa.
• Estimar el costo promedio de asesorías profesionales, existentes en el mercado.
• Estimar el tiempo promedio mensual de una asesoría efectiva.

Atributos diferenciadores del servicio. Nuestro servicio se diferencia de los que puede ofrecer la competencia en el hecho de ser una propuesta que ofrece el servicio de asesorías y consultorías con especialistas en cada área correspondiente a las TICs. Presentando una propuesta para aumentar el desarrollo empresarial de las PYMES enfocadas en las TICs, por consiguiente, se pretende abordar desde la perspectiva del plan de negocios los beneficios que representa para las empresas disponer de un grupo de asesores y consultores profesionales, así como determinar por medio un estudio mercado la aceptabilidad y el interés que existe por parte de los empresarios hacia el outsourcing como estrategia para su desarrollo.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la identificación del mercado objetivo y sus características se procedió a la aplicación de una encuesta que comprende la identificación de datos generales y específicos de las Pymes del sector de las TICs. Verificar ANEXO 11-1

Esta encuesta permitirá explorar cómo las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) pueden apoyar la competitividad de su empresa. De este modo, le ayudará a identificar aquellas iniciativas de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) que mejor se adapten a las necesidades de su negocio y también le será útil para planificar su implantación futura

Para el cálculo del promedio aritmético, se tendrá en cuenta en todos los casos la siguiente fórmula estadística:

$$\mu = \sum Xi * \%$$

Ecuación 2 Calculo de Promedio Aritmetico

Donde:
μ= Promedio
Xi= Punto medio
%= Frecuencia relativa o porcentual

A. Antigüedad de las empresas

Tabla 16 Encuesta Antigüedad de las empresas

Rango	**xi**	**fi**	**hi %**	**xi*hi**
De 0 a 3 años	1,5	42	16,0	0,2
De 4 a 7 años	5,5	45	17,1	0,9
De 8 a 12 años	10	87	33,1	3,3
De 13 a 15 años	14	49	18,6	2,6
más de 15 años	32,5	40	15,2	4,9
Total		263	100,0	12,0

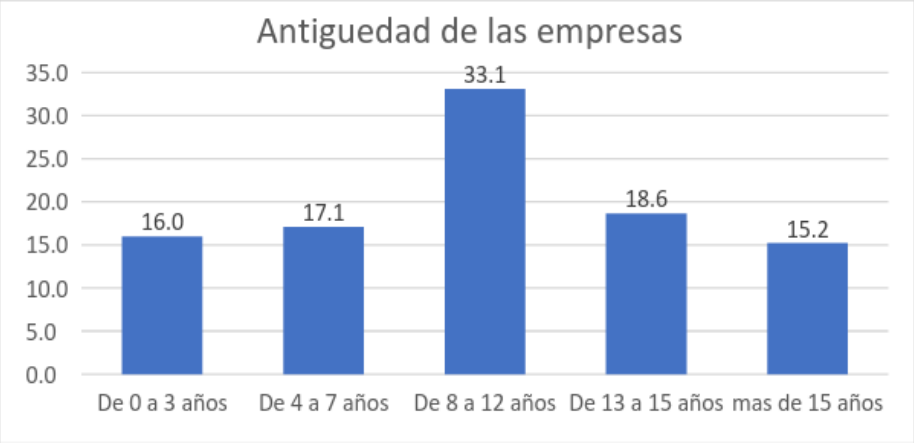


Ilustración 12 Encuesta Antigüedad de las empresas

Las cifras permiten señalar la antigüedad promedio de la pequeña y mediana empresa es de 12 años, correspondiente al 33% del total de empresas que desarrollan su actividad económica en el campo de la información y las comunicaciones.

B. Cantidad de empleados

Tabla 17 Encuesta Cantidad de empleados

Rango	**xi**	**fi**	**hi %**	**xi*hi**
De 1 A 25 Empleados	12,5	49	18,6	2,3
De 26 A 50 Empleados	38	102	38,8	14,7
De 51 A 75 Empleados	63	59	22,4	14,1
De 76 A 100 Empleados	88	35	13,3	11,7
De 101 A 200 Empleados	150,5	18	6,8	10,3
Total		263	100,0	53,2

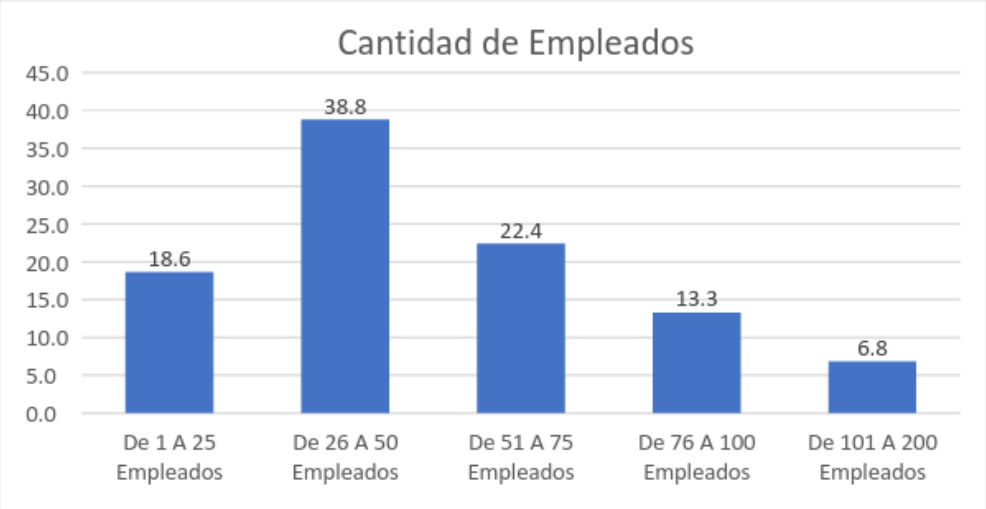


Ilustración 13 Encuesta Cantidad de empleados

La información recolectada indica que el número promedio de empleados fijo es de 53.2, la mayoría de ellas correspondiente al 38% tienen entre 26 y 50 empleados, el número promedio total de empleados en la población (1644) es de 87.460

C. Considera relevante la adopción de modelos de calidad para su organización



Ilustración 14 Encuesta Modelos de Calidad

El 94% de los empresarios determinaron como relevante la adopción de modelos de calidad en sus organizaciones y el 6% no lo considero así.

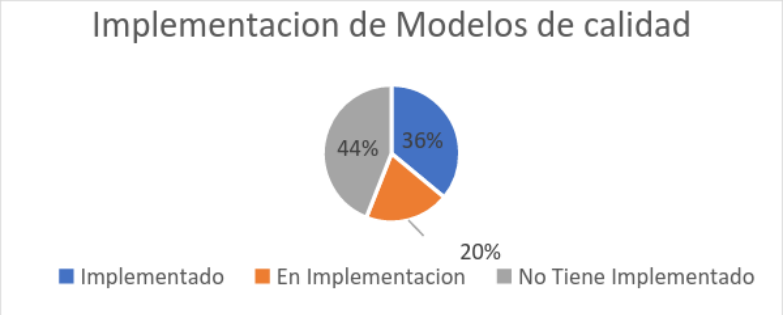


Ilustración 15 Encuesta Implementación de Modelos de Calidad

En la encuesta efectuada se indagó respecto a los modelos de calidad en TICs implementados o en proceso de implementación, y se encontró que el 44% aún no tiene ejecutado un modelo de calidad, el 20% se encuentra en desarrollo y el 36% ya tiene implementado un modelo de calidad. Entre las certificaciones más implementadas se encuentran: CMMI nivel 3, ITMARK e ISO 9001. Entre las que se encuentran en implementación están: CMMI nivel 3, ITMARK, ISO/IEC 27001 e ITIL.

D. Dispone de una página en Internet en la que hay información de la empresa y los productos/servicios que ofrece

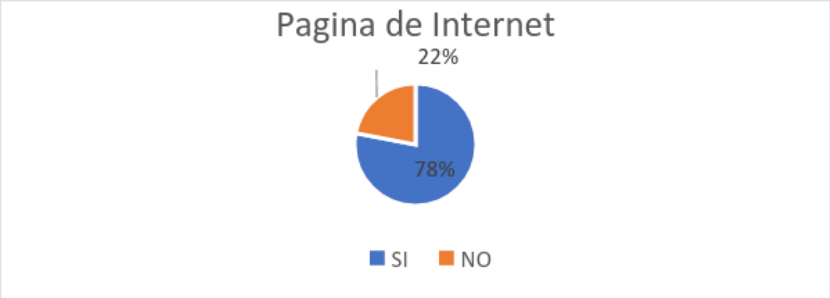


Ilustración 16 Encuesta Página de Internet

El 78% de los encuestados manifiestan que su empresa cuenta con una página de internet.

E. Periódicamente analiza la información acumulada en bases de datos sobre clientes para generar promociones y ofertas.



Ilustración 17 Encuesta Análisis de la Información

F. Sus Empleados disponen de herramientas de colaboración basadas en las nuevas TICs (videoconferencias, reuniones a través de internet. teletrabajo.)



Ilustración 18 Encuesta Herramientas TIC

En respecto a las herramientas basadas en TICs implementadas se encuentra que el 57% aún no tiene implementadas herramientas y el 43% tiene implementadas 1 o más herramientas basadas en TICs.

Encuesta del Enfoque de negocio

Usted debe decidir un solo enfoque, el que más se ajusta a las prioridades de su empresa.

- Reducir costos: Reducir el nivel de costes de producto actual, reducir el coste del proceso actual, reducir el tiempo de proceso.
- Crecer: Incorporar nuevos clientes al negocio, expandir la empresa en nuevos mercados.
- Diferenciación: Desarrollar nuevas tecnologías de proceso, entender mejor las necesidades de cliente, desarrollar nuevos productos/servicios, Especializarse en un segmento de cliente

A. Hacia dónde se dirige el enfoque del negocio

Tabla 18 Encuesta Enfoque del Negocio

Enfoque de Negocio	fi	hi %	xi*hi
Reducir costos	57	21,7	4,6
Crecer	116	44,1	0,9
Diferenciación	90	34,2	1,0
Total	263	100,0	6,5

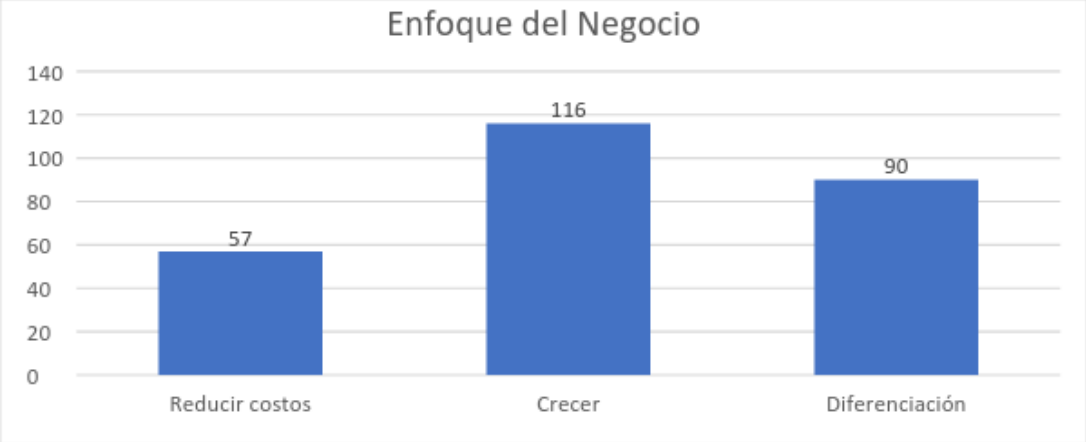


Ilustración 19 Encuesta Enfoque del Negocio

La información recolectada indica que el 44% de las compañías buscan enfocar su negocio principalmente hacia la incorporación d nuevos clientes y o expandir la empresa hacia nuevos mercados, el 34% le apuestan a el desarrollo de nuevas tecnologías y la Especialización en un segmento cliente y el 21% buscan reducir los costos.

Encuesta sobre las Relaciones TICs

Seleccione cuya relación le interesa mejorar a través de las TICs, le mostramos las siguientes posibilidades.

- Cliente
  - ¿Le preocupa mucho incrementar su número de clientes?
  - ¿Desea vender en más mercados más amplios?
  - ¿Le impone el cliente la utilización de TICs en sus relaciones?
- Proveedor
  - ¿Dispone de un alto número de proveedores?
  - ¿Mejorarían sus costos de manera significativa si tuviera más información sobre proveedores?
  - ¿Le ayudaría en su negocio incorporar las mejoras en las TICs que su proveedor le propone?
- Empleado
  - ¿Es la comunicación entre los empleados una prioridad para el negocio?

- ➢ ¿Para poder realizar su trabajo es necesario que accedan a la información actualizada en todo momento?

❖ Otros Agentes

- ➢ ¿Tiene sus procesos administrativos, fiscales, legales subcontratados con otras empresas?

A. ¿Hacia dónde se dirige el enfoque de la relación?

Tabla 19 Encuesta Enfoque Relación

Enfoque	**fi**	**hi %**
Cliente	198	75,3
Proveedor	45	17,1
Empleado	19	7,2
Otro	1	0,4
Total	263	100,0

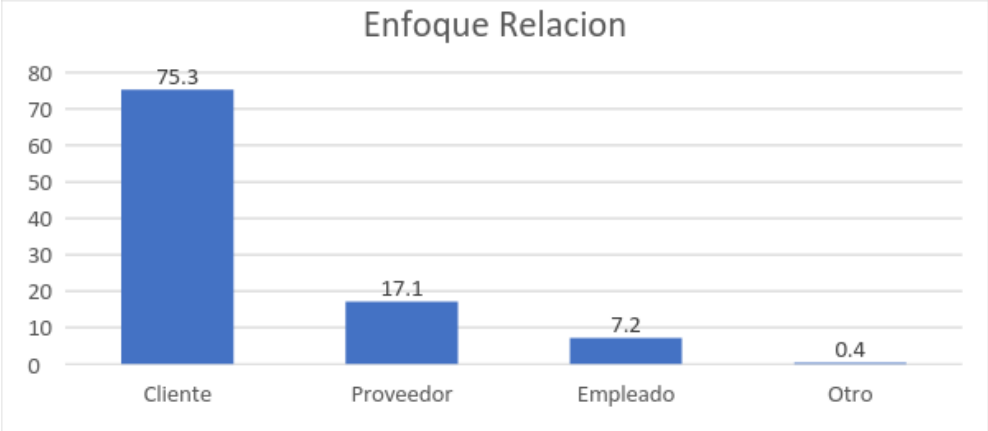


Ilustración 20 Encuesta Enfoque Relación

En respecto al mejoramiento de relaciones por medio de las TICs se encuentra que el 75,3% se enfocan en mejorar las relaciones con el cliente, el 17,1% se orientan hacia los proveedores, el 7.2% mejorarían las relaciones con los empleados y un 0.4% no relaciona información.

B. ¿Cuál de las siguientes opciones, relacionadas con la tecnología, produciría mejoras sustantivas en su estrategia empresarial?

Tabla 20 Encuesta Estrategia Empresarial

Estrategia Empresarial	**fi**	**hi %**

Tercerizar parcialmente el área de Tecnología de Información delegando funciones en una empresa especializada	120	49,4
Tercerizar totalmente el área de Tecnología de Información delegando funciones en una empresa especializada	75	30,9
Incorporar más personal al área de Tecnología de Información	47	19,3
Otro	1	0,4
Total	243	100,0

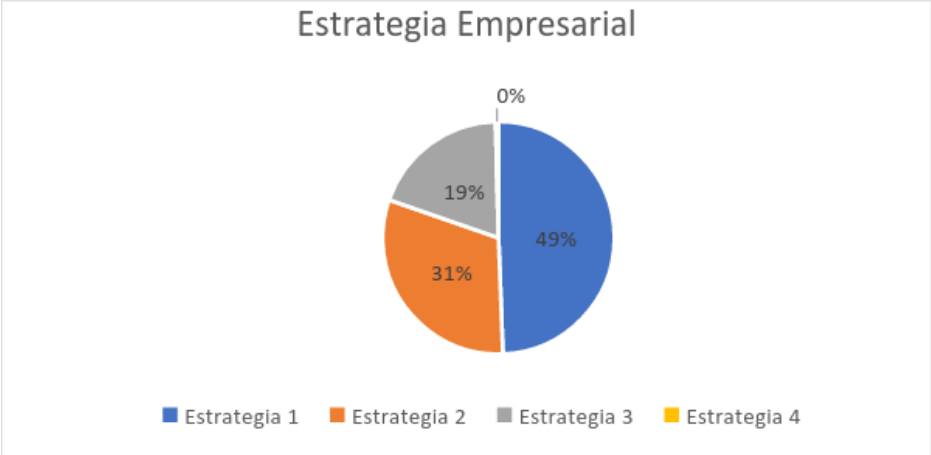


Ilustración 21Encuesta Estrategia Empresarial

En la estrategia empresarial que implementaría en el área de tecnología de información se encuentra que el 49% buscaría tercerizar parcialmente el área, el 31% busca ampliar el área y el 19% estaría interesado en tercerizar totalmente el área.

C. ¿Cuáles de los siguientes servicios de soporte ayudarían a mejorar el desempeño de la Tecnología de Información con la que cuenta su empresa?

Tabla 21 Encuesta Servicios de Soporte

Servicios de Soporte	**fi**	**hi %**
Soporte para tareas de mantenimiento del hardware	20	7,6
Soporte para tareas de mantenimiento del software.	45	17,1

Soporte para tareas de mantenimiento de toda la tecnología	67	25,5
Soporte a tareas operativas diarias (backups, monitoreo de alarmas, otras).	11	4,2
Soporte para decidir la incorporación de nuevas tecnologías que apoyen el negocio	120	45,6
Total	263	100,0

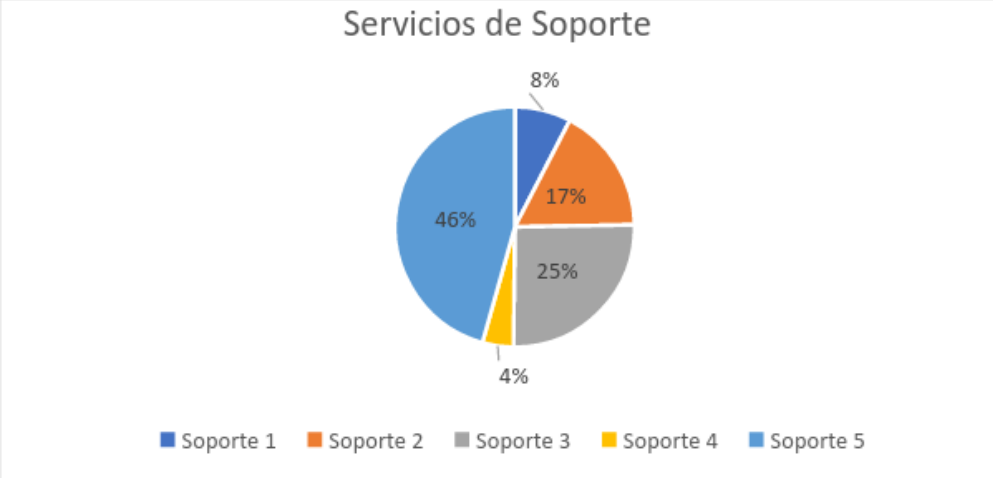


Ilustración 22 Encuesta Servicios de Soporte

D. Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales

Tabla 22 Encuesta Medios Publicitarios

Publicidad	**fi**	**hi %**
Internet	140	53,2
Prensa	33	12,5
Revistas de tecnología	81	30,8
Directorio Telefónico	9	3,4
Total	263	100,0

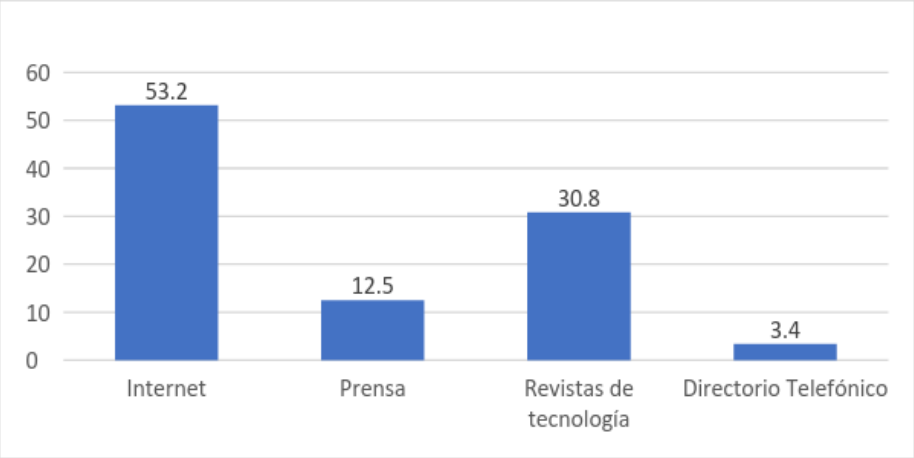


Ilustración 23 Encuesta Medios publicitarios

Los medios publicitarios consultados por las empresas para obtener información de los servicios de asesorías son principalmente Internet 53,2% y las revistas de tecnología 30.8%

E. Valor promedio por Asesoría/Hora

Tabla 23 Encuesta Valor Asesoria

Inversión/Hora $	**xi**	**fi**	**hi %**	**xi*hi**
De 30.000 a 35.000 pesos	32,5	110	41,8	13,6
De 35.000 a 40.000 pesos	37,5	15	5,7	2,1
De 40.000 a 45.000 pesos	42,5	43	16,3	6,9
De 45.000 a 50.000 pesos	47,5	65	24,7	11,7
De 50.000 a 60.000 pesos	55	30	11,4	6,3
Total		263	100,0	40,7

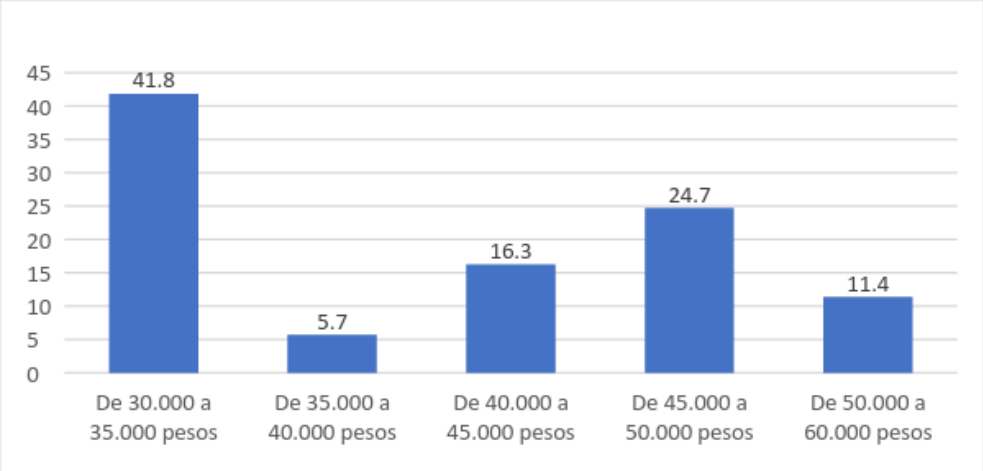


Ilustración 24 Encuesta Valor asesoria

De acuerdo con la investigación de mercados el valor promedio que estarían dispuesto a pagar las empresas por una asesoría hora es de $40.700, precio que será utilizado para la proyección del valor asesoría por hora.

F. Horas promedio mensuales Asesoría Financiera

Tabla 24 Encuesta Horas Promedio mesual

Hora/mes	xi	fi	hi %	xi*hi
De 6 a 12 horas	9,4	95	36,1	3,4
De 12 a 19 horas	16,2	66	25,1	4,1
De 19 a 26 horas	23	41	15,6	3,6
De 26 a 33 horas	29,8	34	12,9	3,9
De 33 a 40 horas	36,6	27	10,3	3,8
Total		263	100,0	18,7

Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría es de 18.7 horas mensuales equivalentes a 224 horas anuales, la tendencia de la mayoría se encuentra entre 6 y 12 horas mensuales.

G. A su entender, el asesoramiento de un experto de servicios de Tecnología ¿Le ayudará a orientar sus prioridades?

Tabla 25 Encuesta Demanda de asesorías

Demanda de asesorías en el sector TI	fi	hi%	xi*hi

Seguramente	220	84	184,0
Tal vez	38	14	5,5
No sería Necesario	5	2	0,1
Total	263	100	189,6

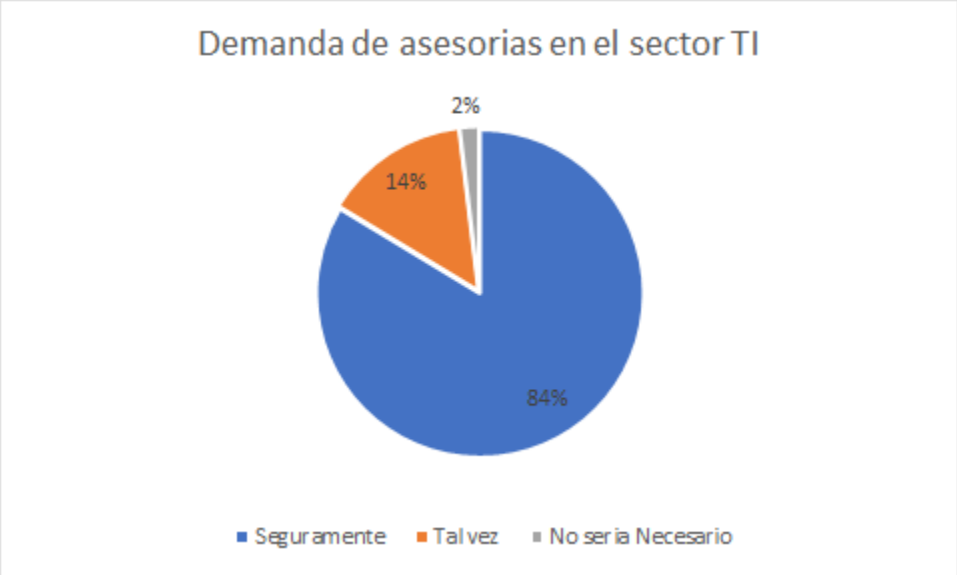


Ilustración 25 Encuesta Demanda asesorías

Según los resultados de la investigación de mercados el 84% de las empresas están dispuestos a contratar los servicios de asesorías, correspondiente a la demanda real de los servicios.

5.6. DEMANDA

Según el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá presentando un balance de la economía de la región Bogotá -Cundinamarca 2016[19], evidencia que al terminar el 2016, aumentó el número de las empresas matriculadas y renovadas, con lo cual la ciudad se consolidó como el centro empresarial del país, así mismo un mayor número de inversionistas decidió elegir a Bogotá como el centro de sus operaciones y aprovechar los beneficios que ofrece la ciudad para la inversión nacional y extranjera. Los principales indicadores de la dinámica empresarial mantuvieron la tendencia al crecimiento y el

19 http://www.ccb.org.co/CCB_Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20región%20Bogota%20Cundinamarca%202016.pdf

número de empresas ubicadas en Bogotá pasó de 366.000 en 2015 a 382.000 en 2016, y se espera que al terminar el 2017 se supere la cifra de 400.000 empresas. Enmarcando un crecimiento de 4% anual.

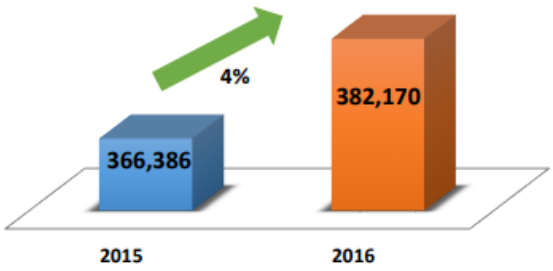


Ilustración 26 Crecimiento Anual

Fuente: Base del Registro Mercantil de la CCB, 2015 – 2016. Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento de la CCB

Empresas matriculadas y renovadas en Bogotá, según sector económico, 2016[20]

Tabla 26 Empresas matriculadas y renovadas en Bogotá

Actividad económica	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	Total	%
NO INFORMA	2.273	38	22	9	2.342	0,6
A. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2.610	988	573	148	4.319	1,1
B. Explotación de minas y canteras	1.036	277	217	202	1.732	0,5
C. Industrias manufactureras	43.747	4.784	1.190	446	50.167	13,1
D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	330	42	22	41	435	0,1
E. Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	1.817	113	32	22	1.984	0,5
F. Construcción	18.828	3.544	1.467	561	24.400	6,4

[20]CCB_Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20región%20Bogota%20Cundinamarca%202016.pdf

G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	110.027	9.212	2.505	786	122.530	32,1
H. Transporte y almacenamiento	8.473	1.673	529	206	10.881	2,8
I. Alojamiento y servicios de comida	27.421	756	162	67	28.406	7,4
J. Información y comunicaciones	**12.923**	**1.698**	**467**	**185**	**15.273**	**4,0**
K. Actividades financieras y de seguros	6.576	1.069	577	424	8.646	2,3
L. Actividades inmobiliarias	8.725	4.012	1.890	485	15.112	4,0
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	**36.424**	**6.083**	**1.376**	**332**	**44.215**	**11,6**
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	14.068	1.994	648	204	16.914	4,4
O. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	175	12	5	8	200	0,1
P. Educación	5.154	432	82	15	5.683	1,5
Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	6.703	925	204	74	7.906	2,1
R. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	6.792	333	64	26	7.215	1,9
S. Otras actividades de servicios	13.503	197	45	17	13.762	3,6
T. Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	45	1			6	0,0
U. Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	2				2	0,0
Total	327.652	38.183	12.077	4.258	382.170	100

Base del Registro Mercantil de la CCB, 2016. Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento de la CCB.

Del total de empresas de la ciudad, 4%, equivalentes a 15.273 empresas, pertenecen al Información y Comunicaciones y el 116% corresponden a Actividades profesionales, científicas y técnicas. Nos brinda como resultado un total de 59,488 empresas que serán nuestro mercado objetivo. Sin embargo, nuestra proyección inicial de primer año será del 0.60% equivalente a 356 empresas, teniendo en cuenta un crecimiento anual en la demanda del 24%.

Tabla 27Proyección de la demanda

AÑOS	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**
Cantidad de Compañías por visitar	356	441	547	678	840	1041
Tasa esperada de éxito	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad de clientes esperados	35	44	54	67	84	100

Fuente: Elaboración propia

Información que nos permite realizar el cálculo de la demanda real de empresas dispuestas a contratar servicios de asesorías.

Demanda real = Número de Empresas * % Demanda Identificada

Ecuación 3 Calculo de la Demanda

Según los datos recolectados en el estudio de mercado realizado la Demanda Identificada de asesorías en el sector TICs asciende al 84% de la pequeña y mediana empresa

Tabla 28 Proyección de la demanda real

Año	**Cantidad de empresas**	**Demanda Potencial**	**Demanda real**
Año 1	346	84%	291
Año 2	441	84%	370
Año 3	547	84%	459
Año 4	678	84%	570
Año 5	840	84%	706
Año 6	1041	84%	874

Fuente: Elaboración propia

5.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA

5.7.1 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Debido a la naturaleza intangible de los productos de la empresa, K-CONSULTING S.A.S utilizará una Comercialización directa, a través de la designación de un equipo de profesionales especializados que se dedicaran a orientar al Cliente, sobre las implementaciones, mejoras o complementos en sus procesos con relación a las TICs. Nuestra compañía priorizar que el servicio sea brindado directamente en las instalaciones de las empresas clientes, de esta manera tener un mejor control, obtener diferenciación perceptible y conocimiento directo específico sobre las necesidades del Cliente.



Ilustración 27 Estrategias de comercialización

5.7.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios está alineada con el mercado y con la competencia. Para la determinación del precio de las consultorías y asesorías, fue tomado en cuenta el Manual de referencia de tarifas para la Contratación de Servicios Profesionales de Ingeniería en Colombia[21] Diseñado por la ACIEM Asociación Colombiana de Ingenieros y el Consejo Profesional de Ingenierías Eléctrica, Mecánica y Profesiones Afines.

Se cita puntualmente el numeral 3.1 de este documento el cual concierne a Consultoría y el numeral 3.3 referente a Asesoría.

- Definición Consultoría: Se entiende por consulta, el informe verbal o escrito del Ingeniero consultor indicando una recomendación u opinión acerca del procedimiento de cálculo, proyecto o ejecución de obras, métodos constructivos equipos, entre otros, donde el Ingeniero expresa su concepto técnico u orientación técnica de acuerdo con sus conocimientos, especialidad, investigaciones o elementos aportados por el consultante.
- Definición Asesoría: Se entiende por asesoría, el servicio que presta el Ingeniero al contratante, sobre el tema que quiera que se le asesore, para dar soluciones, conceptos, recomendaciones en investigaciones ejecución de proyectos, contratación, ejecución de obras y que requiere de una dedicación de tiempo parcial o total de uno o varios profesionales.

[21] http://www.aciem.org/home/Pdfs/Libros_y_Memorias/Doc_Manual_Ref_Tarifas.pdf

En dicho documento se especifica un rango de honorarios por la prestación de los servicios de Consultoría y Asesoría

- Honorarios: los honorarios por prestación de servicios de consultoría se establecen en la siguiente tabla, pero en ningún caso el valor será inferior al 40% de un salario mínimo mensual vigente. los honorarios que el profesional debe cobrar, será el resultante de multiplicar el valor del salario mensual de su escalafón por el porcentaje que se establece en la siguiente tabla para la categoría de obra de que se trate.

Tabla 29 Medición de Honorarios Ingenieros por Escalafón

Escalafón	Categoría de la obra					
	1	2	3	4	5	6
1	100%	110%	120%	150%	200%	300%
2	100%	110%	120%	150%	-	-
3	100%	110%	120%	-	-	-
4	100%	110%	-	-	-	-
5	100%	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-

*Los espacios en blanco indican que el profesional de este escalafón, no tienen los suficientes conocimientos ni la experiencia para adelantar consultas y asesorías sobre proyectos de esa categoría.

Fuente: Manual de referencia de tarifas para la Contratación de Servicios Profesionales de Ingeniería en Colombia

Tabla 30 Salarios según escalafón

Escalafón	Salarios Mínimos Mensuales legales vigentes	Años de Experiencia
Escalafón 1	14 SMMLV	15 años
Escalafón 2	12 SMMLV	11 años
Escalafón 3	10 SMMLV	8 años
Escalafón 4	8 SMMLV	6 años
Escalafón 5	7 SMMLV	5 años
Escalafón 6	6 SMMLV	3 años

Escalafón 7	4 SMMLV	2 años
Escalafón 8	3 SMMLV	Inferior a 2 años

Fuente: Manual de referencia de tarifas para la Contratación de Servicios Profesionales de Ingeniería en Colombia

Tabla 31 Tarifas de referencia para los servicios relacionados con una obra o un proyecto de Ingeniería.

(Porcentajes sobre el costo directo de la obra de la especialidad específica de Ingeniería)[8]					
	Categoría de la obra				
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5
	%	%	%	%	%
Diseños de Ingeniería					
Ingeniería conceptual	2,00%	2,25%	2,50%	2,75%	3,00%
Ingeniería básica	4,00%	4,25%	4,50%	4,75%	5,00%
Ingeniería de detalle	4,00%	4,50%	5,00%	5,50%	6,00%
Diseño de obras y proyectos					
Anteproyecto	3,00%	3,25%	3,50%	3,75%	4,00%
Proyecto	7,00%	7,75%	8,50%	9,25%	10,00%
Factibilidad					
Estudios de factibilidad	12,00%	12,75%	13,50%	14,25%	15,00%
Gestión administrativa y dirección					
Dirección administrativa	6%	6,50%	7,00%	7,50%	8%
Dirección técnica	5%	5,50%	6,00%	6,50%	7%
Administración Delegada	7%	7,75%	8,50%	9,25%	10%
Interventoría					
Interventoría Técnica	2%	2,75%	3,50%	4,25%	5%
Interventoría Administrativa	2%	2,50%	3,00%	3,50%	4%
Auditorías e inspecciones	3%	3,50%	4,00%	4,50%	5%

Fuente: Manual de referencia de tarifas para la Contratación de Servicios Profesionales de Ingeniería en Colombia

5.7.3 ESTRATEGIA COMERCIAL

Para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado la empresa de Asesorías y Consultoría en las TICs K-Colsulting, implementará una estrategia de enfoque o nicho permitiendo orientar nuestros servicios a un segmento muy específico del mercado, como lo son las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Pretendemos crear una filosofía de servicio, la cual sea partícipe en las etapas del proyecto Estrategia, Diseño, Transición, Operación y la Mejora continua.

5.7.3.1 Imagen Corporativa

Para efectos de crearle una imagen visual y corporativa a la empresa, se propone identificar el nombre comercial enmarcado por la inicial de sus creadoras y la palabra consultoría en inglés, buscando tener referencia sobre el servicio ofrecido. su fuente en Cursiva la cual transmite sensación de elegancia y finura.

K-CONSULTING S.A.S

Logotipo y Slogan

Ilustración 28 Logotipo K-Consulting S.A.S



Ingenio y Calidad a su Alcance

Nuestro logotipo enmarcado por un grupo de profesionales que demuestren desarrollo y disposición en un gran núcleo evolutivo.
Colores: El color Negro que tiene el significado de poder, elegancia y formalidad. El color Azul simboliza lo fresco, lo transparente, fidelidad, madurez y sabiduría.[22].

5.7.3.2 Estrategias de promoción y publicidad

La exhibición de nuestro portafolio de servicios se realizará mediante presentaciones formales y presenciales a los potenciales clientes los cuales serán escogidos de una base de datos de las pequeñas y medianas empresas en el sector.

Así mismo se pretenderá la captación de clientes mediante los medios de comunicación más utilizados

- Escritos:
    - Portafolio de Servicio
    - Página Web
    - Redes Sociales e internet
    - Periódicos
    - Tarjetas de presentación
- Verbales
    - Telemercadeo
    - Visitas Empresariales
    - Lanzamiento e Inauguración

Portafolio de Servicio: El cual cuenta con información relevante sobre los servicios que ofrecemos, el contenido promocional para el periodo, una breve descripción de nuestro negocio y una relación de los casos de éxito en nuestros clientes.

Página Web: La cual está disponible para observar información sobre los servicios que ofrece la compañía, presentar y destacar las alianzas estratégicas, información sobre quiénes somos, A su vez contará con la opción de contacto con potenciales clientes y El servicio de asesoría en línea.

Redes Sociales e internet: se realizará la publicación de un banner web en las principales redes sociales y sitios especializados empresariales con el fin de generar recordación de marca y expectativas en los clientes. Esta estrategia se utilizará de forma intensiva durante el primer año de ejecución del proyecto.

[22] Cuadernillo Emprendimiento - Empleabilidad Etapa Electiva. ISPA - SENA

Periódicos y Tarjetas de presentación: Se realizará una publicidad ocasional en prensa para dar a conocer de manera más global la incursión de la empresa en el campo de la consultoría y asesoría.

Relaciones públicas: Nuestra compañía implementará la participación en ferias, exposiciones y demás eventos empresariales del sector con el fin de ofrecer los servicios y con el objeto avanzar en el reconocimiento de la marca y los servicios de la empresa.

6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

6.1. MISIÓN

Contribuir con el desarrollo Empresarial, proporcionando el servicio de Asesoría y Consultoría especializada en la implementación de las TICs. Brindando acompañamiento en el planteamiento y desarrollo proyectos tecnológicos de alta calidad, confiabilidad y profesionalismo.

6.2. VISIÓN

Ser un referente en el mercado de las tecnologías de la información convirtiéndonos en socios estratégicos de las compañías con más reconocimiento en la ciudad, a través de la incorporación la tecnología en las estrategias del negocio.

6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Establecer alianzas y sociedades estratégicas con las compañías de mayor influencia en el mercado, que nos brinden posicionamiento y recordación en el sector.
2. Alcanzar niveles de excelencia en la calidad de los servicios de tecnología de información
3. Obtener la Certificación ISO 9001:2000 referente a los sistemas de gestión de la calidad para proveer los servicios de consultoría y asesoría.
4. Promover el desarrollo personal y profesional de nuestros Ingenieros creando sentido de pertenencia en la organización.

6.4. VALORES

- Servicio: Comprometidos con brindar servicios de alta calidad, personalizados y eficientes.
- Profesionalismo: Nuestro equipo de trabajo está compuesto por Ingenieros certificados y especializados en las tecnologías de la información, orientados a brindar un servicio ético y responsable.
- Confianza: La información suministrada por nuestros clientes es tratada bajo las políticas habeas data, para salvaguardar su integridad y confidencialidad.
- Transparencia: Nuestra compañía está comprometida en mantener y ejercer una gobernabilidad ética y transparente, por ello nuestro personal es capacitado y evaluado trimestralmente.
- Liderazgo y Trabajo en equipo: Fomentamos las capacidades de liderazgo y trabajo en equipo de nuestros Ingenieros, a fin de ofrecer un servicio más personalizado y orientado al cumplimiento de metas.

6.5. ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS

- Innovación Tecnológica
- Se cuenta con personal altamente capacitado, idóneo y certificado.
- Contamos con acceso a recursos de última tecnología para la optimización de los servicios prestados a nuestros clientes.
- Servicio personalizado
- Tenemos un pensamiento amigable con el ambiente, lo cual nos permite la reutilización de recursos tecnológicos.
- Tenemos una identidad definida que nos permite ser identificados por los clientes como una organización sólida que ofrece servicios de consultoría especializada en las TICs

DEBILIDADES

- Primera experiencia empresarial, las sociedades carece de experiencia real en este ámbito.
- El flujo de ingresos proyectado en corto plazo es nulo, dado a que es una empresa naciente por lo cual se debe contar con la capacidad de sobrevivir con el capital inicial de inversión
- Competencia con experiencia, certificaciones y alianzas, las cuales alcanzarla puede tomar un tiempo considerable

AMENAZAS

- La competencia ofrece servicios de amplia gama y que han tenido una importante recordación en el mercado
- La empresa se desarrolla en un sector de continuos cambios
- Cobertura de la demanda debido a que la contratación de personal equivale a el nivel de demanda del mercado en su etapa inicial, la empresa puede verse afectada en términos de capacidad

OPORTUNIDADES

- Número limitado de competidores, en el mercado son escasas las ofertas en Asesoría y consultoría de Proyectos
- Capacidad de inversión de las empresas, en busca de ampliar sus mercados surge la necesidad de invertir en cambios estratégicos, planeación, desarrollo e implementación de sus proyectos
- Apoyo y respaldo de entidades reguladoras y certificadoras.
- Apoyo del gobierno en proyectos de innovación, fomentado mediante programas de formación para las empresas y alianzas en los proyectos de capacitación.
- Crecimiento del sector de las TI aumenta progresivamente la demanda en el mercado

ESTRATEGIAS DO

- La creciente oferta de especialistas de proyectos puede facilitar una pronta vinculación en el caso que la demanda crezca fuera del volumen esperado.
- Dado que se cuenta con experiencia personal y no como marca, se debe tener una marca y registrarla para iniciar el proceso de maduración y de valoración de la misma.
- Se constituye un semillero interno creando núcleos de trabajo encabezado por el personal más experimentado
- Generación de proyectos para la auto sostenimiento y obtención de recursos.

ESTRATEGIAS DA

- Análisis continuo y periódico de requerimientos en las necesidades de nuestros clientes para atacar carencias de recursos tecnológicos y contar con una proyección financiera.
- Centralizar las fuerzas en un solo sector puede facilitar el reconocimiento como empresa y puede ampliar la visión nacional para la consecución de nuevos proyectos.
- Definir normas y directrices para la mejora continua de área en los conocimientos y habilidades de personal contratado.

ESTRATEGIAS FO

- Las acciones que se decidan acometer implicarán a las personas y se deben trazar sobre un principio de equidad.
- Mostrar a los empresarios los beneficios de la consultoría, entregando diagnósticos y planes de acción acordes con sus necesidades.
- Posicionar la marca entre las micro y pequeñas empresas. Generando mecanismos de contacto directo, como publicidad y relaciones públicas.

ESTRATEGIAS FA

- Apropiación adecuada de las TICs
- Aprovechar los incentivos ofrecidos por los gobiernos locales y la existencia de mercados locales por explorar

6.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, el tramo de control de los directivos y sus colaboradores. Por ello nuestra estructura organizacional identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización.

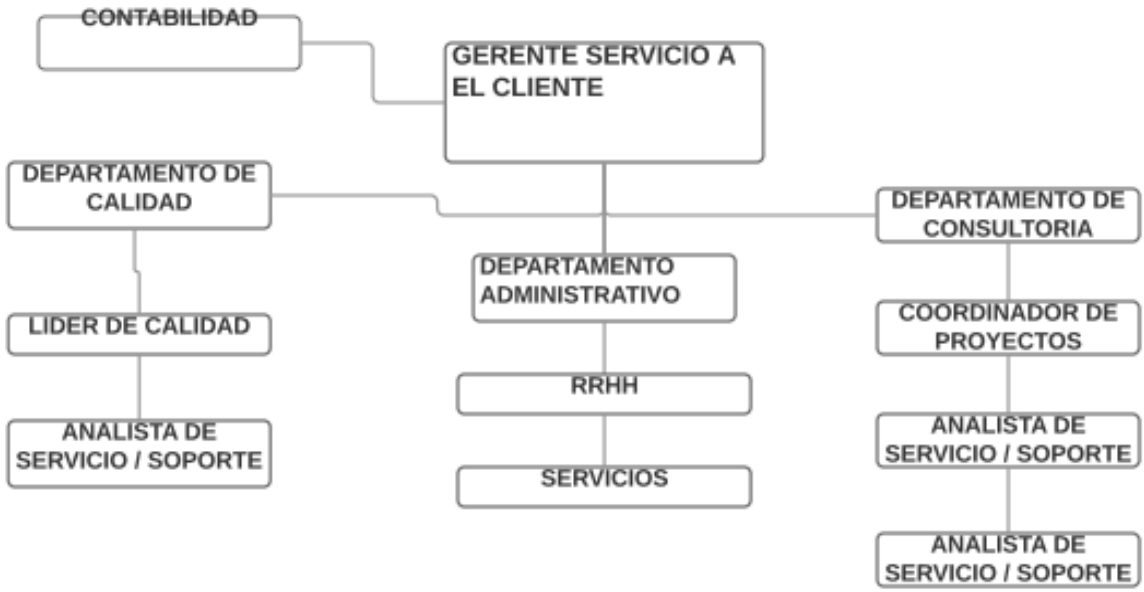


Ilustración 29 Estructura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL

Nuestra cultura organizacional ha de caracterizarse por:

- Valoración y respeto por las personas
- Ambiente de confianza y responsabilidad mutuas
- Valoración del pensamiento estratégico
- Compromiso con el trabajo en equipo
- Alta tolerancia al fracaso
- Uso ético de las tecnologías de la información y las comunicaciones TICs

6.7. FORMA JURÍDICA

A fin de elegir la forma jurídica de nuestra empresa, se realizó el análisis de las opciones definidas por el marco legal colombiano, y se ha valorado los siguientes factores:

- El capital mínimo de constitución: hace referencia al capital que se debe depositar al inicio de la actividad de una empresa.
- La responsabilidad de los socios: hace referencia al límite de responsabilidad de cada uno de los socios.
- El número mínimo de socios: hace referencia al número mínimo de personas físicas o jurídicas que deben formar parte

Se debe tener en cuenta que el capital aportado en el momento de la constitución no puede ser muy elevado, pues los socios no disponen de un elevado capital.

Dado los factores anteriores se ha determinado crear una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

La sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008. Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad[23]. la cual cuenta con las siguientes características:

- La responsabilidad de los accionistas queda limitada hasta el monto de sus aportaciones
- Deberán calificar como micro y pequeña empresa, por lo que se tomarán como referencia sus ingresos anuales ($5,000,000 de pesos)
- No están sujetas al requisito de escritura pública o cualquier otra formalidad
- Las utilidades se distribuirán en proporción a las aportaciones

[23] http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas

- Se establecen obligaciones de transparencia que cumplirán en el Sistema Electrónico de Publicaciones Empresariales

DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN

Se debe autenticar antes de la inscripción en el registro mercantil de la cámara de comercio. Cuando los activos de la sociedad sean bienes que requieran de escritura pública, la constitución de la sociedad debe inscribirse de la misma forma correspondiente. ANEXO 11.2

El documento debe tener:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- La razón social seguida de las palabras "Sociedad por acciones simplificada", o de las letras SAS.
- El domicilio principal de la sociedad y de las sucursales que se establezcan en la constitución.
- El término de duración de la sociedad, si este no es establecido se tenderá que la sociedad, se consolidó por tiempo indefinido.
- Las facultades que esté deberán cumplir.
- Las actividades principales de la sociedad.
- El capital, la clase, el número y el valor de las acciones que representan el capital inicial, la forma y términos de cómo estas deberán pagarse.
- La sociedad deberá tener como mínimo un representante legal, y así mismo se deberá estipular la información completa de este.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

La investigación centró su atención en las empresas del sector de Teleinformática - Software y TI en Colombia, cuyas actividades económicas están incluidas en la Clasificación Industrial Integral Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Estableciendo la actividad CIIU 6202 Referente a Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas

PASOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA EN COLOMBIA[24]

1. La solicitud de PRE-RUT es un trámite enteramente gratuito.
2. Teniendo en cuenta que se desea constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en la notaría más cercana.
3. El registro de la empresa en cámara de comercio genera un impuesto de registro con cuantía que corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito. ANEXO 11.3
4. Los derechos de inscripción corresponden a $32.000 por el registro del documento.

[24] http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia

5. Si se vincula a los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matrícula del primer año es gratuita
6. El formulario de Registro Único Empresarial
7. La apertura de la cuenta en un banco, requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo, no genera costos.
8. Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal, el valor de éstos es de aproximadamente $4.300.
9. Los trámites ante la DIAN se atienden de forma gratuita.
10. La inscripción de los libros obligatorios, que son, el libro de actas, y de accionistas tiene un costo de $10.300 por cada libro que desee registrar sin importar el número de hojas.

REGISTRO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Documentos necesarios para registrarse como persona jurídica ante la CCB:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formularios disponibles en las sedes de la CCB. ANEXO 11.3
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES) 2017
- Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona Natural)
- Descargue el formulario adicional de registro con otras entidades

Con este formulario, la CCB envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT), siempre y cuando las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio (ICA).

REGISTRAR UNA MARCA EN COLOMBIA

Para registrar una Marca en Colombia hay que seguir una serie de etapas:

- Presentación de Solicitud de Registro de Marca Deberá cumplir con los requisitos formales de presentación. En caso contrario, se ordenará su corrección dentro de sesenta días siguientes a contar de la notificación que informe acerca de esta situación. ANEXO 11.4
- Examen formal Una vez aceptada a tramitación y otorgado un número de radicado o proceso, la solicitud será enviada al Centro de Documentación e Información a la División de Signos Distintivos, para la revisión formal de ella. Si la documentación se encuentra completa, y la solicitud cumple con los requisitos establecidos en la ley, se enviará la solicitud a publicación.

- Publicación Se efectúa en la gaceta de propiedad industrial, y tiene por objeto poner a los terceros en conocimiento de la solicitud presentada.
- Oposiciones En caso de presentarse, el solicitante dispondrá de treinta días hábiles para presentar sus alegatos.
- Examen de Fondo Es realizado por la División de Signos Distintivos con el objeto de determinar si el signo pedido es aceptado o rechazado para su registro. Este examen se practicará respecto de toda solicitud en trámite, siendo indiferente el hecho de haberse presentado o no oposiciones en su contra.
- Resolución Será dictada una vez que se ha culminado con el examen de fondo, y será en todo caso fundada, ya sea que ella conceda o deniegue el registro solicitado.
- Impugnación de la resolución Todo solicitante tendrá el derecho de impugnar la resolución dictada, procediendo contra ella los recursos de reposición y de apelación. La decisión final en estos casos podrá confirmar o revocar el fallo dictado originalmente.
- Duración del registro Aceptada la solicitud, se le asignará a esta marca un número de registro. La duración de este registro de marca será de diez años contados desde la fecha de concesión.

6.8. ANÁLISIS DE PERFILES

Para realizar el análisis de perfiles más adecuados para nuestra empresa tomaremos como base el Estudio de caracterización ocupacional del sector de Teleinformática, Software y TI en Colombia, 2015. [25] anexo 1.5 PERFILES DE LAS OCUPACIONES IDENTIFICADAS PARA EL SECTOR DE TELEINFORMÁTICA, SOFTWARE Y TI EN COLOMBIA.

A partir de este estudio se determinan que nuestra empresa contara con los siguientes recursos.

Tabla 32 Análisis de Perfiles

Nombre de la ocupación	**Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)**	**Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO):**
Gerente Servicio al Cliente	Gerentes de Ingeniería. Código: 0211	Gerente de Servicio al Cliente. Código: 1324
Líder de Calidad	Gerentes de Ingeniería. Código: 0211	Jefe aseguramiento calidad. Código: 1327

[25] Estudio_de_caracterizacion_del_sector_teleinformatica_software_y_TI_en_colombia_2015.pdf

Coordinador de Proyecto	Ingenieros de Sistemas, Informática y Computación. Código: 2145	Ingenieros de Sistemas, Informática y Computación. Código: 1425
Analista de Servicio/ Soporte	Analistas de Sistemas Informáticos. Código: 2171	Analistas de sistemas informáticos. Código: 3121

6.9. FUNCIONES Y REQUISITOS SEGÚN EL CARGO.

- Ocupación: Gerente Servicio al Cliente

Tabla 33 Funciones Gerente Servicio al Cliente

Nombre de la ocupación:	Gerente Servicio al Cliente
Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO):	Gerentes de Ingeniería. Código: 0211
Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO):	Gerente de Servicio al Cliente. Código: 1324
Nivel Ocupacional:	Estratégico
Función principal de la ocupación:	Planear, dirigir y controlar los procesos de soporte de aplicaciones en los clientes de la empresa, garantizando su implantación y funcionalidad, realiza seguimiento a los problemas reportados por los clientes asignando los recursos necesarios para garantizar su solución.

Salario mensual promedio:		$3.261.765	
La ocupación cuenta con subordinados:		SI	
Nivel de Formación:	**Titulación requerida:**	**No. mínimo de años de experiencia**	**Experiencia requerida para la ocupación:**
Profesional Especialista	● Ingeniería Industrial o de Sistemas. ● Especialización en Gerencia de Proyectos	4	● Proyectos de implementación. ● Atención de usuarios y análisis de datos
Funciones Secundarias		**Certificaciones**	
● Negociación y toma de decisiones ● Gerencia de Servicios; ● Capacidad de organizar y planificar; ● Resolución de problemas.		● MICROSOFT ● ORACLE ● CERTIFICACIONES PMI ● PMP ● CMMI	

- Ocupación: Líder de Calidad

Tabla 34 Funciones Líder de Calidad

Nombre de la ocupación:	Líder de Calidad
Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO):	Gerentes de Ingeniería. Código: 0211

<table>
<tr><td colspan="2">Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO):</td><td colspan="2">Jefe aseguramiento calidad. Código: 1327</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nivel Ocupacional:</td><td colspan="2">Táctico</td></tr>
<tr><td colspan="2">Función principal de la ocupación:</td><td colspan="2">Contribuir a mejorar la calidad del producto mediante la asesoría y desarrollo de metodologías y técnicas de gestión que faciliten el logro de los objetivos de calidad.
Coordina los grupos de pruebas garantizando la ejecución de las mismas y administrando las configuraciones liberadas a producción.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Salario mensual promedio:</td><td colspan="2">$2.926.368</td></tr>
<tr><td colspan="2">La ocupación cuenta con subordinados:</td><td colspan="2">SI</td></tr>
<tr><td>Nivel de Formación:</td><td>Titulación requerida:</td><td>No. mínimo de años de experiencia</td><td>Experiencia requerida para la ocupación:</td></tr>
<tr><td>Profesional</td><td>Ingeniería de Sistemas, Teleinformática o relacionadas.</td><td>3</td><td>Aseguramiento, calidad pruebas, diseño de procesos. Auditoría.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Funciones Secundarias</td><td colspan="2">Certificaciones</td></tr>
</table>

● Gerencia de Proyectos; ● Capacidad de análisis y síntesis; ● Capacidad para trabajar en un equipo interdisciplinario; ● Capacidad de organizar y planificar; ● Liderazgo	● ISO/IEC 20000 ● SCRUM & AGILE ● CMMI

- Ocupación: Coordinador de Proyecto

Tabla 35 Funciones Coordinador de Proyecto

Nombre de la ocupación:	Coordinador de Proyecto
Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO):	Ingenieros de Sistemas, Informática y Computación. Código: 2145
Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO):	Ingenieros de Sistemas, Informática y Computación. Código: 1425
Nivel Ocupacional:	Operativo
Función principal de la ocupación:	Coordinar y ejecutar en forma efectiva los recursos humanos, financieros y logísticos de los proyectos de implantación de software, buscando integrar efectivamente a los grupos participantes en el proyecto.
Salario mensual promedio:	$3.632.727
La ocupación cuenta con subordinados:	SI

Nivel de Formación:	Titulación requerida:	No. mínimo de años de experiencia	Experiencia requerida para la ocupación:
Profesional	Ingeniería Industrial; ingeniería de Sistemas o Administrador de Empresas	3	Coordinación de procesos/Proyectos
Funciones Secundarias		**Certificaciones**	
● Gerencia de Proyectos ● Negociación y toma de decisiones ● Capacidad de análisis y síntesis ● Liderazgo		● JAVA ● CERTIFICACIONES PMI ● PMP ● CMMI	

- Ocupación: Analista de Servicio/ Soporte

Tabla 36 Analista de Servicio/ Soporte

Nombre de la ocupación:	Analista de Servicio/ Soporte
Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO):	Analistas de Sistemas Informáticos. Código: 2171
Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO):	Analistas de sistemas informáticos. Código: 3121
Nivel Ocupacional:	Operativo

<table>
<tr><td colspan="2">Función principal de la ocupación:</td><td colspan="2">Apoyar las diferentes actividades de implantación, entrenamiento y soporte, dando
cumplimiento al plan establecido con el fin de garantizar aplicativos ajustados a los requerimientos del cliente.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Salario mensual promedio:</td><td colspan="2">$1.443.235</td></tr>
<tr><td colspan="2">La ocupación cuenta con subordinados:</td><td colspan="2">NO</td></tr>
<tr><td>Nivel de Formación:</td><td>Titulación requerida:</td><td>No. mínimo de años de experiencia</td><td>Experiencia requerida para la ocupación:</td></tr>
<tr><td>Técnico/Tecnólogo</td><td>Técnico/Tecnólogo en sistemas, telecomunicaciones, software</td><td>2</td><td>Implementación de tecnología.
Servicio y soporte al cliente.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Funciones Secundarias</td><td colspan="2">Certificaciones</td></tr>
<tr><td colspan="2">● Capacidad de análisis y síntesis
● Adopción de metodologías, técnicas y estándares para realizar un trabajo
● Capacidad para trabajar en un equipo interdisciplinario
● Gerencia de Servicios
● Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</td><td colspan="2">● CISCO
● ISO/IEC 20000
● JAVA
● LINUX
● MICROSOFT
● ORACLE
● SCRUM & AGILE</td></tr>
</table>

Todos los perfiles se les aplicará en el proceso de selección de personal el Cuestionario de habilidades gerenciales, con el objetivo de identificar las habilidades gerenciales a la hora de responder a los nuevos retos y afianzar estrategias de mercado.

Cuestionario de habilidades Gerenciales remitimos al lector a verificar el ANEXO 11.5

6.10. RECURSOS.

6.10.1 Recurso Humano

Nuestra compañía contará con el apoyo de 10 colaboradores los cuales conforman nuestra planta de personal

Tabla 37 Recurso Humano

Nombre de la ocupación	Cantidad
Gerente Servicio al Cliente	1
Líder de Calidad	1
Coordinador de Proyecto	1
Analista de Servicio/ Soporte	3
Secretaria	1
Oficios varios	1

6.10.2 Equipo de Cómputo y Comunicación

Tabla 38 Equipo de Cómputo y Comunicación

Concepto	Cantidad
Notebook	7
Estaciones de trabajo todo en uno	7
UPS	8

Impresoras Multifuncional	1
Proyector de video	1
Teléfonos IP	7
Central Telefónica	1
Servidor	1

6.10.3 Muebles y Enseres

Tabla 39 Muebles y Enseres

Concepto	Cantidad
Escritorios	7
Sillas ergonómicas	7
Sillas auxiliares	14
Archivadores	3
Mesa de juntas	1
Papeleras	8

6.10.4 Equipo de Oficina

Tabla 40 Equipo de Oficina

Concepto	Cantidad
TV y DVD	2
Aire acondicionado	1
Extintores	1
Greca	1

Tablero Expo grafo	1
Pendón de proyección	1

7. ESTUDIO TÉCNICO

7.1. POLÍTICAS DE SERVICIO

- Ofrecemos productos y servicios a precios competitivos, con calidad y oportunidad.
- Damos respuesta a los requerimientos en los tiempos estimados.
- Entregamos productos y servicios en las fechas pactadas
- Entablar un diálogo amable y cortés con el cliente para así ofrecer un mejor servicio.
- Damos información completa y precisa a nuestros clientes de todos nuestros productos y servicios.

7.2. CADENA DE ABASTECIMIENTO

En la primera etapa de la cadena de abastecimiento la empresa deberá llevar a cabo los siguientes procesos:

Desarrollar relaciones de socios comerciales / alianzas

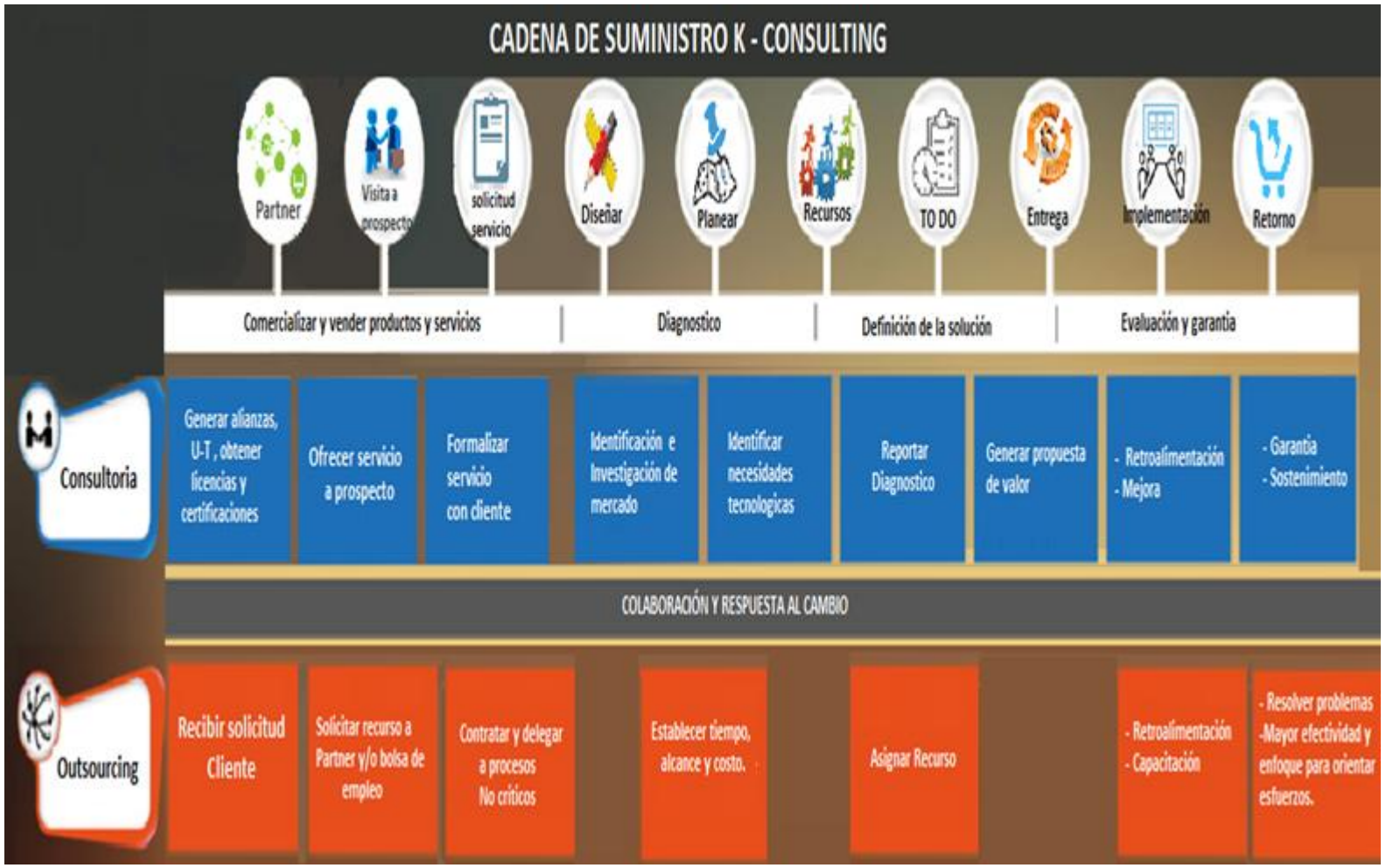
- Administrar proveedores de fuentes de datos
- Identificar oportunidades de alianza
- Diseñar programas y métodos de alianza para seleccionar y administrar relaciones
- Seleccionar alianzas
- Desarrollar estrategias de gestión de socios y alianzas
- Establecer objetivos de gestión de socios y alianzas
- Administrar proveedores de productos
- Administrar proveedores de servicios
- Establecer objetivos de gestión de clientes y estrategias
- Desarrollar plan de negocios de clientes
- Desarrollar estrategia de cliente y objetivos / objetivos del cliente

Nuestra estrategia de cadena de abastecimiento, operaciones y servicios de consultoría de TI ofrece modelos de redes estratégicas, así como estrategias para la prestación de servicios de tecnología e implementación de procesos, en aquellas áreas donde se requiera del factor tecnológico, tales como: recursos humanos (RRHH), comercial y mercadeo, financiero, legal y administrativa.

Los expertos en tecnología y dominio del negocio específico según su necesidad llevan a cabo estudios en profundidad de sus procesos empresariales y del entorno del sistema existente; tomando las mejores prácticas del mercado actual, para la dirección de proyectos, tal como lo indican los estándares del PMI (Project Management Institute) en programas para el modelo en dirección de proyectos en el gobierno y en los negocios. También haciendo uso del programa de capacitación y evaluación de procesos: CMMI (Capability Maturity Model Integration), que permite usarse para guiar la mejora de procesos a través de un proyecto específico, un área de su empresa o toda su organización, esto complementándolo con la evaluación de los procesos actuales en comparación con los procesos de referencia de la industria, como el marco de APQC (American Productivity and Quality Center)

Como solución, diseñamos, planeamos, administramos recursos tecnológicos como administración de certificaciones en auditoría, así como la administración de recursos humanos por medio del modelo de outsourcing. Todo esto para recomendar estrategias específicas de la organización basadas en tendencias futuras y comparando los resultados deseados con las mejores prácticas de la industria.
El servicio de consultoría, evaluación comparativa o benchmarking de procesos involucra a expertos funcionales y técnicos para el proceso operacional y técnico. El objetivo es proporcionar soluciones factibles y así alinear los procesos existentes, creándolos si no existe y/o actualizándolos con puntos de referencia.

El servicio de implementación de la solución luego de realizar la consultoría permite la transformación de los negocios. El servicio de implementación de la solución incluye la administración y la gerencia de programas y proyectos, la definición de procesos empresariales y tecnológicos, la administración de recursos humanos de carácter tecnológico y recursos expertos en el negocio.


CADENA DE SUMINISTRO K - CONSULTING
Partner
Visita a prospecto
solicitud servicio
Diseñar
Planear
Recursos
TO DO
Entrega
Implementación
Retorno
Comercializar y vender productos y servicios
Diagnostico
Definición de la solución
Evaluación y garantia
Consultoria
Generar alianzas, U-T , obtener licencias y certificaciones
Ofrecer servicio a prospecto
Formalizar servicio con cliente
Identificación e Investigación de mercado
Identificar necesidades tecnologicas
Reportar Diagnostico
Generar propuesta de valor
- Retroalimentación - Mejora
- Garantia - Sostenimiento
COLABORACIÓN Y RESPUESTA AL CAMBIO
Outsourcing
Recibir solicitud Cliente
Solicitar recurso a Partner y/o bolsa de empleo
Contratar y delegar a procesos No criticos
Establecer tiempo, alcance y costo.
Asignar Recurso
- Retroalimentación - Capacitación
- Resolver problemas -Mayor efectividad y enfoque para orientar esfuerzos.

7.3. TECNOLOGÍA Y EQUIPOS

7.3.1 Licenciamiento de Software

La administración de una organización demanda mucho del uso de recursos tecnológicos que soportan sus procesos, para ello en el mercado existen muchas herramientas que ayudan a mejorar la gestión de estos servicios haciéndolos mucho más eficientes. Dichas herramientas limitan su uso a través de políticas de licenciamiento. En nuestra compañía implementaremos las siguientes herramientas:

Tabla 41 Licenciamiento de Software

Herramienta	Categoría	Licencia	Valor Unidad	Cantidad
Windows 10 Pro[26]	Sistema operativo	Si	$719.999	7
WINDOWS SERVER 2012 R2 DATACENTER[27]	Sistema operativo	Si	$1,350,000	1
Office Profesional 2016[28]	Ofimática	Si	$1.499.999	7
Project Professional 2016[29]	Gestión de Proyectos	Si	$3.399.999	1
Visio Professional 2016[30]	Ofimática	Si	$1.699.999	2
Remedyforce[31]	Gestión de Proyectos	Si	$300.000	6

[26] https://www.microsoft.com/es-co/store/d/windows-10-pro/df77x4d43rkt
[27] http://licenciaswindows.com/licencias-microsoft/sistema-operativo-windows/
[28] https://www.microsoft.com/es-co/store/d/office-profesional-2016/cfq7ttc0k5f8
[29] https://www.microsoft.com/es-co/store/d/project-professional-2016/cfq7ttc0k5cm
[30] https://www.microsoft.com/es-co/store/d/visio-professional-2016/cfq7ttc0k5cw
[31] http://www.bmc.com/it-solutions/remedyforce.html

IBM SPSS Statistics	Gestión de Proyectos	Si	$336.157	6
Base de datos Oracle	Motor base de datos	Si	$4,870,045	1
Customer Data Management Analytics, Fusion Edition[32]	Gestión de Proyectos	Si	$4,490,071	1
SYDLE BPM ON DEMAND*[33]	Gestión de Proyectos	Si	$8.705.365	1

*Licencia para 10 a 250 usuarios

7.3.2 Software sin licencia

Tabla 42 Software sin licencia

Herramienta	Categoría	Licencia	Cantidad
CMDBuild[34]	Gestión de proyectos	No	7
Zimbra Collaboration Server[35]	Gestión de proyectos	No	8
ITop[36]	Gestión de proyectos	No	7
SYDLE BPM COMUNITY	Gestión de proyectos	No	1

[32] http://www.oracle.com/us/corporate/pricing/price-lists/mysql-pricelist-183985.pdf
[33] https://www.sydle.com/es/bpms/
[34] http://www.cmdbuild.org/it/prodotti/cmdbuild
[35] http://www.genos.org/zimbra/
[36] https://www.combodo.com/itop-193

7.3.3 Equipos de Comunicaciones

Tabla 43 Equipos de Comunicaciones

Equipo	Características	Valor Unidad	Cantidad
Notebook HP ProBook 440 G3[37]	● Intel Core i5 ● Windows 10 Pro 65 ● RAM 4 GB ● Disco duro 1 TB	$2.459.000	7
Estaciones de trabajo HP	Monitor HP V194 Mouse y Teclado	$419.000	7
UPS MAGOM mg-500 500VA x1	UPS mg-500 Magom 500VA x1	$ 210.900	8
Impresora HP Laserjet Pro M130fw[38]	● Imprime, copia, escanea y fax ● Tecnología Laser ● Capacidad inalámbrica ● Velocidad de Impresión (ISO): Negro hasta 23 ppm ● Hasta 10.000 paginas ● Cantidad de hojas de Impresión: 150 a 1500	$679.900	1
EMP - GP70 Portátil De 1200 Lúmenes LED Full HD De Vídeo Proyectores	● Resolución: SVGA 800 x 600 ● Brillo/Lumens: 2700 en blanco 2700 en color ● Lámpara: 200 WUHE ● Duración 10000 Horas	$ 307.065	1
Teléfonos IP Grandstream GXP1620/1625[39]	● 2 cuentas SIP, 2 teclas de línea, de 3 vías de conferencia, 3 XML	$152.900	7

[37] https://www.hponline.com.co/p/notebook-hp-probook-440-g3-yq3pg3

[38] https://www.hponline.com.co/p/impresora-hp-laserjet-pro-m130fw-vauz8x

[39] http://www.grandstream.com/

	programables Teclas de pantalla sensibles al contexto ● Dual-switched puertos 10/100 Mbps, integrada PoE en GXP162 ● HD audio en el altavoz y el auricular		
Central Telefónica GRANDSTREAM UCM6202 IP PBX | 2FXO-2FXS	● Procesador ARM Cortex A8 1GHz, de gran capacidad de memoria (512MB DDR RAM, 4GB Flash) Arreglo de procesadores DSP dedicados para procesamiento de voz, incluida la capacidad de transcoding sobre hardware. ● Soporta hasta 500 registros SIP, 30 llamadas concurrentes (Posibilidad de encriptar llamadas por SRTP) y hasta 3 salones de conferencias virtuales.	$ 500.000	1
HP SERVIDOR PROLIANT ML110 V4 GEN9	El servidor HP ProLiant ML110 Gen9 es compacto con menos de 19 pulgadas de profundidad, silencioso, accesible y ofrece el rendimiento necesario para las exigencias de computación de una empresa en crecimiento de tamaño pequeño a mediano	$ 2.999.000	1

7.4. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Ofreceremos el servicio de consultoría, entendiéndolo como un servicio que aporte valor significativo a los clientes a partir del conocimiento, la experiencia y la puesta en marcha de las mejores prácticas en el mercado.
La consultoría consistirá en la visita guiada tanto en la operación como en los procesos en la organización del cliente, para comprender, documentar, diagnosticar sus procesos, identificar las áreas donde se requiere mejora y asistir en soluciones basadas en tecnología para optimizar el resultado de sus operaciones como propuesta de valor. Nuestra línea de consultoría comprende los siguientes servicios:

Análisis, venta e instalación de sistemas
A partir de la experiencia y el conocimiento de las TIC, se realizará el análisis y diagnóstico de la organización, para determinar los productos que requiere el cliente para mejorar sus procesos. A partir de los acuerdos y alianza con los principales fabricantes de software, lo que conocer contar con diferentes soluciones y recomendar la que se ajuste al cliente.

Creación y mejora de procesos
Bajo metodologías estándar y marcos normativos, ofreceremos a la organización del cliente, nuestro servicio para implantar modelos de gestión por procesos (BPM) con una metodología de mejora continua (PDCA).

Durante el proceso de diagnóstico; el cliente contará con el acompañamiento de un grupo interdisciplinario de consultores, quienes los apoyará durante un total de 15 horas como mínimo. En cada visita asesoría el consultor deberá diligenciar el formato acta de visita, en el cual quedarán registradas la fecha de visita, horas de asesoría, acción realizada, compromisos, fecha próxima sesión, firma responsable y observaciones. Esta acta debe ser firmada por el consultor y el cliente, como soporte de aceptación de los compromisos y de las asesorías realizadas. El acompañamiento empresarial se realizará por etapas, de la siguiente forma:

Diagnóstico

Diseño y desarrollo de productos y servicios

- Analizar segmentos de mercado, carteras y tecnologías
- Analizar segmentos de mercado del cliente
- Desarrollar y gestionar la arquitectura de la gama de productos

Estrategia de diseño para el desarrollo de nuevos productos (NPD) y la innovación

- Identificar al cliente y el producto o servicio que requiere y establecer una estrategia negocio.

- Alinear la estrategia de negocio identificada, con las estrategias e iniciativas empresariales del cliente.
- Evaluar nuevas ideas de producto y/o servicio con respecto al producto existente del cliente, la cartera de NPD y los productos anteriores

Desarrollar nuevos conceptos de productos y servicios

- Analizar la viabilidad del concepto
- Desarrollar conceptos
- Desarrollar diseños preliminares
- Construir y evaluar prototipos de productos y servicios
- Colaborar con fabricantes y proveedores
- Trabajar con partner de servicios
- Gestionar procesos empresariales
- Establecer y mantener la gobernanza de la gestión de procesos
- Definir y gestionar el enfoque de gobernanza
- Establecer y mantener herramientas y plantillas de proceso
- Asignar y apoyar la propiedad del proceso
- Realizar actividades de gestión de procesos
- Definir y gestionar marcos de procesos
- Establecer y mantener el marco del proceso
- Identificar procesos interfuncionales
- Definir procesos
- Procesos de alcance
- Analizar procesos
- Procesos de mapas
- Publicar procesos
- Administrar el rendimiento del proceso
- Proporcionar capacitación en procesos
- Apoyo a la ejecución del proceso
- Medir e informar sobre el rendimiento del proceso
- Mejorar procesos
- Identificar y seleccionar oportunidades de mejora
- Gestionar proyectos de mejora
- Realizar actividades de mejora continua
- Gestionar la cartera, el programa y el proyecto
- Gestionar la cartera
- Establecer la estrategia de la cartera
- Definir el gobierno de la cartera
- Monitorear y controlar la cartera
- Administrar programas
- Establecer la estructura y el enfoque del programa
- Gestionar a los interesados y socios del programa

- Administrar la ejecución del programa
- Revisar e informar sobre el rendimiento del programa
- Gestionar proyectos
- Establecer el alcance del proyecto
- Identificar los requisitos y objetivos del proyecto
- Identificar las necesidades de recursos del proyecto
- Evaluar la cultura y la preparación para el enfoque de gestión de proyectos
- Identificar metodologías de gestión de proyectos apropiadas
- Desarrollar medidas e indicadores del proyecto
- Desarrollar planes de proyecto
- Definir roles y recursos
- Identificar los requisitos específicos de TI
- Crear planes de formación y comunicación
- Reconocimiento de diseños y enfoques de recompensa
- Diseñar y planificar el lanzamiento del proyecto
- Implementar el proyecto
- Ejecutar proyectos
- Evaluar el impacto de la gestión de proyectos (estrategia y proyectos) en medidas y resultados
- Reportar el estado del proyecto
- Administrar el alcance del proyecto
- Promover y sostener la actividad y la participación
- Realinear y actualizar estrategias y enfoques de gestión de proyectos
- Revisar e informar el rendimiento del proyecto
- Cerrar proyectos

Definición e implementación de la solución

- Confirmar los requisitos de servicio específicos para cada cliente
- Solicitud de cliente de proceso
- Crear perfil de cliente
- Generar orden de servicio
- Identificar y programar recursos para satisfacer los requisitos de servicio
- Crear plan de recursos y plan de trabajo
- Comunicar las necesidades de outsourcing
- Crear un plan de cumplimiento de órdenes de servicio
- Desarrollar orden de servicio
- Proporcionar el servicio a clientes específicos
- Acordar el plan de trabajo del servicio con el cliente
- Proporcionar los recursos del servicio o el producto
- Gestionar el progreso del cumplimiento del servicio y/o producto
- Validar la terminación del proceso de la definición de la solución

- Garantizar la calidad del servicio de definición
- Identificar órdenes completadas de retroalimentación
- Identificar órdenes incompletas y fallas de servicio
- Solicitar comentarios de los clientes sobre los servicios prestados
- Procesar comentarios de los clientes sobre los servicios prestados
- Traducir los requisitos de servicio al cliente en los requisitos de implementación
- Desarrollar y mantener la política de servicios de implementación
- Acordar y optimizar los horarios y costos de implementación de la solución
- Definir medidas de implementación del servicio
- Autorizar y procesar pagos y devoluciones
- Cumplir con el intercambio de datos con el cliente y los requisitos legales
- Realizar la clasificación del producto y/o servicio
- Gestionar la mejora de la calidad
- Refinar el producto / servicio para eliminar problemas de calidad y confiabilidad
- Realizar pruebas internas de productos / servicios y evaluar la viabilidad
- Identificar indicadores de desempeño de diseño, desarrollo e implementación
- Revisar el caso de negocio
- Gestionar la calidad de la empresa
- Establecer requisitos de calidad
- Definir características críticas a la calidad
- Definir actividades de calidad preventiva
- Desarrollar controles de calidad
- Definir pasos de proceso para controles (o puntos de integración)
- Definir plan de muestreo
- Identificar métodos de medición
- Definir las competencias requeridas
- Demostrar capacidad para evaluar el cumplimiento de los requisitos
- Finalizar plan de calidad
- Evaluar el rendimiento según los requisitos
- Prueba contra el plan de calidad
- Realizar pruebas y recopilar datos
- Generar soporte de o el (los) resultado (s)
- Evaluar los resultados de las pruebas
- Resumir el (los) resultado (s)
- Recomendar acciones
- Generar plan de mitigación
- Administrar la no conformidad
- Evaluar el impacto potencial

- Determinar la (s) acción (es) inmediata (s)
- Identificar la (s) causa (s) raíz
- Tomar medidas correctivas o preventivas
- Cerrar no conformidad

Administrar garantías

- Definir y administrar la garantía una vez se ha entregado el servicio
- Determinar y documentar políticas de garantía
- Crear y administrar reglas de garantía / códigos de reclamación para productos
- Acordar las responsabilidades de garantía con los proveedores
- Definir ofertas relacionadas con la garantía para los clientes, por ejemplo. contrato de servicios
- Comunicar las políticas y ofertas de garantía
- Proceso de reclamaciones de garantía
- Recibir reclamación de garantía
- Validar reclamación de garantía
- Investigar problemas de garantía
- Definir problema
- Programar servicio de campo
- Diagnosticar la falla en el producto o la evidencia del recurso
- Investigar la falla o consultar al recurso y realizar análisis de causa raíz
- Recibir el resultado de la investigación y recomendar acciones correctivas
- Determinar la parte responsable
- Aprobar o rechazar la reclamación de garantía
- Notificar al originador de la decisión de aprobar / rechazar
- Autorizar el pago
- Cerrar reclamo
- Reconciliar la disposición de la transacción de garantía
- Gestionar la recuperación de proveedores
- Crear reclamaciones de recuperación de proveedores
- Negociar con proveedores
- Evaluar y gestionar el rendimiento de la garantía
- Medir la satisfacción del cliente con el manejo y resolución de la garantía
- Supervisar e informar sobre métricas de administración de garantía
- Identificar oportunidades de mejora (por ejemplo, proceso, oferta de garantía)
- Identificar oportunidades para eliminar los residuos de la garantía
- Investigar reclamaciones fraudulentas
- Gestionar los retiros de productos y las auditorías reglamentarias

- Desarrollar una estrategia de recuperación
- Iniciar un retiro
- Evaluar la probabilidad y las consecuencias de la ocurrencia de cualquier peligro

PROCESO DE GESTION DE PROYECTOS

Para cada nuevo proyecto se deberá completar, con los datos contenidos en la Hoja de Alta, la siguiente estructura de información:

- Recursos: En este grupo se realizará la asignación de las personas que participarán en el proyecto y el período de tiempo que estarán en él.

- WorkPlan: En este grupo se registra la información de Tiempos y Gastos del proyecto.

En la información correspondiente a Tiempos, se especificará la cantidad de horas de participación de los recursos asignados; mientras que en Gastos, la información de gastos por conceptos de viáticos, transportes, contrato a personal de terceros, entre otros.
Se deberá validar que los costos finales de los recursos asignados (cantidad de horas de participación por el costo por hora del recurso) se correspondan con los calculados en la Hoja de Alta. Debido a que en algunos casos, los clientes solicitan renegociar la tarifa de los recursos que brindaran el servicio, es que los ingresos indicados en la Hoja de Alta no coinciden con los que se calculan de manera automática; ante ello, se realiza un ajuste de costos en éste último para estar alineados con los importes que se indican en la Hoja de Alta.

Diagrama de Gestión de Proyectos

Ilustración 30 Diagrama del Proceso de Gestión de Proyectos

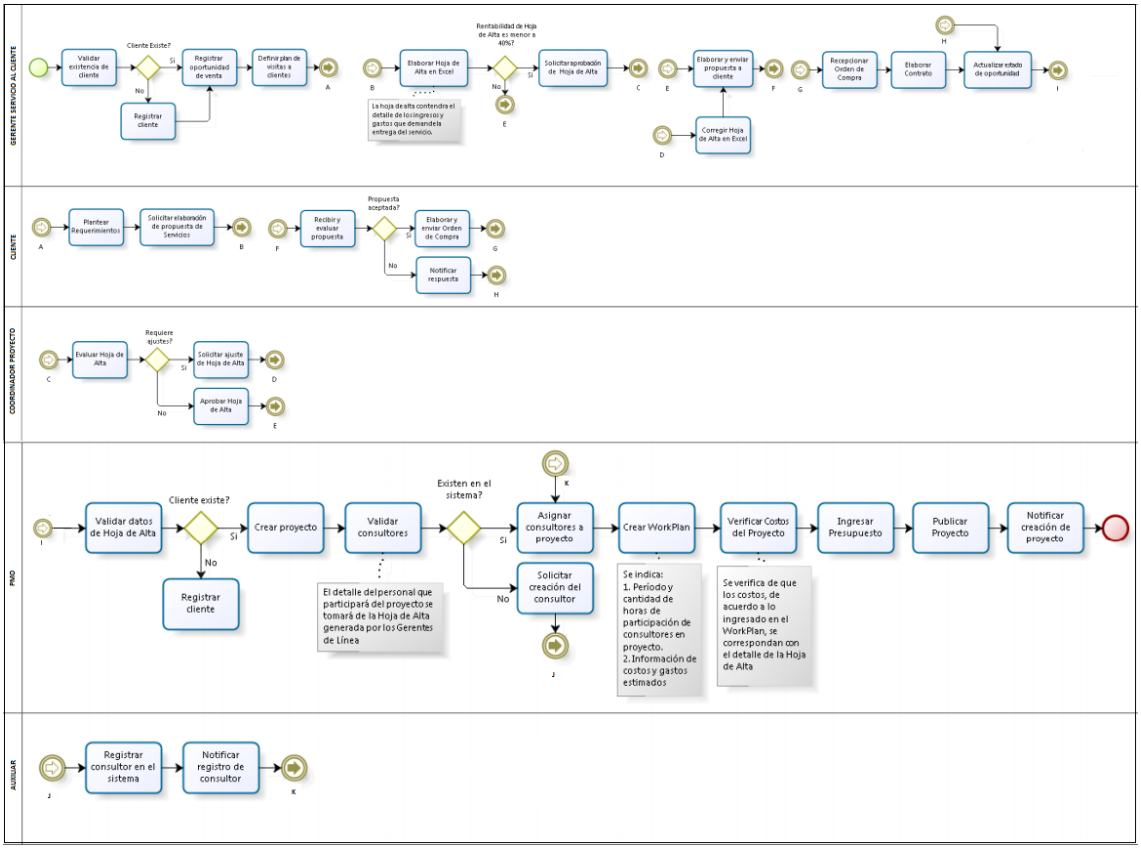


Tabla 44 Diagrama de Gestión de Proyectos

N°	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIPO DE ACT.	DURACIÓN (horas)
1	Datos del cliente	Validar existencia de cliente	Existencia de cliente validada	Se verifica si el cliente ya ha sido registrado previamente en el sistema.	Gerente de servicio al cliente	Automatizada	0.50
2	Datos del cliente	Registrar cliente	Registro de cliente	Creación del cliente en el sistema	Gerente de servicio al cliente	Manual	2.00

3	Datos del Cliente	Registrar oportunidad de venta	Registro de Oportunidad de Venta	Esta actividad se centra en el registro de la oportunidad de venta asociada al cliente.	Gerente de servicio al cliente	Manual	1.00
4	Datos del cliente Oportunidad de venta	Definir plan de visitas a clientes	Plan de visitas	Se define la programación de visitas y actividades a realizar para establecer contacto con el cliente y presentar los servicios manejados por la empresa.	Gerente de servicio al cliente	Manual	3.00
5	Datos de clientes Datos de proyecto Datos de consultores Costos de hora por consultor Período de participación de consultores Gastos directos e indirectos del proyecto	Elaborar Hoja de Alta en Excel	Hoja de Alta con detalle de ingresos, costos y gastos asociados al servicio solicitado por el cliente	Esta actividad es realizada para conocer los ingresos y gastos que generará la prestación del servicio, permitiendo medir el grado de rentabilidad del proyecto.	Gerente de servicio al cliente	Manual	6.00

6	Hoja de Alta	Solicitar aprobación de Hoja de Alta	Solicitud para evaluación y aprobación de Hoja de Alta	Petición que se realiza al Director Comercial para la revisión y aprobación de Hojas de Alta que no alcanzan el porcentaje de rentabilidad esperado (40%).	Gerente de servicio al cliente	Manual	0.50
7	Hoja de Alta	Evaluar Hoja de Alta	Hoja de Alta validada	Revisión del contenido de la Hoja de Alta llevado a cabo por el Gerente de proyecto	Gerente de Proyectos	Manual	1.00
8	Hoja de Alta	Aprobar Hoja de Alta	Hoja de Alta aprobada	Aprobación de la Hoja de Alta por parte del Gerente de proyectos	Gerente de Proyectos	Manual	0.50
9	Hoja de Alta	Validar datos de Hoja de Alta	Hoja de Alta validada	Verificación manual realizada para asegurar de que la información necesaria para la creación del proyecto se encuentre en la Hoja de Alta y de que ésta cuente con la aprobación del Gerente de servicio al cliente	PMO	Manual	2.00
10	Hoja de Alta	Crear proyecto	Registro de proyecto	Creación del proyecto dentro del sistema.	PMO	Manual	1.00

11	Hoja de Alta	Validar consultores	Consultores validados	Validación de existencia de los consultores indicados en la Hoja de Alta dentro del sistema.	PMO	Automatizada	0.50
12	Consultores no registrados en el sistema	Solicitar creación del consultor	Solicitud para registro del consultor en el sistema	Solicitud vía correo electrónico al área de Recursos Humanos para que se realice el registro de los consultores que aún no están en el sistema.	PMO	Manual	0.50
13	Datos de consultores no registrados en el sistema	Registrar consultor en el sistema	Registro de consultores	consultores Creación de consultores en el módulo de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	Manual	0.75
14	Consultores registrados en el sistema	Notificar registro de consultor	Notificación de registro del consultor en el sistema	Notificación que se hace a la PMO por el registro de los consultores en el sistema. Esta notificación es enviada vía correo electrónico	Asistente de Recursos Humanos	Manual	0.50
15	Hoja de Alta	Asignar consultores a proyecto	Consultores asignados a proyecto	Asignación de los consultores al proyecto en creación	PMO	Manual	0.50
16	Hoja de Alta	Crear Workplan	Workplan elaborado	Registro de los tiempos y períodos de participación de los consultores	PMO	Manual	2.00

				en el proyecto, y de los gastos directos e indirectos de este.			
17	Datos de Workplan Hoja de Alta	Verificar costos del proyecto	Costos en el sistema homologados con los de Hoja de Alta	Validación que se realiza sobre los costos del proyecto y los ajustes que se requieren realizar para que los importes en el sistema sean iguales a los especificados en la Hoja de Alta.	PMO	Manual	3.50
18	Hoja de Alta	Ingresar presupuesto	Presupuesto registrado	Registro del presupuesto del proyecto en el sistema	PMO	Manual	0.50
19	Código de Proyecto	Publicar proyecto	Proyecto publicado	Habilitación del proyecto en el sistema. Una vez que el proyecto haya sido publicado, los consultores asignados a él podrán cargar las horas de trabajo a éste y en función de ello se irá midiendo el avance de costos y el cumplimiento de la rentabilidad estimada.	PMO	Manual	0.50

A. CONSULTORIA BASICA

Se establecerán los objetivos que se van a alcanzar y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan las necesidades de las fases de diagnóstico y se establecen las conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con el fin de obtener los beneficios deseados.

Para la realización del diagnóstico empresarial se realizará una asesoría con una duración de 10 horas, una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se desarrollará por parte del consultor un plan de acción el cual tendrá una duración de 38 horas, las cuales se desarrollarán de la siguiente manera:

1. Tres asesorías (cada una de 8 horas) en las instalaciones de la empresa: En el desarrollo de dichas asesorías el consultor deberá levantar un plan de acción, este plan de acción debe fundamentarse en los aspectos críticos identificados durante el diagnóstico y la medición de indicadores. Este plan de mejoramiento se fundamenta en los factores críticos e indicadores de cada una de las empresas.

Para la elaboración de este plan el consultor deberá:

- Plantear acciones de mejora para cada indicador crítico.
- Asignar las tareas asociadas a dichas acciones.
- Estipular el plazo para el cumplimiento de dichas tareas, el cual debe estar dentro del año de acompañamiento y acorde a las demás etapas del proceso de acompañamiento.

2. Una sesión de back office (8 horas), en donde una vez acordado el plan de intervención con el empresario, él mismo será quien determine el momento en el cual desarrollará esta intervención.

3. Indicadores de Gestión: Sin una evaluación es imposible determinar si la tarea propuesta ha alcanzado los objetivos pactados y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados.

Se realizarán indicadores y cadena de cambios así:

Tabla 45 Indicadores de Cambio

OBJETIVO KPI (Indicador)	INDUCTOR (Como facilitar el indicador)	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

B. CONSULTORÍA ESPECIALIZADA

Durante el proceso de diagnóstico; los empresarios contarán con el acompañamiento del grupo interdisciplinario de consultores, quienes los apoyaran durante un total de 48 horas, en cada asesoría el consultor deberá diligenciar el formato acta de visita, en el cual quedarán registradas la fecha de visita, horas de asesoría, acción realizada, compromisos, fecha próxima sesión, firma responsable y observaciones. Esta acta debe ser firmada por el consultor y el empresario como soporte de aceptación de los compromisos y de las asesorías realizadas. Este paquete de consultoría especializada busca satisfacer las necesidades específicas de las empresas a nivel tecnológico.

Fases del proceso de acompañamiento a los empresarios de la consultoría especializada:

1. Diagnóstico
2. Propuestas
    A. Implementación de planes
    B. Capacitación
    C. Indicadores de Gestión
3. Terminación
    A. Revisión / Seguimiento y Control
    B. Verificación de Resultados

1. Diagnóstico: durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, se establece de manera minuciosa los objetivos que se van a alcanzar y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan las necesidades de las fases de diagnóstico y se establecen las conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con el fin de que se obtengan los beneficios deseados. Esta etapa tendrá una duración de 8 horas.

2. Propuestas: esta etapa tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste tome una decisión.

Aquí se eliminan propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia y se decide qué solución se ha de adoptar. Esta etapa tendrá una duración de 2 horas, tiempo en el cual se explicará al gerente de la empresa la metodología a utilizar.

a. Implementación de planes
b. Capacitación
c. Indicadores de Gestión

3. Terminación: se presentan y examinan los informes finales.

7.4.1. Diagrama de flujo

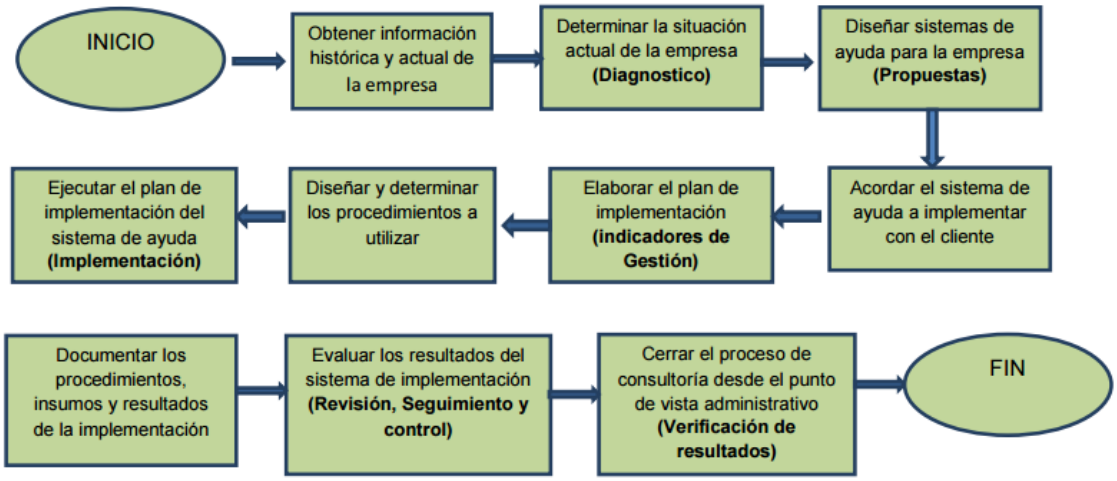


Ilustración 31 Diagrama de flujo

DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE PROCESO DE LA CONSULTORÍA.

- Obtener información histórica y actual de la empresa: esta información es vital para determinar el estado de la empresa. Se recomienda que la persona que entregue esta información tenga pleno conocimiento de la organización, además que la entregue tanto digital, como escrita y oral.
- Determinar la situación actual de la empresa: con la información obtenida en el punto anterior, se realizará el diagnóstico en las diferentes áreas de la empresa, o en un área específica, se establecerá cual es la situación real de la empresa, determinando las debilidades y fortalezas al interior de la misma, lo que permitirá, el diseño e implementación de estrategias con el fin de maximizar los beneficios para la empresa.
- Diseñar sistemas de ayuda para la empresa (Propuestas): según la situación actual de la empresa, se plantean sistemas de apoyo para las áreas donde lo requiriera, así, por ejemplo, en el área financiera un sistema de apoyo a la gestión de inventarios, el área administrativa, el diseño de un sistema de información de apoyo a la toma de decisiones, en el área de mercadeo un sistema de información.
- Ejecutar el plan de implementación del sistema de ayuda (Implementación): se llevará a cabo el plan de implementación en la empresa, es decir se planea y se organizará, además se establecerán Objetivos claro, concisos y medibles, con estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr los objetivos.

- Diseñar y determinar los procedimientos a utilizar: se determinará el conjunto de acciones u operaciones que se tienen que realizar, siguiendo los pasos predeterminados anteriormente.
- Elaborar el plan de implementación (indicadores de Gestión): se incluirán estrategias para lograr resultados, métodos de trabajo con los colaboradores y otros participantes, sistemas de manejo de la información; elaborando para esto planes de trabajo.
- Acordar el sistema de ayuda a implementar con el cliente: para K-Consulting, es importante la opinión del cliente, es por esto, que se realiza un trabajo conjunto para acordar cuál es el sistema de ayuda que más se adapta a las necesidades de la organización, evaluando todas las posibles opciones.
- Documentar los procedimientos, insumos y resultados de la implementación: la finalidad es mantener controles internos que van a permitir una mejor gestión y desempeño por parte del personal en cada área.
- Evaluar los resultados del sistema de implementación (Revisión, Seguimiento y control): permite determinar la eficacia de los métodos implementados, valorar o medir de alguna forma el grado de dominio de la organización y sus actores, aquí se cumple la premisa: lo que no se mide no se puede controlar.
- Cerrar el proceso de consultoría desde el punto de vista administrativo: entrega del informe final a la empresa-cliente

7.4.2. Plano – distribución.

Para efectos de prestar los servicios de manera eficiente, se adecuaron instalaciones colocando divisiones las cuales cuentan con instalaciones eléctricas y de red, según lo propuesto en la distribución de planta física. Así mismo, se conectaron todas las terminales de computadores, mediante el cableado estructurado, se instalaron líneas de teléfono y la impresora se conecta en ambiente de red

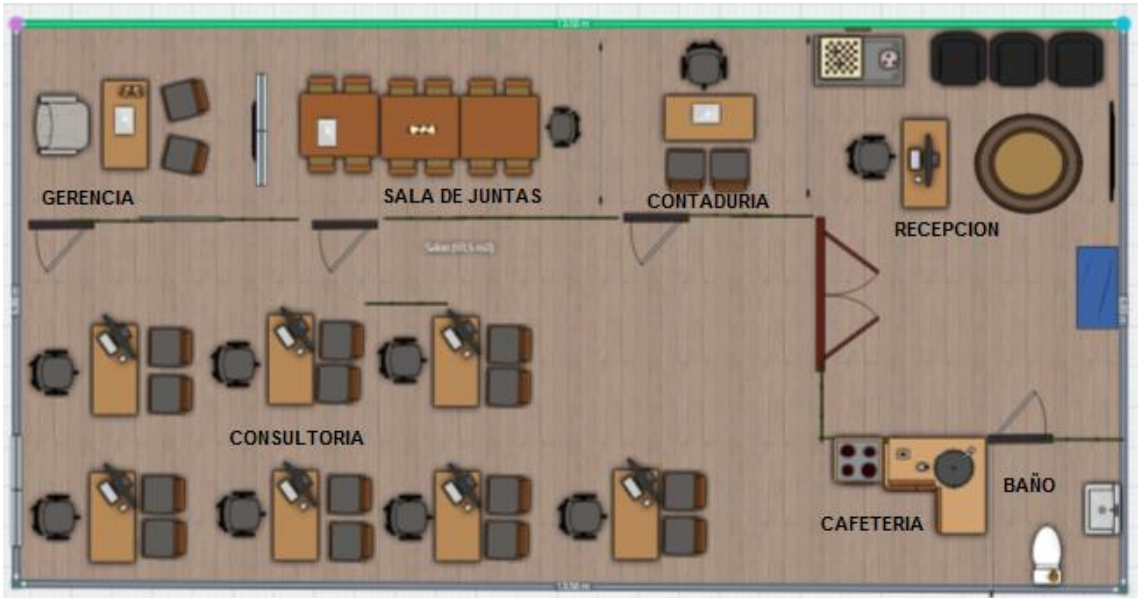


Ilustración 32 Plano – distribución

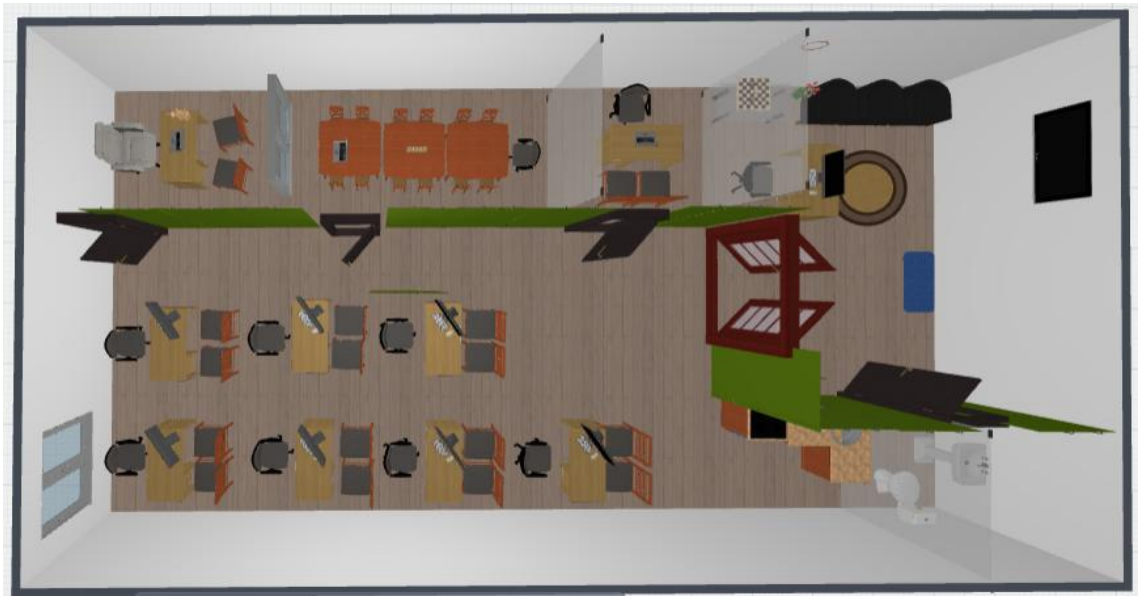


Ilustración 33 Plano – distribución 3D

8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

Tabla 46 Inversión Inicial

INFORMACIÓN INICIAL					
INFORMACIÓN GENERAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA	**K-CONSULTING**				
TIPO DE SOCIEDAD	S.A.S				
AÑO DE INICIO DE OPERACIONES	2018				
PAÍS	COLOMBIA				
MONEDA DE REFERENCIA	PESOS COLOMBIANOS (COP)				
NOMBRE DE LOS SOCIOS				**PARTICIPACIÓN**	
SOCIO 1	**Ruth Katherine Florido Lara**			50,00%	
SOCIO 2	**Karla Stephania Puerta Pérez**			50,00%	
				100,00%	
VARIABLES MACROECONÓMICAS	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022

Tipo de Cambio (USD)					
Inflación Anual	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
Variación del IPP	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
DTF + SPREAD	3,78%	3,78%	3,78%	3,78%	3,78%
Tasa de Crecimiento de la Industria					
Variación Salarial	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%

8.1.1. Inversiones en propiedad, planta y equipo

Tabla 47 Inversiones en construcciones y edificaciones

Inversiones en construcciones y edificaciones (cuenta 1516)			
Construcciones y Edificaciones	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Arrendamiento Oficina	1	$ 1.500.000,00	$ 1.500.000,00
Subtotal			**$ 1.500.000,00**

Tabla 48 Inversiones en equipo de oficina

Inversiones en equipo de oficina (Cuenta 1524)			
Equipo de Oficina	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**

Archivador	3	$ 336.900,00	$ 1.010.700,00
Muebles de oficina Gerencia	1	$ 499.900,00	$ 499.900,00
Muebles de oficina Consultores	4	$ 499.900,00	$ 1.999.600,00
Muebles de oficina Sala de recepción	1	$ 329.900,00	$ 329.900,00
Sala de Juntas	1	$ 621.900,00	$ 621.900,00
Sillas ergonómicas	7	$ 299.900,00	$ 2.099.300,00
Silla Ejecutiva	14	$ 129.900,00	$ 1.818.600,00
Silla Auxiliar	4	$ 69.900,00	$ 279.600,00
Subtotal			**$ 8.379.900,00**

Tabla 49 Inversiones en equipo de computación y comunicación

Inversiones en equipo de computación y comunicación (cuenta 1528)			
Equipo de computación y comunicación	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Computador Personal	7	$ 2.459.000,00	$ 17.213.000,00
Estaciones de trabajo	7	$ 419.000,00	$ 2.933.000,00
UPS	8	$ 120.000,00	$ 960.000,00
Impresora multifuncional	1	$ 679.900,00	$ 679.900,00
Video proyector	1	$ 307.065,00	$ 307.065,00
Celular	4	$ 400.000,00	$ 1.600.000,00
Teléfonos IP	7	$ 152.900,00	$ 1.070.300,00

Central Telefónica	1	$ 500.000,00	$ 500.000,00
Servidor	1	$ 2.999.000,00	$ 2.999.000,00
Subtotal			**$ 28.262.265,00**

Total, inversiones en propiedad, planta y equipo

Tabla 50 Total, inversiones en propiedad, planta y equipo

Total, Inversiones en propiedad, planta y equipo	**V/Total**
Inversiones en terrenos (cuenta 1504)	$ -
Inversiones en construcciones y edificaciones (cuenta 1516)	$ 1.500.000,00
Inversiones en maquinaria y equipo (Cuenta 1520)	$ -
Inversiones en equipo de oficina (Cuenta 1524)	$ 8.379.900,00
Inversiones en equipo de computación y comunicación (cuenta 1528)	$ 28.262.265,00
Inversiones en flota y equipo de transporte (cuenta 1540)	$ -
Inversiones en Semovientes (cuenta 1584)	$ -
Total, Inversiones en propiedad, planta y equipo	**$ 38.142.165,00**

8.1.2. Inversiones en Cargos Diferidos

Tabla 51 Inversiones en Cargos Diferidos

Constitución legal de la empresa	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Cámara de comercio	1	$ 119.000,00	$ 119.000,00
Registro de marca	1	$ 755.000,00	$ 755.000,00

Gastos Notariales	1	$ 281.300,00	$ 281.300,00
Impuestos de constitución	2	$ 300.000,00	$ 600.000,00
Subtotal			$ 1.755.300,00
Total, inversiones en organización y preoperativos			**$ 1.755.300,00**

Tabla 52 Inversiones en programas para computador -software

Inversiones en programas para computador -software (cuenta 171016)			
Programas de computación (inicial)	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Diseño de la Página web	1	$ 300.000,00	$ 300.000,00
Precio Hosting Mensual (incluye 500 cuentas de correo y 150 GB de espacio en disco)	1	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Configuración del dominio WEB	1	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Hosting de la Pagina Web	1	$ 360.000,00	$ 360.000,00
Barner de publicidad	1	$ 220.000,00	$ 220.000,00
Windows 10 Pro Sistema operativo	7	$ 719.000,00	$ 5.033.000,00
WINDOWS SERVER 2012 R2 DATACENTER Sistema operativo	1	$ 1.350.000,00	$ 1.350.000,00
Office Profesional 2016 Ofimática	7	$ 1.499.999,00	$ 10.499.993,00
Remedyforce Ofimática	6	$ 300.000,00	$ 1.800.000,00
IBM SPSS Statistics	6	$ 336.157,00	$ 2.016.942,00
SYDLE BPM	1	$ 8.705.365,00	$ 8.705.365,00
Subtotal			**$30.435.300,00**

Tabla 53 Inversiones en publicidad, propaganda y promoción

Inversiones en publicidad, propaganda y promoción (cuenta 171044)			
Publicidad, propaganda y promoción (inicial)	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Portafolio de Servicios*1000	1	$ 200.000,00	$ 200.000,00

Tarjetas de Presentación * 1000	2	$ 48.000	$ 96.000,00
Publicidad en Redes Sociales * Mensual	1	$ 89.520,00	$ 89.520,00
Anuncio en periódico	1	$ 45.000,00	$ 45.000,00
Subtotal			**$ 430.520,00**

Tabla 54 Otras inversiones diferibles

Otras inversiones diferibles (iniciales)			
Estudios, investigaciones y proyectos iniciales (cuenta 171012)	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Estudios, investigaciones de mercado	1	$ 300.000,00	$ 300.000,00
Subtotal			**$ 300.000,00**

Tabla 55 Útiles y papelería inicial

Útiles y papelería inicial (cuenta 171020)	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Papelería Membretada * 1000	2	$ 25.000,00	$ 50.000,00
Documentos contables Membretados *1000	1	$ 160.000,00	$ 160.000,00
Subtotal			**$ 210.000,00**

Tabla 56 Mejoras iniciales a propiedades ajenas

Mejoras iniciales a propiedades ajenas (cuenta 171024)	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Adecuaciones Locativas de la oficina	1	$ 300.000,00	$ 300.000,00

Subtotal	**$ 300.000,00**

Tabla 57 Ferias y exposiciones iniciales

Ferias y exposiciones iniciales (cuenta 171036)	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Conferencia de Inauguración	1	$ 2.100.000,00	$ 2.100.000,00
Subtotal			**$ 2.100.000,00**

Tabla 58 Elementos de aseo y cafetería iniciales

Elementos de aseo y cafetería iniciales (cuenta 171048)	**Unid**	**V/Unit**	**V/Total**
Elementos de aseo y cafetería iniciales	1	$ 350.000,00	$ 350.000,00
Subtotal			**$ 350.000,00**
Total, inversiones diferibles iniciales			**$ 3.260.000,00**

Total, Inversiones en Cargos Diferidos

Tabla 59 Total, Inversiones en Cargos Diferidos

Total, Inversiones en propiedad, planta y equipo	**V/Total**
Inversiones organización y preoperativos (cuenta 171004)	$ 1.755.300,00
Inversiones en programas para computador -software (cuenta 171016)	$ 30.345.300,00
Inversiones en publicidad, propaganda y promoción (cuenta 171044)	$ 430.520,00
Inversiones en dotación y suministro a trabajadores (cuenta 171060)	$ -
Otras inversiones diferibles (iniciales)	$ 3.260.000,00

Total, Inversiones en cargos diferidos	$ 35.791.120,00

8.1.3. Inversión inicial en Capital de Trabajo Neto Operativo - KTNO

Tabla 60 Inversión inicial en Capital de Trabajo Neto Operativo

Estrategias en KTNO	mes 1	mes 2	mes 3
Provisión de Efectivo inicial para afrontar los pagos del día a día en cada uno de los 3 primeros meses de funcionamiento (mínimo)	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00
Política de Cobro a clientes (en días)	30	30	30
Política de Pago a Proveedores (en días)	60	60	60

Tabla 61 Inversión inicial en KTNO

Inversión inicial en KTNO	**mes 1**	**mes 2**	**mes 3**
Efectivo	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00
Cuentas por cobrar	$ 4.151.856,30	$ 8.971.616,80	$ 11.123.473,10
Cuentas por pagar	$ 6.781.960,31	$ 13.563.920,62	$ 20.345.880,93
Inventario	$ -	$ -	$ -
Capital de trabajo neto operativo de cada periodo	*-$ 630.104,01*	*-$ 2.592.303,82*	*-$ 7.222.407,83*

Tabla 62 Total, Necesidades de Financiación

Total, Inversión inicial en Capital de Trabajo Neto Operativo - KTNO	**$ -**
TOTAL, NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	**$ 73.933.285,00**

8.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

8.2.1 Fuentes en capital de riesgo

8.2.1.1 Financiación propia

Se tendrán unos aportes iniciales por aportes de los socios correspondiente a la 58,2% de la inversión Total

Tabla 63 Financiación propia

Financiación propia (Bootstrapping)	**$**	**%**
Ruth Katherine Florido Lara	$ 30.000.000,00	40,6%
Karla Stephania Puerta Pérez	$ 30.000.000,00	40,6%
Total, Financiación Propia	**$ 60.000.000,00**	81,2%

8.2.2 Fuentes en deuda financiera

Se obtendrá un crédito por el 33,9% correspondiente a el monto de $35.000. 000.oo según valoración de las entidades financieras se tiene Una Tasa de interés de 19,28% anual equivalente

Tabla 64 Fuentes en deuda financiera

Deuda bancaria de corto plazo	**$**	**%**
Préstamo Libre Inversión	$ 20.000.000,00	27,1%
Total, deuda bancaria de corto plazo	**$ 20.000.000,00**	**27,1%**

Amortización del crédito Verificar ANEXO 11.6

Tabla 65 Total, Financiado

TOTAL, FINANCIADO	**$ 80.000.000,00**	**108,2%**
INVERSIÓN SIN FINANCIAMIENTO	**-$ 6.066.715,00**	**-8,2%**

Para tener una garantía sobre el valor Financiado la nos acogemos a los Programas y recursos que brinda el Gobierno Nacional:

- **PROGRAMA ALDEA**

ALDEA es el programa de iNNpulsa Colombia que busca construir una comunidad donde empresarios y emprendedores innovadores tienen la oportunidad de superar las barreras más difíciles, a través de un proceso que incluye cuatro retos:
• ¡Conozcámonos!
• ¡Conversa con Expertos!
• ¡Conéctate con tus Asesores!
• ¡Levantemos Capital!

Esos retos permitirán a los empresarios que hagan parte de ALDEA conectarse con mentores, asesores, inversionistas y entidades de crédito, entre otros actores clave, teniendo como punto de encuentro una plataforma virtual[40]

Requisitos
ALDEA está dirigido a empresarios y emprendedores ubicados en cualquier lugar del país, personas naturales o jurídicas, que tengan:
1) Un producto (bien o servicio) con:
    a. Un diferencial para el mercado
    b. Validado comercialmente, es decir, cuenta con ventas, es producto del desarrollo conjunto con un potencial cliente o tiene usuarios que probaron o han probado el producto.
2) Un equipo de trabajo.
3) Un mercado identificado en el que tenga potencial de escalamiento comercial.

Términos y condiciones ANEXO 11.7

[40] https://www.innpulsacolombia.com/es/oferta/programa-aldea

❖ GARANTÍAS AL CRÉDITO

El Fondo Nacional de Garantías S.A o FNG tiene como objeto facilitar que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a la financiación de recursos que mejoren su competitividad. Este instrumento busca respaldar las obligaciones contraídas por las MiPymes a través de los Intermediarios Financieros como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas, fondos de empleados, cajas de compensación entre otras entidades especializadas en el otorgamiento de crédito a las Empresas.[41]

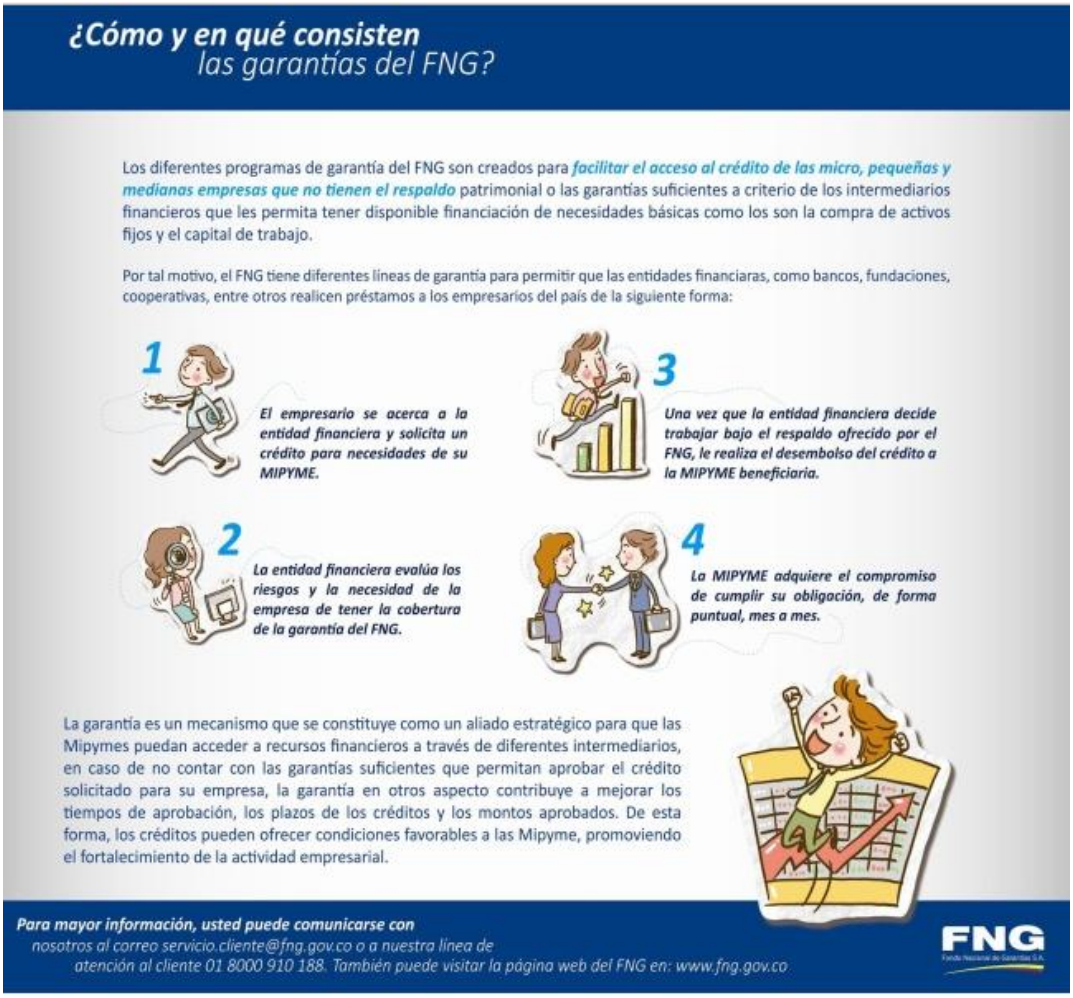


Ilustración 34 Garantías al Crédito

[41] https://www.fng.gov.co/ES

8.3. PROYECCIÓN DE VENTAS

Para observar a detalle el Estudio Financiero invitamos al lector a verificar el libro financiero adjunto en ANEXO 11.8

Tabla 66 Proyeccion de Ventas

Año 1

PRONÓSTICO DE VENTAS	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Penetración del mercado objetivo	2,307%	3,447%	3,113%	3,447%	3,447%	3,447%	5,280%	5,280%	5,280%	5,280%	5,280%	5,280%
Ventas Consultoría Basica	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Precio Consultoría Basica	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00	$ 4.839.521,00
Total Consultoría Basica	$ 4.839.521,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00	$ 9.679.042,00
Ventas Consultoría Especializada	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Precio Consultoría Especializada	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00
Total Consultoría Especializada	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 7.000.000,00	$ 14.000.000,00	$ 14.000.000,00	$ 14.000.000,00	$ 14.000.000,00	$ 14.000.000,00	$ 14.000.000,00
Ventas Asesorías	1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4
Precio Asesorías	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00
Total Asesorías	$ 2.000.000,00	$ 4.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 4.000.000,00	$ 4.000.000,00	$ 4.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	$ 13.839.521,00	$ 20.679.042,00	$ 18.679.042,00	$ 20.679.042,00	$ 20.679.042,00	$ 20.679.042,00	$ 31.679.042,00	$ 31.679.042,00	$ 31.679.042,00	$ 31.679.042,00	$ 31.679.042,00	$ 31.679.042,00

Año 2

PRONÓSTICO DE VENTAS	2019											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Penetración del mercado objetivo	6,286%	6,286%	6,286%	6,286%	6,286%	6,286%	6,953%	6,953%	6,953%	6,953%	6,953%	6,953%
Ventas Consultoría Basica	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Precio Consultoría Basica	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88	$ 5.042.780,88
Total Consultoría Basica	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65	$ 15.128.342,65
Ventas Consultoría Especializada	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Precio Consultoría Especializada	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00	$ 7.294.000,00
Total Consultoría Especializada	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00	$ 14.588.000,00
Ventas Asesorías	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6
Precio Asesorías	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00
Total Asesorías	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 8.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	$ 37.716.342,65	$ 37.716.342,65	$ 37.716.342,65	$ 37.716.342,65	$ 37.716.342,65	$ 37.716.342,65	$ 41.716.342,65	$ 41.716.342,65	$ 41.716.342,65	$ 41.716.342,65	$ 41.716.342,65	$ 41.716.342,65

Año 3

PRONÓSTICO DE VENTAS	2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Penetración del mercado objetivo	10,179%	10,179%	10,179%	10,179%	10,179%	10,179%	10,846%	10,846%	10,846%	10,846%	10,846%	10,846%
Ventas Consultoría Basica	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Precio Consultoría Basica	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68	$ 5.254.577,68
Total Consultoría Basica	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40	$ 26.272.888,40
Ventas Consultoría Especializada	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Precio Consultoría Especializada	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00	$ 7.600.348,00
Total Consultoría Especializada	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00	$ 22.801.044,00
Ventas Asesorías	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8
Precio Asesorías	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00
Total Asesorías	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 12.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	$ 61.073.932,40	$ 61.073.932,40	$ 61.073.932,40	$ 61.073.932,40	$ 61.073.932,40	$ 61.073.932,40	$ 65.073.932,40	$ 65.073.932,40	$ 65.073.932,40	$ 65.073.932,40	$ 65.073.932,40	$ 65.073.932,40

Año 4

PRONÓSTICO DE VENTAS	2021											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Penetración del mercado objetivo	13,927%	13,927%	13,927%	13,927%	13,927%	13,927%	15,580%	15,580%	15,580%	15,580%	15,580%	15,580%
Ventas Consultoría Basica	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Precio Consultoría Basica	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94	$ 5.475.269,94
Total Consultoría Basica	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53	$ 43.802.159,53
Ventas Consultoría Especializada	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Precio Consultoría Especializada	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62	$ 7.919.562,62
Total Consultoría Especializada	$ 23.758.687,85	$ 23.758.687,85	$ 23.758.687,85	$ 23.758.687,85	$ 23.758.687,85	$ 23.758.687,85	$ 31.678.250,46	$ 31.678.250,46	$ 31.678.250,46	$ 31.678.250,46	$ 31.678.250,46	$ 31.678.250,46
Ventas Asesorías	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9
Precio Asesorías	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00
Total Asesorías	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 16.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	$ 83.560.847,38	$ 83.560.847,38	$ 83.560.847,38	$ 83.560.847,38	$ 83.560.847,38	$ 83.560.847,38	$ 93.480.410,00	$ 93.480.410,00	$ 93.480.410,00	$ 93.480.410,00	$ 93.480.410,00	$ 93.480.410,00

Año 5

PRONÓSTICO DE VENTAS	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Penetración del mercado objetivo	17,059%	17,059%	17,059%	17,059%	17,059%	17,059%	18,344%	18,344%	18,344%	18,344%	18,344%	18,344%
Ventas Consultoría Basica	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10
Precio Consultoría Basica	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28	$ 5.705.231,28
Total Consultoría Basica	$ 51.347.081,51	$ 51.347.081,51	$ 51.347.081,51	$ 51.347.081,51	$ 51.347.081,51	$ 51.347.081,51	$ 57.052.312,79	$ 57.052.312,79	$ 57.052.312,79	$ 57.052.312,79	$ 57.052.312,79	$ 57.052.312,79
Ventas Consultoría Especializada	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Precio Consultoría Especializada	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25	$ 8.252.184,25
Total Consultoría Especializada	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98	$ 33.008.736,98
Ventas Asesorías	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10
Precio Asesorías	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00	$ 2.000.000,00
Total Asesorías	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 18.000.000,00	$ 20.000.000,00	$ 20.000.000,00	$ 20.000.000,00	$ 20.000.000,00	$ 20.000.000,00	$ 20.000.000,00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	$ 102.355.818,50	$ 102.355.818,50	$ 102.355.818,50	$ 102.355.818,50	$ 102.355.818,50	$ 102.355.818,50	$ 110.061.049,77	$ 110.061.049,77	$ 110.061.049,77	$ 110.061.049,77	$ 110.061.049,77	$ 110.061.049,77

8.4. GASTOS DE PERSONAL

Tabla 67 Gastos de Personal

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA		2021										
Cargo	Salario	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente Servicio al Cliente	$ 3.500.000,00	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31	$ 3.959.781,31
Líder de Calidad	$ 2.500.000,00	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22	$ 2.828.415,22
Coordinador de Proyecto	$ 2.800.000,00	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05	$ 3.167.825,05
Analista de Servicio/ Soporte	$ 1.443.235,00	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14
Analista de Servicio/ Soporte	$ 1.443.235,00	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14
Analista de Servicio/ Soporte	$ 1.443.235,00	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14	$ 1.632.827,14
Secretaria	$ 737.717,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00
Oficios varios	$ 737.717,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00	$ 834.628,00
Total Nómina	$ 14.605.139,00	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98	$ 16.523.758,98
Auxilios de Transporte	$ 86.631,88	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86	$ 490.061,86
ARP	0,522%	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02	$ 86.254,02
EPS	8,500%	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51	$ 1.404.519,51
AFP	12,000%	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08	$ 1.982.851,08
Caja de compensación	4%	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36	$ 660.950,36
Primas	8,33%	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40
Cesantías	8,33%	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40	$ 1.417.818,40
Int Cesantías	1%	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18	$ 14.178,18
Vacaciones	4,17%	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95	$ 688.489,95
Total Prestaciones y Parafiscales		$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76	$ 8.162.941,76
TOTAL GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO		$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73	$ 24.686.700,73

8.5. ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 68 Estado de Resultados

K-CONSULTING S.A.S

Estado de Resultados

Estado de Resultados		2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Contado		$ 213.716.288,10	$ 333.617.278,23	$ 529.821.032,12	$ 743.573.280,98	$ 892.150.846,73
Ventas Crédito		$ 91.592.694,90	$ 142.978.833,53	$ 227.066.156,62	$ 318.674.263,28	$ 382.350.362,89
Total Ingresos Brutos		$ 305.308.983,00	$ 476.596.111,75	$ 756.887.188,74	$ 1.062.247.544,26	$ 1.274.501.209,62
Costo de producto manufacturado y vendido		$ 3.053.089,83	$ 4.765.961,12	$ 7.568.871,89	$ 10.622.475,44	$ 12.745.012,10
Utilidad Bruta (Ventas - Costo de Ventas)		$ 302.255.893,17	$ 471.830.150,63	$ 749.318.316,86	$ 1.051.625.068,82	$ 1.261.756.197,52
Margen bruto		*99,00%*	*99,00%*	*99,00%*	*99,00%*	*99,00%*
Gastos						
Gastos Administrativos		$ 307.112.969,81	$ 299.160.340,77	$ 311.712.229,55	$ 324.789.635,44	$ 338.414.415,08
EBITDA		-$ 4.857.076,64	$ 172.669.809,86	$ 437.606.087,31	$ 726.835.433,38	$ 923.341.782,45
Depreciación		-$ 6.565.443,00	-$ 6.578.776,33	-$ 6.565.443,00	-$ 6.565.443,00	-$ 6.565.443,00
Amortización gastos diferidos		-$ 7.158.224,00	-$ 7.158.224,00	-$ 7.158.224,00	-$ 7.158.224,00	-$ 7.158.224,00
Utilidad Operativa (EBITDA-Depreciaciones y Amortizaciones)		-$ 18.580.743,64	$ 158.932.809,53	$ 423.882.420,31	$ 713.111.766,38	$ 909.618.115,45
Margen operacional		*-6,09%*	*33,35%*	*56,00%*	*67,13%*	*71,37%*
Gastos Financieros		-$ 2.078.775,86	-$ 146.974,12	-$ 165.992,57	-$ 187.472,00	-$ 211.730,88
Utilidad antes de impuestos		-$ 20.659.519,50	$ 158.785.835,41	$ 423.716.427,74	$ 712.924.294,38	$ 909.406.384,57
Impuestos y/o provisión a impuestos	34%	$ -	$ 53.987.184,04	$ 144.063.585,43	$ 242.394.260,09	$ 309.198.170,75
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		-$ 20.659.519,50	$ 104.798.651,37	$ 279.652.842,31	$ 470.530.034,29	$ 600.208.213,81
Margen Neto		*-6,77%*	*21,99%*	*36,95%*	*44,30%*	*47,09%*

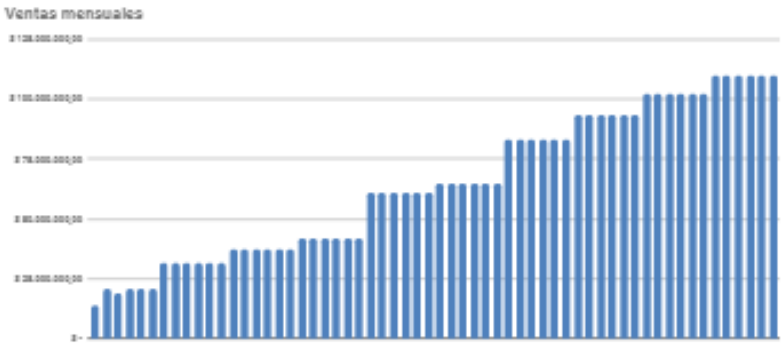


Ilustración 35 Ventas Mensuales

8.6. FLUJO DE CAJA

Tabla 69 Flujo de Caja

K-CONSULTING S.A.S

Estado de Flujos de Efectivo

Flujo de Caja de Tesorería	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial		$ 66.671.799,27	$ 670.793.006,77	$ 2.913.950.857,88	$ 6.762.798.284,01	$ 10.904.195.985,10
Módulo 1 Saldo Operativo						
Ingresos Operacionales		$ 213.716.288,10	$ 333.617.278,23	$ 529.821.032,12	$ 743.573.280,98	$ 892.150.846,73
Recuperacion de Cartera a 30 días		$ 27.362.994,10	$ 46.655.881,11	$ 73.352.959,90	$ 103.384.106,67	$ 125.792.058,98
Recuperacion de Cartera a 60 días		$ 24.195.089,90	$ 45.652.151,05	$ 71.017.200,92	$ 100.543.458,91	$ 124.133.993,01
Recuperacion de Cartera a 90 días		$ 21.027.185,70	$ 44.648.420,98	$ 68.681.441,95	$ 97.702.811,15	$ 122.475.929,03
Gastos Operativos						
Mano de Obra		$ 180.459.580,80	$ 188.038.883,19	$ 195.936.516,29	$ 204.165.849,97	$ 212.740.815,67
Mano de Obra (Prestaciones y parafiscales)						
Materia Prima de Contado		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materia Prima a Credito 30 días		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materia Prima a Credito 60 días		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materia Prima a Credito 90 días		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros Gastos		$ 28.453.089,83	$ 31.232.761,12	$ 35.147.277,49	$ 39.359.174,08	$ 42.688.652,07
Impuesto de Renta		$ 9.117.373,07	$ 53.987.184,04	$ 144.063.585,43	$ 242.394.260,09	$ 309.198.170,75
Gastos diferidos	$ 35.791.120,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Saldo neto Operativo	-$ 35.791.120,00	-$ 13.112.009,60	$ 112.513.271,32	$ 279.361.955,46	$ 467.209.814,73	$ 603.983.496,95
Modulo 2. Saldo Inveraiones						
Inversiones en propiedad, planta y equipo	$ 38.142.165,00	$ -	$ 800.000,00	$ -	$ -	$ -
		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Saldo neto despues de Inversiones	-$ 73.933.285,00	-$ 13.112.009,60	$ 111.713.271,32	$ 279.361.955,46	$ 467.209.814,73	$ 603.983.496,95
Modulo 3. Financiacion Externa						
Prestamos	$ 20.000.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Intereses Causado		$ 2.078.775,86	$ 146.974,12	$ 165.992,57	$ 187.472,00	$ 211.730,88
Capital Pagado		$ 19.869.865,31	-$ 146.974,12	-$ 165.992,57	-$ 187.472,00	-$ 211.730,88
Saldo Neto despues de Financiacion	-$ 53.933.285,00	-$ 35.060.650,77	$ 111.713.271,32	$ 279.361.955,46	$ 467.209.814,73	$ 603.983.496,95
Modulo 4. Aporte de Accionistas						
Patrimonio Invertido	$ 60.000.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Pago de Dividendos		$ -	$ -	$ -	$ 98.352.407,09	$ 300.104.106,91
Saldo Neto despues de accioniatas	$ 6.066.715,00	-$ 35.060.650,77	$ 111.713.271,32	$ 279.361.955,46	$ 368.857.407,64	$ 303.879.390,04
Saldo neto de tesoreria	$ 6.066.715,00	-$ 35.060.650,77	$ 111.713.271,32	$ 279.361.955,46	$ 368.857.407,64	$ 303.879.390,04
Saldo Acumulado del Periodo	$ 6.066.715,00	$ 31.611.148,50	$ 782.506.278,09	$ 3.193.312.813,34	$ 7.131.655.691,65	$ 11.208.075.375,14

K-CONSULTING S.A.S

Estado de Flujos de Efectivo

Flujo de Caja de Tesorería	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE CAJA LIBRE	**Inicial**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Utilidad Operacional		-$ 18.580.743,64	$ 158.932.809,53	$ 423.882.420,31	$ 713.111.766,38	$ 909.618.115,45
Depreciaciones		$ 6.565.443,00	$ 6.578.776,33	$ 6.565.443,00	$ 6.565.443,00	$ 6.565.443,00
Amortizaciones		$ 7.158.224,00	$ 7.158.224,00	$ 7.158.224,00	$ 7.158.224,00	$ 7.158.224,00
EBITDA		-$ 4.857.076,64	$ 172.669.809,86	$ 437.606.087,31	$ 726.835.433,38	$ 923.341.782,45
Impuestos Operacionales		$ 9.323.670,60	$ 54.037.155,24	$ 144.120.022,90	$ 242.458.000,57	$ 309.270.159,25
FLUJO DE CAJA BRUTO		-$ 14.180.747,25	$ 118.632.654,62	$ 293.486.064,40	$ 484.377.432,81	$ 614.071.623,20
Δ Capital de Trabajo		$ 130.195.701,58	$ 149.447.277,72	$ 147.984.829,90	$ 151.759.471,31	$ 165.944.715,03
Δ Capex		$ -	$ 800.000,00	$ -	$ -	$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	-$ 73.933.285,00	-$ 144.376.448,83	-$ 31.614.623,10	$ 145.501.234,50	$ 332.617.961,50	$ 448.126.908,16
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	**Inicial**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Capital		$ 19.869.865,31	-$ 146.974,12	-$ 165.992,57	-$ 187.472,00	-$ 211.730,88
Intereses Causados		$ 2.078.775,86	$ 146.974,12	$ 165.992,57	$ 187.472,00	$ 211.730,88
- Escudo Fiscal por intereses		$ 706.783,79	$ 49.971,20	$ 56.437,47	$ 63.740,48	$ 71.988,50
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	-$ 20.000.000,00	$ 21.241.857,38	-$ 49.971,20	-$ 56.437,47	-$ 63.740,48	-$ 71.988,50
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**Inicial**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Flujo de Caja del Accionista	-$ 53.933.285,00	-$ 165.618.306,21	-$ 31.564.651,90	$ 145.557.671,97	$ 332.681.701,98	$ 448.198.896,66

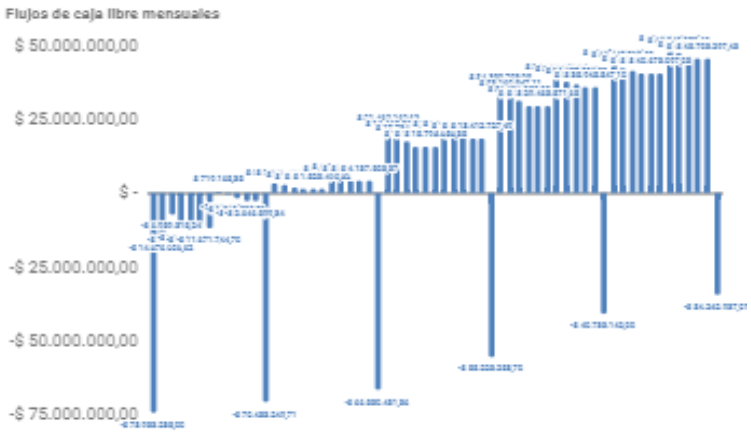


Ilustración 36 Flujo de Caja

8.7. BALANCE GENERAL

Tabla 70 Balance General

K-CONSULTING S.A.S

Balance General

ACTIVO	A 31 de diciembre 2018,00	A 31 de diciembre 2019	A 31 de diciembre 2020	A 31 de diciembre 2021	A 31 de diciembre 2022
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes al efectivo	-$ 28.993.935,77	$ 82.719.335,55	$ 362.081.291,00	$ 730.938.698,64	$ 1.034.818.088,68
Cuentas por cobrar a clientes	$ 19.007.425,20	$ 25.029.805,59	$ 39.044.359,44	$ 56.088.246,00	$ 66.036.629,86
Inventarios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos Diferidos (Intangibles y otros iniciales)	$ 29.229.414,67	$ 22.071.190,67	$ 14.912.966,67	$ 7.754.742,67	$ 596.518,67
(-) Amortizacion de Diferidos iniciales	-$ 596.518,67	-$ 596.518,67	-$ 596.518,67	-$ 596.518,67	-$ 596.518,67
Total Activo Corriente	**$ 18.646.385,43**	**$ 129.223.813,13**	**$ 415.442.098,44**	**$ 794.185.168,64**	**$ 1.100.854.718,55**
Activo No Corriente					
Inversiones en terrenos (cuenta 1504)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Inversiones en construcciones y edificaciones (cuenta 151a 1516)	$ 1.431.250,00	$ 1.356.250,00	$ 1.281.250,00	$ 1.206.250,00	$ 1.131.250,00
(-) Depreciación	-$ 6.250,00	-$ 6.250,00	-$ 6.250,00	-$ 6.250,00	-$ 6.250,00
Inversiones en maquinaria y equipo (Cuenta 1520)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) Depreciación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Inversiones en equipo de oficina (Cuenta 1524)	$ 7.611.742,50	$ 6.773.752,50	$ 5.935.762,50	$ 5.097.772,50	$ 4.259.782,50
(-) Depreciación	-$ 69.832,50	-$ 69.832,50	-$ 69.832,50	-$ 69.832,50	-$ 69.832,50
Inversiones en equipo de computación y comunicación (ción (cuenta 1528)	$ 23.080.849,75	$ 18.215.063,42	$ 12.562.610,42	$ 6.910.157,42	$ 1.257.704,42
(-) Depreciación	-$ 471.037,75	-$ 471.037,75	-$ 471.037,75	-$ 471.037,75	-$ 471.037,75
Inversiones en flota y equipo de transporte (cuenta 1540) 1540)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) Depreciación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Inversiones en Semovientes (cuenta 1584)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) Depreciación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Activo No Corriente	**$ 31.576.722,00**	**$ 25.797.945,67**	**$ 19.232.502,67**	**$ 12.667.059,67**	**$ 6.101.616,67**
TOTAL ACTIVOS	**$ 50.223.107,43**	**$ 155.021.758,80**	**$ 434.674.601,11**	**$ 806.852.228,31**	**$ 1.106.956.335,21**

PASIVO	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre
Cuentas por pagar	-	-	-	(0)	(0)
Prestamos por pagar (corto plazo)	1.802.731				
Total Pasivo Corriente	**1.802.731**	**(0)**	**(0)**	**(0)**	**(0)**
Deudas por arrendamientos financieros	118.675	264.166	428.484	614.065	823.659
Préstamos bancarios a largo plazo	-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	**118.675**	**264.166**	**428.484**	**614.065**	**823.659**
TOTAL PASIVO	**1.921.406**	**264.166**	**428.484**	**614.065**	**823.659**
Capital Social	**78.078.594**	**79.735.834**	**79.571.516**	**(6.227.271)**	**(293.006.364)**
Resultados Acumulados	**(32.726.631)**	**64.969.543**	**330.051.454**	**782.740.633**	**1.372.865.231**
Resultado del Ejercicio	**2.949.738**	**10.052.216**	**24.623.147**	**42.464.002**	**52.547.618**
(menos) Pago de dividendos	-	-	-	**(12.739.201)**	**(26.273.809)**
TOTAL PATRIMONIO	**48.301.702**	**154.757.592**	**434.246.117**	**806.238.164**	**1.106.132.676**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 50.223.107,43**	**$ 155.021.758,80**	**$ 434.674.601,11**	**$ 806.852.228,31**	**$ 1.106.956.335,21**
	-$ 0,0	-$ 0,00	$ -	-$ 0,00	$ 0,00

8.8. VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Tabla 71 Valor presente Neto y Tasa de Retorno

Criterios de Decisión	
TIR (Tasa Interna de Retorno)	45,97%
WACC	14,56%
VPN (Valor presente neto)	292.909.799
VALOR VENTA PROYECTO	1.728.039.208
Nivel de endeudamiento inicial del negocio	25,00%

8.9 INDICADORES

Tabla 72 Indicadores

Indicadores Financieros Proyectados	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez - Razón Corriente	10,34	-4.336.031.650	-13.939.923	-26.648.432	-36.938.554
Prueba Acida	10,34	-4.336.031.650	-13.939.923	-26.648.432	-36.938.554
Rotacion cartera (días),	22,41	18,91	18,57	19,01	18,65
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	3,8%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Ebitda / Gastos Financieros	- 2,34	1.174,83	2.636,30	3.877,03	4.360,92
Rentabilidad Operacional	141,43%	141,43%	141,43%	141,43%	141,43%
Rentabilidad Neta	-6,77%	21,99%	36,95%	44,30%	47,09%
Rentabilidad Patrimonio	42,8%	67,7%	64,4%	58,4%	54,3%
Rentabilidad del Activo	-37,0%	102,5%	97,5%	88,4%	82,2%

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el análisis de riesgos realizado por medio de: revisión de documentación, tormenta de ideas y entrevistas y valiéndonos de la elaboración de una RBS (Risk Breakdown Structure), identificamos lo siguiente:

Tabla 73 Análisis de Riesgos

CLASE RIESGO	TIPO RIESGO	SUBTIPO RIESGO	DESCRIPCIÓN	RIESGO IDENTIFICADO
EXTERNO	AMBIENTALES O DEL ENTORNO	LEGALES	En estos hacemos referencia a todos aquellos riesgos externos en los cuales tenemos poca injerencia debido a que su origen no se encuentra dentro del entorno relevante de la empresa, debido al país de origen u otras empresas relacionadas con el enfoque de este proyecto.	-Retraso en la aplicación de una ley. -Cambio de legislación -Restricciones legales. -Entorno natural -Sitio e instalaciones -Servicios locales -Ambiente político -Medio ambiente legal -Entorno cultural
EXTERNO		MERCADO	En la identificación de estos, hacemos referencia a lo siguiente: Teniendo presente la realidad mundial y la que presenta el país donde aplica el presente caso estudio, tenemos presente que, la globalización más	-Condiciones laborales -Condiciones financieras -Competencia -Cambio de la demanda. -Aumento de la competencia -Costo -Disponibilidad de los recursos ya sean

			que una tendencia que afecta positiva o negativamente genera un sin fin de escenarios de gran impacto en lo económico, político, social y culturas. Esto a su vez presenta un mayor grado de incertidumbre y riesgos en la conexión existente entre diferentes países que pueden generar un efecto dominó que afecta diferentemente a todos los miembros de la cadena el estado. las empresas y las personas	técnicos o humanos. -Volatilidad de los precios por ejemplo de licencias y mantenimiento de las membresías adquiridas por medio de un partner.
INTERNO	INFRAESTRUCTURA	TÉCNICOS	Estos son los que comúnmente relacionamos con el fallo fallos del equipo técnico como de los diferentes materiales y dispositivos para utilizar. Normalmente cuando se materializa esta clase de riesgos su solución es pronta.	HARDWARE -Desempeño -Costo -Estabilidad SOFTWARE -Disponibilidad de tecnología -Madurez tecnológica -Límites de la tecnología -Licencias requeridas -Costo -Ambiente complejo -Calidad. -Evolución tecnológica

				-Adaptación al cambio -Adaptación del cliente interno
INTERNO	ALCANCE DEL PROYECTO	CONSULTORIA	Estos los hemos asociado directamente al servicio y ejecución de consultoría ya sea por parte de la k-consulting o del cliente solicitante del servicio.	-Errores o deficiencias en la planeación -Costos -Conocimiento, experiencia y calidad en la metodología utilizada - experiencia del consultor -Estimaciones (Cronograma mal fundamentado) -Sobre estimación en tiempos y plazos estimados de la consultoría. -Definición del alcance -Requisitos de Definición - Suposiciones Y restricciones -Procesos Técnicos - Confiabilidad y mantenimiento -Pruebas y aceptación.
INTERNO	Nuevas tecnologías	INNOVACIÓN Y SERVICIOS NUEVOS	Estos los asociamos aquellos servicios nuevos que puede ofrecer y/o adquirir la empresa	FUTURAS PLATAFORMAS POR USAR O DISTRIBUIR A UN CLIENTE

				-Dificultad de adaptación -Tiempo de respuestas para el proceso en el que se propone -Costo de la operación -Tiempo de retorno de la inversión y agregación de valor
INTERNO	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS	Estos los asociamos aquellos procesos, relacionados al manejo de recursos humanos y técnicos	-Salud, bienestar - Personal nuevo: compromiso y rendimiento - ¿Nos pueden reducir recursos humanos? - Reclutamiento del personal solicitado -Obtención de personal por medio de un proveedor como una bolsa de empleo o por alianza estratégica por medio de un partner -Productividad del recurso en el tiempo solicitado. -Conjunto de habilidades del personal -Experiencia personal - Experiencia laboral -Disponibilidad de recursos.

INTERNO	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	Aquí hemos hecho referencia directamente a la administración y gestión de la empresa	-Restricciones financieras -Estabilidad de la organización -Experiencia de la organización -Cultura de la organización -Ubicación de la organización -Experiencia administrativa -Gestión de proyectos -Gestión de programas y carteras -jefe de operaciones -Organización -Recursos -Comunicación -Información -Calidad -Reputación -Inestabilidad del proyecto por falta de acuerdo o consenso entre los directivos de alto nivel
INTERNO	MANEJO DE REQUISITOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.	Aquí hemos hecho referencia aquellos riesgos que se puede materializar durante la identificación del cliente y su necesidad, las soluciones por ofrecer y la definición de los servicios a prestar	-Construir el producto equivocado. -Requisitos mal identificados -Mala definición de requisitos según el tipo servicio que desee adquirir el cliente. -Viabilidad de los

				requisitos construidos según la necesidad del cliente. -Errores en la asignación de recursos -Presiones en los tiempos estimados por competitividad. -Estabilidad financiera del cliente -Complejidad de requisitos -Entrega tardía de recursos - Presupuestos mal fundamentados - Costos inciertos o volátiles -Poca tolerancia del cliente hacia problemas de calidad derivados de las presiones de tiempo o presupuesto - Calidad de productos del proyecto -Pruebas insuficientes -Riesgo tecnológico -Curva de aprendizaje de nuevos productos - Confiabilidad de los procesos y métodos - Confiabilidad de productos -Relación con el cliente

INTERNO	PROVEEDORES	Alianzas estratégicas, uniones temporales, proveedores de personal, licencias		-Falta de solidez -Tiempos de entrega -Calidad o inconsistencia de los productos

9.1 REGISTRO Y ANÁLISIS DE RIESGOS

PROBABILIDAD DE QUE EL RIESGO OCURRA EN TÉRMINOS CUALITATIVOS:

Tabla 74 Registro y Análisis de Riesgos

MODALIDAD	**PROBABILIDAD**
MUY BAJO	5%
BAJO	10%
MEDIA BAJA	25%
MEDIA	50%
MEDIA ALTA	75%
ALTA	90%
MUY ALTA	95%

IDENTIFICADOR RIESGO	**TIPO RIESGO**	**RIESGO**	**PROBABILIDAD CUALITATIVA**	**PROBABILIDAD DE QUE OCURRA**	**IMPACTO (EN DÍAS)**	**ÍNDICE PROBABILIDAD E IMPACTO**	**COSTO POR DÍA**	**EXPOSICIÓN AL RIESGO**
IR001	LEGAL O CONTRACTUAL	Riesgo relativo al contrato	BAJO	10%	5	0,5	500000	250000

IR002	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL	Inestabilidad del o los proyectos por falta de acuerdo o consenso entre los miembros de la empresa	MEDIA BAJA	20%	1	0,2	500000	100000
IR003	MANEJO DE REQUISITOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE	Construir el producto equivocado	MEDIA BAJA	15%	30	4,5	500000	225000
IR004		Requisitos mal identificados	MEDIA BAJA	15%	30	4,5	250000	112500
IR005		- Viabilidad de los requisitos construidos según la necesidad del cliente.	BAJO	10%	15	1,5	300000	450000
IR006	ALCANCE DEL PROYEC	Errores o deficiencias en la	BAJO	10%	8	0,8	300000	240000

	TO	planeación						
IR007	MANEJO DE REQUISITOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE	Errores en la asignación de recursos	MUY BAJO	1%	4	0,04	150000	60000
IR008		Entrega tardía de recursos	MUY BAJO	2%	2	0,04	200000	8000
IR009		Presupuestos mal fundamentados	MEDIA BAJA	8%	10	0,8	800000	640000
IR010		Costos inciertos o volátiles	MUY BAJO	2%	2	0,04	300000	12000
IR011		Presiones en los tiempos estimados por competitividad.	MEDIA	49%	5	2,45	500000	1225000
IR012		Cronograma mal fundamentado)	BAJA	8%	10	0,8	50000	400000
IR013	PROVEEDORES	Falta de solidez (o, incluso, bancarrota	BAJA	10%	3	0,3	2000000	600000

		)						
IR014	PROVEEDORES	Tiempos de entrega	MEDIA BAJA	15%	5	0,75	500000	375000
IR015	PROVEEDORES	Calidad o inconsistencia de los productos	BAJO	8%	3	0,24	500000	120000
IR016	RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS	Salud, bienestar	MEDIA BAJA	25%	3	0,75	300000	225000
IR017	RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS	Personal nuevo: compromiso y rendimiento	MEDIA BAJA	20%	5	1	300000	300000
IR018	MANEJO DE REQUISITOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE	Poca tolerancia del cliente hacia problemas de calidad derivados de las presiones de tiempo o presupuesto	MEDIA BAJA	25&	5	1.25	500000	625000
IR019	MANEJO DE REQUISI	Pruebas insuficientes	BAJO	10%	10	1	1000000	1000000

	TOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE							
IR020	MANEJO DE REQUISITOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE	Curva de aprendizaje de nuevos productos	BAJA	8%	60	4,8	500000	2400000
IR021	MANEJO DE REQUISITOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE	Riesgo tecnológico	MEDIA BAJA	25%	30	7,5	250000	1875000
IR022	MANEJO DE REQUISITOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE	Confiabilidad de los procesos y métodos	MEDIA BAJA	26%	30	7,8	750000	5850000

10 CONCLUSIONES

- La información contenida en este documento permite determinar la viabilidad del plan de negocio para una empresa de asesorías en gestión de proyectos de TIC, desde el punto de vista de los estudios de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero.

- El sector de las TI está en pleno crecimiento, la conectividad y la facilidad en el acceso a internet ha transformado las condiciones organizacionales y de productividad de las empresas colombianas impulsandolas hacia una transición digital que fomenta la demanda de los productos de tecnología, esto incentiva la inversión y genera optimismo en los empresarios cuya percepción sobre la situación de sus empresas

- Los esquemas de asociatividad son fundamentales para mejorar la productividad de la empresa, potenciar las fortalezas de los sectores económicos, realizar alianzas empresariales en pro de la competitividad, innovar, acceder a nuevos mercados y fortalecer los lazos de confianza y solidaridad entre las organizaciones

- En Bogotá las actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas representaron el 30,3% del total de Porcentaje de ventas por código CIIU por regiones en el 2014

- Parte de la base conceptual usada para el diseño de la propuesta de valor se generó a partir del panorama mundial de la industria de las TICs, lo que indica una importante oportunidad de escalamiento del modelo de negocio para alcanzar mercados en otros países. Adicionalmente, parte de la oferta puede ser fácilmente adaptada para llegar a otros segmentos de mercado relacionados.

10.1 BIBLIOGRAFÍA

Soporte impreso

- BERNAL, Cesar y Sierra Hernán (Segunda Edición 2013) "Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI", Ed Pearson ISBN: 9789586992275.
- RODRÍGUEZ, Jorge y Sierra Patricia (2016) "Cuadernillo emprendimiento y Empleabilidad -etapa Electiva" Ed Instituto Juan Pablo Apóstol
- HERNÁNDEZ, Roberto (2014) "Metodología de la investigación" Ed Mc Graw Hill Education ISBN: 9781456223960
- DIAZ, María, Parra Ramiro y Castañeda Lina (Segunda Edición 2016) "Presupuestos Enfoque para la planeación financiera" Ed. Pearson educación. ISBN: 9789586993258
- WHETTEN, David y Cameron, Kim (2011) "Desarrollo de habilidades directivas" Ed. Pearson educación
- LOVELOCK, C., WIRTZ, J. (2009) "Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia". Ed. Pearson educación. ISBN: 9789702615156.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. (1995) Metodología de la Investigación. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw Hill.

Consultas electrónicas

- Caracterización del Sector Teleinformática Software y TI en Colombia 2015 [En línea]. Disponible en: http://cenisoft.org/estudio/caracterizacion-del-sector-teleinformatica-software-y-ti-en-colombia-2015/ [Consulta: 04-02- 2017].
- FUNDES (Fundación para el Desarrollo) estudio "La realidad de la Pyme Colombiana desafío para el desarrollo" [En línea]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/La_realidad_de_la_pyme_colombiana.html?id=z8K6AAAAIAAJ&redir_esc=y [Consulta: 04- 02- 2017].
- Clasificación de empresas en Colombia [En línea]. Disponible en https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx [Consulta: 12- 02- 2017].
- Fundación Telefónica - Informe Anual de la Sociedad de la Información en España para 2008 [En línea]. Disponible en: https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/8/ [Consulta: 18- 02- 2017 Pagina 18].
- Cómo analizar el entorno y los factores externos que influyen en tu modelo de negocio [En línea]. Disponible en: http://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/#post/0 [Consulta: 02-03- 2017].

- Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno [En línea]. Disponible en: http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/ [Consulta: 02- 03- 2017].
- Ley No 1341 el 30 de JUL 2009 Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones - TIC- [En línea]. Disponible en: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf [Consulta: 12- 03- 2017].
- Banco Interamericano Desarrollo, Manual.gob, Estrategias de gobierno electrónico: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos" Washington, D.C, 2003 [En línea]. Disponible en: http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/1448845.pdf [Consulta: 18- 03- 2017].
- Solicitud de inscripción del RUT [En línea]. Disponible en: www.dian.gov.co [Consulta: 10- 04- 2017].
- Qué es un plan de negocios y su utilidad, Extraído del World Wide Web, [En línea]. Disponible en: http://www.crecenegocios.com/ [Consulta: 10- 04- 2017].
- Tipos de clientes, Extraído del World Wide Web, [En línea]. Disponible en: http://www.promonegocios.net [Consulta: 10- 04- 2017].
-

10.2 GLOSARIO

- Plan de negocios: Es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.[42]

- Mercado: El mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.[43]

- Clientes potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar

[42] Qué es un plan de negocios y su utilidad, Extraído del World Wide Web, http://www.crecenegocios.com/

[43] Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 84

a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.[44]

- Inversión: Una inversión supone la renuncia a la satisfacción inmediata y cierta fuente que producen los recursos financieros invertidos, a cambio de la esperanza de obtener en el futuro un beneficio incierto derivado de los bienes en los que se invierte.

- Rentabilidad: La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones.[45]

- Asesoría: Representa una forma de asistencia a las organizaciones económico productivas con el fin de activar el progreso científico técnico mediante la transferencia de las experiencias de avanzada y de los resultado de las experiencias de avanzada y de los resultados de las investigaciones científicas en la esfera de la organización de la producción , el trabajo y la dirección , la selección y la realización de las decisiones de dirección óptimas , la asimilación de los resultados de las investigaciones científicas , la aceleración del desarrollo y la asimilación de descubrimientos, innovaciones, trabajos de racionalizados y otras innovaciones.

- Administración: Organización y coordinación de una empresa. En las empresas modernas la administración y el control tienden a estar separados de la propiedad de la misma, la cual corresponde a los accionistas.

- Asesoría empresarial: se refiere al soporte técnico que personal especializado puede ofrecer a una empresa sobre un área determinada, en función de las necesidades de la misma.

- Calidad: Se define como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

- Competitividad: En términos modernos, es la capacidad de una sociedad para enfrentar los retos de internacionalización y globalización de la economía mundial dentro de los principios de democracia, justicia, humanismo.

---

[44] Tipos de clientes, Extraído del World Wide Web, http://www.promonegocios.net

[45] Rentabilidad y ventaja comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán, Primera Edición, América Ivonne Zamora Torres, 2011.

- Consultoría: La consultoría como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de situación económica o empresarial. La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.

- Contrato: figura jurídica en la que las partes acuerdan una serie de condiciones bajo las cuales se ha de amparar el negocio o actividad objeto del mismo

- Empresa: unidad económica de producción de bienes y servicios.

- Gestión: Tiene por función la organización de las políticas y suministros de recursos para la aplicación en la obtención de la calidad deseada, que requiere de la participación y compromiso de toda la organización y la responsabilidad de la gestión reside directamente en la gerencia.

11. ANEXOS

ANEXO 11.1 ENCUESTA

Plan de negocio para una empresa de asesorías en gestión de proyectos de TIC

Esta encuesta permitirá explorar cómo las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) pueden apoyar la competitividad de su empresa. De este modo, le ayudará a identificar aquellas iniciativas de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) que mejor se adapten a las necesidades de su negocio y también le será útil para planificar su implantación futura.

*Obligatorio

Cuantos años de Antigüedad tiene su empresa? *

- ◯ De 0 a 3 años
- ◯ De 4 a 7 años
- ◯ De 8 a 12 años
- ◯ De 13 a 15 años
- ◯ más de 15 años

Cuantos empleados trabajan en la empresa? *

- ◯ De 1 a 25 empleados
- ◯ De 26 a 50 empleados
- ◯ De 51 a 75 empleados
- ◯ De 76 a 100 empleados

Considera relevante la adopción de modelos de calidad para su organizacion. * 2 puntos

- ☐ Si
- ☐ NO

En su empresa manejan modelos de calidad? *

- ◯ Esta Implementado
- ◯ No esta implementado
- ◯ En implementacion

Dispone de una página en Internet en la que hay información de la empresa y los productos/servicios que ofrece. * 2 puntos

- [ ] Si
- [ ] NO

Periódicamente analiza la información acumulada en bases de datos sobre clientes para generar promociones y ofertas. * 2 puntos

- [ ] Si
- [ ] NO

Sus Empleados disponen de herramientas de colaboración basadas en las nuevas TICs (videoconferencias, reuniones a través de internet, teletrabajo). * 2 puntos

- [ ] Si
- [ ] NO

Dispone de bases de datos de clientes únicas, que permiten compartir la misma información en toda la organización, independientemente de la tecnología que se haya utilizado para su captación (teléfono, fax, correo electrónico, Internet, etc.) * 2 puntos

- [ ] Si
- [ ] NO

Dispone de sistemas de información para la gestión de la compañía. * 2 puntos

- [ ] Si
- [ ] NO

Comparte información entre los empleados a través de una red interna o de Internet. * 2 puntos

- [ ] Si
- [ ] NO

Enfoque de negocio

Usted debe decidir un solo enfoque, el que más se ajusta a las prioridades de su empresa. Lea con detenimiento las explicaciones que acompañan a cada enfoque y por favor responder a la siguiente pregunta.

*Reducir costos: Reducir el nivel de costes de producto actual, reducir el coste del proceso actual, reducir el tiempo de proceso.

*Crecer: Incorporar nuevos clientes al negocio, expandir la empresa en nuevos mercados.

*Diferenciación: Desarrollar nuevas tecnologías de proceso, entender mejor las necesidades de cliente, desarrollar nuevos productos/servicios, especializarse en un segmento de cliente.

¿Hacia donde se dirige el enfoque del negocio? * 2 puntos

- ◯ Reducir costos
- ◯ Crecer
- ◯ Diferenciarse

Relaciones

Seleccione cuya relación le interesa mejorar a través de las TICs, le mostramos la siguientes posibilidades. Bajo cada agente aparecen una serie de preguntas. Le proponemos que reflexione sobre ellas y como resultado elija aquel o aquellos agentes en que el porcentaje de respuestas afirmativas sea mayor.

Cliente
- ¿Le preocupa mucho incrementar su número de clientes?
- ¿Desea vender en más mercados mas amplios?
- ¿Qué grado de preparación tienen sus clientes en las TICs?
- ¿Le impone el cliente la utilización de TICs en sus relaciones?

Proveedor
- ¿Dispone de un alto número de proveedores?
- ¿Mejorarían sus costos de manera significativa si tuviera más información sobre proveedores?
- ¿Le ayudaría en su negocio incorporar las mejoras en las TICs que su proveedor le propone?

Empleado
- ¿Es la comunicación entre los empleados una prioridad para el negocio?
- ¿Para poder realizar su trabajo es necesario que accedan a la información actualizada en todo momento?

Otros Agentes
- ¿Tiene sus procesos administrativos, fiscales, legales subcontratados con otras empresas?

¿Hacia donde se dirige el enfoque de la relación? *

- ☐ Cliente
- ☐ Proveedor
- ☐ Empleado

¿Cuál de las siguientes opciones, relacionadas con la tecnología, produciría mejoras sustantivas en su estrategia empresarial? *

- [ ] Tercerizar parcialmente el área de Tecnología de Información delegando funciones en una empresa especializada.
- [ ] Tercerizar totalmente el área de Tecnología de Información delegando funciones en una empresa especializada.
- [ ] Incorporar más personal al área de Tecnología de Información.
- [ ] Otros:

¿Cuáles de los siguientes servicios de soporte ayudarían a mejorar el desempeño de la Tecnología de Información con la que cuenta su empresa? Puede elegir más de una opción. *

- ○ Soporte para tareas de mantenimiento del hardware
- ○ Soporte para tareas de mantenimiento del software.
- ○ Soporte para tareas de mantenimiento de toda la tecnología.
- ○ Soporte a tareas operativas diarias (backups, monitoreo de alarmas, otras).
- ○ Soporte para decidir la incorporación de nuevas tecnologías que apoyen el negocio.
- ○ Otros:

A su entender, el asesoramiento de un experto de servicios de Tecnología ¿Le ayudaría a orientar sus prioridades? *

- [ ] Seguramente
- [ ] Tal vez
- [ ] No sería necesario
- [ ] Otros:

ANEXO 11.2 DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Bogotá D.C., 7 de agosto de 2017

Por medio del presente documento privado, Nosotros,

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
Karla Stephania Puerta Pérez	Cédula de Ciudadanía	20141678023	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
Ruth Katherine Florido Lara	Cédula de Ciudadanía	20141678024	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.

Manifestamos con la firma de este documento nuestra voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se regirá por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I
NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina K-CONSULTING SAS. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Bogotá D.C.. La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

Asesorías y Consultorías en gestión de proyectos de TIC

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

Capítulo II
Capital y Acciones

Artículo 4. Capital Autorizado, Suscrito y Pagado

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
2	40.000.000

Paragrafo. El capital suscrito ha sido pagado en su totalidad en dinero en efectivo

Artículo 5. Derechos derivados de cada acción.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

Capítulo III.

Dirección, Administración, Representación y Revisoría Fiscal de la Sociedad

Artículo 6. Órganos Sociales:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

Artículo 7. Dirección de la Sociedad: Asamblea General de Accionistas.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día

correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV
ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V
DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por 1 Abitro que decidirá en Equidad, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII
REMISIÓN

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII
DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas es estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

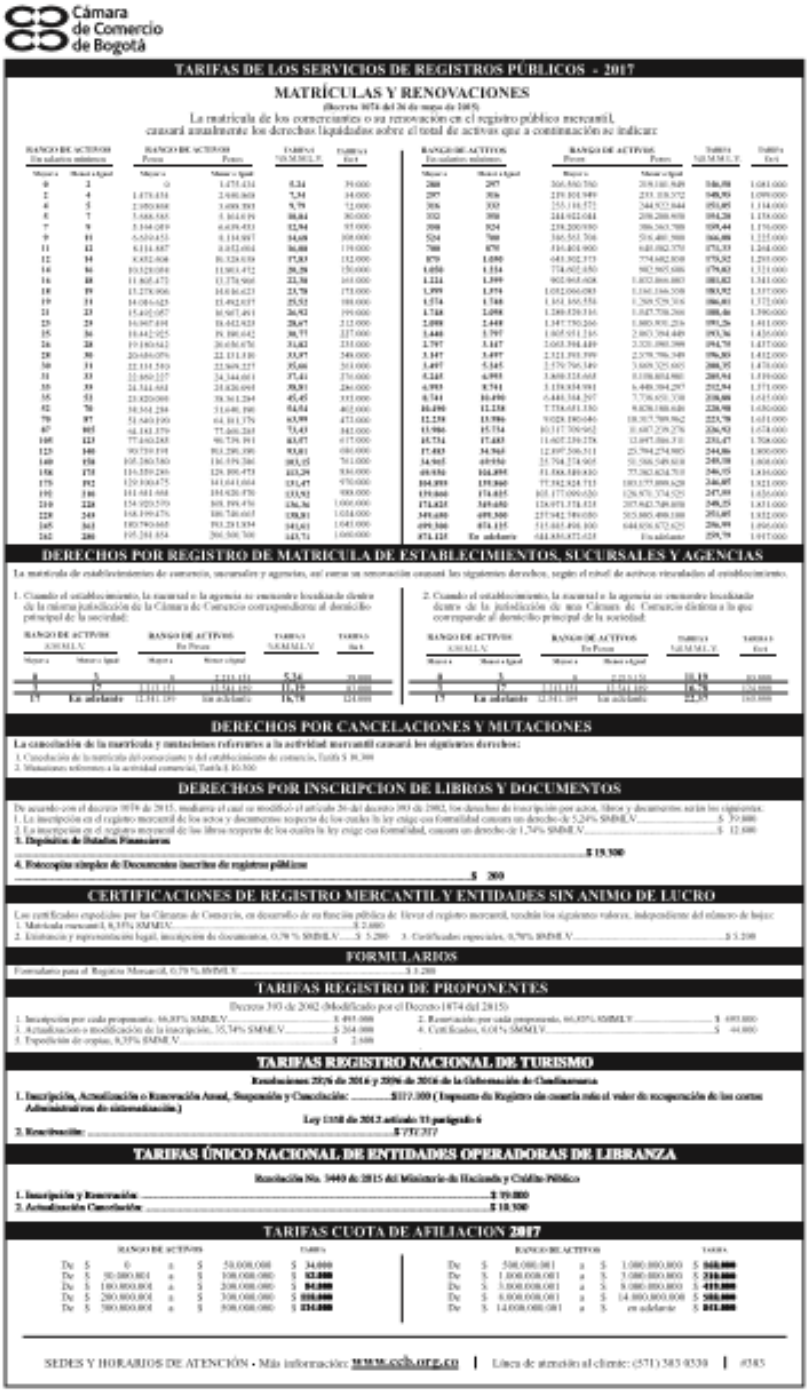
Representante Legal Principal
Se designa en este cargo a: Ruth Katherine Florido Lara, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 20141678024 de Bogotá D.C..
La persona designada como Representante Legal Principal Estando presente acepta el cargo

Firmas:

Karla Stephania Puerta Perez
2014167023

Ruth Katherine Florido lara
2014167024

ANEXO 11.3 REGISTRO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ



Cámara de Comercio de Bogotá

TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE REGISTROS PÚBLICOS - 2017

MATRÍCULAS Y RENOVACIONES

(Decreto 1074 del 26 de mayo de 2015)

La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los derechos liquidados sobre el total de activos que a continuación se indican:

RANGO DE ACTIVOS En salarios mínimos		RANGO DE ACTIVOS Pesos		TARIFA SMMLV	TARIFA $
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	2	0	1.471.434	0,24	39.000
2	4	1.471.434	2.940.868	5,34	84.000
4	5	2.940.868	3.680.303	9,79	72.000
5	7	3.680.303	5.161.039	10,04	30.000
7	9	5.161.039	6.639.453	12,94	95.000
9	11	6.639.453	8.134.897	14,08	108.000
11	13	8.134.887	9.652.604	16,08	119.000
12	14	9.652.604	10.328.039	17,83	132.000
14	16	10.328.039	11.903.472	18,28	130.000
16	18	11.805.472	13.274.906	22,38	165.000
18	19	13.274.906	14.016.623	23,78	175.000
19	21	14.016.623	15.492.057	25,52	188.000
21	23	15.492.057	16.967.491	26,92	199.000
23	25	16.967.491	18.442.925	28,67	212.000
25	26	18.442.925	19.180.642	30,77	227.000
26	28	19.180.642	20.656.076	31,62	233.000
28	30	20.656.076	22.131.510	33,97	349.000
30	31	22.131.510	22.869.227	35,66	264.000
31	33	22.869.227	24.344.661	37,41	276.000
33	35	24.344.661	25.820.095	39,81	294.000
35	53	25.820.095	38.561.294	45,45	335.000
53	70	38.561.294	51.640.390	54,04	402.000
70	87	51.640.390	64.811.176	63,99	473.000
87	105	64.811.176	77.890.265	73,43	543.000
105	123	77.890.265	90.739.391	83,57	617.000
123	140	90.739.391	103.290.390	93,81	690.000
140	158	103.290.390	116.559.266	103,35	761.000
158	175	116.559.266	129.890.473	113,29	836.000
175	192	129.890.475	141.641.604	123,47	970.000
192	210	141.641.604	154.920.470	133,91	989.000
210	228	154.920.570	168.199.476	136,36	1.000.000
228	245	168.199.476	180.740.665	150,81	1.024.000
245	263	180.790.665	193.281.854	141,61	1.043.000
262	280	193.281.854	206.366.700	143,74	1.060.000

RANGO DE ACTIVOS En salarios mínimos		RANGO DE ACTIVOS Pesos		TARIFA SMMLV	TARIFA $
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
280	297	206.366.700	218.180.949	0,86,98	1.081.000
297	316	219.101.949	233.108.572	0,48,93	1.099.000
316	332	233.116.572	244.922.044	0,51,05	1.114.000
332	350	244.922.044	258.288.950	0,54,28	1.134.000
350	924	258.200.950	386.363.700	0,09,44	1.170.000
924	700	386.363.700	516.480.300	0,66,08	1.215.000
700	870	516.480.900	640.882.370	0,73,33	1.264.000
870	1.050	640.802.370	774.682.850	0,79,92	1.293.000
1.050	1.224	774.602.850	902.965.686	0,79,63	1.321.000
1.224	1.399	902.965.688	1.032.866.883	0,83,82	1.341.000
1.399	1.574	1.032.866.083	1.161.166.558	0,83,92	1.357.000
1.574	1.748	1.161.166.556	1.289.529.316	0,86,01	1.372.000
1.748	1.098	1.289.530.316	1.547.750.266	0,88,46	1.390.000
2.098	2.449	1.547.750.266	1.805.971.216	0,90,26	1.411.000
2.449	2.797	1.805.971.216	2.063.394.449	0,93,36	1.426.000
2.797	3.147	2.063.394.449	2.321.193.599	0,94,70	1.437.000
3.147	3.497	2.321.193.599	2.579.796.349	0,96,93	1.452.000
3.497	5.245	2.579.796.349	3.869.325.885	0,98,35	1.470.000
5.245	6.993	3.869.325.885	5.158.854.980	2,01,94	1.519.000
6.993	8.741	5.158.854.981	6.448.384.297	2,02,94	1.571.000
8.741	10.490	6.448.384.297	7.736.651.330	2,16,08	1.615.000
10.490	12.238	7.736.651.330	9.028.180.646	2,26,98	1.650.000
12.238	13.986	9.028.180.646	10.317.709.962	2,23,78	1.651.000
13.986	15.734	10.317.709.962	11.607.239.276	2,26,93	1.674.000
15.734	17.483	11.607.239.278	12.897.086.710	2,31,47	1.706.000
17.483	34.965	12.897.506.511	25.794.274.985	2,44,86	1.800.000
34.965	69.930	25.794.274.985	51.588.549.838	2,95,38	1.808.000
69.930	104.895	51.588.549.838	77.382.824.710	2,96,15	1.816.000
104.895	139.860	77.382.824.713	103.177.099.620	2,46,07	1.821.000
139.860	174.825	103.177.099.620	128.971.374.525	2,47,89	1.826.000
174.825	349.650	128.971.374.525	257.942.749.050	2,48,25	1.831.000
349.650	699.300	257.942.749.050	515.885.498.100	2,51,05	1.832.000
699.300	874.125	515.885.498.100	644.856.872.625	2,56,99	1.866.000
874.125	En adelante	644.856.872.625	En adelante	2,59,79	1.917.000

DERECHOS POR REGISTRO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTOS, SUCURSALES Y AGENCIAS

La matrícula de establecimientos de comercio, sucursales y agencias, así como su renovación causará los siguientes derechos, según el total de activos vinculados al establecimiento.

1. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentre localizada dentro de la misma jurisdicción de la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad:

RANGO DE ACTIVOS $		RANGO DE ACTIVOS En Pesos		TARIFA SMMLV	TARIFA $
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	5	0	7.735.131	5,34	39.000
5	19	7.735.131	27.581.109	10,19	84.000
19	En adelante	27.581.109	En adelante	10,78	124.000

2. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentre localizada dentro de la jurisdicción de una Cámara de Comercio distinta a la que corresponde al domicilio principal de la sociedad:

RANGO DE ACTIVOS $		RANGO DE ACTIVOS En Pesos		TARIFA SMMLV	TARIFA $
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	5	0	7.735.131	10,19	84.000
5	19	7.735.131	27.581.109	10,78	124.000
19	En adelante	27.581.109	En adelante	22,95	165.000

DERECHOS POR CANCELACIONES Y MUTACIONES

La cancelación de la matrícula y mutaciones referentes a la actividad mercantil causará los siguientes derechos:

1. Cancelación de la matrícula del comerciante o del establecimiento de comercio, Tarifa $ 30.300
2. Mutaciones referentes a la actividad comercial, Tarifa $ 80.500

DERECHOS POR INSCRIPCION DE LIBROS Y DOCUMENTOS

De acuerdo con el decreto 1074 de 2015, mediante el cual se modificó el artículo 26 del decreto 393 de 2002, los derechos de inscripción por actos, libros y documentos serán los siguientes:

1. La inscripción en el registro mercantil de los actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad causará un derecho de 5,24% SMMLV.....$ 70.600
2. La inscripción en el registro mercantil de los libros respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, causará un derecho de 1,74% SMMLV.....$ 12.600
3. **Digitación de Estados Financieros**
.....**$ 19.300**
4. **Fotocopia simples de Documentos inscritos de registros públicos**
.....**$ 200**

CERTIFICACIONES DE REGISTRO MERCANTIL Y ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO

Las certificados expedidos por las Cámaras de Comercio, en desarrollo de su función pública de llevar el registro mercantil, tendrán los siguientes valores, independiente del número de hojas:

1. Matrícula mercantil, 0,33% SMMLV.....$ 2.600
2. Existencia y representación legal, inscripción de documentos, 0,39 % SMMLV.....$ 5.200
3. Certificados especiales, 0,78% SMMLV.....$ 5.200

FORMULARIOS

Formulario para el Registro Mercantil, 0,78 % SMMLV.....$ 5.200

TARIFAS REGISTRO DE PROPONENTES

Decreto 393 de 2002 (Modificado por el Decreto 1074 del 2015)

1. Inscripción por cada proponente, 66,88% SMMLV.....$ 495.000
2. Renovación por cada proponente, 66,88% SMMLV.....$ 495.000
3. Actualización o modificación de la inscripción, 35,74% SMMLV.....$ 264.000
4. Certificados, 6,04 % SMMLV.....$ 44.800
5. Expedición de copias, 0,35% SMMLV.....$ 2.600

TARIFAS REGISTRO NACIONAL DE TURISMO

Resoluciones 2026 de 2014 y 2096 de 2016 de la Subcomisión de Conformación

1. Inscripción, Actualización o Renovación Anual, Suspensión y Cancelación: .....$117.300 (Impuesto de Registro sin cuantía más el valor de recuperación de los costos Administrativos de sistematización.)

Ley 1558 de 2012 artículo 11 parágrafo 6

2. Reactivación: .....$ *TRECE*

TARIFAS ÚNICO NACIONAL DE ENTIDADES OPERADORAS DE LIBRANZA

Resolución No. 3440 de 2015 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

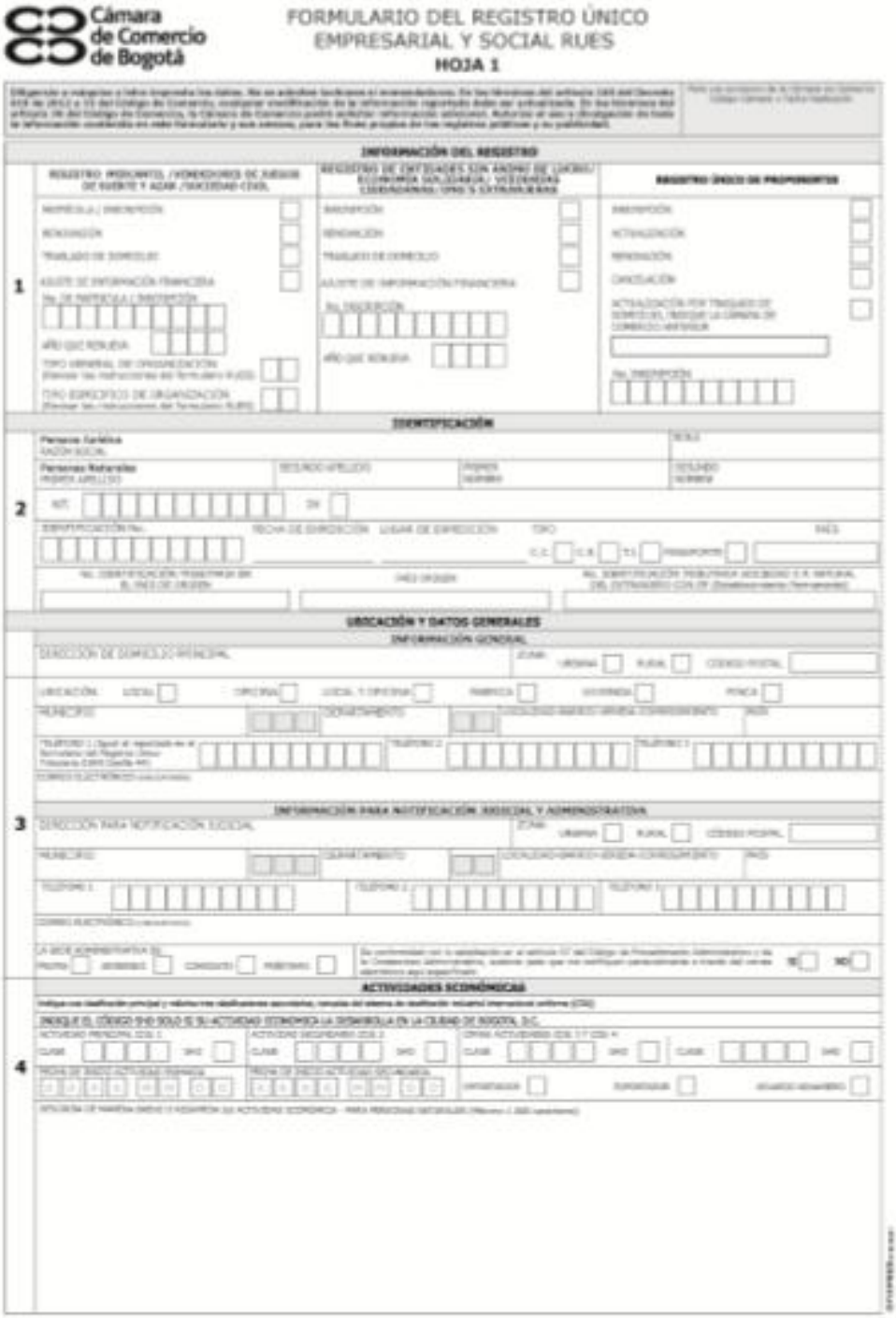
1. Inscripción y Renovación: .....$ 59.800
2. Actualización Cancelación: .....$ 18.300

TARIFAS CUOTA DE AFILIACION 2017

RANGO DE ACTIVOS					TARIFA
De	$	0	a	$	50.000.000	$ 34.000
De	$	50.000.001	a	$	100.000.000	$ 52.000
De	$	100.000.001	a	$	200.000.000	$ 94.000
De	$	200.000.001	a	$	300.000.000	$ 000.000
De	$	300.000.001	a	$	500.000.000	$ 234.000

RANGO DE ACTIVOS					TARIFA
De	$	500.000.001	a	$	1.000.000.000	$ 360.000
De	$	1.000.000.001	a	$	5.000.000.000	$ 516.000
De	$	5.000.000.001	a	$	9.000.000.000	$ 000.000
De	$	9.000.000.001	a	$	14.000.000.000	$ 000.000
De	$	14.000.000.001	a	$	en adelante	$ 000.000

SEDES Y HORARIOS DE ATENCIÓN - Más información: www.ccb.org.co | Línea de atención al cliente: (571) 383 0330 | #383



Cámara de Comercio de Bogotá

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES

HOJA 1

INFORMACIÓN DEL REGISTRO

1

IDENTIFICACIÓN

2

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

INFORMACIÓN GENERAL

3

INFORMACIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL Y ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES ECONÓMICAS

4



Cámara de Comercio de Bogotá

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES

REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES

HOJA 2

5 INFORMACIÓN FINANCIERA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Activo Corriente $ _____ Pasivo Corriente $ _____

Activo No Corriente $ _____ Pasivo No Corriente $ _____

Activo Total $ _____ Pasivo Total $ _____

Patrimonio Neto $ _____

Pasivo + Patrimonio $ _____

Balance Social (*) $ _____

* Solamente si se trata de una Entidad sin ánimo de lucro

ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos Actividad Ordinaria $ _____

Otros Ingresos $ _____

Costo de Ventas $ _____

Gastos Operacionales $ _____

Otros Gastos $ _____

Gastos por Impuestos $ _____

Utilidad / Pérdida Operacional $ _____

Resultado del Período $ _____

(Revisar las instrucciones del formulario RUES) GRUPO NIIF ☐

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL EN CASO DE PERSONAS JURÍDICAS 1. NACIONAL 1.1. PÚBLICO _____ % 1.2. PRIVADO _____ %

2. EXTRANJERO 2.1. PÚBLICO _____ % 2.2. PRIVADO _____ %

6 SI ES UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO

APORTE ORDINARIO	APORTE ACTUAL	APORTE ORDINARIO ACUMULADO	APORTE DE SOCIOS	TOTAL APORTES
$ _____	$ _____	$ _____	$ _____	$ _____
% _____	% _____	% _____	% _____	% _____

7 REFERENCIAS

REFERENCIAS – ENTIDADES DE CRÉDITO

1. Nombre _____ Teléfono _____

2. Nombre _____ Teléfono _____

REFERENCIAS – COMERCIALES

1. Nombre _____ Teléfono _____

2. Nombre _____ Teléfono _____

8 ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA

CÓDIGO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA (Revisar las instrucciones del formulario RUES) ☐☐ CIIU ☐☐☐☐ NÚMERO DE EMPLEADOS ☐☐☐☐☐

TIENE ESTABLECIMIENTOS, AGENCIAS O SUCURSALES SI ☐ NO ☐ CUÁNTOS _____ TIENE LA ENTIDAD IMPLEMENTADO UN PROCESO DE PREVENCIÓN SI ☐ NO ☐

EMPRESA FAMILIAR (Informe solo para fines estadísticos) SI ☐ NO ☐ PORCENTAJE DE EMPLEADOS TEMPORALES (%) _____

9 DETALLE DE LOS BIENES RAÍCES QUE POSEA

(En cumplimiento del artículo 32 del Código de Comercio)

MATRÍCULA INMOBILIARIA		MATRÍCULA INMOBILIARIA	
DIRECCIÓN		DIRECCIÓN	
BARRIO		BARRIO	
MUNICIPIO		MUNICIPIO	
DEPARTAMENTO		DEPARTAMENTO	
PAÍS		PAÍS	

10 LEY 1780 DE 2016

DECLARO BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO QUE CUMPLO CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1780 DE 2016 PARA ACCEDER A LOS BENEFICIOS DEL ARTÍCULO 7

SI ☐ NO ☐

SOLICITO EN CASO DE UNA RENOVACIÓN Y HABIENDOSE ACCEDIDO A LOS BENEFICIOS DE LA LEY 1780 DE 2016 AL MOMENTO DE LA MATRÍCULA MANTENGO BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO QUE PREVALECE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL NUMERAL 3.1.2 DEL ARTÍCULO 3 DEL DECRETO REGLAMENTARIO DE LA LEY 1780.

CUMPLO ☐ NO CUMPLO ☐

11 PROTECCIÓN SOCIAL

¿ES APORTANTE AL SISTEMA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN SOCIAL? SI ☐ NO ☐

TIPO DE APORTANTE (Marque con una X la opción que corresponda)

APORTANTE CON 200 O MÁS COTIZANTES ☐ CUENTA CON MENOS DE 200 COTIZANTES ☐ APORTANTE BENEFICIARIO DEL ARTÍCULO 7 DE LA LEY 1429 DE 2010 ☐ APORTANTE INDEPENDIENTE ☐

El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario y la documentación anexa es cierta, es confiable, veraz, completa, exacta.

Nombre de la Persona Natural o Representante Legal de la Persona Jurídica _____ FIRMA _____

Documento de identificación No. _____ C.C. ☐ C.E. ☐ T.I. ☐ PASAPORTE ☐

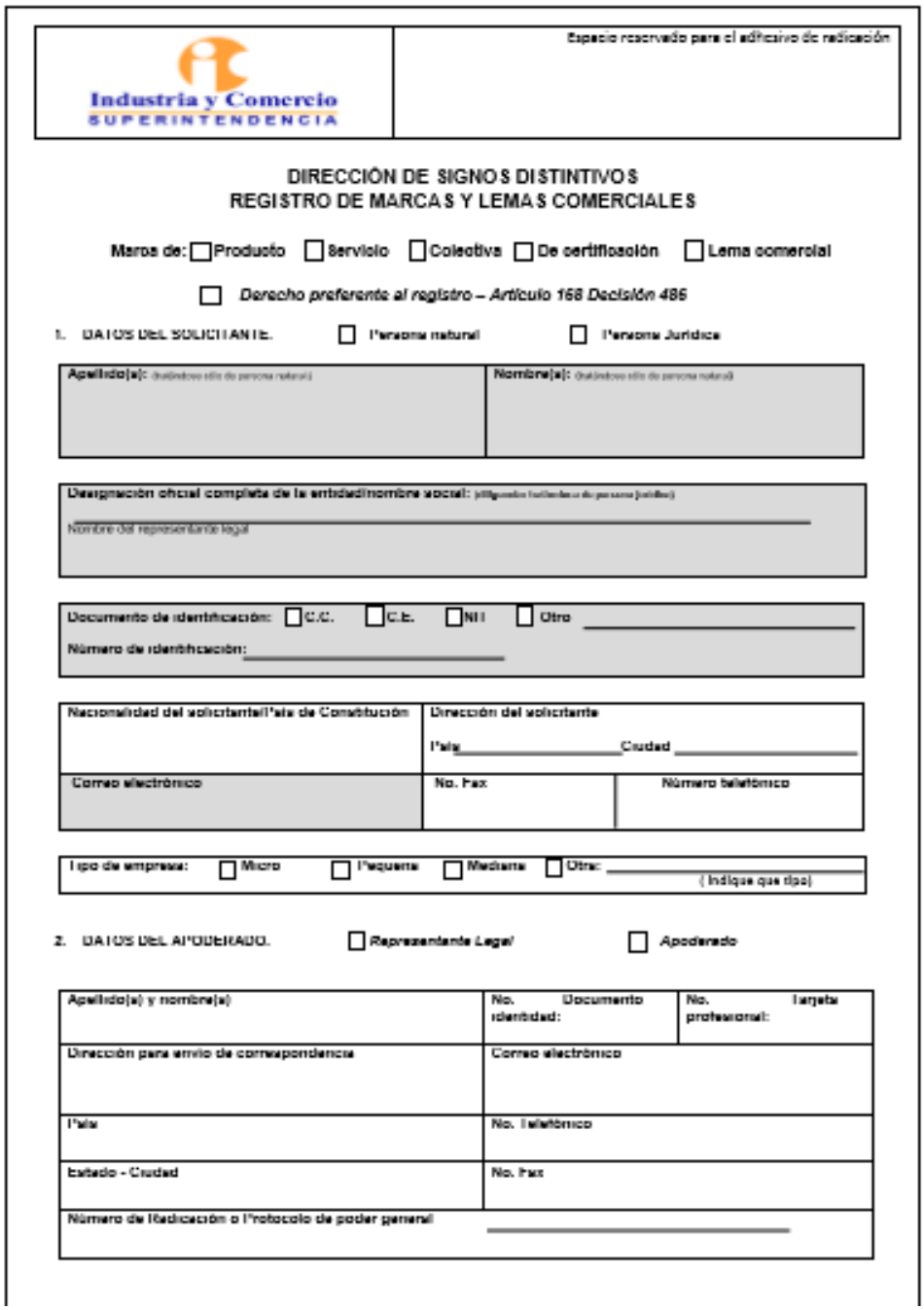
HUELLA

Cualquier falsedad en que se incurra dentro del suministro de acuerdo con lo con (artículo 39 del Código de Comercio y normas concordantes y complementarias)

Espacio para uso exclusivo de la Cámara de Comercio

Firma y Sello de la Cámara de Comercio

ANEXO 11.4 REGISTRAR UNA MARCA EN COLOMBIA



Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

Espacio reservado para el adhesivo de radicación

DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS
REGISTRO DE MARCAS Y LEMAS COMERCIALES

Marca de: ☐ Producto ☐ Servicio ☐ Colectiva ☐ De certificación ☐ Lema comercial

☐ *Derecho preferente al registro – Artículo 168 Decisión 486*

1. DATOS DEL SOLICITANTE. ☐ Persona natural ☐ Persona Jurídica

Apellido(s): (solo para persona natural)	Nombre(s): (solo para persona natural)

Designación oficial completa de la entidad/nombre social: (diligenciar solo para persona jurídica)

Nombre del representante legal

Documento de identificación: ☐ C.C. ☐ C.E. ☐ NIT ☐ Otro _____

Número de identificación: _____

Nacionalidad del solicitante/País de Constitución	Dirección del solicitante País _____ Ciudad _____	
Correo electrónico	No. Fax	Número telefónico

Tipo de empresa: ☐ Micro ☐ Pequeña ☐ Mediana ☐ Otra: _____ (Indique que tipo)

2. DATOS DEL APODERADO. ☐ Representante Legal ☐ Apoderado

Apellido(s) y nombre(s)	No. Documento identidad:	No. Tarjeta profesional:
Dirección para envío de correspondencia	Correo electrónico	
País	No. Telefónico	
Estado - Ciudad	No. Fax	
Número de Radicación o Protocolo de poder general	_____	

3. SIGNO A REGISTRAR.

Tipo de marca:			
☐	Nominativa	☐	Figurativa
☐	Mixta	☐	Sonora
☐	Tridimensional	☐	Olfativa
		☐	Otras

Denominación del signo a registrar

_____

_____

REPRODUCCIÓN DE LA MARCA

MIXTA, FIGURATIVA O TRIDIMENSIONAL

8 X 8

Marca asociada (diligencie este espacio sólo si se trata de una solicitud de registro de lema):

_____

¿El solicitante desea que la Oficina registre y publique la marca en los caracteres estándar utilizados por ésta?	¿El solicitante reivindica el color como característica distintiva de la marca?
☐ SI ☐ NO	☐ SI ☐ NO
En caso negativo indique el tipo de letra	En caso afirmativo, por favor señálelo (s) en la etiqueta o relaciónelo (s) a continuación:
_____	_____

Transliteración de la marca:	Traducción de la marca:

4. REIVINDICACIONES.

Prioridad por solicitud anterior:	Prioridad de exposiciones:
No. de la solicitud cuya prioridad se reivindica	No. de la solicitud cuya prioridad se reivindica
País de origen:	Nombre de la exposición:
Fecha de Presentación:	Lugar de Celebración:
	Fecha de presentación:
Si hay más de una prioridad relaciónela en documento anexo	

5. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. (En caso de estar comprendidos en diferentes clases, agrupar de acuerdo con la Clasificación Internacional de Niza, precedido del grupo de la clase a la que corresponda, de menor a mayor).

Clase	Productos y/o servicios

FI01-F01 vr9 (2014-07-31)

NOTA: Si el espacio anterior no es suficiente, por favor relacione los productos y/o servicios solicitados en hoja anexa, siguiendo las instrucciones del punto 5 o utilizar un formulario sustancialmente igual a este, teniendo en cuenta que usted puede ampliar la tabla.

6. ANEXOS.

- ☐ Comprobante de pago de la tasa para la presentación de la solicitud No. _____ Fecha: _____
- ☐ Comprobante de pago de la tasa por concepto de reivindicación de prioridad No. _____
- ☐ Poder, si fuere el caso con el que se acredita la representación _____
- ☐ Arte finales 8 X 5 cm (1 ejemplar adicional al inserto en el formulario)
- ☐ Copia certificada de la solicitud cuya prioridad se reivindica _____
- ☐ La copia certificada de la solicitud cuya prioridad se reivindica se allegará dentro de los tres meses siguientes a la fecha de la presente solicitud
- ☐ Traducciones simples de la primera solicitud si se reivindica prioridad
- ☐ Certificado de registro en el caso del artículo 6quinquies del Convenio de París
- ☐ Arte con las dimensiones especificadas de la marca Tridimensional
- ☐ Anexo con clasificación de productos y/o servicios (en caso de necesitar más espacio de conformidad con el núm. 5)
- ☐ Formulario de reducción de tasas a solicitud de registro para microempresas
- ☐ Copia de la solicitud y sus anexos en medios magnéticos.

7. SOLICITUD DE CONCESIÓN DE REGISTRO ANTES DE SEIS (6) MESES.

☐ ***En virtud del numeral 4 del artículo 91 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (Ley 1437 de 2011), solicito la concesión del registro del signo distintivo solicitado en un plazo no mayor a seis (6) meses, contados desde la fecha de presentación de esta solicitud, condicionando su ejecutoriedad a que no se presenten solicitudes de registro de signos distintivos que reivindiquen prioridad de conformidad con el artículo 4 del Convenio de París y el artículo 3 de la Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina, si el registro de este signo afectare indebidamente el de aquellos, por cuanto acepto que de presentarse la circunstancia de reivindicación de prioridad arriba indicada se habrá cumplido la condición resolutoria y la Superintendencia deberá declarar la pérdida de fuerza ejecutoria o decaimiento del acto administrativo de concesión del registro.***

8. FIRMA.

Nombre del Firmante	Firma
C.C	Tarjeta Profesional

ANEXO 11.5 CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES



Cuestionario de habilidades gerenciales

Objetivo: identificar las habilidades gerenciales que actualmente tienen los directivos de la empresa para responder a los retos del nuevo ambiente de los negocios mediante una efectiva dirección de la organización.

Información general

Cargo del entrevistado: _____

Razón social de la organización: _____

Sector económico de la organización: _____

Número de empleados: __. Tamaño de la organización: Grande __, Mediano __, Pequeño __

Tipo de organización: S.A. __, Ltda. __, En comandita __, Otro __
¿Cuál? _____

Origen de capital: Privado __, Público __, Mixto __

Origen de la inversión: Nacional __, Extranjera __, Mixta __

Participación de la empresa en el mercado en los últimos tres años, Aumentó __, Igual __, Disminuyó __

Años de vinculación a la empresa del encuestado(a): ___ años, Profesión _____

Área funcional de la empresa donde labora el entrevistado: _____

Lugar y fecha de la entrevista: _____

Instrucciones para responder la encuesta

A continuación se relaciona una serie de enunciados agrupados en dos partes. La primera, es una serie de afirmaciones relacionadas con las habilidades que hoy día tienen las personas que se desempeñan en cargos directivos en la organización. Para esta parte, se le solicita que, por favor, lea el primer recuadro y cada afirmación (del cuadro que se presenta a continuación), y señale la opción que usted considera concuerda con su percepción en una escala (Likert) de 1 a 5, en donde:

5 = Totalmente de acuerdo.
4 = Parcialmente de acuerdo.
3 = Indiferente.
2 = Parcialmente en desacuerdo.
1 = Totalmente en desacuerdo.

Enunciados parte A de la encuesta

Los directivos en esta empresa se caracterizan por tener:	5	4	3	2	1
1. Excelente capacidad de análisis y síntesis					
2. Gran capacidad de organización y planificación					
3. Marcado compromiso con la organización y su misión y visión					
4. Excelentes conocimientos sobre administración de las organizaciones					
5. Excelentes conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, etcétera)					
6. Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas					
7. Gran capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica					
8. Gran habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas					
9. Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)					
10. Amplios conocimientos de software y herramientas informáticas					
11. Gran capacidad de gestión de la información y el conocimiento					
12. Excelente capacidad para compartir la información de la organización					
13. Gran habilidad para definir indicadores de gestión					
14. Gran habilidad para definir prioridades					
15. Excelentes habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión					
16. Excelente compromiso por la calidad en los diferentes ámbitos					
17. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo					
18. Excelente habilidad para trabajar en un contexto internacional					
19. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales					
20. Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad					
21. Permanentes deseos de obtener logros en el trabajo					
22. Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores					
23. Excelente razonamiento crítico					
24. Gran sensibilidad por temas medioambientales					

25.	Gran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación					
26.	Excelente compromiso ético					
27.	Gran capacidad y actitud de aprendizaje autónomo					
28.	Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones					
29.	Excelente habilidad para la creatividad					
30.	Excelente capacidad de liderazgo					
31.	Amplio conocimiento de otras culturas y costumbres					
32.	Excelente iniciativa y espíritu emprendedor					
33.	Gran habilidad para tomar decisiones					
34.	Habilidad para la administración efectiva del tiempo					
35.	Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)					
36.	Amplio sentido de responsabilidad					
37.	Excelente habilidad en el manejo del estrés					
38.	Excelente conocimiento de sí mismo (autoconocimiento)					
39.	Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)					
40.	Excelente tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso					
41.	Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización					
42.	Excelente capacidad para motivar a sus colaboradores					
43.	Excelentes habilidades para relaciones interpersonales					

Parte B de la encuesta

En esta segunda parte, se relacionan tres enunciados (44, 45 y 46) los cuales presentan varios literales. Por favor, lea cada enunciado y ordene esos literales (siendo 1 el más importante).

44. De los siguientes campos del conocimiento de la actividad de las organizaciones hoy día, ¿cuál considera es el más importante para una efectiva gerencia?: (1 el más importante).

- Contabilidad y finanzas
- Marketing
- Producción (bienes /servicios) u operaciones
- Administración del potencial humano

- Uso de tecnologías de la información y las comunicaciones
- Gerencial
- Otro campo: ¿cuál? _____

45. De los siguientes aspectos que influyen hoy en día en el éxito de las organizaciones, ¿qué prioridad da usted a?: (1 máxima prioridad).

- La habilidad de los directivos para dirigir el personal
- La cuota o participación en el mercado
- El uso intensivo de bienes de capital
- El tamaño de la empresa en activos
- El desempeño del sector económico por ventas
- El grado de tecnificación de los procesos productivos
- El margen de utilidades
- Otro factor que usted considera relevante: ¿cuál? _____

46. De las siguientes herramientas asociadas hoy día con el éxito administrativo en las organizaciones, según su experiencia, ¿cuáles son las más prioritarias? (1 máxima prioridad).

- La planeación estratégica
- El pago por desempeño o salario flexible
- Las alianzas estratégicas
- La medición de la satisfacción del cliente
- El análisis de valor de los accionistas
- Una clara declaración de la misión y visión corporativa
- El *Benchmarking*
- La reducción de tiempos y ciclos de producción
- La flexibilidad administrativa
- La presencia de equipos autodirigidos
- La gestión del conocimiento
- Otra herramienta: ¿cuál? _____

En el enunciado 47, por favor mencione al menos tres habilidades en su respuesta.

47. Si usted tuviera que contratar a una persona para desempeñar un cargo directivo en una empresa, ¿qué habilidades buscaría identificar en esta persona para que sea un gerente eficaz?

a. _____
b. _____
c. _____
d. _____
e. _____
f. _____
g. _____

ANEXO 11.6 AMORTIZACIÓN CRÉDITO FINANCIERO

Resultado de la Simulación

Los valores resultantes de esta simulación, son informativos, aproximados y podrán variar de acuerdo a las políticas de estudio y aprobación del crédito por parte de Bancolombia.

Tasa efectiva anual utilizada en la simulación	19.28%
Tasa mes vencida utilizada en la simulación	1.48%
Cuota mensual	$505,260.97
Seguro de vida asociado a la deuda por cuota	$23,000.00
Cuota mensual más seguro(s)	$528,260.97
Plazo	60 meses

Plan de Pagos

A continuación te presentamos el detalle de tu simulación a través de las siguientes columnas: Número de cuota, Abono a intereses, Abono a capital, Cuota mensual sin seguros, Valor del seguro de vida asociado a la deuda, Cuota mensual más seguro y Saldo.

Cuota #	Abono a intereses	Abono a capital	Cuota mensual sin seguros	Valor del seguro de vida asociado a la Deuda	Cuota mensual mas seguros	Saldo
0	$0.00	$0.00	$0.00	$23,000.00	$0.00	$20,000,000.00
1	$296,000.00	$209,260.97	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$19,790,739.03
2	$292,902.94	$212,358.04	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$19,578,380.99
3	$289,760.04	$215,500.93	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$19,362,880.06
4	$286,570.62	$218,690.35	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$19,144,189.71
5	$283,334.01	$221,926.97	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$18,922,262.74
6	$280,049.49	$225,211.49	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$18,697,051.26
7	$276,716.36	$228,544.62	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$18,468,506.64
8	$273,333.90	$231,927.08	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$18,236,579.57
9	$269,901.38	$235,359.60	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$18,001,219.97
10	$266,418.06	$238,842.92	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$17,762,377.05
11	$262,883.18	$242,377.79	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$17,519,999.26
12	$259,295.99	$245,964.98	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$17,274,034.27
13	$255,655.71	$249,605.27	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$17,024,429.01
14	$251,961.55	$253,299.42	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$16,771,129.58
15	$248,212.72	$257,048.26	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$16,514,081.33
16	$244,408.40	$260,852.57	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$16,253,228.76
17	$240,547.79	$264,713.19	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$15,988,515.57
18	$236,630.03	$268,630.94	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$15,719,884.63
19	$232,654.29	$272,606.68	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$15,447,277.94
20	$228,619.71	$276,641.26	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$15,170,636.68
21	$224,525.42	$280,735.55	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$14,889,901.13
22	$220,370.54	$284,890.44	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$14,605,010.70
23	$216,154.16	$289,106.82	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$14,315,903.88
24	$211,875.38	$293,385.60	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$14,022,518.28

25	$207,533.27	$297,727.70	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$13,724,790.58
26	$203,126.90	$302,134.07	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$13,422,656.51
27	$198,695.32	$306,565.65	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$13,116,090.85
28	$194,117.55	$311,143.42	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$12,804,907.43
29	$189,512.63	$315,748.34	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$12,489,159.09
30	$184,839.55	$320,421.42	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$12,168,737.67
31	$180,097.32	$325,163.65	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$11,843,574.01
32	$175,284.90	$329,976.08	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$11,513,597.93
33	$170,401.25	$334,859.72	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$11,178,738.21
34	$165,445.33	$339,815.65	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$10,838,922.56
35	$160,416.05	$344,844.92	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$10,494,077.64
36	$155,312.35	$349,948.62	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$10,144,129.02

37	$150,133.11	$355,127.86	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$9,789,001.15
38	$144,877.22	$360,383.76	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$9,428,617.40
39	$139,543.54	$365,717.44	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$9,062,899.96
40	$134,130.92	$371,130.05	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$8,691,769.91
41	$128,638.19	$376,622.78	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$8,315,147.13
42	$123,064.18	$382,196.80	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$7,932,950.33
43	$117,407.66	$387,853.31	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$7,545,097.02
44	$111,667.44	$393,593.54	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$7,151,503.48
45	$105,842.25	$399,418.72	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$6,752,084.76
46	$99,930.85	$405,330.12	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$6,346,754.64
47	$93,931.97	$411,329.00	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$5,935,425.64
48	$87,844.30	$417,416.67	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$5,518,008.96

49	$81,666.53	$423,594.44	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$5,094,414.52
50	$75,397.33	$429,863.64	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$4,664,550.88
51	$69,035.35	$436,225.62	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$4,228,325.26
52	$62,579.21	$442,681.76	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$3,785,643.50
53	$56,027.52	$449,233.45	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$3,336,410.05
54	$49,378.87	$455,882.10	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$2,880,527.95
55	$42,631.81	$462,629.16	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$2,417,898.79
56	$35,784.90	$469,476.07	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$1,948,422.72
57	$28,836.66	$476,424.32	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$1,471,998.40
58	$21,785.58	$483,475.40	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$988,523.00
59	$14,630.14	$490,630.83	$505,260.97	$23,000.00	$528,260.97	$497,892.17
60	$7,368.80	$497,892.17	$505,260.97	$0.00	$505,260.97	$-0.00

Banco AV Villas www.avvillas.com.co

Credivillas Personal

Proyectado el:	10/Ago/2017	**Tasa de Interes:**	32.97%
Tipo de Crédito:	Credivillas Personal	**Valor mes seguro de vida:**	$11,934
Valor solicitado:	$20,000,000	**Valor mes seguros adicionales:**	$0
Destino del crédito:	Gastos Personales		
Plazo:	60 Meses		
Edad:	28 años		

El valor real de la primera cuota del crédito puede variar del proyectado en esta consulta por motivos de ajuste de los intereses entre la fecha de contabilización del crédito y la fecha de la primera facturación.

Periodo	Fecha	Abono Capital	Intereses	Cuota con seguro de vida	Saldo de Capital	Cuota con seguros adicionales
0	Ago-17				$20,000,000	
1	Sep-17	$152,240	$480,606	$644,780	$19,847,760	$644,780
2	Oct-17	$155,899	$476,948	$644,780	$19,691,861	$644,780
3	Nov-17	$159,645	$473,201	$644,780	$19,532,216	$644,780
4	Dic-17	$163,481	$469,365	$644,780	$19,368,734	$644,780
5	Ene-18	$167,410	$465,436	$644,780	$19,201,324	$644,780
6	Feb-18	$171,433	$461,414	$644,780	$19,029,892	$644,780
7	Mar-18	$175,552	$457,294	$644,780	$18,854,339	$644,780
8	Abr-18	$179,771	$453,075	$644,780	$18,674,568	$644,780
9	May-18	$184,091	$448,755	$644,780	$18,490,477	$644,780
10	Jun-18	$188,515	$444,332	$644,780	$18,301,963	$644,780
11	Jul-18	$193,045	$439,802	$644,780	$18,108,918	$644,780
12	Ago-18	$197,684	$435,163	$644,780	$17,911,234	$644,780
13	Sep-18	$202,434	$430,412	$644,780	$17,708,800	$644,780
14	Oct-18	$207,299	$425,548	$644,780	$17,501,501	$644,780
15	Nov-18	$212,280	$420,566	$644,780	$17,289,221	$644,780
16	Dic-18	$217,381	$415,465	$644,780	$17,071,840	$644,780
17	Ene-19	$222,605	$410,241	$644,780	$16,849,235	$644,780
18	Feb-19	$227,954	$404,892	$644,780	$16,621,281	$644,780
19	Mar-19	$233,432	$399,414	$644,780	$16,387,849	$644,780
20	Abr-19	$239,041	$393,805	$644,780	$16,148,808	$644,780
21	May-19	$244,786	$388,061	$644,780	$15,904,022	$644,780
22	Jun-19	$250,668	$382,178	$644,780	$15,653,354	$644,780
23	Jul-19	$256,692	$376,155	$644,780	$15,396,662	$644,780
24	Ago-19	$262,860	$369,986	$644,780	$15,133,802	$644,780
25	Sep-19	$269,177	$363,670	$644,780	$14,864,626	$644,780
26	Oct-19	$275,645	$357,201	$644,780	$14,588,981	$644,780
27	Nov-19	$282,269	$350,578	$644,780	$14,306,712	$644,780
28	Dic-19	$289,052	$343,795	$644,780	$14,017,660	$644,780

Periodo	Fecha	Abono Capital	Intereses	Cuota con seguro de vida	Saldo de Capital	Cuota con seguros adicionales
29	Ene-20	$295,998	$336,849	$644,780	$13,721,662	$644,780
30	Feb-20	$303,111	$329,736	$644,780	$13,418,552	$644,780
31	Mar-20	$310,395	$322,452	$644,780	$13,108,157	$644,780
32	Abr-20	$317,853	$314,993	$644,780	$12,790,304	$644,780
33	May-20	$325,492	$307,355	$644,780	$12,464,812	$644,780
34	Jun-20	$333,313	$299,533	$644,780	$12,131,499	$644,780
35	Jul-20	$341,323	$291,524	$644,780	$11,790,176	$644,780
36	Ago-20	$349,525	$283,321	$644,780	$11,440,651	$644,780
37	Sep-20	$357,924	$274,922	$644,780	$11,082,727	$644,780
38	Oct-20	$366,525	$266,321	$644,780	$10,716,202	$644,780
39	Nov-20	$375,333	$257,514	$644,780	$10,340,869	$644,780
40	Dic-20	$384,352	$248,494	$644,780	$9,956,517	$644,780
41	Ene-21	$393,588	$239,258	$644,780	$9,562,929	$644,780
42	Feb-21	$403,046	$229,800	$644,780	$9,159,882	$644,780
43	Mar-21	$412,732	$220,115	$644,780	$8,747,151	$644,780
44	Abr-21	$422,650	$210,197	$644,780	$8,324,501	$644,780
45	May-21	$432,806	$200,040	$644,780	$7,891,695	$644,780
46	Jun-21	$443,207	$189,640	$644,780	$7,448,488	$644,780
47	Jul-21	$453,857	$178,989	$644,780	$6,994,631	$644,780
48	Ago-21	$464,763	$168,083	$644,780	$6,529,868	$644,780
49	Sep-21	$475,932	$156,915	$644,780	$6,053,936	$644,780
50	Oct-21	$487,368	$145,478	$644,780	$5,566,568	$644,780
51	Nov-21	$499,080	$133,766	$644,780	$5,067,488	$644,780
52	Dic-21	$511,073	$121,773	$644,780	$4,556,415	$644,780
53	Ene-22	$523,354	$109,492	$644,780	$4,033,060	$644,780
54	Feb-22	$535,931	$96,916	$644,780	$3,497,130	$644,780
55	Mar-22	$548,809	$84,037	$644,780	$2,948,320	$644,780
56	Abr-22	$561,997	$70,849	$644,780	$2,386,323	$644,780
57	May-22	$575,502	$57,344	$644,780	$1,810,821	$644,780
58	Jun-22	$589,332	$43,515	$644,780	$1,221,489	$644,780
59	Jul-22	$603,494	$29,353	$644,780	$617,995	$644,780
60	Ago-22	$617,996	$14,851	$644,780	$0	$644,780

El valor real de la primera cuota del crédito puede variar del proyectado en esta consulta por motivos de ajuste de los intereses entre la fecha de contabilización del crédito y la fecha de la primera facturación. Los pagos en exceso o defecto modifican el valor proyectado de las cuotas. Las variaciones en las tarifas de seguros determinadas por la compañía aseguradora ya sea por vencimiento de la póliza, aumento de siniestralidad o por cambios solicitados por el cliente en relación con codeudores y amparados a tomar, alteran el valor proyectado. Cualquier cambio en los supuestos de proyección, ya sean de origen legal o aquellos solicitados por el cliente, implicarán modificaciones en los valores proyectados. Por lo tanto esta proyección no compromete a AV Villas frente a los cambios que estos factores originen sobre las cuotas proyectadas. Esta proyección presupone que el crédito será mantenido al día, por lo tanto no incluye cuotas vencidas, intereses de mora, honorarios y gastos legales que hubiesen causado a la fecha de la proyección o que se llegare a causar con posterioridad a ella. Sin embargo todo valor que se adeude por estos conceptos a AV Villas está vigente y lo estará hasta que sea cancelado por el cliente.

ANEXO 11.7 FUENTE DE FINANCIACIÓN PROGRAMA ALDEA

Adenda 1

ALDEA
Emprendamos juntos una aventura que nos conecta

Con la presente Adenda se informa a los interesados que la Unidad de Gestión y Crecimiento Empresarial modifica los siguientes numerales de la presente invitación:

4.2. Segundo Reto: ¡Conversa con Expertos!
4.2.2.1. Criterios para la asignación del valor de la Llave de Acceso
4.3.1. Condiciones de participación del Tercer Reto

ALDEA
Emprendamos juntos una aventura que nos conecta

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial (iNNpulsa Colombia) es el patrimonio autónomo del Gobierno Nacional que apoya y promueve el emprendimiento, la innovación y el desarrollo productivo del ecosistema empresarial colombiano por medio de instrumentos y programas que permiten potencializar las capacidades de los empresarios, movilizando recursos financieros, apoyo técnico e incidiendo positivamente en la mentalidad y la cultura empresarial del país con el fin de aportar a la meta de Colombia como el tercer país más innovador y competitivo de América Latina en 2025.

En iNNpulsa Colombia trabajamos para forjar las empresas del futuro, que son fuente de riqueza y prosperidad para toda Colombia: innovadoras, productivas que crecen para aportar al crecimiento económico del país. Acompañamos a empresarios y emprendedores en su aventura para que alcancen su máximo potencial y sean los protagonistas del crecimiento económico, sin importar el tamaño o tipo de negocio.

El papel del área de Innovación y Emprendimiento de iNNpulsa Colombia es retar a los empresarios y emprendedores innovadores a lograr su misión para que lleguen más lejos, aprendan de sus debilidades y se mantengan en pie con el objetivo de ser cada vez mejores.

Después de 4 años de operación y servicio (ver anexo 1), el área de Innovación y Emprendimiento de iNNpulsa Colombia ha decidido dar un giro estratégico a sus actividades, para ello, ha preparado un nuevo programa con enfoque regional que eliminará trámites innecesarios y se conectará con las necesidades reales de los empresarios y emprendedores de las regiones de Colombia que desafían su destino para crecer sin parar.

Con ALDEA, los empresarios y emprendedores de las regiones serán el centro y emprenderán una aventura de conexiones donde:

- ✓ Tendrán la oportunidad de contar su historia y expresar el tamaño de sus sueños a una comunidad creada para conectarlos con sus metas.
- ✓ Podrán relacionarse con una comunidad de expertos y aliados (mentores) que los retarán a actuar en grande y conectarse con asesores que los ayudarán a superar obstáculos y crecer.
- ✓ Recibirán llaves de acceso que les permitirán acceder a servicios especializados a la medida de sus necesidades y al alcance de su modelo de negocio.
- ✓ Encontrarán cursos virtuales gratuitos de formación que tienen disponibles cientos de entidades relevantes en el ecosistema nacional e internacional, para que sigan aprendiendo sin parar.

- ✓ Y si realmente lo que necesitas para despegar es capital, frente a necesidades de capital, podrán encontrarlo gracias a una comunidad de conexiones que iNNpulsa Colombia ha venido promoviendo durante los últimos años.

1. **¿Qué es ALDEA?**

ALDEA es el programa de iNNpulsa Colombia que busca construir una comunidad donde empresarios y emprendedores innovadores tienen la oportunidad de superar las barreras más difíciles, a través de un proceso que incluye cuatro retos:

- Primer Reto: ¡Conozcámonos!,
- Segundo Reto: ¡Conversa con Expertos!,
- Tercer Reto: ¡Conéctate con tus asesores!, y
- Cuarto Reto: ¡Levantemos Capital!

Esos retos permitirán a los empresarios que hagan parte de ALDEA conectarse con expertos, aliados (mentores), asesores, inversionistas y entidades de crédito, entre otros actores clave, teniendo como punto de encuentro una plataforma virtual (http://aldeainnpulsa.com).

2. **¿Cuál es el objetivo de ALDEA?**

Apoyar a empresarios y emprendedores innovadores en Colombia a superar sus obstáculos y encontrar financiación, dinamizando sus entornos regionales de innovación y emprendimiento, para que alcancen el máximo potencial de sus empresas, a través de una comunidad en la que pueden encontrar conexiones claves.

3. **¿Quiénes pueden hacer parte de ALDEA?**

ALDEA está dirigido a empresarios y emprendedores ubicados en cualquier lugar del país, personas naturales o jurídicas, que tengan:

1) Un **producto** (bien o servicio) con:
   a. Un **diferencial** para el mercado
   b. **Validado comercialmente**, es decir, cuenta con ventas, es producto resultado del desarrollo conjunto con un potencial cliente o tiene usuarios que probaron o han probado el producto.
2) Un **equipo de trabajo**.
3) Un **mercado** identificado en el que tenga **potencial de escalamiento comercial**.

4. **¿Cómo hacer parte de ALDEA?**

El recorrido por ALDEA se realiza a través de los siguientes retos:

4.1. Primer Reto: ¡Conozcámonos!

En este reto el emprendedor o empresario deberá responder con información veraz y precisa a cada una de las preguntas establecidas en el formulario de postulación, por medio del siguiente enlace: http://aldeainnpulsa.com

Con esta información, ALDEA identificará el estado actual de la empresa o emprendimiento, sus debilidades y fortalezas. Del análisis de esta información, iNNpulsa Colombia, podrá hacer sugerencias sobre la información presentada, recomendar algunos **cursos en línea**[1] **y/o reuniones con aliados (mentores)** que hacen parte del Club de los Mejores de iNNpulsa Colombia, para guiar su camino de crecimiento.

Se aclara que los análisis, opiniones, recomendaciones que haga iNNpulsa Colombia no obligan a los empresarios o emprendedores y por ende es decisión exclusiva de éstos adoptarlas o no. Así mismo, iNNpulsa Colombia no se hará responsable por el uso que de las mismas hagan los empresarios ni de los resultados que se produzcan por su adopción.

4.1.1. Condiciones de participación del Primer Reto

Para la presente invitación solo serán tenidos en cuenta los empresarios o emprendedores que hayan diligenciado en su totalidad el formulario. Al completar éste, ellos aceptan todas las condiciones de esta invitación y las descritas a continuación:

1) Se rechazarán los formularios que:
    a. No se diligencien en su totalidad.
    b. Incluyan información que no sea veraz.
    c. Incluyan disposiciones contrarias a la ley colombiana.
    d. No estén diligenciados en idioma español.
2) iNNpulsa Colombia publicará en el sitio web (www.innpulsacolombia.com) el listado de los emprendedores y empresarios que pasarán al Segundo Reto, así mismo se le notificará al empresario o emprendedor a través de la plataforma virtual (http://aldeainnpulsa.com).
3) En el evento, que el empresario o emprendedor no supere el presente reto, podrá postularse al programa una (1) vez cada tres (3) meses.

Nota.- iNNpulsa Colombia se reserva el derecho de rechazar cualquiera o todas las postulaciones que se presenten, si así conviene a sus intereses, sin la necesidad de dar explicación alguna a los empresarios y emprendedores registrados y sin indemnizar ningún tipo de perjuicio o asumir costo alguno que con tal rechazo se pudiera generar a quien haya presentado postulación.

4.1.2. Criterios de Evaluación del Primer Reto

De acuerdo con la información suministrada por el empresario o emprendedor en el formulario, se realiza la evaluación y ponderación de las respuestas, con el fin de determinar si puede avanzar al segundo reto.

ANEXO 11.8 LIBRO FINANCIERO K-CONSULTING

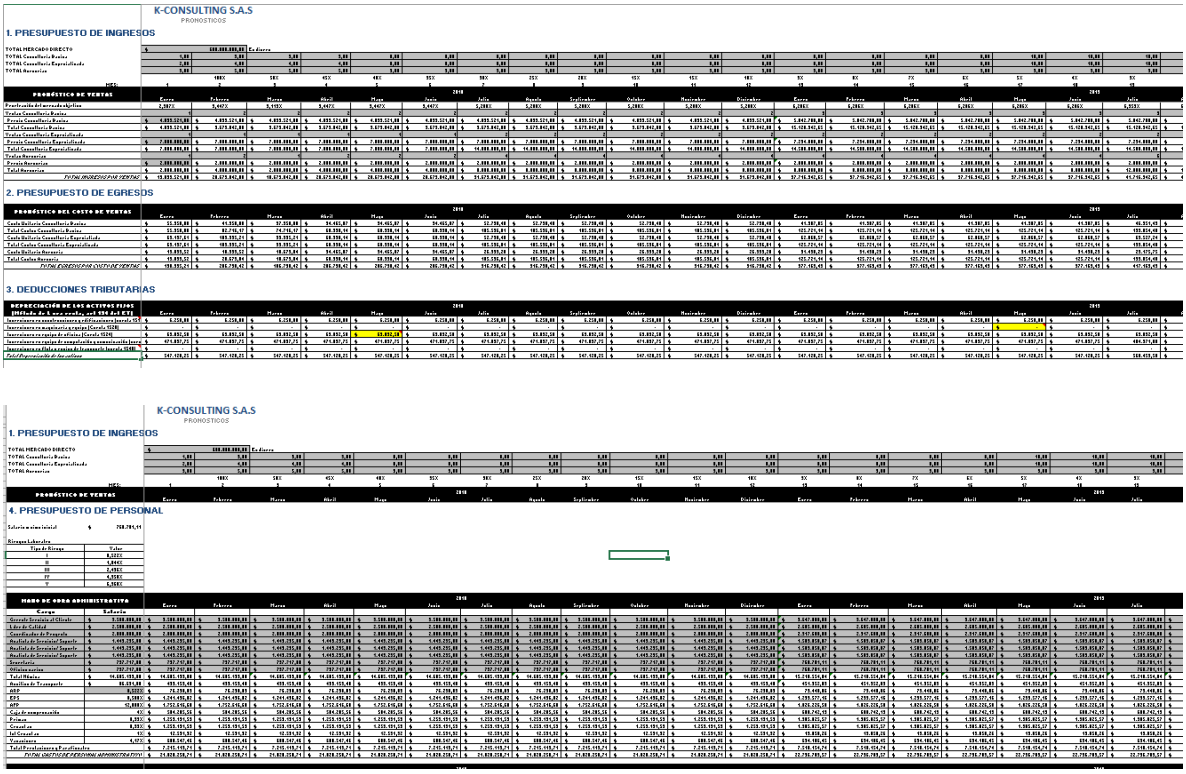
INFORMACIÓN INICIAL

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	K-CONSULTING
TIPO DE SOCIEDAD	S.A.S
AÑO DE INICIO DE OPERACIONES	2018
PAÍS	COLOMBIA
MONEDA DE REFERENCIA	PESOS COLOMBIANOS (COP)

NOMBRE DE LOS SOCIOS	PARTICIPACIÓN
SOCIO 1 — Ruth Katherine Florido Lara	50,00%
SOCIO 2 — Karla Stephania Puerta Pérez	50,00%
	100,00%

RIABLES MACROECONOMI	AÑO 2018	2019	2020	2021	2022
Tipo de Cambio (USD)					
Inflación Anual	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
Variación del IPP	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
DTF + SPREAD	3,78%	3,78%	3,78%	3,78%	3,78%
Tasa de Crecimiento de la Industria					
Variación Salarial	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%





K-CONSULTING S.A.S

PRONOSTICOS

1. PRESUPUESTO DE INGRESOS

5. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

6. POLÍTICA DE CARTERA Y POLÍTICA DE PROVEEDORES PARA LOS 5 AÑOS PROYECTADOS

K-CONSULTING S.A.S

PRONOSTICOS

1. PRESUPUESTO DE INGRESOS

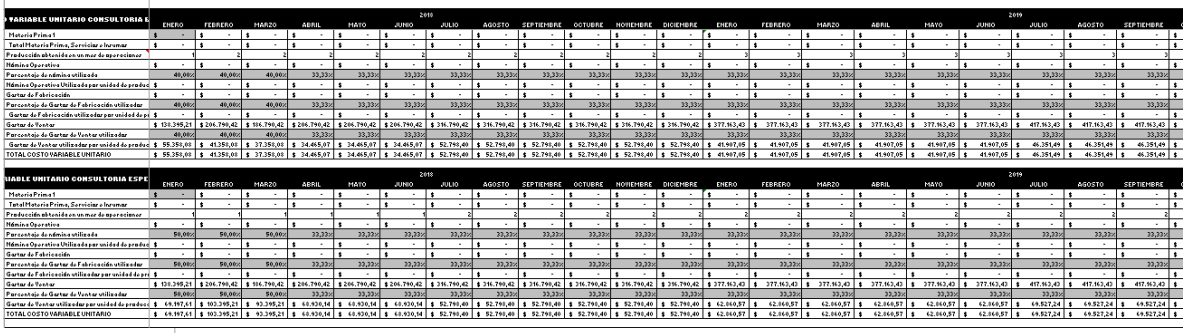
10. AMORTIZACIÓN DE LEASING FINANCIERO

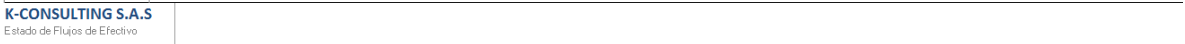
11. TOTALES FINANCIACIÓN

K-CONSULTING S.A.S

PUNTO DE EQUILIBRIO

1. ANALISIS DE COSTOS





K-CONSULTING S.A.S

Estado de Flujos de Efectivo

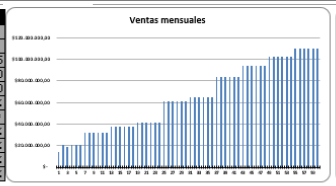
Flujo de Caja de Tesorería	Inicial	2018 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Saldo Inicial		**$ 6.066.715,00**	**-$ 3.551.367,34**	**-$ 6.866.228,09**	**-$ 9.493.184,64**	**-$ 8.872.236,99**	**-$ 7.567.337,25**	**-$ 6.262.437,50**	**$ 1.312.900,07**	**$ 9.388.237,65**	**$ 19.763.575,22**	**$ 30.638.912,79**
Módulo 1 Saldo Operativo												
Ingresos Operacionales		$ 9.687.664,70	$ 14.475.329,40	$ 13.075.329,40	$ 14.475.329,40	$ 14.475.329,40	$ 14.475.329,40	$ 22.175.329,40	$ 22.175.329,40	$ 22.175.329,40	$ 22.175.329,40	$ 22.175.329,40
Recuperacion de Cartera a 30 días		$ -	$ 1.383.952,10	$ 2.067.904,20	$ 1.867.904,20	$ 2.067.904,20	$ 2.067.904,20	$ 2.067.904,20	$ 3.167.904,20	$ 3.167.904,20	$ 3.167.904,20	$ 3.167.904,20
Recuperacion de Cartera a 60 días		$ -	$ -	$ 2.067.904,20	$ 1.867.904,20	$ 2.067.904,20	$ 2.067.904,20	$ 2.067.904,20	$ 2.067.904,20	$ 3.167.904,20	$ 3.167.904,20	$ 3.167.904,20
Recuperacion de Cartera a 90 días		$ -	$ -	$ -	$ 1.383.952,10	$ 2.067.904,20	$ 1.867.904,20	$ 2.067.904,20	$ 2.067.904,20	$ 2.067.904,20	$ 3.167.904,20	$ 3.167.904,20
Gastos Operativos												
Mano de Obra		$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40	$ 15.038.298,40
Mano de Obra (Prestaciones y parafiscales)		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materia Prima de Contado		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materia Prima a Credito 30 días		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materia Prima a Credito 60 días		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materia Prima a Credito 90 días		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros Gastos		$ 2.438.395,21	$ 2.206.790,42	$ 2.286.790,42	$ 2.206.790,42	$ 2.206.790,42	$ 2.206.790,42	$ 2.416.790,42	$ 2.416.790,42	$ 2.416.790,42	$ 2.416.790,42	$ 2.416.790,42
Impuesto de Renta		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.519.562,18	$ 1.519.562,18	$ 1.519.562,18	$ 1.519.562,18	$ 1.519.562,18
Gastos diferidos	$ 35.791.120,00											
Saldo neto Operativo	**-$ 35.791.120,00**	**-$ 7.789.028,91**	**-$ 1.485.807,32**	**-$ 797.903,12**	**$ 2.450.001,08**	**$ 3.133.953,18**	**$ 3.133.953,18**	**$ 9.404.391,00**	**$ 10.504.391,00**	**$ 11.604.391,00**	**$ 12.704.391,00**	**$ 12.704.391,00**
Modulo 2. Saldo Inversiones												
Inversiones en propiedad, planta y equipo	$ 38.142.165,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Saldo neto despues de Inversiones	**-$73.933.285,00**	**-$ 7.789.028,91**	**-$ 1.485.807,32**	**-$ 797.903,12**	**$ 2.450.001,08**	**$ 3.133.953,18**	**$ 3.133.953,18**	**$ 9.404.391,00**	**$ 10.504.391,00**	**$ 11.604.391,00**	**$ 12.704.391,00**	**$ 12.704.391,00**

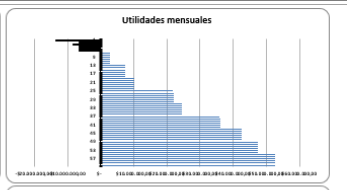
K-CONSULTING S.A.S

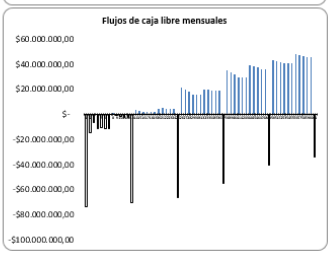
Balance General

ACTIVO	2018 ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENER
Activo Corriente													
Efectivo y equivalentes al efectivo	(3.551.367)	(6.866.228)	(3.493.185)	(8.872.237)	(7.567.337)	(6.262.437)	1.312.900	9.368.238	19.763.575	30.638.913	41.514.250	(28.393.936)	(15.2
Cuentas por cobrar a clientes	4.151.856	8.971.617	11.123.473	12.007.425	12.207.425	12.407.425	15.707.425	17.907.425	19.007.425	19.007.425	19.007.425	19.007.425	20.
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos Diferidos (Intangibles y otros iniciales)	35.791.520	35.194.601	34.596.083	34.001.564	33.405.045	32.808.527	32.212.008	31.615.489	31.018.971	30.422.452	29.825.933	29.229.415	28.6
(-) Amortizacion de Diferidos iniciales	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(596.519)	(5
Total Activo Corriente	**35.795.090**	**36.703.471**	**35.631.852**	**36.540.234**	**37.448.615**	**38.356.396**	**48.635.815**	**58.314.634**	**69.193.452**	**79.472.271**	**89.751.090**	**18.646.385**	**33.5**
Activo No Corriente													
Inversiones en terrenos (cuenta 1504)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversiones en construcciones y edificaciones (cuenta 1516)	1.500.000	1.493.750	1.487.500	1.481.250	1.475.000	1.468.750	1.462.500	1.456.250	1.450.000	1.443.750	1.437.500	1.431.250	1.4
(-) Depreciación	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	(6.250)	
Inversiones en maquinaria y equipo (Cuenta 1520)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversiones en equipo de oficina (Cuenta 1524)	8.378.900	8.310.068	8.240.235	8.170.403	8.100.570	8.030.738	7.960.905	7.891.073	7.821.240	7.751.408	7.681.575	7.611.743	7.
(-) Depreciación	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(69.833)	(
Inversiones en equipo de computación y comunicación (cuenta 1528)	28.262.265	27.791.227	27.320.190	26.849.152	26.378.114	25.907.076	25.436.039	24.965.001	24.493.963	24.022.925	23.551.888	23.080.850	22.6
(-) Depreciación	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(471.038)	(4
Inversiones en flota y equipo de transporte (cuenta 1540)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversiones en Semovientes (cuenta 1584)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Activo No Corriente	**37.595.045**	**37.047.925**	**36.500.804**	**35.953.684**	**35.406.564**	**34.859.444**	**34.312.323**	**33.765.203**	**33.218.083**	**32.670.963**	**32.123.842**	**31.576.722**	**31.02**
TOTAL ACTIVOS	**73.390.135**	**73.751.396**	**72.132.657**	**72.493.918**	**72.855.178**	**73.216.439**	**82.948.138**	**92.079.837**	**102.411.535**	**112.143.234**	**121.874.932**	**50.223.107**	**64.53**

Indicadores Financieros Proyectados	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez - Razón Corriente	10,34	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Prueba Acida	10,34	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Rotacion cartera (días)	22,41	18,91	18,57	19,01	18,65
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	3,8%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Ebitda / Gastos Financieros	- 2,34	1.174,83	######	######	######
Rentabilidad Operacional	141,43%	141,43%	141,43%	141,43%	141,43%
Rentabilidad Neta	-6,77%	21,99%	36,95%	44,30%	47,09%
Rentabilidad Patrimonio	42,8%	67,7%	64,4%	58,4%	54,3%
Rentabilidad del Activo	-37,0%	102,5%	97,5%	88,4%	82,2%







Criterios de Decisión		
TIR (Tasa Interna de Retorno)	45,37%	Por lo general no supera el 40%
VACC	14,56%	Ideal que sea menor a la TIR
VPN (Valor presente neto)	232.909.799	Ideal que sea positivo
VALOR VENTA PROYECTO	1.728.039.208	Valor venta del proyecto en marcha
Nivel de endeudamiento inicial del negocio	25,00%	Ideal que no supere el 70%

EQUITY INICIAL	$ 60.000.000,00
DEUDA INICIAL	$ 20.000.000,00
% EQUITY	75,00%
% DEUDA	25,00%
RF	6,42%
BETA	1,58
RM	12%
RE (CAPM LOCAL)	15,24%
RD	19,00%