

1-1-2004

Plan de negocios para la creación de una compañía de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas

Claudia Bustos Oghia
Universidad de La Salle, Bogotá

César Leonardo Bohórquez Camargo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Bustos Oghia, C., & Bohórquez Camargo, C. L. (2004). Plan de negocios para la creación de una compañía de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/427

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA
DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y OUTSOURCING EN SISTEMAS**

**CLAUDIA BUSTOS OGHIA
CÉSAR LEONARDO BOHÓRQUEZ CAMARGO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA
OCTUBRE DE 2004**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA
DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y OUTSOURCING EN SISTEMAS**

**CLAUDIA BUSTOS OGHIA
CÉSAR LEONARDO BOHÓRQUEZ CAMARGO**

Tesis de grado para optar al título de Magíster en Administración

**Director
HENRY FAJARDO FONSECA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA
OCTUBRE DE 2004**

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Octubre de 2004

A mi madre Nelly Margarita Oghia Safar, la bondad y la ternura en ti no tuvieron límites. Tu amor de Madre, tu dedicación, tu ejemplo, llenaron de maravillosas enseñanzas mi vida.

Fuiste el ser mas bello del mundo y mi corazón sigue colmado de amor por ti.

Siempre recordare tu frase favorita "No son las grandes inteligencias las que triunfan sino las grandes voluntades".

Claudia

A mis padres Rosendo y Bertha por su constante ejemplo de superación y de amor, por todo su esfuerzo en construir día tras día una familia mejor, por ser mi guía.

A mis hermanas Andrea, Lizeth y Paola, por todo su apoyo.

César Leonardo

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su sincero agradecimiento:

- Al Ingeniero Henry Fajardo Fonseca por su valiosa guía y por su acompañamiento como director del presente trabajo de grado.
- Al Dr. César Bernal por su apoyo constante durante la maestría y en la etapa de tesis.
- A la Dra. Nydia Jaramillo por su apoyo e importante gestión desde la dirección del Programa de Maestría en Administración.
- Al Dr. Germán Fracica Naranjo por la asesoría brindada durante la elaboración del presente trabajo de grado.
- A las directivas de la Universidad de la Salle Programa de Maestría en Administración, por la oportunidad brindada para cursar estudios de maestría.
- A todas las personas que de una u otra forma aportaron y apoyaron la realización del presente trabajo de grado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
JUSTIFICACIÓN	5
METODOLOGIA.....	6
1 MARCOS DE REFERENCIA	9
1.1 MARCO TEÓRICO	9
1.2 MARCO CONCEPTUAL	14
2 ESTUDIO DEL MERCADO.....	18
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO	18
2.1.1 Nivel nacional.....	18
2.1.2 Nivel sectorial.....	19
2.2 PLAN DE MERCADEO	22
2.2.1 Objetivos del área de mercadeo	22
2.2.2 Tamaño del mercado	22
2.2.3 Perfil del cliente.....	23
2.2.4 Consumo aparente.....	24
2.2.5 Demanda potencial	24
2.2.6 Participación de la competencia en el mercado	25
2.2.7 Descripción de la competencia en el mercado.....	26
2.2.8 Estudio de mercado	27
2.2.9 Resultados del estudio de mercado	27
2.2.10 Conclusiones del estudio realizado.....	29
2.3 ESTRATEGIA DE MERCADO	32

2.3.1	Servicios a comercializar	32
2.3.2	Promoción del servicio	35
2.3.3	Políticas de precio	36
2.4	PERCEPCIÓN DEL RIESGO.....	36
2.4.1	Riesgos para el cliente	36
2.4.2	Riesgos para C&C Consultores	37
2.5	OPORTUNIDADES	38
3	ESTUDIO TECNICO	39
3.1	OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	39
3.2	ESPECIFICACIONES DE LOS SERVICIOS.....	39
3.3	PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	43
3.4	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	45
3.5	EQUIPO E INSTALACIONES	47
3.6	PROVEEDORES	47
3.7	UBICACIÓN DE LA EMPRESA	48
3.8	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS.....	49
4	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	51
4.1	PLANEACION ESTRATEGICA.....	51
4.1.1	Descripción de la empresa.....	51
4.1.2	Misión de C&C Consultores	51
4.1.3	Visión de C&C Consultores.....	52
4.1.4	Análisis MEFI	52
4.1.5	Análisis MEFE	53
4.1.6	Análisis DOFA.....	54
4.2	GESTION HUMANA	57
4.2.1	Objetivos del área de gestión humana.....	57
4.2.2	Estructura organizacional.....	57
4.2.3	Perfil y funciones específicas por cargo.....	59
4.2.4	Selección y contratación de personal.....	61
4.2.5	Contratación.....	62
4.2.6	Inducción.....	62
4.2.7	Desarrollo del personal	63

4.2.8	Evaluación del desempeño	64
4.2.9	Relaciones de trabajo	66
5	ESTUDIO FINANCIERO	69
5.1	OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE	69
5.2	SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA	69
5.3	CALCULO DE LA INVERSION	70
5.4	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	70
5.4.1	Presupuesto de ingresos	71
5.4.2	Presupuesto de nómina	72
5.4.3	Flujo de efectivo	74
5.4.4	Estado de resultados	76
5.4.5	Balance general proyectado.....	81
5.4.6	Análisis de los estados financieros	86
6	ESTUDIO LEGAL	87
6.1	TRÁMITES DE CREACIÓN DE LA EMPRESA	87
6.2	OBLIGACIONES FISCALES.....	88
6.3	OBLIGACIONES LABORALES.....	88
6.4	MINUTA DE CONSTITUCIÓN	89
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES.....	101
	BIBLIOGRAFIA	102
	ANEXOS.....	104

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Inversión en servicios de T.I. en Colombia (US\$M)	21
Tabla 2. Distribución de las pymes medianas y pequeñas	22
Tabla 3. Distribución por sector económico de las pymes medianas.....	23
Tabla 4. Distribución pymes medianas de Bogotá por sector económico.....	23
Tabla 5. Infraestructura básica inicial de la empresa	47
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI	52
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE	53
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE	54
Tabla 9. Inversión inicial C&C Consultores	70
Tabla 10. Presupuesto de ingresos	71
Tabla 11. Presupuesto de nómina años 2005 y 2006.....	72
Tabla 12. Presupuesto de nómina años 2007, 2008 y 2009.....	73
Tabla 13. Flujo de caja para el 2005 y el 2006	74
Tabla 14. Flujo de caja para el 2007, 2008 y 2009	75
Tabla 15. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2005	76
Tabla 16. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2006	77
Tabla 17. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2007	78
Tabla 18. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2008	79
Tabla 19. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2009	80
Tabla 20. Balance general proyectado para el año 2005.....	81
Tabla 21. Balance general proyectado para el año 2006.....	82
Tabla 22. Balance general proyectado para el año 2007.....	83
Tabla 23. Balance general proyectado para el año 2008.....	84
Tabla 24. Balance general proyectado para el año 2009.....	85
Tabla 25. Indicadores financieros proyectados.....	86

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tecnologías informáticas para el desarrollo de soluciones	42
Cuadro 2. Listado de proveedores.....	48
Cuadro 3. Datos generales de la empresa	51
Cuadro 4. Distribución de empleados por áreas de la organización	59
Cuadro 5. Funciones y perfil del Gerente General.....	59
Cuadro 6. Funciones y perfil del Gerente Administrativo y Financiero.....	60
Cuadro 7. Funciones y perfil del Gerente Técnico	60
Cuadro 8. Funciones y perfil del Gerente Comercial y de Mercadeo.....	60
Cuadro 9. Funciones y perfil del Consultor	61
Cuadro 10. Estándares de desempeño – Comercial y Mercadeo.....	64
Cuadro 11. Estándares de desempeño – Ingeniería (Delivery)	65
Cuadro 12. Estándares de desempeño – Ingeniería (Conocimiento)	65
Cuadro 13. Estándares de desempeño – Todas (Fundamentales).....	66
Cuadro 14. Trámites para la creación de la empresa	87
Cuadro 15. Pasos para legalizar las obligaciones fiscales	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Determinación de los competidores directos	25
Figura 2. Distribución de Pymes por sector	27
Figura 3. Tamaño de las Pymes	28
Figura 4. Antigüedad de las Pymes	28
Figura 5. Porcentaje de pymes que tienen departamento de sistemas	29
Figura 6. Interés de las Pymes en Servicios Informáticos	30
Figura 7. Presupuesto a invertir en proyectos informáticos	30
Figura 8. Interés en contratar proveedores	31
Figura 9. Interés en servicio de Outsorcing.....	31
Figura 10. Sistemas de información con los que cuentan las empresas	32
Figura 11. Diagrama de flujo de procesos	46
Figura 12. Ubicación de C&C Consultores en Bogotá	49
Figura 13. Diseño y distribución de las oficinas	50
Figura 14. Organigrama de la empresa	58

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta estudio de mercado	105
Anexo B. Características para selección de proveedor	107

RESUMEN EJECUTIVO

C&C Consultores es una compañía especializada en la prestación de servicios profesionales de consultoría y Outsourcing de sistemas de información. Su misión es: “Prestar servicios de outsourcing y consultoría en sistemas de información con altos niveles de calidad y productividad, con los mejores profesionales, apoyados en metodologías y tecnologías innovadoras, buscando la total satisfacción de los clientes”.

Para el logro de su misión, C&C Consultores sale al mercado ofreciendo los siguientes servicios:

- **Outsourcing en Hardware y Software.** A nivel de Hardware este servicio comprende aspectos como el mantenimiento y administración de los equipos del cliente, esto incluye servidores, máquinas cliente e infraestructura de red, así mismo la asesoría en la compra ó arriendo de máquinas. A nivel de Software, se prestarán servicios de instalación, administración y mantenimiento del software de la empresa, políticas y procedimientos de seguridad de datos y licenciamiento de software entre otros.
- **Desarrollo de Aplicaciones.** Se contará con un equipo de profesionales expertos en los procesos de análisis, diseño, desarrollo, pruebas, puesta en producción y soporte de sistemas de información a la medida.
- **Soluciones Empresariales.** Servicios de consultoría de procesos, manejo del cambio e implantación de aplicaciones que solucionen las necesidades a nivel de administración de la información del cliente.
- **Control y Seguimiento de proyectos.** Servicios de control y seguimiento de proyectos, es decir servicios de interventoría a proyectos informáticos.

El mercado objetivo para C&C Consultores se concentrará en aquellas empresas clasificadas como Pymes Medianas pertenecientes al sector servicios, que estén ubicadas en la ciudad de Bogotá, D.C. Tal mercado corresponde a 1196 empresas. La selección del mercado objetivo obedece a que el sector servicios es el que presenta mayor interés en los servicios informáticos que ofrece C&C consultores, contando adicionalmente, con un mayor presupuesto para invertir en proyectos relacionados con sistemas de información. Debido a esto, las estrategias de mercado de C&C Consultores se orientarán a satisfacer las necesidades de este segmento, buscando ofrecer servicios con excelente calidad y precio.

Este mercado es un mercado en crecimiento pues cada día toma más fuerza la tendencia de las empresas a eliminar sus departamentos de sistemas, buscando contratar con terceros la administración de toda su información (tanto a nivel de hardware como de software), el desarrollo de las aplicaciones que requiere para su funcionamiento ó simplemente la asesoría constante en sus aspectos informáticos.

Las estrategias de mercado que se implementaran estarán dadas por la demanda selectiva que esta diseñada para aumentar el nivel de demanda con los siguientes argumentos:

- Mostrando los beneficios de nuestros productos de consultoría y outsourcing.
- Desarrollando nuevas técnicas económicamente más favorables que sean muy atractivas para aquellas empresas cuyos recursos son de carácter restringido en el área de sistemas.
- Promoción permanente de los productos ofrecidos a nivel broshure a las empresas que son nuestro mercado objetivo.

Las ventajas competitivas en C&C Consultores se reflejan en la capacidad de la empresa para idear, diseñar y materializar proyectos exitosos de tecnologías de información, los precios competitivos en el mercado, la experiencia profesional de los socios en la identificación, organización y ejecución de proyectos relacionados con la implementación de sistemas de información y el alto grado de capacitación y compromiso de los consultores encargados de la ejecución de los proyectos. Adicionalmente, la empresa ofrecerá a sus cliente servicios Premium que permitan a les permitan acceder a mejores precios dependiendo del paquete que el cliente desee adquirir.

Es importante anotar que, los proyectos de informática y sistemas pueden ser realizados en cualquier tipo de compañía, no se implementan en empresas con determinado tipo de negocio, es aplicable en toda empresa.

C&C Consultores estará ubicada en la Carrera 16 No 66 – 46. Esta ubicación obedece al deseo de establecer la empresa en un sitio central en la ciudad de Bogotá, D.C. de forma tal que se tenga una relativa cercanía a las empresas ubicadas al norte, centro y occidente de la ciudad. La oficina inicial con sede en Bogotá, D.C., contará con una oficina para la Gerencia General, un Salón de Reuniones y Presentaciones, un área de trabajo para ingeniería y Mercadeo y una Recepción.

La forma de trabajo a adoptar se basa en el concepto de Proyecto; en cualquiera de las líneas de servicios que se tienen, el proceso de consecución y ejecución de

un proyecto (negocio) impone un levantamiento inicial de los requerimientos del cliente, un análisis de tales requerimientos que permita diseñar una propuesta que se deberá presentar al cliente para su evaluación y esperada aceptación y una ejecución que depende completamente del tipo, alcance y complejidad del proyecto en sí (cada proyecto tendrá objetivos, cronogramas, recursos y actividades particulares). El proceso de prestación de los servicios se centra en la organización, administración y ejecución de proyectos informáticos, para lo cual se adopta principalmente la el método del ciclo de vida para desarrollo de sistemas, el cual cubre las siguientes actividades: investigación preliminar, determinación de los requerimientos del sistema, diseño del sistema, desarrollo de software, prueba de los sistemas y finalmente, implantación y evaluación

El Talento Humano es uno de los recursos más importantes en las compañías de servicios como C&C Consultores, donde las personas generan conocimiento, donde el éxito de cada proyecto que se realiza con los clientes depende en muy alta medida de las capacidades intelectuales y de liderazgo del consultor o grupo de consultores encargados de prestar el servicio al cliente. Una compañía de Consultoría y Outsourcing en sistemas es una compañía donde su principal recurso es el Humano.

La estructura organizacional de C&C Consultores incluirá cuatro (4) áreas a saber: una Gerencia General, un área Comercial y de Mercadeo, un área de Ingeniería y un área Administrativo Financiera.

La empresa contará con seis (6) empleados inicialmente, dos (2) de los cuales son los autores del presente documento quienes apoyarán principalmente al área de Ingeniería, esto significa que se realizará la contratación de un (1) profesional para el área Comercial y de Mercadeo y un (1) consultor para el área técnica ó de Ingeniería; la vinculación de estos dos profesionales será de tiempo completo.

Para el manejo financiero y contable se realizarán contratos por servicios con un profesional del área. Igualmente se contratarán los servicios temporales de un profesional especializado en Gestión Humana para los procesos de contratación de personal. La vinculación de los dos (2) profesionales para la parte financiera y de Gestión Humana será de tiempo parcial.

Se propone hacer planeación táctica en cada una de las áreas asociadas al negocio y planeación operativa de forma que permitan generar los reglamentos internos de trabajo y la definición de procesos, el objetivo es alcanzar la certificación ISO 9002.

En el aspecto financiero, la empresa iniciará sus labores con una inversión de veinticinco millones setecientos setenta y dos mil ochocientos ochenta pesos c/cte. (\$25.772.880.00). Para el año 2005, el objetivo es cubrir la capacidad productiva en horas de cada consultor, lo cual significa facturar 3600 horas de servicios,

buscando lograr un incremento anual promedio del 5%. Las cuentas por cobrar se manejarán a 30 días.

Al finalizar el año 2005, se proyecta una Utilidad Neta de \$27,245,910. La rentabilidad sobre ventas en el primer año será del 9%, lo cual indica que el proyecto es viable considerando que se trata del primer año; para el segundo año se tendrá una rentabilidad sobre ventas de 27%, manteniéndose esta tendencia sobre los siguientes años.

Para la constitución de la compañía, se creará como una empresa de Responsabilidad Limitada debido a que la empresa estará constituida por dos (2) socios quienes aportaran el capital de constitución por cuotas y desean que su responsabilidad se limite al capital aportado.

El nombre de la sociedad será entonces **C&C Consultores Ltda.**, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., en la carrera 16 No. 66 – 46.

El capital social con el cual se constituirá la empresa será de treinta y dos millones setecientos setenta y dos mil ochocientos ochenta pesos m/cte. (\$32.772.880.00), el cual será aportado por los socios (Claudia Bustos Oguia y César Leonardo Bohórquez), en partes iguales de dieciséis millones trescientos ochenta y seis mil cuatrocientos cuarenta pesos m/cte (16.386.440.00).

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos inicialmente planteados en el programa de Maestría en Administración de la Universidad de la Salle es, más que generar profesionales preparados para ingresar al mercado laboral, preparar profesionales que generen empleo, esto es, profesionales que creen empresas. El presente trabajo de grado contiene el plan de negocio para empezar la creación de una empresa, constituyéndose en el segundo paso hacia el cumplimiento del objetivo inicialmente planteado. El primer paso, evidentemente, fue toda la etapa de formación previa.

La creación de una empresa debe estar precedida por una etapa de estudio y planeación lo más detallada posible, buscando que, al emprender el negocio, se hayan analizado el máximo número de variables que puedan, de una u otra forma, afectar su desenvolvimiento. Todo ese conocimiento previo a la creación de la compañía se recopiló, para el presente trabajo de grado, en un Plan de Negocio.

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

La idea de negocio que se plantea en el presente trabajo de grado es la creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas, la cual se denominará C&C Consultores.

Durante los diferentes capítulos que componen este trabajo se analizarán diferentes aspectos que llevarán a un conocimiento global y a su vez detallado del negocio a emprender. Así, en un primer capítulo, se detallará todo el marco teórico y conceptual, buscando definir cada uno de los términos y conceptos técnicos relacionados con el tipo de empresa a crear.

En un segundo capítulo, se presenta el estudio del mercado en cual se desea entrar a competir, allí se determina el tamaño del mercado existente, el perfil que poseen los posibles clientes y su demanda potencial. Se examinan aspectos como la competencia y, a través de una encuesta, se analiza el comportamiento del mercado objetivo; para finalmente establecer una estrategia con la cual entrar en el mercado estudiado.

El capítulo tres, presenta el estudio técnico ó estudio de producción, en él se detallan los procesos de prestación de los servicios a ofrecer a los clientes. Se determinan los requisitos a nivel de equipos, instalaciones y bienes muebles e inmuebles necesarios. También se establece la ubicación de la empresa.

En un cuarto capítulo, se incorpora un estudio de los aspectos administrativos de la empresa. Este estudio cobija la planeación estratégica del negocio, esto es, misión, visión, valores y análisis mefi y mefe. De igual manera, se detallan temas relacionados con la gestión humana a realizar, esto es, definición de la estructura organizacional de la empresa, definición de sus procesos de selección y contratación y descripción detallada de los perfiles y funciones de los diferentes cargos.

El quinto capítulo, presenta el estudio financiero del negocio a emprender. Es este estudio, se establece la inversión inicial del negocio, y a partir de esta, se realizan proyecciones a cinco años de los estados financieros, involucrando: un presupuesto de ingresos, un presupuesto de nómina, un flujo de efectivo, unos estados de resultados y finalmente un balance general proyectado. Cada uno de estos para los años 2005 al 2009 respectivamente.

El capítulo seis, contempla todo lo relacionado con el estudio legal, esto es, todos los procedimientos y trámites que se deben realizar para fundar legalmente la compañía en la ciudad de Bogotá D.C. Se incorpora también una descripción de las obligaciones fiscales y laborales que tendrá la compañía, así como su minuta de constitución.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- **Enunciado del problema**

Teniendo en cuenta la situación actual en Colombia, y ante la presencia tangible de factores como el desempleo, la crisis económica, el surgimiento de oportunidades para nuevos mercados internacionales, la invitación y apoyo que el gobierno está dando para que las empresas exporten sus productos y/o servicios, se hace necesario que los profesionales del país enfoquen sus esfuerzos en la creación de nuevas empresas más que en la búsqueda de oportunidades laborales.

De esta forma, y dada la responsabilidad en el fortalecimiento de la actividad empresarial del país, es necesario retomar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría en la elaboración de un plan de negocios que conduzca a la creación de nuevas empresas en Colombia.

- **Formulación del problema**

- ¿Cuáles son los aspectos que se debe involucrar en la formulación de un plan de negocios?
- ¿Cómo determinar una buena idea de negocio? ¿Cómo establecer su viabilidad?
- Una vez definido el tipo de negocio a iniciar, ¿cómo establecer las características del producto?, ¿cómo establecer el mercado objetivo?
- ¿Qué aspectos deben analizarse antes de emprender la creación de la empresa?
- En Colombia, ¿cuáles son las variables que favorecen la creación de empresas? ¿Cuáles son las variables desfavorables?
- ¿Cómo organizar y administrar el talento humano en una empresa naciente?
- ¿Cuáles deben ser las características de los nuevos empresarios para competir exitosamente en el mercado actual?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocio que condense toda la información necesaria para la creación de una nueva compañía de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Generar un documento de presentación del proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurar que, antes de hacer realidad la creación de la empresa, se haya evaluado objetivamente la idea de negocio de forma que tenga sentido financiera y operativamente. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Presentar un estudio detallado del mercado en el que se entrará a competir.
- Establecer la estrategia de producción ó de prestación específica de los servicios que la compañía ofrecerá a los clientes.
- Diseñar la estructura organizacional que tendrá la empresa, involucrando las necesidades específicas de talento humano que tendrá la empresa.
- Establecer los objetivos financieros de la empresa y realizar proyecciones que permitan estimar el futuro económico del negocio.
- Determinar el proceso legal que se debe seguir para la correcta creación de la compañía.
- Elaborar un plan de negocio que sirva como guía para emprender el nuevo negocio, permitiendo establecer una distancia entre la toma de decisiones intuitivas del empresario y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de la información y el análisis fundamentado y objetivo.

JUSTIFICACIÓN

Dadas las nuevas y cambiantes condiciones del mercado, condiciones en las que cabe resaltar la presencia de excelentes competidores tanto locales como extranjeros, así como de clientes mejor informados, más exigentes, clientes conscientes de sus derechos, y con mayores opciones de negociación y elección en el mercado, el empresario emprendedor de hoy, difícilmente puede iniciar un negocio a partir de su intuición o de la información proveniente de su mera observación del mercado que desea cubrir.

Hoy, se hace necesario llegar al mercado con un estudio lo más completo posible, que minimice la incertidumbre de lo que sucederá al entrar a competir y que maximice las probabilidades de éxito de la empresa y/o del producto a lanzar o a reposicionar. Ese estudio, que se constituye en la hoja de ruta del empresario emprendedor es el plan de negocio que, para el presente trabajo de tesis, se centrará en la creación de una compañía de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas.

La formulación del presente plan de negocio para la creación de una compañía de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas permite:

- Contar con un documento soporte que pueda ser presentado a posibles inversionistas ó a entidades que apoyan la creación de empresas, para la búsqueda de capital, bien sea en la etapa de creación o en etapas posteriores.
- Reunir información detallada sobre aspectos como los objetivos del negocio, el plan de mercadeo, la estrategia de producción, el esquema organizacional y de gestión humana, las proyecciones financieras y el marco legal.
- Diseñar la empresa en aspectos como planta física, organigrama, funciones, personal a contratar, infraestructura y procesos internos.
- Identificar las diferentes variables que llevarán a la compañía al cumplimiento de sus metas establecidas.
- Realizar el trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad de la Salle.

METODOLOGIA

- **Determinación del producto ó servicio**

Un aspecto de vital importancia en la creación de una empresa es la determinación de la idea alrededor de la cual girará el negocio o proyecto a realizar. Las oportunidades existen en todas partes; sin embargo, es vital saber cómo buscarlas.

Para la selección de la idea alrededor de la cual se centra el presente plan de negocio, se ejecutó el método de Búsqueda Sistemática de Oportunidades de Negocio¹. Al aplicar el mencionado método se establecieron cinco (5) ideas de negocio las cuales, en orden de importancia fueron las siguientes:

- Empresa de consultoría y Outsourcing de sistemas
- Máquinas expendedoras de medias veladas
- Servicios de consulta sobre temas escolares en Internet a domicilio
- Producción y comercialización de helados
- Servicio de comidas / bebidas a domicilio para eventos

Así, la idea de negocio seleccionada como oportunidad de negocio fue la de constituir una empresa de **consultoría y outsourcing de sistemas**.

- **Nombre de la empresa**

La selección del nombre de la empresa es un aspecto muy importante, el nombre que se le da es la carta de presentación, es la palabra o palabras que el cliente va a recordar y a la que le asociará con el tiempo una imagen que dependerá de la forma como se de la relación comercial. Para la selección del nombre se generaron múltiples ideas entre las cuales se pueden mencionar:

- Outsoft
- InfoConsultores
- C&C Consultores
- Software y Consultoría
- Información y Gestión

¹ FRACICA NARANJO, Germán. Búsqueda sistemática de oportunidades de negocio. Bogotá D.C. Universidad de la Salle. 2002.

Cada uno de los nombres fue evaluado teniendo en cuenta características como lo descriptivo, lo original, lo atractivo, lo claro, lo significativo y lo agradable; luego de lo cual, se seleccionó “C&C Consultores” como nombre de la empresa, donde C&C corresponde a las letras iniciales de los nombres de los autores del presente trabajo de grado.

- **Justificación de la empresa**

El servicio de consultoría y outsourcing en sistemas satisface la tendencia actual de las compañías a concentrar sus esfuerzos en el negocio en el cual son expertos, dejando de lado actividades específicas como la administración de hardware, software y datos a empresas especializadas en informática. A su vez, se le proporciona a la empresa cliente la opción de continuar con su departamento de sistemas interno ó contratar una empresa que le provea los mismos servicios del departamento mencionado desentendiéndose de aspectos como la carga administrativa, la carga prestacional, la compra y actualización de hardware y software, las garantías de equipos, la realización de proyectos de desarrollo de software, y muchas otras actividades que pueden contratarse con una empresa externa.

- **Plan de negocio**

La información recopilada para la creación de la empresa se organiza siguiendo las pautas de un plan de negocio, en el cual se incorporan el estudio de mercado, el estudio de producción o técnico, el estudio administrativo, el estudio financiero y el estudio legal, precedidos todos por un resumen ejecutivo.

Para el desarrollo del plan de negocio se debe ordenar estructuradamente toda la información relacionada con el negocio a emprender, de esta forma, una vez definido el tipo de negocio, y antes de empezar a redactar el documento, se debe recopilar toda la información relacionada con los siguientes aspectos: el producto o servicio a ofrecer, la estructura y comportamiento del mercado al que se desea ingresar, la forma como se da la competencia y sus competidores, el sistema de organización de la compañía, los requisitos financieros para empezar, la planeación estratégica y operativa, los procedimientos de creación y compromisos legales de la empresa.

El plan de negocio debe poseer las siguientes características:

- Claro. Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

- Conciso. Que tenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- Informativo. Con los datos necesarios que permitan: tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad), medir la factibilidad de éste y facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.²

² ALCARAZ, Rafael. El emprendedor de éxito. Guía para planes de negocios. Segunda edición. McGraw Hill. México. 2001. Pág. xxi.

1 MARCOS DE REFERENCIA

1.1 MARCO TEÓRICO

Si se analiza la situación actual del mercado laboral y empresarial del país, se pueden observar dos aspectos relacionados que permiten comprender la importancia de incentivar el espíritu empresarial; por una parte, la inestabilidad laboral reinante y la elevada tasa de desempleo y por otra, la constitución de entidades de apoyo a los creadores de empresas³ y la promulgación de leyes gubernamentales que propician el surgimiento de nuevos empresarios y más específicamente el espíritu exportador. Es así que, en Julio de 2000, el gobierno nacional sancionó la ley 590 para la promoción del fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, por medio de la cual se adoptan instrumentos para incentivar la creación de nuevas empresas y para promover el desarrollo integral de las microempresas, pequeñas y medianas empresas ya establecidas⁴.

Todo esto ha traído consigo el surgimiento de nuevos empresarios ó emprendedores, algunos de los cuales han constituido sus negocios a partir de su conocimiento empírico e incluso de su intuición comercial, otros, que es lo se desea impulsar con el presente trabajo de tesis, a partir de la aplicación de metodologías formales que permiten al empresario emprendedor obtener un conocimiento detallado de las diferentes variables que afectarán su negocio, disminuyendo la incertidumbre y mejorando su posición competitiva.

Antes de crear la empresa, es importante que el empresario emprendedor establezca sus objetivos y metas de negocio y planifique como va a organizar los recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro para alcanzar los objetivos y metas propuestos. El no planificar puede ser la diferencia entre crear una empresa que funcione por varios años o crear una que sobreviva sólo algunos meses. “Una de las grandes deficiencias de las pequeñas empresas consiste en que, en términos generales, sus actividades no están debidamente planificadas. Un plan de negocio ayuda a que el futuro de la empresa sea lo más parecido a lo que el empresario quiere que sea (y no a lo que el “destino” le depare)”⁵. Es un documento escrito que indica la existencia de una oportunidad de

³ Para Bogotá y Cundinamarca se cuenta con entidades como la Corporación Innovar, el centro de Cooperación Universidad - Empresa CECU-E, la Cámara de Comercio de Bogotá (Centro Nueva Empresa), Incubar Colombia e Incubatel entre otras.

⁴ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Guías de consulta rápida para crear empresa. Módulo 3. De la idea a la acción. Ed. Nueva Empresa. Abril de 2001. Pág. 30.

⁵ DIAZ DE SANTOS. El plan de negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994. Pág. 34.

negocios y que establece la forma como se puede aprovechar la oportunidad identificada.

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario; sin importar el tamaño de su empresa, éste documento se constituye en su herramienta más importante en la creación y dirección de su negocio, ya que le permite contar con un estudio previo, organizado y formal de las diferentes variables que afectarán su empresa ó línea de producto ó producto a lanzar (o relanzar). Así, el empresario encontrará información de vital importancia como son los objetivos y metas de la empresa, el plan de mercadeo de su negocio, el estudio técnico de la producción y de su planta física, la conformación y administración de su talento humano, el análisis financiero, las herramientas de evaluación del estado del negocio y las posibles estrategias que le permitirán administrar su empresa garantizando que las decisiones que se tomen están soportadas y apoyan una planeación establecida.

- **Los sistemas de información de la empresa**

En la era industrial, y teniendo en cuenta que los esfuerzos y recursos se dirigían principalmente hacia la producción masiva de productos, lo más importante era el uso del capital, la capacidad económica y en general los recursos tangibles; actualmente los recursos básicos son las ideas y la información; muchas empresas han comprendido esto y han concentrado sus esfuerzos no sólo en recopilar y almacenar información relacionada del negocio sino en proveerse de herramientas que permitan analizar y sacar el máximo provecho de la información existente, todo esto con un único objetivo: obtener ventajas competitivas a partir de la información de la empresa, del mercado y en general de todo lo que afecte a la organización.

Los Sistemas de Información de la Empresa son conjuntos organizados de elementos dirigidos a recoger, procesar, almacenar y distribuir información de manera que pueda ser utilizada por las personas adecuadas en la empresa aportando al desempeño eficaz y eficiente de sus actividades. La información que se maneja puede estar relacionada con las áreas internas de la organización ó con el entorno que le rodea. Las personas utilizan la información para tomar decisiones, mantenerse informados sobre los recursos empleados y para planificar el futuro. La información tiene atributos de exactitud, fiabilidad y oportunidad.

“La finalidad de los sistemas de información, como la de cualquier otro sistema dentro de una organización, es procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información, reportes y otras salidas. Los sistemas de información están formados por subsistemas que incluyen hardware, software, medios de almacenamiento de datos para archivos y bases de

datos. Los sistemas de información dan soporte a los demás sistemas de la organización.”⁶

Los elementos que conforman un Sistema de Información son cuatro:

- Información: constituido por todo aquello (número, texto, imagen, video, audio) que el sistema captura, procesa, almacena y distribuye.
- Personas: Recurso humano que introduce, procesa, administra y/o utiliza la información del sistema.
- Tecnología de la información y la comunicación: Hardware y software empleado en las tareas del sistema.
- Técnicas de trabajo: Métodos utilizados por las personas y las tecnologías para desempeñar su trabajo.

Estos elementos constituyen un Sistema de Información cuando se agrupan y operan coordinadamente entre si para alcanzar un objetivo determinado en la empresa, ya sea gestionar las transacciones corrientes, facilitar la toma de decisiones estratégicas, mantener un canal comercial o cualquier otro propósito útil para el éxito de la empresa.

Las empresas tienen claro que la inversión en sistemas de información es importante, dado que estos ayudan a su personal y a la compañía en general a hacer un uso más eficaz de las tecnologías de la información. Las inversiones en informática generan valor y reducen costos, motivo por el cual, muchas organizaciones cuentan con un área especializada en la creación, administración, mejoramiento y soporte de sus sistemas de información; tal área normalmente se denomina área o departamento de Sistemas ó de Informática. Sin embargo, y como una nueva tendencia, se está recurriendo a la contratación de los servicios de Informática con empresas externas.

La contratación de servicios externos dirigidos hacia los sistemas de información de la empresa puede involucrar tanto la adquisición de servicios de consultoría como la contratación de servicios de Outsourcing.

Al adquirir servicios de consultoría en sistemas de información, la empresa busca un asesoramiento profesional especializado en el cual la empresa consultora realice un estudio detallado del área, situación específica o problema que la empresa desea solucionar. Así, se espera que la empresa consultora presente un estudio sobre la información existente y/ó que se debe generar, los usuarios y sus responsabilidades, las tecnologías informáticas a utilizar y los procedimientos de la empresa.

⁶ SENN, James A. Análisis y diseño de sistemas de información. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1992. Pág. 23.

Se espera que la empresa consultora ejecute un proceso organizado que proporcione solución a las situaciones que afectan el desarrollo y el desempeño de la organización. Para ello, la empresa consultora deberá involucrar personal altamente capacitado que interactúe con el cliente buscando la solución o soluciones más adecuadas. Así, el consultor debe ser una persona con múltiples habilidades para realizar dinámicas de grupo, cuestionar a los individuos para obtener información, generar opciones para la aceptación de los clientes, definir problemas, buscar y utilizar el feedback de los clientes, determinar parámetros de proyecto, recoger, valorar y evaluar información, utilizar el material para desarrollar planes, identificar y encontrar información clave y recursos personales y sobretodo, crear confianza.

- **El Outsourcing**

Con el outsourcing, la empresa busca contar con recursos que no posee ó que no desea administrar más, pero que necesita para su funcionamiento esperado. Algunas empresas desean concentrar sus esfuerzos en el negocio que domina y no desgastarse en actividades que no conoce, esa, es una de las principales causas para que un cliente opte por la opción de contratar un Outsourcing. En el Outsourcing se espera que la empresa contratada aporte no sólo sus recursos físicos y de personal sino que se convierta en un aliado proactivo que de valor agregado a su servicio proyectando cambios futuros, proponiendo ideas para el mejoramiento continuo de la empresa, de forma que se logre un óptimo desenvolvimiento dentro del mercado.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

El outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología. Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Se lleva a cabo una alianza estratégica entre

la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias.

Beneficios del Outsourcing:

- Recepción de ideas innovadoras que mejoran el negocio, los productos y servicios
- Especializar las competencias de la empresa
- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través del proveedor
- Mayor capacidad de expansión
- Aumento en las ventas y en la producción
- Reducción de inversión y/o disponibilidad para invertir en otras operaciones
- Facilita el liderazgo, debido a que la empresa concentra su atención en su negocio principal.
- Incrementa la satisfacción de las expectativas del cliente.
- Mayor veracidad de respuestas
- Reducción del riesgo del negocio

Riesgos del Outsourcing:

- Pérdida de control
- Riesgos de seguridad
- Amenazas a la confidencialidad
- Calidad / Experiencia del subcontratista (proveedor outsourcing)
- Escala de costos
- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía
- Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista
- Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)

Para la contratación de un outsourcing la compañía debe definir qué procesos ó áreas está dispuesta a subcontratar, así, las funciones que tradicionalmente se han contratado son:

- Suministro de Materiales y Componentes
- Servicios Generales
- Tecnología informática
- Consultoría y Capacitación
- Logística

Una vez se establece la relación ó el proyecto de Outsourcing, es necesario el monitoreo y evaluación del desempeño para identificar y comunicar las situaciones que surjan, de manera que puedan ser resueltas rápidamente.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración de Servidores:** corresponde al conjunto de actividades que una persona con capacitación en máquinas de cómputo de alto desempeño debe realizar para garantizar el correcto y óptimo funcionamiento de la mismas, esto involucra monitoreo y corrección de errores tanto a nivel de sistema operativo como a nivel de las aplicaciones instaladas en los servidores. También involucra el monitoreo de la máquina como tal, es decir, del hardware.
- **Análisis e Investigación de Mercado:** es un trabajo de investigación que se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores).
- **Análisis SWOT o FODA:** El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa ó idea de negocio. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- **Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que se destina nuevamente a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
- **Cliente:** se aplica a todo director, gerente, administrador u organización que utiliza los servicios de consultores en una empresa privada o pública, un organismo del estado o cualquier otra organización.
- **Competencia:** se considera competencia a todos aquellos que ofrezcan productos y/ó servicios que satisfagan la misma necesidad que atiende la empresa.
- **Consultor:** es una persona capacitada e idónea en quien el cliente cree y confía lo suficiente, para que lo oriente y aconseje sobre el manejo de su negocio en los aspectos en que esa persona es especialista.
- **Consultoría de empresas:** es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes de las empresas a alcanzar los objetivos mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales a

través del descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios⁷.

- **Emprendedor:** “El término emprendedor se deriva de la palabra **emprende**, que significa llevar a cabo o emprender, el empresario es quien lleva a cabo una aventura, la organiza, busca capital para financiarla y asume todo a la mayor acción de riesgo. Los empresarios son los principales agentes de cambio de la sociedad.”⁸.
- **Empresa:** es una actividad organizada del comerciante para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realiza a través de uno o más establecimientos de comercio⁹.
- **Empresa de consultoría:** se aplica a cualquier tipo de compañía cuya función consiste en proporcionar servicios de asesoramiento.
- **Empresario:** es alguien que empieza a percibir que hay algo que hacer que todavía no existe... y lo hace, usando para ello la “empresa” u “organización” definida como un proyecto concebido que se pone en ejecución¹⁰.
- **Marketing:** proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades¹¹.
- **Mediana empresa:** son las que tienen una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales por valor entre 5001 y 15000 salarios mínimos mensuales vigentes¹².
- **Mercado:** Espacio económico donde se realizan intercambios de bienes y servicios elaborados y ofrecidos por los productores, y demandados por los compradores. “Es el conjunto de sujetos (personas, familias, empresas, organizaciones), dotadas de un poder de adquisición, es decir, que tienen dinero para gastar. Las dimensiones de un mercado se miden en términos de volumen del negocio, es decir, de cuanto dinero se mueve; en términos de

⁷ KUBR, Milan. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Tercera edición. España. Editorial Limusa. 2001. Pág. 50.

⁸ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. El perfil del empresario. Una guía para crear empresa. Bogotá D.C. Escuela de administración de Negocios. 2002. Pág. 29.

⁹ Guía Legis para la pequeña empresa. Bogotá D.C. Ed. Legis Editores S.A. 2002. Pág. 24.

¹⁰ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. El perfil del empresario. Una guía para crear empresa. Bogotá D.C. Escuela de administración de Negocios. 2002. Pág. 15.

¹¹ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. Tercera edición. Madrid. Ed. McGraw Hill. 1995. Pág. 5.

¹² Guía Legis para la pequeña empresa. Bogotá D.C. Ed. Legis Editores S.A. 2002. Pág. 24.

población, cuántos son los clientes; y en términos de densidad, cómo está distribuida sobre el territorio”¹³

- **Mercado objetivo:** Segmento específico del microambiente de la organización.¹⁴
- **Mercadotecnia:** Se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ésta ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.¹⁵
- **Microempresa:** son las unidades empresariales que tienen una planta de personal no superior a 10 trabajadores y activos totales por valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales vigentes¹⁶.
- **Misión:** razón de la existencia de una organización.
- **Objetivo:** es el resultado específico que se desea alcanzar al final de una actividad ó proceso.
- **Outsourcing:** Es un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. Práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.
- **Pequeña empresa:** son las unidades empresariales con una planta de personal entre 11 y 20 trabajadores y activos totales por valor entre 501 y 5001 salarios mínimos mensuales vigentes¹⁷.
- **Planeación:** es un proceso que consiste en fijar objetivos y definir la forma como éstos van a ser alcanzados.

¹³ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. El perfil del empresario. Una guía para crear empresa. Bogotá D.C. Escuela de administración de Negocios. 2002. Pág. 15.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá D.C. Ed. McGraw Hill. 2002. Pág. 99.

¹⁵ ALCARAZ, Rafael. El emprendedor de éxito. Guía para planes de negocios. Segunda edición. McGraw Hill. México. 2001. Pág. 45.

¹⁶ Guía Legis para la pequeña empresa. Bogotá D.C. Ed. Legis Editores S.A. 2002. Pág. 24.

¹⁷ Ibid. Pág. 24.

- **PYMES:** Sigla utilizada para denominar al conjunto de Pequeñas y Medianas Empresas.
- **Recursos Financieros:** se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización¹⁸.
- **Recursos Humanos:** Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones¹⁹.
- **Rentabilidad:** grado de productividad de los recursos invertidos en la empresa. La razón fundamental de los negocios es crear para los dueños un crecimiento en sus inversiones lo cual proviene de la generación de utilidades. Es el resultado de las políticas y estrategias que define el empresario.
- **Resumen Ejecutivo:** Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto. Es lo primero que lee el receptor del proyecto. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.
- **Sistema:** es un conjunto de componentes que interaccionan entre si para lograr un objetivo común. A nivel de procesamiento de información, la palabra sistema cubija no solamente la tecnología informática sino también los procesos, documentos y actividades que se realizan para lograr un determinado objetivo.
- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.
- **Visión:** imagen que la organización tiene respecto de si misma o de lo que pretende ser en el futuro.

¹⁸ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Colombia. McGraw Hill. 2000. Pág. 127.

¹⁹ Ibid. Pág. 128.

2 ESTUDIO DEL MERCADO

Dentro del mercado de los sistemas, y buscando como mercado objetivo el conjunto de empresas clasificadas como PYMES, se desea conformar una compañía cuyo objetivo es el de ofrecer Servicios de Consultoría y Outsourcing en Sistemas.

Este mercado es un mercado en crecimiento pues cada día toma más fuerza la tendencia de las empresas a eliminar sus departamentos de sistemas, buscando contratar con terceros la administración de toda su información (tanto a nivel de hardware como de software), el desarrollo de las aplicaciones que requiere para su funcionamiento ó simplemente la asesoría constante en sus aspectos informáticos.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Nivel nacional

Al analizar el crecimiento del PIB para el año 2003 (3.95%), cifra suministrada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el aumento de los créditos para las pymes, el aumento de la construcción y otras variables macroeconómicas, se puede concluir que los inversionistas han recuperado la confianza en Colombia y que se ha venido la anhelada reactivación económica.

Transcurrida la primera mitad del año 2004, se ratifica el buen momento por el que pasa la economía nacional. Según el DANE, durante el primer trimestre de 2004, el crecimiento del PIB fue de 3.82%, la inflación acumulada registró un 5.49%, y la tasa de desempleo se ubicó en 14.7%, lo que representa una disminución de 0.1 puntos respecto a la del año anterior. Pese a que el crecimiento de los últimos doce (12) meses estuvo 0.26 puntos por debajo del crecimiento registrado en el año 2003, las expectativas de crecimiento se siguen situando entre el 3.8% y el 4.3%²⁰.

Adicional a los síntomas de reactivación que los estudios por parte del DANE reportan, Colombia se encuentra actualmente en negociaciones para determinar

²⁰ Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. Informe sectorial de telecomunicaciones. Telecomunicaciones: principales hechos en el 2003. Bogotá, D.C. Julio 2004. No. 3. <http://www.crt.gov.co>

cómo será su participación en el Tratado de Libre Comercio (TLC), lo cual, siempre y cuando sea bien manejado por las personas que participan en la negociación, genera importantes expectativas, especialmente en lo relacionado con inversión extranjera y los niveles de competencia que se pueden llegar a dar en las diferentes sectores productivos de la economía del país.

Es de anotar también, que, dentro de las políticas del actual gobierno, la reactivación económica y social es uno de los puntos en los que se ha concentrado mayor esfuerzo. Así, se han creado una serie de instrumentos y programas para apoyar el desarrollo empresarial entre los cuales cabe destacar:

- El programa de Crédito de fomento, mediante el cual se estimula el desarrollo de los diferentes sectores productivos, orientando recursos financieros hacia segmentos que no tienen acceso al crédito en condiciones de mercado.
- Garantías a los empresarios a través de entidades como el Fondo Nacional de Garantías.
- Programas de Cofinanciación mediante los cuales se subsidian proyectos orientados a mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Las entidades que ofrecen estos recursos son: el ministerio de Comercio, Industria y Turismo (programa Expopyme) y el Programa Nacional de Productividad y Competitividad y el Fondo Colombiano para la Modernización y el Desarrollo tecnológico de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas (Fomipyme), entre otros.
- Entidades especializadas en la asesoría, asistencia técnica, capacitación, servicios de información y proyectos especiales como: los Centros de Desarrollo Empresarial, la ACOPI, los Centros de Desarrollo Tecnológico y las incubadoras de empresas de base tecnológica para mencionar algunas.²¹

Finalmente, el estado, a través de la Agenda de Conectividad, también está interesado en continuar impulsando la utilización de tecnologías de la información para el desarrollo socio-económico del país, buscando que las empresas del sector privado incrementen su productividad y competitividad.

2.1.2 Nivel sectorial

En Colombia, el sector de Tecnologías de Información lo conforman empresas que ofrecen los diferentes productos y servicios que se pueden comercializar como son: la fabricación, distribución, instalación y soporte de Hardware, los servicios de

²¹ Departamento Nacional de Planeación. Reactivación económica. Un compromiso del gobierno Uribe. Bogotá, D.C. 2004. <http://www.dnp.gov.co> (Reactivacion.pdf)

acceso a Internet y el desarrollo y comercialización de software y sus servicios asociados como instalación, soporte y actualización de versiones entre otros. Así, el sector informático abarca las siguientes líneas de negocios: Hardware, Software, Distribución y Servicios en Tecnologías de Información.

Entre los servicios en tecnologías de información cabe destacar: Consultoría en sistemas, Integración de sistemas, desarrollo de software a la medida, Outsourcing de sistemas, servicios de procesamiento de datos, educación y capacitación, mantenimiento y soporte de equipos, mantenimiento y soporte de software, consultoría e integración de redes y administración de redes.

Como puede observarse, la gama de productos y servicios que se comercializan en el mercado de las Tecnologías de Información (TI) es muy amplia y su mercado, actualmente en crecimiento, presenta un comportamiento muy atractivo para los inversionistas.

A nivel mundial, el crecimiento del sector de TI presentó un crecimiento del 10.9% en el año 2002, en tanto que el crecimiento del sector de fabricantes de software para Latinoamérica entre 1996 y 2001, fue del 80% con un total de 500.000 nuevos empleos y una facturación de US\$24.000MM (año 2001). En Colombia, el sector de T.I., es también un sector en crecimiento, presentando un 7% en el 2002.²²

Colombia cuenta con 800 empresas en la industria de T.I. Algunas de ellas, ya posicionadas en el mercado internacional, como prestadores de servicios y desarrolladores de software a la medida, tanto para las multinacionales como para las pequeñas y medianas empresas. Cabe resaltar la relativa “facilidad” con la cual se puede acceder a los mercados internacionales en materia de T.I. Por ejemplo, uno de los servicios de mayor explotación a nivel de exportaciones es el servicio de desarrollo de software a la medida. En este servicio el software desarrollado en el país proveedor es enviado al cliente en el país comprador a través de Internet y los servicios de soporte, corrección de errores, instalación e incluso capacitación se realizan mediante correo electrónico.

Con el TLC y dada la buena reputación que tiene el software colombiano, se abren importantes posibilidades de exportación de este tipo de servicio.

No obstante, el mercado nacional se constituye como el mercado que actualmente provee los principales ingresos para el sector de T.I, presentando importantes y crecientes cifras en los últimos años.

²² FEDESOFTE. II Cumbre de entidades relacionadas con tecnologías de la información y las comunicaciones..Bogotá Mayo 19 de 2004.. www.fedesoft.org.

Tabla 1. Inversión en servicios de T.I. en Colombia (US\$M)

Producto/Servicio	1999	2000	2001	2002
Consultoría IS	38	41	44	47
Outsourcing en sistemas de información	52	58	68	78
Servicios de procesamiento	35	43	51	61
Outsourcing de aplicaciones	2	4	7	11
Integración de sistemas	97	110	123	136
Desarrollo de aplicaciones de Software	22	32	38	44
Soporte y mantenimiento de Software	38	46	51	56
Soporte y mantenimiento de Hardware	44	48	53	58
Consultoría e integración de redes	16	26	36	45
Outsourcing de desktop y redes	27	35	43	53
Educación y entrenamiento en T.I.	18	19	22	25
Total Colombia	389	462	536	614

Fuente: Fedesoft. Definición del sector del software. Estudio 2002.

En un estudio realizado por la Federación Colombiana de la Industria del Software Fedesoft y el Centro de Apoyo de la Tecnología Informática CATI, se estableció un DOFA para el sector de T.I., el cual establece:

- Debilidades:
 - Gestión Comercial,
 - Dudas de las empresas colombianas,
 - Inversión extranjera,
 - Alianzas nacionales e internacionales,
 - Bajo nivel de asociatividad

- Oportunidades:
 - Ser el país representante de la región a nivel mundial,

- Fortalezas:
 - Sector altamente productivo

- Amenazas:
 - Países latinoamericanos incursionando en la carrera para ser representantes de la región

2.2 PLAN DE MERCADEO

2.2.1 Objetivos del área de mercadeo

- **Objetivos a corto plazo:** Para el año 2005, conseguir el 2% del mercado que corresponde a 5 empresas, y difundir el ingreso de C&C Consultores como nuevo e importante proveedor de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas.
- **Objetivos a mediano plazo:** Para el año 2007, conseguir el 4% del mercado que corresponde a 11 empresas. Adicionalmente, lograr una identificación y posicionamiento del servicio.
- **Objetivos a largo plazo:** Para el año 2009, conseguir el 6% del mercado que corresponde a 16 empresas. Extender la prestación de servicios a las ciudades principales del país.

2.2.2 Tamaño del mercado

El mercado objetivo de C&C Consultores es el de las PYMES clasificadas como medianas, ubicadas en Bogotá D.C. La clasificación que se hace de las Pymes tiene como base el volumen de ventas brutas anuales. Se consideran Pymes medianas a aquellas cuyas ventas están entre los 1000 y los 5000 millones de pesos/año²³. Las siguientes cifras presentan la distribución de Pymes clasificadas como pequeñas y medianas en las cuatro principales ciudades del país:

Tabla 2. Distribución de las pymes medianas y pequeñas

Ciudad	Pymes Pequeñas	Pymes Medianas	Total
Bogotá	19800	5200	25000
Medellín	5000	1500	6500
Cali	5000	1300	6300
Barranquilla	1900	570	2470
Total pymes	31700	8570	40270

Fuente: Base de datos de Confecámaras con corte a Diciembre de 2000

De esta forma, el número de pymes clasificadas como medianas, ubicadas en la ciudad de Bogotá es de 5200 empresas.

²³ Estadísticas suministradas por el área de mercadeo de Emtelco S.A. Esta compañía solicitó y adquirió en el año 2001 una consulta a la base de datos de Confecámaras con corte a Diciembre de 2000.

En el mismo estudio, y tomando como base las pymes clasificadas como Medianas (8570 pymes), se determinó que la distribución por sector económico de las Pymes ubicadas en las cuatro principales ciudades del país es la siguiente:

Tabla 3. Distribución por sector económico de las pymes medianas

Sector económico	Participación sector	Número de Pymes
Comercio	40%	3428
Servicios	23%	1971
Manufacturero	13%	1114
Otros sectores	24%	2057
Total	100%	8570

Fuente: Base de datos de Confecámaras con corte a Diciembre de 2000

Al aplicar la anterior distribución por sector económico a las 5200 pymes clasificadas como medianas ubicadas en Bogotá D.C., se tiene:

Tabla 4. Distribución pymes medianas de Bogotá por sector económico

Sector económico	Participación sector	Número de Pymes
Comercio	40%	2080
Servicios	23%	1196
Manufacturero	13%	676
Otros sectores	24%	1248
Total	100%	5200

Fuente: Base de datos de Confecámaras con corte a Diciembre de 2000

Teniendo en cuenta la anterior información, y de acuerdo con los datos revelados en el estudio de mercado, en el cual, luego realizar comparaciones entre los diferentes sectores económicos; se logró identificar, según el perfil de las empresas encuestadas, que los clientes potenciales que tienen un mayor presupuesto destinado a proyectos relacionados con sistemas de información, corresponde a las pymes medianas del sector servicios.

De esta forma, se determinó que el tamaño del mercado objetivo es de 1196 empresas, ubicadas en la ciudad de Bogotá, pertenecientes al sector servicios.

2.2.3 Perfil del cliente

El perfil del cliente al que se quiere acceder de acuerdo con la investigación de mercado, en la cual se estableció que el sector servicios es el que presenta mayor interés en acceder a los servicios que ofrece C&C Consultores y, a su vez, el que posee un mayor presupuesto, es el siguiente:

- **Geográficos:** de acuerdo al campo de operación del cliente, se define como área específica la ciudad de Bogotá. Esta zona se ha determinado debido a que, al analizar la información suministrada por el estudio de mercado, se observa que no hay una zona en la ciudad que presente una alta concentración de empresas. Las empresas, en general, están distribuidas en toda la ciudad.
- **Demográficos:** Interesa la opinión de empresas que pertenezcan al sector servicios clasificadas como pymes medianas, ubicadas en la ciudad de Bogotá.
- **Psicográficos:** el perfil se ajusta a empresas que estén interesadas en incorporar tecnologías de punta que les brinden valor agregado a sus negocios, con altos estándares de calidad y que destinen presupuestos de inversión altos para sus proyectos relacionados con sistemas de información.

2.2.4 Consumo aparente

De acuerdo a la encuesta realizada, se ha identificado que el 60% de las empresas entrevistadas están interesadas en obtener servicios especializados en sistemas de información, es decir, 718 empresas. Adicionalmente, se ha establecido que, el 38% de tales empresas pertenece al sector servicios. En consecuencia, el consumo aparente es de 273 empresas.

De acuerdo con los objetivos planteados, se desea acceder al 2% del total del mercado, es decir, 5 empresas.

2.2.5 Demanda potencial

Con base en los objetivos trazados para la empresa, la demanda potencial estaría dada por:

- **Corto plazo:** Para el año 2005 el objetivo es lograr proyectos de sistemas de información con el 2% del mercado potencial, es decir, 5 empresas.
- **Mediano plazo:** Para el año 2007, se espera incrementar el porcentaje de participación, logrando proyectos con el 4% del mercado potencial. Esto corresponde a 11 empresas.
- **Largo plazo:** Para el año 2009, se proyecta llegar al 6% del mercado objetivo, es decir, 16 empresas.

2.2.6 Participación de la competencia en el mercado

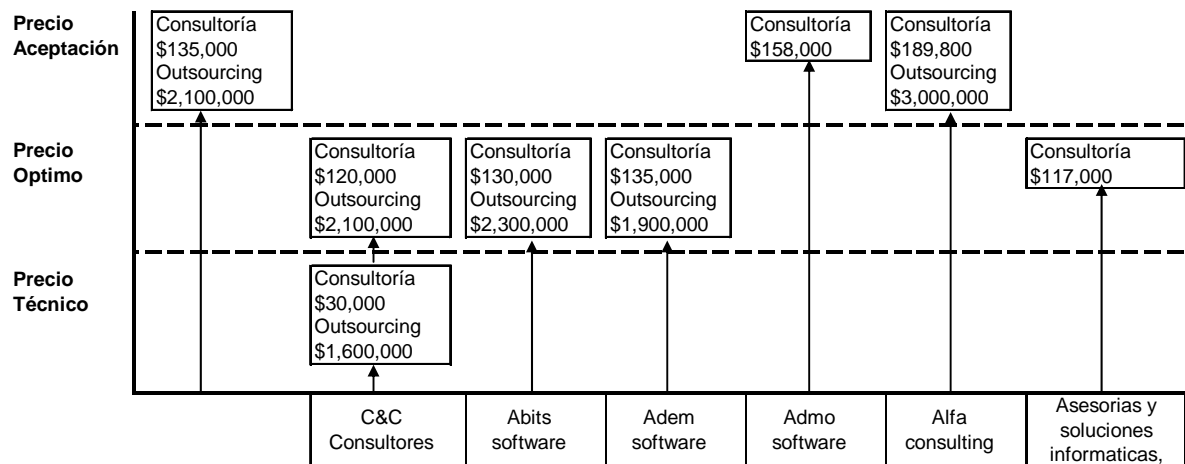
El sector de las empresas que prestan servicios relacionados con tecnologías de la información, es un sector caracterizado por un importante número de competidores. El mercado objetivo está siendo atendido por diferentes compañías sin tener un líder que sobresalga en el sector.

Para determinar la competencia directa se ha tenido en cuenta principalmente el precio de los servicios, comparativamente con los de C&C Consultores. Inicialmente se ha determinado el precio promedio de los servicios, el cual es el tope máximo que, acorde con el estudio de mercado, los clientes están dispuestos a pagar. En la gráfica este precio se representa como Precio de Aceptación. Posteriormente se ha determinado el costo del servicio sin incluir un margen de utilidad; este costo se denomina Precio Técnico. Finalmente, se toma el precio de la competencia en cada servicio y se clasifica de acuerdo a su aproximación al precio de C&C Consultores, lo cual define su ubicación.

De acuerdo con lo anterior se puede observar que los competidores directos para C&C Consultores con relación a los precios son: Abits software, Adem software y Asesorías y soluciones informáticas, por cuanto estas empresas se encuentran en un nivel cercano al precio óptimo establecido para los servicios de C&C.

Se establece el parámetro precio como la característica a utilizar para determinar la competencia puesto que, para un producto ó servicio nuevo, el cliente basa su elección en el indicador precio, pues no conoce las demás características del proveedor.

Figura 1. Determinación de los competidores directos



Fuente: Los autores, 2004

2.2.7 Descripción de la competencia en el mercado

- **Abits software**

Precio: El precio de sus servicios de consultoría se encuentran en un promedio de \$130.000 hora y su servicio de Outsourcing en servicios en \$2.300.000 el mes por recurso involucrado.

Servicio: Esta compañía tiene presencia en México, Chile y Colombia. Cuentan con un equipo de desarrollo en múltiples lenguajes de programación. Cuentan con una línea de comercialización de soluciones de inteligencia de negocios y herramientas antipiratería. Prestan servicios de capacitación. Se especializan en productos Microsoft; no son fuertes en soluciones para sistema operativo SUN Solaris.

Ubicación: La compañía funciona en Bogotá, en el sector de Unilago. Cuenta con página Web: <http://www.abits.com>.

- **Adem software**

Precio: El precio de sus servicios de consultoría se encuentran en un promedio de \$135.000 hora y su servicio de Outsourcing en servicios en \$1.900.000 el mes por recurso involucrado.

Servicio: Esta empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de soluciones informáticas para las áreas administrativas y de recursos humanos de compañías medianas. Cuentan con profesionales especializados en el Outsourcing a nivel de mantenimiento de plataforma informática y redes.

Ubicación: La compañía funciona en la zona centro de Bogotá, en la carrera 13 con calle 28.

- **Asesorías y soluciones informáticas**

Precio: El precio de sus servicios de consultoría se encuentra en un promedio de \$117.000 por hora.

Servicio: Alta calidad en sus productos, múltiples plataformas de desarrollo como Microsoft, SUN Solaris y Linux.

Ubicación: La compañía funciona en la zona norte de Bogotá, en la carrera 15 con 90.

2.2.8 Estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado es determinar el grado de interés de las pymes clasificadas como medianas, en obtener servicios de consultoría y outsourcing en Sistemas de Información. Es importante establecer si las empresas están planeando realizar proyectos informáticos y, de ser así, si desean recurrir a la contratación de empresas especializadas o a la utilización de los profesionales existentes en sus propias áreas de sistemas. De igual forma, se busca establecer el monto destinado para los proyectos informáticos y las características que buscan al contratar una empresa de servicios informáticos.

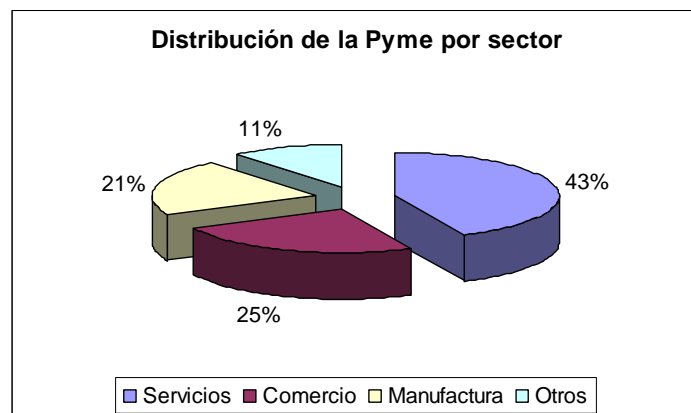
Para obtener la información anteriormente mencionada, se recurrió a una encuesta, la cual fue diseñada y aplicada a cien empresas, y de manera específica, a personas que laboran en las áreas de sistemas ó que están relacionadas con los temas de sistemas de información en pequeñas, medianas y grandes empresas (Ver Anexo A. Encuesta Estudio de Mercado).

2.2.9 Resultados del estudio de mercado

Los resultados obtenidos al aplicar la encuesta son los siguientes:

- El 43% de las empresas encuestadas pertenecen al sector servicios, seguido por el sector comercio con el 25% y el manufacturero con un 21%.

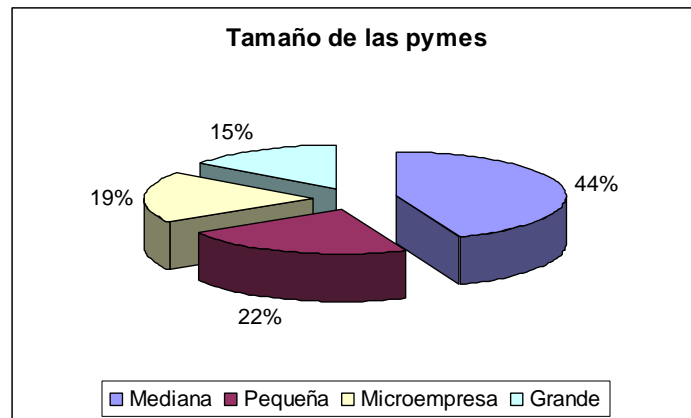
Figura 2. Distribución de Pymes por sector



Fuente: Los autores, 2004

- El 44% de las empresas encuestadas están catalogadas como mediana empresa, el 22% como pequeña empresa, el 19% como microempresa.

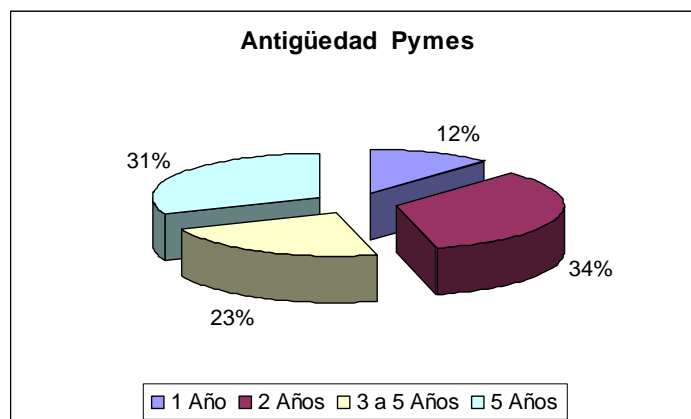
Figura 3. Tamaño de las Pymes



Fuente: Los autores, 2004

- El 34% de las empresas encuestadas tienen dos años de antigüedad en el mercado, seguido por el 31% que tiene 5 años, el 23% de 3 a 5 años.

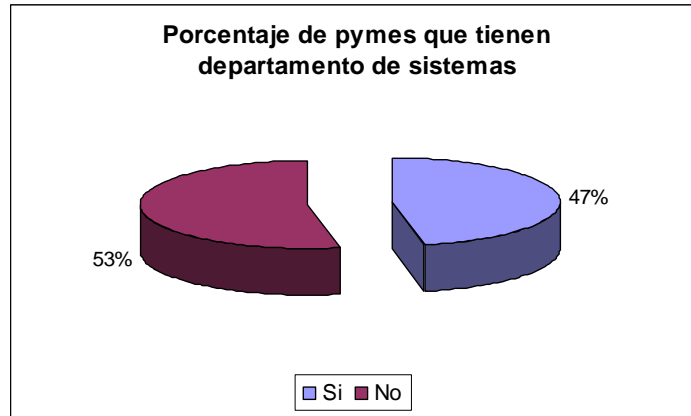
Figura 4. Antigüedad de las Pymes



Fuente: Los autores, 2004

- El 53% de las empresas encuestadas no tienen departamento de sistemas.

Figura 5. Porcentaje de pymes que tienen departamento de sistemas



Fuente: Los autores, 2004

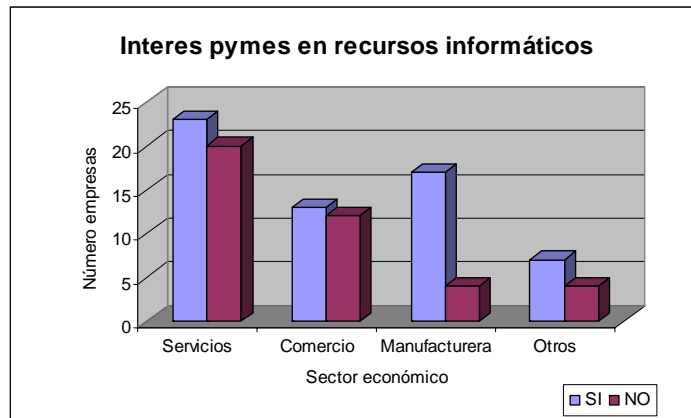
- El 49% de las empresas encuestadas están dispuestas a destinar entre 10 y 50 millones de pesos como inversión para servicios en informática, seguido por el 31% que esta dispuesta a destinar entre 50 y 200 millones de pesos.

De acuerdo con la información suministrada por la encuesta y después de realizar las comparaciones entre los diferentes segmentos en donde se tuvieron en cuenta características como tamaño, sector económico y edad de la empresa entre otros, se observó un comportamiento del mercado atractivo para C&C Consultores. Esto se fundamenta en la medición de parámetros como el interés en los servicios que se ofrecen y el monto de las inversiones en proyectos informáticos, sobresaliendo el segmento de empresas que se clasifican como Pymes Medianas pertenecientes al sector servicios.

2.2.10 Conclusiones del estudio realizado

- El 60% de las empresas encuestadas están interesadas en adquirir servicios especializados en sistemas de información, de éste grupo, el 38% pertenece al sector de pymes medianas sector servicios, seguido por el 28% que corresponde al sector manufacturero.

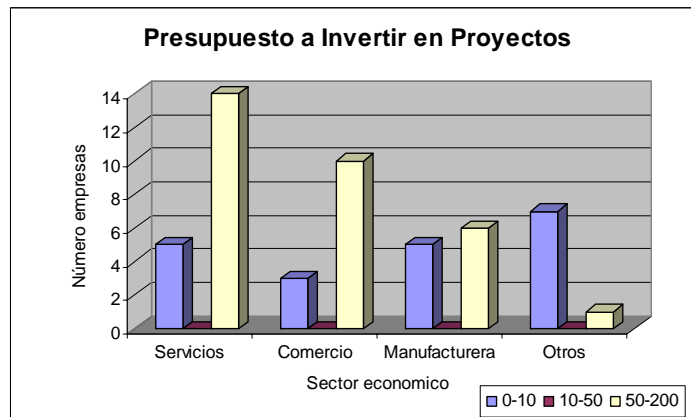
Figura 6. Interés de las Pymes en Servicios Informáticos



Fuente: Los autores, 2004

- El 49% de las empresas que pertenecen al sector servicios destinan como presupuesto de inversión para proyectos informáticos entre 10 y 50 millones de pesos, seguido por el 45% que tienen como presupuesto entre 50 y 200 millones de pesos.

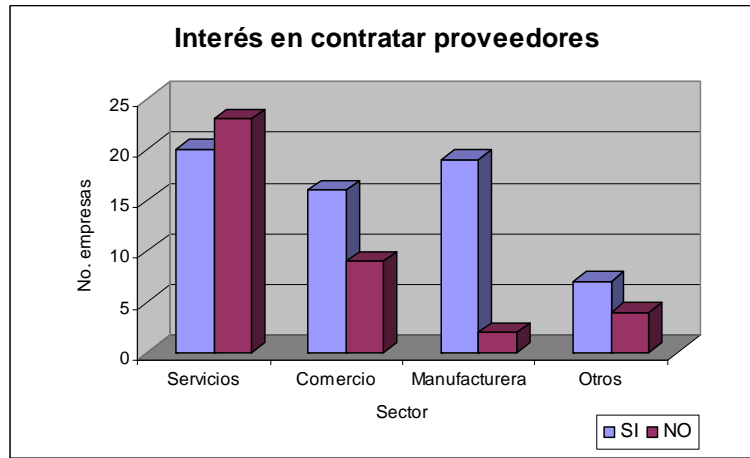
Figura 7. Presupuesto a invertir en proyectos informáticos



Fuente: Los autores, 2004

- El 62% de las empresas recurren a contratación de proveedores especializados en software cuando requieren soluciones informáticas. De este porcentaje el 32% corresponde a empresas servicios, seguido por el 31% que corresponde a empresas manufactureras.

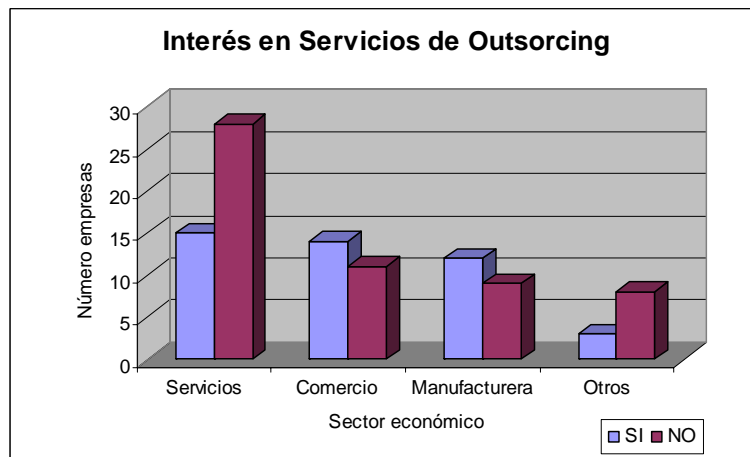
Figura 8. Interés en contratar proveedores



Fuente: Los autores, 2004

- El 44% de las empresas están interesadas en adquirir servicios de outsourcing. De este porcentaje el 34% corresponde al sector servicios, seguido por el 32% que pertenece al sector de comercio.

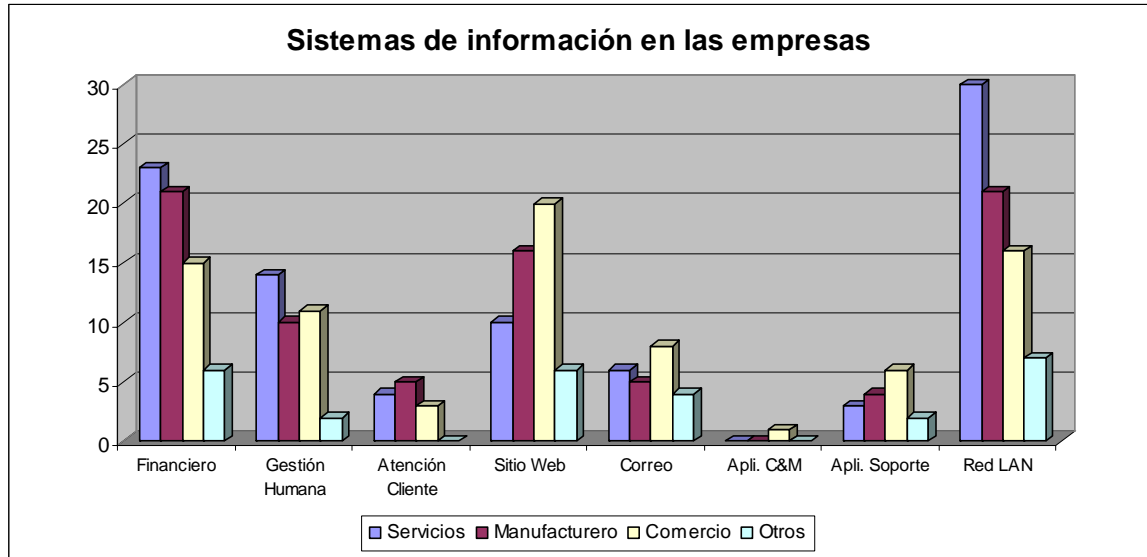
Figura 9. Interés en servicio de Outsorcing



Fuente: Los autores, 2004

- El 74% de las empresas cuentan con Red Lan, el 65% cuenta con un sistema financiero, el 52% cuenta con sitio Web, el 37 con sistema de gestión humana.

Figura 10. Sistemas de información con los que cuentan las empresas



Fuente: Los autores, 2004

De acuerdo con las cifras anteriores, se puede observar que el segmento elegido para ser tenido en cuenta como clientes objetivos corresponde al sector de las Pymes medianas de servicios, debido a que son ellos los que tienen un mayor interés en los servicios informáticos que ofrece C&C consultores y adicionalmente cuentan con un mayor presupuesto para invertir en proyectos relacionados con sistemas de información; debido a esto, las estrategias de mercado de C&C Consultores se orientarán a satisfacer las necesidades de este segmento, buscando ofrecer servicios con excelente calidad y precio.

2.3 ESTRATEGIA DE MERCADO

2.3.1 Servicios a comercializar

Un proyecto de Consultoría y Outsourcing de sistemas necesariamente pasa por una etapa de evaluación en la que se determina el alcance, los recursos, los costos, tiempos y otras variables que permiten proyectar los gastos en los que incurrirá el cliente. Con base en tal evaluación, el cliente toma la decisión de si invierte o no ya que, un servicio de consultoría y outsourcing no es una compra puntual que se cancela en un único momento. Los proyectos de outsourcing pueden durar meses o incluso años. Los servicios a comercializar son los siguientes:

- **Outsourcing en Hardware y Software**

La finalidad es tomar control y responsabilidad de aplicaciones del cliente bajo un esquema de outsourcing que garantiza un nivel de servicio acordado, manejando el ciclo de vida de las aplicaciones desde el rollout hasta las subsecuentes actualizaciones, conversiones y actividades de mantenimiento. Ofreciendo un segundo y tercer nivel de soporte dedicado a mantener la calidad y la disponibilidad de la funcionalidad de la aplicación.

Beneficios

- Servicio disponible permanentemente
- Capacidad que se adaptación a la demanda del servicio
- Solución ágil de problemas
- Soporte especializado

Servicios

- Soporte de usuarios : Escritorio de ayuda
- Soporte productivo : Monitoreo de aplicaciones
- Mantenimiento : Correctivo, preventivo y predictivo
- Mejoras legales y regulatorias

- **Desarrollo de Aplicaciones**

Se contara con metodologías, procedimientos y modelos para diferentes industrias de la pequeña y mediana empresa desarrollo de aplicaciones, bajo estándares de alta calidad.

Beneficios

- Ofrecer desarrollos de alta calidad y bajo costo
- Ajustados a la necesidades de su empresa, tomando en cuenta sus procesos de negocios y sistemas.
- Basados en la mejores practicas del mercado utilizando tecnología de punta.

Servicios

- Algunas de las ambientes o tecnologías en las que se desarrolla C&C son:
 - ABAP
 - Java
 - Oracle
 - RPG
 - Microsoft Visual Basic
 - Delphi
 - XML
 - HTML
 - ASP/JSP

- **Soluciones Empresariales**

Se ofrecerán servicios de consultoría de procesos, manejo del cambio y de implantación de aplicaciones informáticas que solucionen las necesidades de administración de información del cliente.

El modelo del servicio es híbrido con personal en las oficinas del cliente y apoyo con nuestro personal.

Beneficios

- Consultoría apoyada en procesos innovadores y aceleradores.
- Acceso a soporte especializado
- Ofrecer a nuestros clientes el Know How de experiencias exitosas

Servicios

- Adaptación de aplicaciones/soluciones acorde a las necesidades del cliente
- Integración funcional
- Migraciones
- Soporte remoto

- **Control y Seguimiento de proyectos**

Conociendo la importancia que representa la ejecución de proyectos, C&C ofrecerá servicios de control y seguimiento de proyectos.

Este servicio controla los planes, recursos, alcance planificación y programación de proyecto, así como también proporciona recomendaciones y alertas a la gerencia.

Beneficios

- Revisión imparcial realizada por personal altamente calificado
- Mitigación del riesgo del proyecto a través de un constante monitoreo
- Apoyo de la gerencia del proyecto
- Técnicas y estrategias de control y monitoreo

Servicios

- Quality Assurance puntuales y periódicos
- Completo control y seguimiento del proyecto del cliente.

2.3.2 Promoción del servicio

Las estrategias de promoción del servicio estarán basadas en los siguientes principios:

- Publicidad

La compañía pautará en el Catálogo Nacional de Software que es una publicación anual dirigida hacia la publicidad de empresas de desarrollo, consultoría y outsourcing de sistemas.

De igual forma, se buscará participar en congresos y/o eventos organizados por entidades como la ACIS (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas), la ACUC (Asociación Colombiana de Usuarios de Computador), Fedesoft y, en simposios o congresos organizados por instituciones universitarias. Esto con el objetivo de disminuir los costos relacionados con publicidad. Se recurrirá al diseño e impresión de brochures con información detallada de los servicios de la empresa. Estos brochures se distribuirán mediante mercadeo directo. Igualmente se recurrirá al montaje de una página web corporativa buscando que Internet se convierta también en un medio de promoción de los servicios de la empresa.

Nota: Los montos exactos que invierten las empresas de la competencia en publicidad no fueron obtenidos debido al carácter de información privada que las empresas tienen sobre tales cifras.

Ventajas competitivas

- Capacidad para idear, diseñar y materializar proyectos exitosos de tecnologías de información.
- Precios competitivos en el mercado.
- La experiencia profesional de los socios en la identificación, organización y ejecución de proyectos relacionados con la implementación de sistemas de información.
- Alto grado de capacitación de los consultores encargados de la ejecución de los proyectos.
- Agilidad y experiencia en el cumplimiento de objetivos
- Se crearán servicios Premium que permitan a los usuarios acceder a mejores precios dependiendo del paquete que el cliente desee adquirir.

2.3.3 Políticas de precio

El precio se constituye en la estrategia mediante la cual C&C Consultores buscará diferenciación respecto a las compañías que constituyen la competencia. Esta estrategia se fundamenta principalmente en los resultados de la encuesta realizada, específicamente en la pregunta número 6 (Ver Anexo A. Encuesta Estudio de Mercado), en la cual se buscó establecer entre cuatro (4) características (precio, calidad, soporte post venta y confiabilidad), cual es la que mayor importancia tiene para el cliente al seleccionar un proveedor de sistemas de información.

La encuesta arrojó que el 63% de las empresas consideran que la característica precio es la de mayor importancia a la hora de contratar un proveedor de soluciones en tecnologías de información, seguida por la característica Calidad con un 20%. (Ver Anexo B. Características para selección de proveedor).

De esta forma, se buscará que el precio de los servicios sea muy competitivo. Se utilizarán tácticas como paquetes de productos, de forma que C&C Consultores se convierta en líder de precios bajos a muy alta calidad de productos.

Para la fijación de precios la compañía tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Las acciones y reacciones de las empresas competidoras
- Los costos y las consecuencias sobre la rentabilidad

Se buscare ingresar al mercado con precios competitivos de forma que se logre estimular la demanda, respaldados en una política de calidad y servicio que permitan obtener una relación costo beneficio muy conveniente para el cliente.

2.4 PERCEPCIÓN DEL RIESGO

2.4.1 Riesgos para el cliente

- **Funcional.** Un proyecto de incorporación, mejoramiento ó cambio de tecnologías de información normalmente trae consigo cambios en los procesos internos de la empresa, cambios que pueden afectar profundamente a todas las áreas involucradas.

En proyectos de outsourcing de sistemas, la empresa se ve en la necesidad de entregar toda su información a un tercero para que este, no solo la almacene, sino la administre y en consecuencia, la conozca. Ese tipo de proyectos generan mucho recelo en el cliente quien en muchos casos no está dispuesto a

perder el control total sobre sus datos (es ahí donde es importante concienciar al cliente de concentrar sus esfuerzos en las actividades que conoce a la perfección y dejar el manejo de la información a personas especializadas en ello).

Uno de los mayores riesgos es el resultado final de la consultoría, el cual exige mucha interacción entre el cliente que expone sus requerimientos y el consultor que trabaja en llevar los requerimientos a realidades. Si la comunicación consultor-empresa no funciona, los resultados finales difieren de lo que el cliente deseaba. Muchos clientes saben que a pesar de tener claro lo que desean, no es sencillo llevarlo a la práctica.

El cliente sabe que, dadas las fuertes exigencias del mercado, requiere consultores que le ayuden a descubrir y aprovechar mejor las oportunidades, pero también sabe que no es fácil conseguir consultores que realmente inicien e implementen procesos de cambio exitosos y que con su trabajo aporten al aumento de la productividad, eficiencia y eficacia.

- **Financiero.** Los proyectos de sistemas y/ó los outsourcing totales de sistemas son proyectos que normalmente demandan inversiones altas que el cliente debe evaluar con sumo cuidado.

Una empresa que inicia su camino hacia las tecnologías de información, difícilmente puede echar hacia atrás.

2.4.2 Riesgos para C&C Consultores

- El hecho de ser una empresa nueva en el mercado.
- La competencia amplíe sus servicios y disminuya la participación de C&C Consultores en el mercado.
- El incremento en la devaluación del peso, dado que el hardware y software que se requiere en la ejecución de un proyecto informático es importado.
- El incremento en los precios a nivel de hardware y software.
- El ingreso de nuevos competidores.
- La economía no prospere y la situación económica de las empresas no les permita invertir en servicios relacionados con sistemas de información.
- Los cambios tecnológicos que permanentemente se dan a nivel de tecnología.

- El desconocimiento de las medianas empresas acerca de los beneficios que puede obtener de una buena consultoría. Algunas malas experiencias como limitante para la contratación de servicios de consultoría.
- La percepción de alto costo de la consultoría.

2.5 OPORTUNIDADES

- El alto crecimiento de la pequeñas y mediana empresa. “Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional. Según estimativos de la ANIF generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios.”²⁴
- Apoyo de gobierno a pequeñas y medianas empresas a través de programas de desarrollo.
- Apoyo y enfoque de las entidades financieras a las pymes por medio del otorgamiento de crédito.
- Motivación de los empresarios por incorporar tecnologías informáticas en sus empresas dado el acceso a la información actual.

²⁴ RODRIGUEZ, Astrid Genoveva. La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá D.C. Ed. Fundes Internacional. Setiembre de 2003. Pág. 14.

3 ESTUDIO TECNICO

Aunque no se descarta la posibilidad de desarrollar productos a nivel de software, es decir, desarrollos que puedan ser comercializados masivamente, la idea inicial de C&C Consultores es la prestación de servicios profesionales de consultoría y Outsourcing en sistemas.

3.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- **Objetivos a corto plazo:** Para el año 2005, ofrecer servicios de consultoría y outsourcing en sistemas de información, buscando alcanzar el 2% del mercado aparente. Se trabajará principalmente en la línea de desarrollo de aplicaciones. Se incorporarán los mecanismos y recursos necesarios para generar actualización constante en el equipo de consultores de forma que las soluciones y servicios a ofrecer satisfagan plenamente las expectativas de los clientes.
- **Objetivos a mediano plazo:** Para el año 2007 cubrir el 4% del mercado aparente, buscando incorporar también la línea de servicios de Outsourcing en Hardware y Software. Incorporar los mecanismos y recursos necesarios para ofrecer la línea de servicios mencionada.
- **Objetivos a largo plazo:** Para el año 2009, cubrir el 6% del mercado aparente, a través de la ejecución exitosa de proyectos informáticos que permitan cumplir las metas de la compañía.

3.2 ESPECIFICACIONES DE LOS SERVICIOS

Los servicios que C&C Consultores va a ofrecer a sus clientes se dividen en las siguientes unidades estratégicas de negocios:

- **Outsourcing en Hardware y Software.** Cuando una empresa está interesada en concentrar sus esfuerzos en actividades relacionadas exclusivamente con el tipo de negocio en el cual opera, pero ve la necesidad de sistematizar el manejo de su información, tiene dos posibilidades iniciales: manejar el proceso de sistematización con recursos internos ó solicitar a una persona o empresa externa que se encargue del proyecto y le entregue resultados.

Si la empresa decide realizar el proyecto con recursos internos, deberá contar con un departamento o área de sistemas la cual, con un presupuesto asignado, se encarga de la contratación del recurso humano especializado, el estudio, la adquisición y administración de recursos de hardware y software, licencias, organización de los proyectos de sistematización, ejecución de los mismos, capacitación a usuarios y en general todas las actividades que un área de informática realiza.

Cuando la empresa decide no contar con un departamento de sistemas propio, puede contratar parte o la totalidad de los servicios que tal departamento le prestaría con una persona o compañía externa. Tal compañía le proporciona entonces sus servicios de Outsourcing en Hardware y Software así como la administración de la información de la empresa.

Este servicio tiene como finalidad tomar control y responsabilidad de las aplicaciones del cliente bajo un esquema de outsourcing que garantiza un nivel de servicio acordado, manejando el ciclo de vida de las aplicaciones desde el rollout hasta las subsecuentes actualizaciones, conversiones y actividades de mantenimiento. Ofreciendo un segundo y tercer nivel de soporte dedicado a mantener la calidad y la disponibilidad de la funcionalidad de la aplicación. Los servicios serían:

- Administración del hardware del cliente: este servicio cubre desde el mantenimiento de los equipos que el cliente posee hasta la asesoría en la compra, la instalación, mantenimiento y, si el cliente lo desea, alquiler del hardware.
- Administración del software del cliente: este servicio cubre la asesoría en la compra de software, la instalación y afinamiento del software, la administración de backups de seguridad, la administración de licencias propias o alquiladas y la capacitación a usuarios.
- Administración de la red de datos: este servicio cubre la asesoría en todo lo referente a comunicaciones. Un cliente puede tener diferentes necesidades en lo que a comunicación de datos se refiere. Así, puede requerir comunicar algunos equipos dentro de un área pequeña (equipos dentro de una misma oficina) para lo cual, requiere asesoría para el diseño y montaje de su propia Red de Área Local (LAN – Local Area Network). De igual forma, el cliente puede requerir comunicar equipos que están ubicados en zonas geográficas dispersas para lo cual C&C Consultores le puede ofrecer asesoría y acompañamiento en todo el proceso de contratación de servicios de transmisión de datos con empresas especializadas.

- **Desarrollo de Aplicaciones.** Cuando el cliente requiere sistematizar áreas y/o procesos de su compañía que tienen comportamientos tan particulares, que no consigue en el mercado sistemas de información que se adapten a tales comportamientos, se genera una necesidad de desarrollo de software a la medida. Este servicio de desarrollo de aplicaciones cubre la totalidad del proyecto, esto es:
 - Definición del proyecto: definición del objetivo general y de los objetivos específicos del proyecto, organización del equipo de trabajo, determinación de usuarios, definición de responsabilidades, cronogramas y en general todo lo que atañe a la planeación del proyecto.
 - Levantamiento en campo de los requerimientos que deberá satisfacer la aplicación. Esto involucra la elaboración y realización de entrevistas a los usuarios, la recolección de información digital y/o escrita y toda actividad que permita conocer de forma detallada el proceso ó área a sistematizar.
 - Análisis de requerimientos. Se realiza un análisis detallado de toda los datos recolectados de forma que se extraiga el mayor conocimiento del proceso ó área para la cual se realiza el proyecto
 - Diseño de la solución. A partir del conocimiento obtenido, se hace un diseño detallado de la solución a implantar. Esto involucra diseñar la base de datos, diseñar la interfaz gráfica, diseñar el workflow (flujo) de la aplicación, objetos y procedimientos.
 - Implementación de la solución. Con el diseño detallado se pasa a la etapa de desarrollo en la cual inicialmente se determina la herramienta a utilizar (lenguajes de programación) y el motor de base de datos sobre el cual se va a montar toda la información del cliente. En esta etapa se realiza el desarrollo del software.
 - Pruebas del aplicativo. Aunque durante la etapa de desarrollo el usuario ha estado en contacto con el software, de forma que al entregar el producto final el usuario no se sorprenda con lo que recibe, en esta etapa el usuario debe realizar todas las pruebas posibles que le garanticen que el software hace lo que se espera que haga, es sólido, es decir, no genera errores de funcionamiento, es confiable, es decir, administra y presenta información verdadera y correcta y además que los tiempos de respuesta son buenos, es decir, que la solución es rápida.

Para la etapa de implementación, etapa en la cual se incorpora el uso de ambientes ó tecnologías informáticas, se ofrecerán al cliente desarrollos que involucren:

Cuadro 1. Tecnologías informáticas para el desarrollo de soluciones

Herramientas de desarrollo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Java ▪ PL-SQL ▪ Punto Net ▪ Visual Basic 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASP/JSP ▪ HTML ▪ PHP ▪ XML
Sistema Operativos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linux ▪ Solaris 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unix ▪ Windows
Bases de Datos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Access ▪ Informix 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sybase ▪ Oracle

Fuente: Los autores, 2004

- **Soluciones Empresariales.** En ésta línea se cuenta con servicios de consultoría de procesos, manejo del cambio e implantación de aplicaciones comerciales. El modelo del servicio involucra personal ubicado en las oficinas del cliente, apoyados constantemente por el personal que labore en la sede de C&C Consultores. Se ofrecerán servicios de adaptación de aplicaciones/soluciones acorde a las necesidades del cliente, Integración funcional, migraciones y soporte remoto.

- **Control y Seguimiento de proyectos.** Cuando una compañía contrata con un tercero el desarrollo de un nuevo software ó el diseño e instalación de una red de datos, ó desea renovar su infraestructura computacional y no cuenta con el personal interno capacitado que verifique y garantice que los productos y/ó servicios contratados satisfacerán las expectativas que se tienen, la compañía requiere de un servicio de acompañamiento ó asesoría (Interventoría) en la cual se cuente con un aliado que represente a la empresa y garantice la calidad y oportunidad de los productos y/ó servicios que el tercero entrega.

Así, conociendo la importancia que representa el control en la ejecución de un proyecto informático, C&C ofrece los servicios de control y seguimiento de proyectos involucrando: Control de planes, recursos, alcance en planificación y programación del proyecto, igualmente proporción de recomendaciones y alertas a la gerencia. Aseguramiento de la calidad puntual y periódico. Completo control y seguimiento del proyecto del cliente. Apoyo en las fases de pruebas y puesta en producción.

3.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Al analizar las cuatro unidades estratégicas de negocio que C&C Consultores ofrecerá a sus clientes, se puede concluir que el proceso de prestación de los servicios se centra en la organización, administración y ejecución de proyectos informáticos, para lo cual se adopta principalmente la del método del ciclo de vida para desarrollo de sistemas.

El método del ciclo de vida para desarrollo de sistemas (SDLC) es el conjunto de actividades que los analistas, diseñadores y usuarios realizan para desarrollar e implantar un sistema de información. En la mayor parte de las situaciones dentro de una empresa, todas las actividades están muy relacionadas; en general, son inseparables, y quizá sea difícil determinar el orden de los pasos que se siguen para efectuarlas.²⁵ El método del ciclo de vida para desarrollo de sistemas consta de las siguientes actividades:

- Investigación preliminar
- Determinación de los requerimientos del sistema
- Diseño del sistema
- Desarrollo de software
- Prueba de los sistemas
- Implantación y evaluación

En cada una de las etapas es de vital importancia involucrar a los usuarios de forma que todo el tiempo se garantiza que el usuario conoce lo que se está haciendo pues participa activamente en todo desde la organización del proyecto hasta la entrega y evaluación.

De esta forma, el proceso a realizar para la prestación de cada uno de los servicios de C&C Consultores es el siguiente:

- **Outsourcing en Hardware y Software.**
 - Investigación inicial de las necesidades a nivel de Hardware, Software y Comunicaciones del cliente. Inventario de recursos informáticos existentes.
 - Determinación de los requerimientos puntuales del cliente. Se establece claramente cual es el alcance que el cliente desea en cuanto a la Administración del hardware, del software y de sus datos.

²⁵ SENN, James A. Análisis y diseño de sistemas de información. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1992. Pág. 33.

- Diseño del servicio. Luego de un análisis detallado de los requerimientos expuestos por el cliente, C&C Consultores diseña y presenta una propuesta en la cual especifica la forma como se realizará la administración del hardware, del software y de la red de datos, especificando aspectos como la forma de compra ó arrendamiento de equipos, licencias y servicios de transmisión de datos, las políticas de backups, la política de mantenimiento y la planeación de las capacitaciones entre otros.
 - Una vez el cliente acepta la propuesta de servicio, C&C Consultores asigna el personal y los recursos necesarios para ejecutar los servicios ofrecidos en la oferta.
 - Se recibe retroalimentación constante por parte del cliente sobre el servicio que se esté prestando de forma que busque mejoramiento continuo.

- **Desarrollo de Aplicaciones.** El ciclo de vida para desarrollo de sistemas se adapta principalmente al servicio de desarrollo de soluciones a la medida.
 - Investigación preliminar de requerimientos y definición del proyecto.
 - Levantamiento de los requerimientos del sistema.
 - Análisis de los requerimientos y diseño de la solución.
 - Implementación de la solución. Programación del software.
 - Pruebas del sistema por parte de los usuarios. Apoyo constante a esta etapa de pruebas.
 - Puesta en producción y evaluación. Al colocar el sistema en producción se puede requerir que sea en paralelo con el sistema existente para aquellas empresas que ya contaban con un sistema de información antes de empezar el nuevo desarrollo. De ser este el caso, se debe dar soporte a los dos sistemas, acompañando el proceso de retiro del sistema antiguo.

- **Soluciones Empresariales.** Al igual que en la creación de un nuevo sistema, cuando se incorpora en la empresa un sistema ya existente en el mercado, se debe realizar una etapa de levantamiento de requerimientos de los usuarios, los cuales deberán ser confrontados con la funcionalidad que ya trae el sistema a incorporar de forma que se establezca que requerimientos son cubiertos por el sistema y que requerimientos no.

Cuando se presentan requerimientos que no son cubiertos por la herramienta, se debe validar que requerimientos son y cómo es el proceso de diseño y desarrollo de los mismos. Si el cliente no desea incurrir en el costo de modificar el software, se brinda asesoría en el proceso de adaptación de la compañía al software, el cliente deberá decidir si modifica los procesos de la compañía para que ésta se adapte al sistema que va a incorporar o si busca un producto que si permita personalización o un desarrollo a la medida.

Una vez se adapta el sistema a los procesos del cliente, se realizan las etapas de pruebas, puesta en producción y evaluación.

- **Control y Seguimiento de proyectos.** Cuando el cliente contrata a un tercero para implementar un nuevo sistema o para realizar mejoras en la infraestructura de equipos o en la red existente, C&C Consultores en su rol de interventor y representante del cliente, exigirá la ejecución de cada una de las etapas del ciclo de vida para desarrollo de sistemas por parte del proveedor. Esto naturalmente es un proceso negociado entre proveedor, cliente e interventor.

3.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

El diagrama de flujo que se presenta a continuación se diseñó sobre el concepto de Proyecto; en cualquiera de las líneas de servicios que se tienen, el proceso de consecución y ejecución de un proyecto (negocio) impone un levantamiento inicial de los requerimientos del cliente, un análisis de tales requerimientos que permita diseñar una propuesta que se deberá presentar al cliente para su evaluación y esperada aceptación y una ejecución que depende completamente del tipo, alcance y complejidad del proyecto en sí (cada proyecto tendrá objetivos, cronogramas, recursos y actividades particulares).

La simbología que se incorpora en el diagrama está dada por:

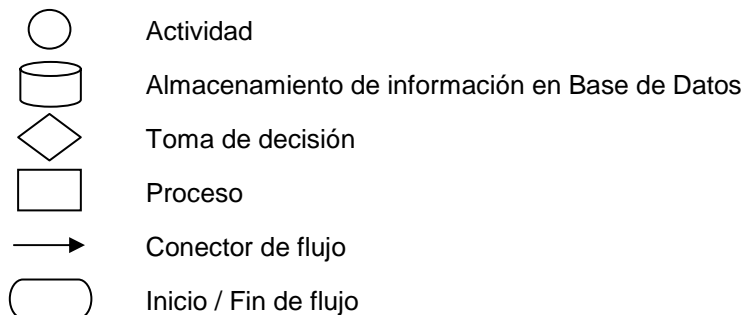
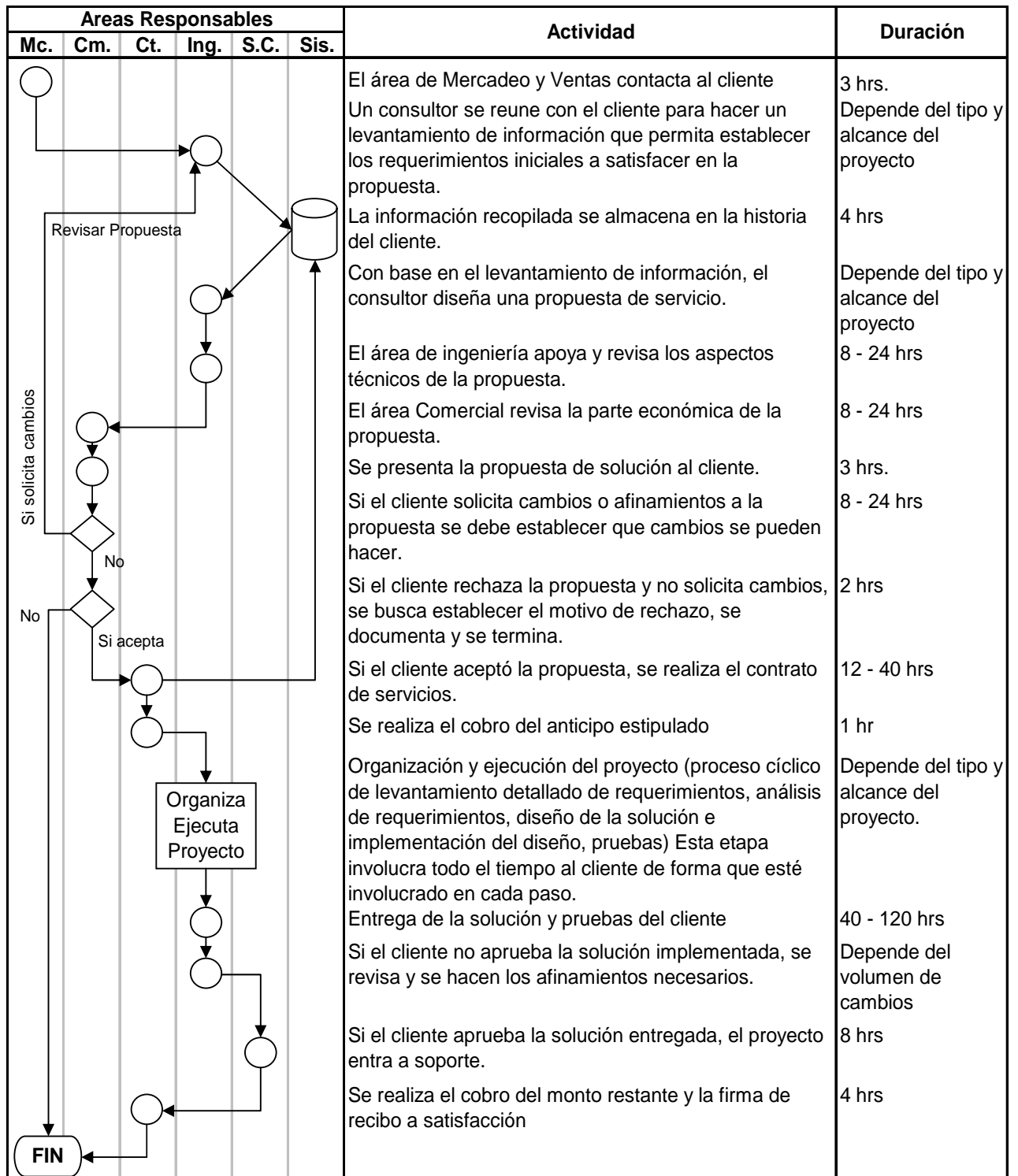


Figura 11. Diagrama de flujo de procesos



Fuente: Los autores, 2004

3.5 EQUIPO E INSTALACIONES

Aunque la tecnología con la que se debe contar a nivel de hardware y software depende del tipo de proyecto a implementar, ya que es muy diferente un proyecto en el cual el cliente requiera desarrollar una aplicación que corra en un ambiente Cliente-Servidor donde el equipo central sea un servidor Unix a un proyecto de desarrollo de una solución web donde el software requerido en los equipos sea principalmente productos Microsoft, la empresa contará con una infraestructura básica inicial dada por:

Tabla 5. Infraestructura básica inicial de la empresa

Hardware y Software	Marca y/ó proveedor	Precio/u.	Cant	Precio total
Computador tecnología Intel	Clon	\$1,800,000.00	2	\$3,600,000.00
Computador portátil	Compaq	\$3,500,000.00	1	\$3,500,000.00
Impresora	HP Deskjet 694 C	\$ 260,000.00	1	\$ 260,000.00
Scanner	Genius Color Page	\$ 230,000.00	1	\$ 230,000.00
Licencia de Windows XP Pro	Microsoft	\$ 680,000.00	2	\$1,360,000.00
Licencia Linux	- Software libre	-	1	-
Licencia Star Office	- Software libre	-	1	-
Hosting para el sitio web	Emtelco S.A.	\$ 50,000.00	1	\$ 50,000.00
Costo total hardware y software				\$9,000,000.00
Equipo de Oficina	Marca y/ó proveedor	Precio/u.	Cant	Precio total
Escritorio	Muebles Herrera	\$ 120,000.00	4	\$ 480,000.00
Silla	Muebles Herrera	\$ 70,000.00	8	\$ 560,000.00
Muebles para recepción	Muebles Herrera	\$ 800,000.00	1	\$ 800,000.00
Archivador	Metálicas Cruz	\$ 300,000.00	2	\$ 600,000.00
Teléfono	General Electric	\$ 60,000.00	4	\$ 240,000.00
Línea telefónica	ETB	\$ 250,000.00	2	\$ 500,000.00
Tablero acrílico	Alkosto	\$ 80,000.00	1	\$ 80,000.00
Elementos de papelería inicial	Útiles de oficina Ltda.	\$200,000.00	1	\$ 200,000.00
Costo total Enseres de Oficina				\$3,460,000.00
Costo total Infraestructura básica inicial de la empresa				\$12,460,000.00

Fuente: Los autores, 2004. Cifras no incluyen IVA.

3.6 PROVEEDORES

La adquisición de hardware, software, muebles, implementos de papelería y servicios especializados se realizará con proveedores nacionales principalmente buscando equilibrio en aspectos como calidad, precio y servicio postventa.

Dependiendo del tipo de producto a adquirir, se cuenta con el siguiente listado inicial de proveedores:

Cuadro 2. Listado de proveedores

Producto/Servicio	Proveedores
Computadores tecnología INTEL Impresoras Scanners Licencia de Windows XP Pro	Compuaccesorios Ltda. AG Tech computadores y periféricos Ltda. Oficómputo Ltda. Informática & Tecnología Ltda.
Computador Portátil	K-Tronics Sony Center Mundo Portátil
Acceso a Internet Hosting	Emtelco S.A. ETB Telecom Tutopia
Muebles	Arquitectura Visual Metálicas Cruz Metálicas JEP S.A. Muebles Herrera
Teléfono	Alkosto Almacenes Éxito K-Tronics
Elementos de Papelería	Útiles de oficina Ltda. Panamericana Ofixpre S.A.

Fuente: Los autores, 2004

3.7 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

C&C Consultores estará ubicada en la Carrera 16 No 66 – 46, dirección que corresponde con la dirección domiciliaria de uno de los autores del presente trabajo de grado. Esta ubicación obedece adicionalmente, al deseo de establecer la empresa en un sitio central de la ciudad de Bogotá, D.C. de forma tal que se tenga una relativa cercanía a las empresas ubicadas al norte, centro y occidente de la ciudad; adicionalmente, se busca que el sitio cuente con múltiples y ágiles vías de acceso que faciliten la movilidad tanto del personal de la empresa como de los clientes y proveedores. Esta zona se encuentra ubicada también dentro del programa de zonas seguras de Bogotá, vigiladas directamente por la policía metropolitana.

Figura 12. Ubicación de C&C Consultores en Bogotá



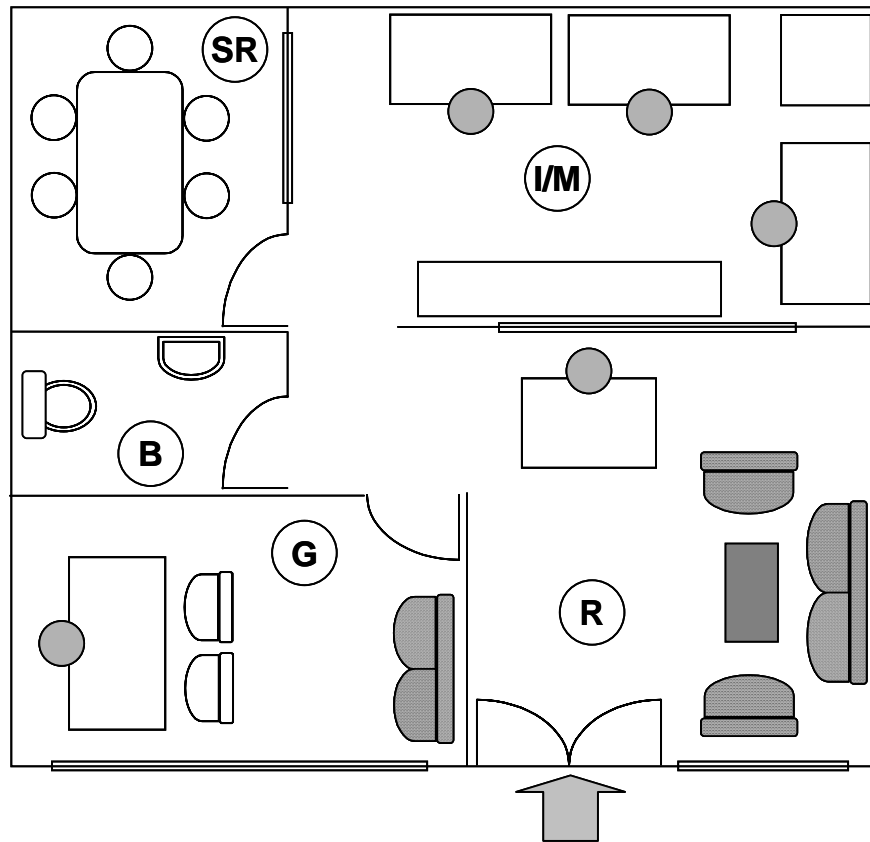
Fuente: <http://bogota.8k.com/mapa/mapa.html>

3.8 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS

El plano que anexa a continuación presenta la distribución física de las diferentes áreas que constituyen la compañía. La oficina inicial con sede en Bogotá, D.C., contará con una Recepción en donde se ubicará a una persona encargada de brindar atención a las personas que lleguen a la empresa, de atender llamadas telefónicas y de otras actividades de apoyo a nivel secretarial a las diferentes áreas.

Se contará con una oficina para la Gerencia General, un Salón de Reuniones y Presentaciones, un área de trabajo para ingeniería y Mercadeo y un Baño.

Figura 13. Diseño y distribución de las oficinas



Fuente: Los autores, 2004

Convenciones:

- SR Salón de Reuniones y Presentaciones
- I/M Ingeniería y Mercadeo
- G Gerencia General
- R Recepción
- B Baño

4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 PLANEACION ESTRATEGICA

4.1.1 Descripción de la empresa

C&C Consultores se puede catalogar principalmente como una empresa de servicios puesto que el software, la información y todos los servicios de consultoría que giran alrededor estos, son de carácter intangible para el cliente.

Al analizar el tamaño de la empresa, ésta se puede clasificar como microempresa, ya que no va a tener más de 10 trabajadores y sus activos totales tendrán una cuantía inferior a 501 salarios mínimos mensuales vigentes. Otros aspectos de la empresa se presentan a continuación:

Cuadro 3. Datos generales de la empresa

Razón Social	C&C Consultores
Ciudad sede	Bogotá D.C.
Dirección sede	Carrera 16 No 66 – 46 (Esta dirección corresponde con la dirección domiciliaria de uno de los autores, lugar en el cual es posible iniciar la empresa).
P.B.X.	2103558
E-Mail	ccc@yahoo.com (cuenta de e-mail por crear)
Número de Nit	A tramitar
Tipo de empresa	Empresa de prestación de servicios de outsourcing y consultoría en sistemas
Representante legal	Claudia Bustos Oguia
Gerente General	César Leonardo Bohórquez C.
Revisor Fiscal	Germán Díaz
Régimen de Impuestos	ICA e IVA
Legislación especial	Ninguna
Sector	Informática
Agremiaciones	Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas ACIS

Fuente: Los autores, 2004

4.1.2 Misión de C&C Consultores

La misión de C&C Consultores es: “Prestar servicios de outsourcing y consultoría en sistemas de información con altos niveles de calidad y productividad, con los

mejores profesionales, apoyados en metodologías y tecnologías innovadoras, buscando la total satisfacción de los clientes”.

Los valores a fortalecer en la empresa giran alrededor de la eficiencia y la colaboración. Eficiencia soportada por metodologías, experiencia y capital de conocimiento, focalizada en resolver los problemas de negocio específicos de nuestros clientes. Y la Colaboración entendida como el estado mental que constantemente busca el apoyar las relaciones entre clientes, socios de negocio y consultores además del uso de las herramientas para integrar aplicaciones tecnológicas dentro y fuera de la empresa.

4.1.3 Visión de C&C Consultores

Conquistar y posicionarse en el mercado de los servicios de consultoría y outsourcing de sistemas de información de forma que, para el año 2009, C&C Consultores sea la firma más reconocida por las pequeñas y medianas empresas en Colombia no sólo por la alta calidad de sus servicios sino por la excelente relación costo/beneficio que brinda a sus clientes.

4.1.4 Análisis MEFI

Teniendo como objetivo la generación de estrategias, se realizó una evaluación de los factores internos que afectan a la empresa.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

D \ F	FACTOR CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
F1	Personal calificado e idóneo	25%	4	100
D1	Ser empresa nueva en el mercado	20%	1	20
F2	Experiencia en proyectos exitosos	25%	3	75
D2	Mercadeo	10%	2	20
F3	Portafolio de servicios	20%	3	60
		100%		275

Debilidad Importante 1
 Debilidad Menor 2
 Fortaleza Menor 3
 Fortaleza Importante 4

Fuente: Los autores, 2004

Al realizar el análisis de la matriz de evaluación de factores internos para C&C Consultores se observa un puntaje de 275, el cual indica que existen mayores fortalezas que debilidades (esto debido a que se superan los 250 puntos que indicarían lo contrario). Los factores con mayor ponderación son el personal calificado e idóneo y la experiencia de los socios en la ejecución de proyectos exitosos, con un peso del 25% cada uno; ambos, junto con el portafolio de servicios son fortalezas de la empresa. Las debilidades a corregir se centran en el mercadeo de la empresa y sus servicios y el hecho de ser empresa nueva en el mercado.

4.1.5 Análisis MEFE

De igual forma, se realizó una evaluación de los factores externos que afectan a la empresa. Tal evaluación aportará a la generación de estrategias.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

A \ O	FACTOR CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
O1	Precios bajos	25%	4	100
A1	Competencia con más servicios	25%	1	25
A2	Estado de la economía del país	15%	2	30
O2	Mayor aceptación de la tecnología	15%	3	45
O2	Apoyo estatal a las Pymes	20%	3	60
		100%		260

Amenaza Importante 1
 Amenaza Menor 2
 Oportunidad Menor 3
 Oportunidad Importante 4

Fuente: Los autores, 2004

La matriz de evaluación de factores externos, aplicada a C&C Consultores permite obtener un puntaje de 260, el cual, por ser mayor a 250, indica que las Oportunidades son mayores que las amenazas, prevaleciendo el precio de los servicios y las políticas de apoyo estatal y bancario a la creación y fortalecimiento de las pymes. Igualmente, se determina como oportunidad la aceptación de la tecnología como herramienta para mejorar la competitividad de las empresas.

Las amenazas tienen bastante importancia también pues, con una ponderación del 25%, se debe prestar especial atención a la existencia de empresas competencia con más servicios o con capacidad de adaptación más rápida a los

cambios que frecuentemente ocurren a nivel tecnológico. La situación económica también tiene una fuerte incidencia en las posibilidades de inversión en tecnología en las empresas.

4.1.6 Análisis DOFA

Partiendo de la evaluación de los factores internos y externos que afectan a la empresa, se construye una matriz DOFA, la cual permite identificar aquellas fortalezas que permitirán capitalizar las oportunidades, enfrentar las amenazas y empezar a trabajar para mejorar en las debilidades.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

De. - Fo. Am. - Op.			Debilidades		Fortalezas		
			D1	D2	F1	F2	F3
			Empresa nueva	Mercadeo	Personal calificado	Experiencia socios	Portafolio servicios
Amenazas			Estrategias DA		Estrategias FA		
	A1	Competencia					
	A2	Economía del país					
Oportunidades			Estrategias DO		Estrategias FO		
	O1	Precios					
	O2	Aceptación tecnología					
	O3	Apoyo a Pymes					

Fuente: Los autores, 2004

- **Estrategias DA**

- **Nombre: Estrategia de Publicidad**

- **Objetivo:** Establecer cuales son los requerimientos a nivel de sistemas de información en el mercado objetivo y concentrar los servicios y publicidad en tales requerimientos, buscando ofrecer de forma exacta lo que el mercado solicita.

- **Desarrollo:** Se recurrirá a una evaluación constante de las necesidades de los clientes, mediante encuestas directas ó recurriendo a estudios realizados por entidades gremiales como es el caso de Fedesoft. Se buscará pautar en el Catálogo Nacional de Software, en revistas de alta circulación empresarial como Dinero y Portafolio. Se buscará participación en ferias de tecnología informática.
 - **Recursos:** Se deben realizar estudios de mercado que pueden realizarse con recursos con recursos financieros y humanos propios ó mediante la contratación de empresas especializadas en tales estudios.
- **Estrategias DO**
 - **Nombre: Estrategia de Precio**
 - **Objetivo:** dada la sensibilidad de las pymes al factor precio, se buscará ofrecer un precio de consultoría/hora muy competitivo, naturalmente respaldado por la calidad del servicio.
 - **Desarrollo:** Mediante un estudio detallado de la competencia y a través de organizaciones gremiales, se determinarán los precios a nivel de hora/consultoría que rigen en el mercado. Se establecerá un valor que resulte económico pero confiable para el cliente.
 - **Recursos:** Se recurrirá a los profesionales de la compañía, buscando ofrecer los servicios a un costo atractivo para el cliente y que permita el crecimiento de C&C.
 - **Nombre: Estrategia de servicio integral**
 - **Objetivo:** ofrecer al cliente una gama completa de servicios de forma que cuente con un aliado tecnológico que le permita realizar exitosamente sus proyectos relacionados con sistemas de información.
 - **Desarrollo:** Incorporando un equipo de profesionales altamente capacitados, con el cual ofrecer un portafolio de productos y servicios conformado en principio por: Outsourcing en Hardware y Software, Desarrollo de Aplicaciones, Implementación de Soluciones Empresariales y Control y Seguimiento de proyectos.
 - **Recursos:** Se recurrirá a la contratación de profesionales con experiencia en la organización, liderazgo y ejecución de proyectos informáticos relacionados con los servicios que conforman el portafolio de la empresa, buscando que los proyectos se ejecuten con recursos humanos propios.

- **Estrategias FA**

- **Nombre: Estrategia de atención al segmento de mercado**

- **Objetivo:** Llegar a aquellas empresas clasificadas como Pymes Medianas pertenecientes al sector servicios, ubicadas en Bogotá, D.C. Este mercado lo constituyen 1196 empresas. Satisfacer las necesidades de este segmento, buscando ofrecer servicios con excelente calidad y precio.
- **Desarrollo:** Mediante estudios de mercado, se buscará conocer las necesidades de los clientes potenciales pertenecientes exclusivamente al segmento seleccionado. La especialización permitirá ofrecer mejores precios, servicios más estandarizados, lo cual redundará en mejor calidad. Se involucrarán procedimientos que permitan una eficaz gestión del conocimiento.
- **Recursos:** Mediante recursos humanos propios, de forma que el conocimiento generado en cada proyecto que se realice quede en la empresa permitiendo una real especialización en el segmento de mercado seleccionado.

- **Estrategias FO**

- **Nombre: Estrategia de actualización permanente en tecnologías informáticas**

- **Objetivo:** Ofrecer a los clientes soluciones innovadoras que le permitan generar valor. Crear una ventaja competitiva en C&C Consultores consistente en el conocimiento siempre actualizado de las tecnologías de sistemas de información y su aplicación exitosa en proyectos informáticos.
- **Desarrollo:** Buscando alianzas con las empresas proveedoras de tecnologías informáticas, de forma que C&C Consultores obtenga actualizaciones y capacitaciones inmediatas con precios cómodos. Buscar que sus profesionales logren certificaciones que los acrediten como expertos en diferentes plataformas informáticas.
- **Recursos:** Mediante recursos financieros y humanos propios, buscando obtener máximo provecho de las alianzas con proveedores, de forma que el pago de insumos sea acorde con los proyectos que se realicen.

4.2 GESTION HUMANA

El Talento Humano en cualquier empresa es uno de los recursos más importantes; lo es en compañías dedicadas a la transformación de materias primas para obtener productos, y lo es aún más, en compañías como C&C Consultores donde las personas generan conocimiento, donde el éxito de cada proyecto que se realiza con los clientes depende en muy alta medida de las capacidades intelectuales y de liderazgo del consultor o grupo de consultores encargados de prestar el servicio al cliente. Una compañía de Consultoría y Outsourcing en sistemas es una compañía donde su principal recurso es el Humano.

4.2.1 Objetivos del área de gestión humana

En la parte organizacional, C&C Consultores tiene como objetivo involucrar un equipo de personas empoderadas, altamente capacitadas y con buen manejo del trabajo en equipo, personas que con claros proyectos de vida, que estén en capacidad de establecer relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con los clientes, administrando y manteniendo exitosas relaciones con los mismos, y, paralelamente, llegando a ser personas que logren un importante desarrollo integral en su trabajo.

Otro objetivo muy importante al interior de la organización es lograr que las personas que laboren en la empresa cuenten con mecanismos de actualización constantes. Si se tiene en cuenta que actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, se puede concluir que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio para lo cual es importante contar con un plan de capacitación que garantice la actualización oportuna de las personas que se desempeñan en la empresa.

4.2.2 Estructura organizacional

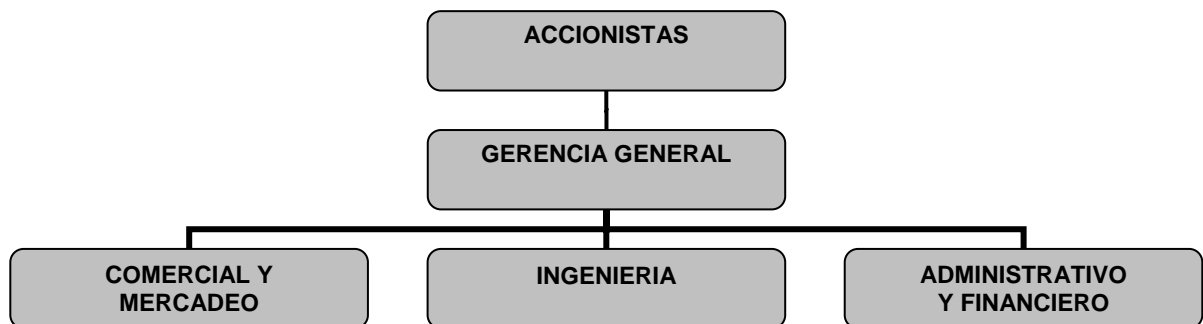
La empresa estará constituida por cuatro áreas principales a saber:

- **Área de Comercial y de Mercadeo:** Encargada de todas las actividades de preventa, revisión y apoyo en la realización de ofertas de servicio a los clientes, diseño y desarrollo de productos y/o servicios y servicio al cliente.
- **Área de Ingeniería:** Encargada de la planeación, ejecución y soporte postventa de los proyectos de consultoría y outsourcing que la compañía logre. Apoya el área comercial en la definición y realización de la propuesta de servicios y apoya el servicio al cliente.

- **Área Administrativa y Financiera:** Encargada de todas las actividades de gestión del talento humano, compras de la empresa y gestión financiera y fiscal.
- **Gerencia General:** Encargada de la dirección global de la empresa, lidera la planeación, ejecución y control de la planeación estratégica anual, apoya al área comercial en la gestión del cliente, ejecuta todas las actividades propias del representante legal de la compañía.

El organigrama de la empresa se presenta a continuación:

Figura 14. Organigrama de la empresa



Fuente: Los autores, 2004

La empresa contará con seis (6) empleados inicialmente, dos (2) de los cuales son los autores del presente documento quienes apoyarán principalmente al área de Ingeniería, esto significa que se realizará la contratación de un (1) profesional para el área Comercial y de Mercadeo y un (1) consultor para el área técnica ó de Ingeniería; la vinculación de estos dos profesionales será de tiempo completo (TC).

Para el manejo financiero y contable se realizaran contratos por servicios con un profesional del área. Igualmente se contratarán los servicios temporales de un profesional especializado en Gestión Humana para los procesos de contratación de personal. La vinculación de los dos (2) profesionales para la parte financiera y de Gestión Humana será de tiempo parcial (TP).

De acuerdo con la organización establecida previamente, la distribución de empleados queda de la siguiente forma:

Cuadro 4. Distribución de empleados por áreas de la organización

Área	Vínculo	No. Empl.	Empleados
Gerencia General	TC	1	Claudia Bustos
Comercial y Mercadeo	TC	2	César L. Bohórquez Consultor con perfil comercial (contratar)
Ingeniería	TC	3	Claudia Bustos César L. Bohórquez Consultor técnico a contratar
Administrativo y financiero	TP	2	Profesional para la parte financiera Profesional para gestión humana

Fuente: Los autores, 2004

Una vez se cuente con el equipo de trabajo necesario, se buscará ejercer una administración por consenso de forma que en la planeación estratégica se involucren representantes de todas las áreas. Se realizarán decisiones en equipo con estructuras flexibles y soluciones múltiples, con énfasis en la creatividad aprovechando al máximo cada una de las ideas de los integrantes del equipo. Se propone hacer planeación táctica en cada una de las áreas asociadas al negocio y planeación operativa de forma que permitan generar los reglamentos internos de trabajo y la definición de procesos, buscando alcanzar la certificación ISO 9002.

4.2.3 Perfil y funciones específicas por cargo

Las características del equipo de personas con que deberá contar la empresa se detallan a continuación.

Cuadro 5. Funciones y perfil del Gerente General

Cargo:	Gerente General	Sexo: Hombre o mujer
Área:	Gerencia General	Edad: Entre 30 y 50 años
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, controlar y dirigir la empresa hacia el logro de su planeación estratégica. • Representar legalmente la compañía. • Establecer las metas de la empresa. • Liderar el trabajo en equipo de las diferentes áreas hacia el cumplimiento de un objetivo común: la supervivencia y el crecimiento de la compañía. • Administrar los bienes de la empresa. 		
Perfil:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Sistemas con especialización en administración de empresas y/o gerencia de proyectos. Experiencia laboral mínima de dos (2) años en la planeación, organización, dirección y control de proyectos informáticos. • Administrador de empresas con experiencia laboral mínima de cuatro (4) años en empresas de consultoría y Outsourcing de servicios tecnológicos. 		

Fuente: Los autores, 2004

Cuadro 6. Funciones y perfil del Gerente Administrativo y Financiero

Cargo:	Gerente Administrativo y Financiero	Sexo: Hombre o mujer
Área:	Administrativa y Financiera	Edad: Entre 26 y 55 años
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la planeación financiera y hacer seguimiento a las proyecciones financieras. • Llevar al día todo lo referente a libros contables, impuestos y nómina. • Administrar los recursos financieros de la empresa. • Inicialmente el área administrativa se encargará también de todo lo relacionado con gestión del talento humano de la empresa. Contará con el apoyo de los líderes de las demás áreas para los procesos de selección de personal. 		
Perfil:		
<ul style="list-style-type: none"> • Contador ó Administrador de empresas con especialización en finanzas, con experiencia laboral mínima de tres (3) años en el manejo del área financiera de una compañía. 		

Fuente: Los autores, 2004

Cuadro 7. Funciones y perfil del Gerente Técnico

Cargo:	Gerente Técnico	Sexo: Hombre o mujer
Área:	Ingeniería	Edad: Entre 28 y 45 años
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Líder del equipo encargado de planear y ejecutar proyectos informáticos. • Análisis y diseño de soluciones informáticas. • Solución de conflictos y negociación con el cliente. • Investigación y aplicación de técnicas de dirección de proyectos. • Realizar informes ejecutivos de avance de proyecto para la dirección de C&C y el cliente. • Apoya los procesos de selección de personal (consultores) para los proyectos. 		
Perfil:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Sistemas con conocimiento en manejo de Hardware y software con competencias en liderazgo, competitividad, y servicio al cliente. Experiencia mínima de tres (3) años en dirección de equipos de trabajo. Especialización en Ingeniería de Software preferible. 		

Fuente: Los autores, 2004

Cuadro 8. Funciones y perfil del Gerente Comercial y de Mercadeo

Cargo:	Gerente Comercial y de Mercadeo	Sexo: Hombre o mujer
Área:	Comercial y de Mercadeo	Edad: Entre 30 y 50 años
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Definir y ejecutar la estrategia de mercado. • Establecer estrategias de promoción y publicidad. • Determinar, conocer y abordar el mercado objetivo. • Elaborar y presentar las propuestas de solución. • Hacer seguimiento a los proyectos buscando conocer periódicamente el grado de satisfacción del cliente. 		
Perfil:		
<ul style="list-style-type: none"> • Economista ó Administrador de empresas con especialización en marketing con experiencia laboral mínima de dos (2) años en manejo de cuentas de outsourcing y consultoría. 		

Fuente: Los autores, 2004

Cuadro 9. Funciones y perfil del Consultor

Cargo: Consultor	Sexo: Hombre o mujer
Área: Ingeniería	Edad: Entre 26 y 45 años
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Analizar, diseñar, implementar y dar soporte en producción a sistemas de información.• Soporte en la venta consultiva al cliente.• Investigación en nuevas tecnologías.• Asesoría e instalación del hardware y software que una solución requiera.• Trabajo en equipo con el cliente para desarrollar los proyectos en los que esté involucrado.	
Perfil:	
<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero de Sistemas con experiencia mínima de dos (2) años en proyectos de desarrollo de software y prestación de servicios de outsourcing en hardware y software, con competencias de liderazgo, trabajo en equipo y servicio al cliente.	

Fuente: Los autores, 2004

Afiliaciones

Buscando el cumplimiento de las responsabilidades que en materia de seguridad social tendrá C&C Consultores con su personal, se realizará la afiliación de las cuatro (4) personas inicialmente estipuladas a: EPS, Pensiones y Cesantías, Parafiscales y ARP.

4.2.4 Selección y contratación de personal

En su etapa inicial, C&C consultores no contará con un departamento constante especializado en la gestión del talento Humano; para los procesos de selección se buscará la asesoría de un (1) profesional especializado en procesos de selección de personal, que además revise y complemente el manual de funciones y evalúe de forma periódica aspectos como el clima organizacional.

Para el proceso de reclutamiento de personal se contará con medios como el periódico, la publicación de avisos en páginas web de asociaciones de profesionales como son ACIS (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas) y de manera importante, se recurrirá a los profesionales que los socios han conocido durante los años de vida profesional.

El proceso de selección de personal involucrará los siguientes pasos:

- Los aspirantes deberán hacer llegar sus hojas de vida a la empresa bien sea de forma impresa o por correo electrónico.

- Se realizará una primera entrevista de carácter eminentemente personal para conocer su disponibilidad de tiempo, lugar de residencia, intereses personales y profesionales, gustos y demás aspectos que permitan conocer a la persona en su parte humana.
- Se hará una segunda entrevista donde se pueda conocer la experiencia profesional y laboral del aspirante, esta entrevista se reforzará con algunas pruebas de conocimientos específicos al área o proyecto para el cual se requiere.
- Finalmente se realizarán las pruebas psicométricas.

Es importante aclarar que este proceso puede ser modificado por el profesional en Gestión Humana que diseñe y ejecute el proceso de selección, el cual, dependiendo del tipo de profesional a buscar puede presentar variaciones.

4.2.5 Contratación

El personal que labore en C&C Consultores estará vinculado mediante contrato a término fijo inferior a un año, el cual será renovado teniendo como base la evaluación de desempeño que tenga el empleado. Para el área de ingeniería se tendrán contrataciones más dinámicas pues la cantidad de personas integradas a la empresa depende del número y el tamaño de los proyectos que C&C Consultores logre con los clientes. Así, para Ingeniería, además de la evaluación de desempeño se tendrá en cuenta también la existencia de proyectos donde ubicar a los consultores que se tengan contratados.

El recurso humano necesario para las áreas Financiera y de Gestión Humana se manejará mediante órdenes de servicio en las cuales se contratará a la persona por horas para realizar una actividad específica de corta duración, así por ejemplo, se espera que el Contador de la empresa vaya una (1) vez por semana a colocar al día la contabilidad de la empresa y dos días adicionales a final de cada mes para liquidar el IVA, analizar los resultados del mes y demás actividades de carácter mensual que se requieran. A medida que la empresa crezca se evaluará la necesidad de contar con dos personas (una por cada área) de forma permanente.

4.2.6 Inducción

La inducción será introducida por el gerente de la empresa quien en primera instancia dará una cordial bienvenida a las personas que ingresan a la organización, presentando la empresa, su misión, su visión, los valores que la sustentan así como los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Luego, los líderes de cada área de la organización harán una presentación de sus actividades específicas como área y la forma como tales actividades se integran a las de las demás para el logro de los objetivos globales.

Una vez presentada la organización y sus partes, el líder del área a la cual ingresa el nuevo integrante le presenta todo lo relacionado con el cargo al cual ingresa: objetivos, metas, actividades, responsabilidades, recursos existentes, equipo de trabajo, tiempos, etc.

Finalmente, el líder del área de gestión Humana realiza un recorrido junto con el nuevo integrante por toda la empresa presentando a cada persona y mostrando la infraestructura física en la cual laborará.

4.2.7 Desarrollo del personal

Teniendo en cuenta que C&C Consultores es una empresa de base tecnológica y que la tecnología está en constante cambio, se requiere que el personal de la empresa se capacite y esté actualizado todo el tiempo. Se prestará especial atención a seminarios organizados por las universidades y organizaciones gremiales, así como a los cursos ó demostraciones de los proveedores de hardware y software.

Es importante tener en cuenta que la tecnología y los conocimientos que se requieren para desarrollar un proyecto pueden ser completamente diferentes a los que se requieren en otro, las tecnología y objetivos de los clientes son diferentes y por consiguiente la capacitación debe estar encaminada a las necesidades específicas del proyecto. Los costos de capacitación irán atados a los costos de cada proyecto.

Paralelamente a la capacitación de los consultores y demás personas involucradas en mercadeo, proyectos y atención al cliente, se organizarán capacitaciones periódicas dirigidas hacia el fortalecimiento de los conocimientos del mercado en que se desenvuelve la empresa, hacia el desarrollo de las metas de cada área y de la organización en general y hacia el crecimiento profesional y personal.

La promoción a otros cargos se contempla inicialmente sólo en el área de Ingeniería donde a medida que el consultor obtenga y demuestre resultados importantes en materia de liderazgo de proyectos, puede obtener una promoción hacia la dirección de proyectos.

4.2.8 Evaluación del desempeño

La evaluación por desempeños es un proceso que brinda aportes a la gestión del crecimiento de los recursos de C&C Consultores, ofreciendo parámetros para las revisiones salariales, capacitación, diagnóstico de fortalezas y áreas a desarrollar de cada recurso en su rol. Esta permite analizar características, habilidades y destrezas que el cargo exige, medir el grado de desarrollo y cumplimiento de las áreas claves y definir objetivos claros para el periodo de evaluación siguiente. Se orienta, no solo a evaluar resultados, sino a conocer la medida en que estos contribuyen y cumplen con los objetivos del rol, del proceso y de la organización.

Los objetivos de esta evaluación son:

- Proporcionar herramientas al personal para que estructure y gestione su plan de carrera individual en el marco de propósitos del negocio.
- Permitir que el personal se focalice en desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos que mas impacto generen en su desarrollo.
- Clarificar el desempeño esperado en cada cargo de la empresa estableciendo los criterios y condiciones de movilidad entre los mismos.
- Implementar un proceso de medición del desempeño personal negociado y aceptado, y difundir el esquema de compensación y reconocimiento.

Los estándares de desempeño estarán dados por:

Cuadro 10. Estándares de desempeño – Comercial y Mercadeo

Área:	Comercial y de Mercadeo
Estándares:	Descripción:
<i>Desarrollo de la relación con el Cliente y/o Partners</i>	Establecimiento y mantenimiento de las relaciones con niveles de contacto clave, en el cliente, ya sea para la generación de nuevas oportunidades de negocio o para el logro del avance efectivo de los proyectos en curso (entrega de productos, actividades, unidades de programas, recibidos a satisfacción oportunos)
<i>Gestión efectiva de cuentas</i>	Planificación de las cuentas, conocimientos de la cuenta (mercado, estrategia, estructura de trabajo, proyectos, etc.), identificación y generación de nuevas oportunidades de negocio. Conversión exitosa de oportunidades de negocio en ventas de horas de servicio anual. Gestión oportuna de cobro en cuentas cliente.
<i>Generación de proposiciones de valor – Propuestas</i>	Configuración de propuestas que proporcionen valor al cliente, convirtiéndose en oportunidades concretas de negocio.

Fuente: Los autores, 2004

Cuadro 11. Estándares de desempeño – Ingeniería (Delivery)

Área:	Ingeniería – Aspecto: Delivery
Estándares:	Descripción:
Asignación a Proyectos Externos o Internos	Asignación a proyectos facturables o de tecnología
Gestión Efectiva del Avance del Proyecto	Gestión continua (persistente), con el equipo de consultores y con el equipo del cliente que permita asegurar el logro de objetivos, el desarrollo de productos y el seguimiento de planes de trabajo, con la oportunidad requerida para el éxito del proyecto.
Gestión de Riesgos	Identificación de riesgos, formulación de propuestas, definición de acciones, puesta en marcha de acciones, a partir de la interacción permanente con el cliente validando expectativas, gestionando alcance (cambios), manejando la relación contractual, etc.

Fuente: Los autores, 2004

Cuadro 12. Estándares de desempeño – Ingeniería (Conocimiento)

Área:	Ingeniería – Aspecto: Conocimiento
Estándares:	Descripción:
Generación de Conocimiento	Enriquecimiento de la “base de conocimientos” con el aporte de conocimiento nuevo obtenido a partir de la reflexión y creación sobre el conocimiento actual y la experiencia: mejoramiento en la metodología y en los procesos. Ajustes en conceptos, filosofías y demás aspectos.
Transferencia de Conocimiento	En el cliente: asegurando el desarrollo de conocimientos y habilidades en el cliente para su autogestión acorde con los requerimientos del proyecto: generación de productos, ejecución de actividades, manejo de relaciones, etc. En C&C: definiendo y poniendo en marcha mecanismos que permitan la transferencia de conocimiento al equipo de trabajo y compañeros en general, en situaciones que sean relevantes a intereses de carrera, en la configuración y ejecución de proposiciones de valor al cliente.
Aplicación del Conocimiento	Utilización del conocimiento adquirido en la formulación y ejecución de propuestas y proyectos creativos de generación de valor al cliente.
Adquisición del Conocimiento	Definición de objetivos de aprendizaje individual de las metodologías, herramientas, base para la generación del valor al cliente. Conocimiento en líneas de servicio, en industria, en procesos, en tecnologías.

Fuente: Los autores, 2004

Cuadro 13. Estándares de desempeño – Todas (Fundamentales)

Área:	Todas – Aspecto: Competencias fundamentales
Estándares:	Descripción:
<i>Auto motivación (presión)</i>	La capacidad de salir adelante ante un problema.
<i>Relación Consultor Vs. Cliente</i>	Evaluación del cliente de cada recurso.
<i>Facilidad para resolver problemas</i>	Habilidad para identificar y analizar con claridad situaciones y problemas de trabajo, valorar la información y establecer alternativas de solución.
<i>Flexible y adaptable</i>	Habilidad para cambiar de una actividad a otra sin objeción alguna. Se adapta a tecnologías nuevas y a diferentes personalidades.
<i>Autogestión de la carrera</i>	Máxima responsabilidad en la autogestión de la carrera identificando objetivos de crecimiento, maximizando el uso de los recursos de entrenamiento, solicitando feedback de desempeño, comprometiéndose con el proceso de gestión de desempeño
<i>Capacidad de Crecimiento</i>	La capacidad de aprender más de lo que sabe. (auto capacitación, liderazgo, actitud positiva).
<i>Trabajo en equipo</i>	La capacidad de relacionarse positivamente en el trabajo con sus compañeros
<i>Innovador</i>	Capacidad para crear, proponer y adaptar nuevas formas de trabajo, procedimiento y técnicas de mejoramiento (Productividad).
<i>Comprometido y responsable</i>	Capacidad para asumir eficientemente las funciones asignadas a nivel individual, sin requerir control permanente y responder por sus resultados.
<i>Lealtad</i>	Es ser consecuente de lo que se dice a los que se hace (confidente y fiel).

Fuente: Los autores, 2004

4.2.9 Relaciones de trabajo

El estilo de dirección es delegado y descentralizado en su totalidad, la dirección define la política y controla los resultados. Se buscará generar un sistema de comunicaciones internas que facilite el flujo de comunicaciones verticales ascendentes, descendentes y horizontales, esto debido a que las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. Se buscará maximizar los medios para compartir información.

El trabajo en equipo es muy importante en la compañía, es importante la formación de grupos informales. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intenso. El ambiente laboral será de alta interacción y cooperación de forma

que proporcione la satisfacción de las necesidades personales y constante elevación de la moral.

Se hará énfasis en las recompensas sociales así como en las recompensas materiales y salariales. Las sanciones aplicadas serán evaluadas y analizadas por las directivas de la empresa. Existirá un bono tecnológico por cumplimiento de objetivos al final de año o por proyecto exitoso.

El objetivo de la empresa en cuanto a su talento humano es contar con un equipo de personas muy motivadas, comprometidas y con alto sentimiento de arraigo hacia la empresa, por tal motivo se buscará llegar a contratos a término indefinido; sin embargo, inicialmente se contratarán ingenieros mediante contratos de prestación de servicios, esto mientras que la compañía adquiere un status suficiente que le permita contratar personal de planta.

Otros aspectos a tener en cuenta son:

- **Satisfacción del empleado.** La empresa realizará actividades motivacionales como son la organización de torneos deportivos, la celebración de cierre de año y el pago de primas y bonos extralegales. Se promoverá la realización personal a partir del crecimiento personal, el crecimiento profesional, la autonomía y el valor agregado en el empleo.

En cuanto a la autoestima, se considera al empleado como el principal conector con el cliente por lo cual es importante consultarlo para recibir sus propuestas sobre posibles cambios o mejoras en los procesos.

- **Autoridad y responsabilidad.** Se buscará una estructura organizacional fluida y flexible, totalmente descentralizada, manteniendo redes de equipos interfuncionales.

Se buscará desarrollar en el personal competencias que les permitan asumir y manejar el cambio, se promoverá la innovación constante y la pro actividad. Como empresa generadora de conocimiento, se dará alto valor a la inteligencia, al conocimiento, a las habilidades humanas y a la creatividad.

Predomina una estructura horizontal con tareas compartidas, jerarquía libre, autoridad del conocimiento, comunicación horizontal, cara a cara, informalidad y libertad, con autonomía y retroalimentación intensa, y con descentralización de las decisiones. Se enfatizara en el liderazgo neutro.

- **Motivación.** Se contará con bonos tecnológicos, así como porcentajes de aumento de sueldo basado en objetivos logrados y asociados a la evaluación de desempeño dada.

- **Cultura organizacional.** Se buscará construir la empresa sobre la base de principios como:
 - Dignidad Humana: Respeto mutuo.
 - Libertad: Dominio interno de los actos propios de cada persona, autodeterminación y responsabilidad para con la empresa, el cliente y la sociedad.
 - Derecho a la igualdad de oportunidades y el bien común: igualdad en el acceso a las oportunidades de desarrollo personal y profesional que la compañía buscará ofrecer a su personal.
 - Paz: búsqueda de un ambiente altamente humano y fraterno, estableciendo la paz como fruto de justicia, igualdad y solidaridad.
 - Búsqueda de una identidad nacional y cultural: afirmación de los valores propios de cada persona, respetando sus características regionales e históricas.
 - Justicia: respeto a todos los derechos de cada integrante de la empresa.
 - Dignidad del trabajo y del trabajador: el trabajo considerado como derecho y deber de todos y cada uno de los hombres.
 - Competencia profesional de la gestión: la gestión de la empresa debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.

5 ESTUDIO FINANCIERO

El área financiera de la compañía se constituye en una de las más importantes, ya que, además de contabilizar y registrar los movimientos económicos de la empresa, debe ser fuente de información y de análisis, convirtiéndose en soporte para la toma de decisiones de todas las áreas de la empresa y principalmente de la dirección de la empresa.

5.1 OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE

De manera general, el objetivo del área contable es mantener una información actualizada y disponible que sirva como herramienta de planeación y control para la Gerencia, permitiendo además un pleno conocimiento del negocio a los accionistas.

- **Objetivos a corto plazo:** Para el año 2005, planear y realizar las inversiones iniciales, definir las políticas de flujo de efectivo hacia las demás áreas, así como los mecanismos de control de costos y gastos (tanto fijos como variables). Llegar al punto de equilibrio y obtener utilidades netas por \$25.000.000.00 en el año.
- **Objetivos a mediano plazo:** Para el año 2007, obtener utilidades netas anuales por \$150.000.000.00.
- **Objetivos a largo plazo:** Para el año 2009, se esperan obtener utilidades netas anuales de \$300.000.000.00.

5.2 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

Las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa se contratarán con una persona particular, quien tendrá la obligación de registrar periódicamente los movimientos contables, así como generar informes de estados financieros. La contratación de esta persona se realizará mediante prestación de servicios en tiempo parcial. Es importante adicionar que esta persona contará con el apoyo constante de Claudia Bustos (Gerente General).

Para realizar la contabilidad de la empresa se deberá definir entonces el catálogo de cuentas a utilizar de PUC (Plan Único de Cuentas). El software mediante el cual se llevará la contabilidad inicialmente será Excel para Windows, a media que

la empresa crezca, se evaluará la posibilidad de adquirir un software especializado para la contabilidad.

5.3 CALCULO DE LA INVERSION

Tabla 9. Inversión inicial C&C Consultores

EQUIPO	CANT.	MARCA	Valor Unitario	Valor Total	Valor Con Iva
Hardware y Software			6.520.000	9.000.000	10.440.000
Computador tecnología Intel	2	Clon	\$ 1.800.000	3.600.000	4.176.000
Computador portátil	1	Compaq	\$ 3.500.000	3.500.000	4.060.000
Impresora	1	HP Deskjet 694 C	\$ 260.000	260.000	301.600
Scanner	1	Genius Color Page	\$ 230.000	230.000	266.800
Licencia de Windows XP Pro	2	Microsoft	\$ 680.000	1.360.000	1.577.600
Licencia Linux	1	- Software libre	\$ -	-	-
Licencia Star Office	1	- Software libre	\$ -	-	-
Hosting para el sitio web	1	Emtelco S.A.	\$ 50.000	50.000	58.000
Equipos Oficina			1.880.000	3.460.000	4.013.600
Escritorio	4	Muebles Herrera	\$ 120.000	480.000	556.800
Silla	8	Muebles Herrera	\$ 70.000	560.000	649.600
Muebles para recepción	1	Muebles Herrera	\$ 800.000	800.000	928.000
Archivador	2	Metálicas Cruz	\$ 300.000	600.000	696.000
Teléfono	4	General Electric	\$ 60.000	240.000	278.400
Línea telefónica	2	ETB	\$ 250.000	500.000	580.000
Tablero acrílico	1	Alkosto	\$ 80.000	80.000	92.800
Elementos de papelería inicial	1	Útiles de oficina Ltda.	\$ 200.000	200.000	232.000
Mercadeo			7.704.580	9.758.000	11.319.280
Facturas	100	Aros impresores	\$ 580	58.000	67.280
Brochure	500	Aros impresores	\$ 4.000	2.000.000	2.320.000
Diseño Logo	1	Juan Gómez	\$ 200.000	200.000	232.000
Publicidad	1		\$ 7.500.000	7.500.000	8.700.000
SUB TOTAL			16.104.580	22.218.000	25.772.880
GASTOS DE OPERACION			3.096.552	6.696.552	7.000.000
Constitución de la empresa	1	Notaría y Cámara de Comercio	\$ 560.000	560.000	649.600
Arriendo primeros meses	4	Oficina C&C Consultores	\$ 700.000	2.800.000	2.800.000
Servicios primeros meses	4	Agu, Luz, Teléfono	\$ 500.000	2.000.000	2.000.000
Ajustes locativos oficina	1	Oficina C&C Consultores	\$ 1.336.552	1.336.552	1.550.400
TOTAL INVERSION			16.104.580	22.218.000	32.772.880

Fuente: Los autores, 2004

La inversión inicial para fundar la empresa asciende a \$32.772.880, que equivale al capital suscrito por los socios.

5.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Se presentan proyecciones a cinco años en diferentes aspectos financieros con la finalidad de modelar el comportamiento financiero de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

5.4.1 Presupuesto de ingresos

Tabla 10. Presupuesto de ingresos

2005																										
	VALOR UNITARIO	No Hrs	ENERO	No Hrs	FEBRERO	No Hrs	MARZO	No Hrs	ABRIL	No Hrs	MAYO	No Hrs	JUNIO	No Hrs	JULIO	No Hrs	AGOSTO	No Hrs	SEPT/BRE	No Hrs	OCTUBRE	No Hrs	NOV/BRE	No Hrs	DIC/BRE	TOTAL
Consumo por proyecto	\$ 80.000	48	3.840.000	96	7.680.000	144	11.520.000	192	15.360.000	240	19.200.000	288	23.040.000	336	26.880.000	384	30.720.000	432	34.560.000	480	38.400.000	480	38.400.000	480	38.400.000	288.000.000
Outsourcing	\$ 2.100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total			3.840.000		7.680.000		11.520.000		15.360.000		19.200.000		23.040.000		26.880.000		30.720.000		34.560.000		38.400.000		38.400.000		38.400.000	288.000.000
2006																										
	VALOR UNITARIO	No Hrs	ENERO	No Hrs	FEBRERO	No Hrs	MARZO	No Hrs	ABRIL	No Hrs	MAYO	No Hrs	JUNIO	No Hrs	JULIO	No Hrs	AGOSTO	No Hrs	SEPT/BRE	No Hrs	OCTUBRE	No Hrs	NOV/BRE	No Hrs	DIC/BRE	TOTAL
Consumo por proyecto	\$ 88.000	482	42.451.200	485	42.663.456	487	42.876.773	490	43.091.157	492	43.306.613	495	43.523.146	497	43.740.762	500	43.959.466	502	44.179.263	505	44.400.159	507	44.622.160	510	44.845.271	523.659.425
Outsourcing	\$ 2.310.000	1	2.310.000	1	2.310.000	1	2.310.000	1	2.310.000	1	2.310.000	1	2.310.000	1	2.310.000	1	2.310.000	2	4.620.000	2	4.620.000	2	4.620.000	2	4.620.000	36.960.000
Total			44.761.200		44.973.456		45.186.773		45.401.157		45.616.613		45.833.146		46.050.762		46.269.466		48.799.263		49.020.159		49.242.160		49.465.271	560.619.425
2007																										
	VALOR UNITARIO	No Hrs	ENERO	No Hrs	FEBRERO	No Hrs	MARZO	No Hrs	ABRIL	No Hrs	MAYO	No Hrs	JUNIO	No Hrs	JULIO	No Hrs	AGOSTO	No Hrs	SEPT/BRE	No Hrs	OCTUBRE	No Hrs	NOV/BRE	No Hrs	DIC/BRE	TOTAL
Consumo por proyecto	\$ 96.800	512	49.576.447	515	49.824.329	517	50.073.451	520	50.323.818	522	50.575.437	525	50.828.314	528	51.082.456	530	51.337.868	533	51.594.557	536	51.852.530	538	52.111.793	541	52.372.352	611.553.352
Outsourcing	\$ 2.541.000	2	5.082.000	2	5.082.000	2	5.082.000	2	5.082.000	2	5.082.000	2	5.082.000	2	5.082.000	2	5.082.000	3	7.623.000	3	7.623.000	3	7.623.000	3	7.623.000	71.148.000
Total			54.658.447		54.906.329		55.155.451		55.405.818		55.657.437		55.910.314		56.164.456		56.419.868		59.217.557		59.475.530		59.734.793		59.995.352	682.701.352
2008																										
	VALOR UNITARIO	No Hrs	ENERO	No Hrs	FEBRERO	No Hrs	MARZO	No Hrs	ABRIL	No Hrs	MAYO	No Hrs	JUNIO	No Hrs	JULIO	No Hrs	AGOSTO	No Hrs	SEPT/BRE	No Hrs	OCTUBRE	No Hrs	NOV/BRE	No Hrs	DIC/BRE	TOTAL
Consumo por proyecto	\$ 106.480	571	60.772.595	600	63.937.043	630	67.117.314	660	70.313.485	691	73.525.638	721	76.753.851	751	79.998.206	782	83.258.782	813	86.535.661	844	89.828.925	875	93.138.654	906	96.464.933	941.645.087
Outsourcing	\$ 2.795.100	3	8.385.300	3	8.385.300	3	8.385.300	3	8.385.300	3	8.385.300	3	8.385.300	3	8.385.300	3	8.385.300	4	11.180.400	4	11.180.400	4	11.180.400	4	11.180.400	111.804.000
Total			69.157.895		72.322.343		75.502.614		78.698.785		81.910.938		85.139.151		88.383.506		91.644.082		97.716.061		101.009.325		104.319.054		107.645.333	1.053.449.087
2009																										
	VALOR UNITARIO	No Hrs	ENERO	No Hrs	FEBRERO	No Hrs	MARZO	No Hrs	ABRIL	No Hrs	MAYO	No Hrs	JUNIO	No Hrs	JULIO	No Hrs	AGOSTO	No Hrs	SEPT/BRE	No Hrs	OCTUBRE	No Hrs	NOV/BRE	No Hrs	DIC/BRE	TOTAL
Consumo por proyecto	\$ 117.128	910	106.641.983	915	107.175.193	920	107.711.069	924	108.249.625	929	108.790.873	933	109.334.827	938	109.881.501	943	110.430.909	948	110.983.063	952	111.537.979	957	112.095.668	962	112.656.147	1.315.488.837
Outsourcing	\$ 3.074.610	4	12.298.440	4	12.298.440	4	12.298.440	4	12.298.440	4	12.298.440	4	12.298.440	4	12.298.440	4	12.298.440	5	15.373.050	5	15.373.050	5	15.373.050	5	15.373.050	159.879.720
Total			118.940.423		119.473.633		120.009.509		120.548.065		121.089.313		121.633.267		122.179.941		122.729.349		126.356.113		126.911.029		127.468.718		128.029.197	1.475.368.557

Fuente: Los autores, 2004

Supuesto inicial: Para el año 2005 se contará con tres (3) consultores. Se espera que cada consultor trabaje 40 horas semanales, es decir 160 horas mensuales. Así, tres (3) consultores deberán trabajar 480 horas mensuales que es el número de horas/consultor a vender por mes. Es natural que las 480 horas no se lograrán vender a partir del primer mes, por lo cual, para los meses de Enero a Octubre de 2005 se proyecta un cumplimiento porcentual de la meta de horas (480) que inicia en 10% incrementándose mensualmente de 10 en 10; así en Enero de 2005 se espera vender un 10% de las 480 horas (48 horas), en febrero un 20% (96 horas) y así sucesivamente hasta lograr las 480 en Octubre.

5.4.2 Presupuesto de nómina

Los costos relacionados con el recurso humano en C&C Consultores se detallan a continuación.

Tabla 11. Presupuesto de nómina años 2005 y 2006

AÑO 2005															
CARGO	SUELDO BASE	No.	SUELDO GRUPO	SUELDO ANUAL	AUXILIO TRANSP.	TOTAL SALARIOS	PRIMA LEGAL	VACACIONES	CESANTIAS	INTERES/ CESANT.	FONDO SALUD	FONDO PENSIONES	ARP	PARAFIS CALES	TOTAL FINAL
Consultor - Socio 1	2.200.000	1	2.200.000	26.400.000	-	26.400.000	2.200.000	1.100.000	2.200.000	264.000	2.112.000	2.673.000	137.280	2.376.000	39.462.280
Consultor - Socio 2	2.200.000	1	2.200.000	26.400.000	-	26.400.000	2.200.000	1.100.000	2.200.000	264.000	2.112.000	2.673.000	137.280	2.376.000	39.462.280
Consultor - Comercial	1.800.000	1	1.800.000	21.600.000	-	21.600.000	1.800.000	900.000	1.800.000	216.000	1.728.000	2.187.000	112.320	1.944.000	32.287.320
Consultor - Ingeniería	1.800.000	1	1.800.000	21.600.000	-	21.600.000	1.800.000	900.000	1.800.000	216.000	1.728.000	2.187.000	112.320	1.944.000	32.287.320
Contador	500.000	1	500.000	6.000.000	-	6.000.000									6.000.000
Recepción (Secr.)	358.000	1	358.000	4.296.000	499.200	4.795.200	399.600	199.800	399.600	47.952	383.616	485.514	24.935	431.568	7.167.785
TOTAL		6	8.858.000	106.296.000	499.200	106.795.200	8.399.600	4.199.800	8.399.600	1.007.952	8.063.616	10.205.514	524.135	9.071.568	156.666.985

AÑO 2006															
CARGO	SUELDO BASE	No.	SUELDO GRUPO	SUELDO ANUAL	AUXILIO TRANSP.	TOTAL SALARIOS	PRIMA LEGAL	VACACIONES	CESANTIAS	INTERES/ CESANT.	FONDO SALUD	FONDO PENSIONES	ARP	PARAFIS CALES	TOTAL FINAL
Consultor - Socio 1	2.354.000	1	2.354.000	28.248.000	-	28.248.000	2.354.000	1.177.000	2.354.000	282.480	2.259.840	2.860.110	146.890	2.542.320	42.224.640
Consultor - Socio 2	2.354.000	1	2.354.000	28.248.000	-	28.248.000	2.354.000	1.177.000	2.354.000	282.480	2.259.840	2.860.110	146.890	2.542.320	42.224.640
Consultor - Comercial	1.926.000	1	1.926.000	23.112.000	-	23.112.000	1.926.000	963.000	1.926.000	231.120	1.848.960	2.340.090	120.182	2.080.080	34.547.432
Consultor - Ingeniería	1.926.000	1	1.926.000	23.112.000	-	23.112.000	1.926.000	963.000	1.926.000	231.120	1.848.960	2.340.090	120.182	2.080.080	34.547.432
Ingeniero Outsorsing	1.600.000	1	1.600.000	19.200.000	-	19.200.000									19.200.000
Ingeniero Outsorsing	1.600.000	1	1.600.000	6.400.000	-	6.400.000									6.400.000
Contador	535.000	1	535.000	6.420.000	-	6.420.000									6.420.000
Recepción (Secr.)	383.060	1	383.060	4.596.720	499.200	5.095.920	424.660	212.330	424.660	50.959	407.674	515.962	26.499	458.633	7.617.296
TOTAL		8	12.678.060	139.336.720	499.200	139.835.920	8.984.660	4.492.330	8.984.660	1.078.159	8.625.274	10.916.362	560.643	9.703.433	193.181.440

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 12. Presupuesto de nómina años 2007, 2008 y 2009

ANO 2007		Aumento 6%													
CARGO	SUELDO BASE	No.	SUELDO GRUPO	SUELDO ANUAL	AUXILIO TRANSP.	TOTAL SALARIOS	PRIMA LEGAL	VACACIONES	CESANTIAS	INTERES/ CESANT.	FONDO SALUD	FONDO PENSIONES	ARP	PARAFIS CALES	TOTAL FINAL
Consultor - Socio 1	2.495.240	1	2.495.240	29.942.880	-	29.942.880	2.495.240	1.247.620	2.495.240	299.429	2.395.430	3.031.717	155.703	2.694.859	44.758.118
Consultor - Socio 2	2.495.240	1	2.495.240	29.942.880	-	29.942.880	2.495.240	1.247.620	2.495.240	299.429	2.395.430	3.031.717	155.703	2.694.859	44.758.118
Consultor - Comercial	2.041.560	1	2.041.560	24.498.720	-	24.498.720	2.041.560	1.020.780	2.041.560	244.987	1.959.898	2.480.495	127.393	2.204.885	36.620.278
Consultor - Ingeniería	2.041.560	1	2.041.560	24.498.720	-	24.498.720	2.041.560	1.020.780	2.041.560	244.987	1.959.898	2.480.495	127.393	2.204.885	36.620.278
Ingeniero Outsorsing	1.696.000	2	3.392.000	40.704.000	-	40.704.000									40.704.000
Ingeniero Outsorsing	1.696.000	1	1.696.000	6.784.000	-	6.784.000									6.784.000
Contador	567.100	1	567.100	6.805.200	-	6.805.200									6.805.200
Recepción (Secr.)	406.044	1	406.044	4.872.523	499.200	5.371.723	447.644	223.822	447.644	53.717	429.738	543.887	27.933	483.455	8.029.562
TOTAL		9	15.134.744	168.048.923	499.200	168.548.123	9.521.244	4.760.622	9.521.244	1.142.549	9.140.394	11.568.311	594.126	10.282.943	225.079.555

ANO 2008		Aumento 6%													
CARGO	SUELDO BASE	No.	SUELDO GRUPO	SUELDO ANUAL	AUXILIO TRANSP.	TOTAL SALARIOS	PRIMA LEGAL	VACACIONES	CESANTIAS	INTERES/ CESANT.	FONDO SALUD	FONDO PENSIONES	ARP	PARAFIS CALES	TOTAL FINAL
Consultor - Socio 1	2.644.954	1	2.644.954	31.739.453	-	31.739.453	2.644.954	1.322.477	2.644.954	317.395	2.539.156	3.213.620	165.045	2.856.551	47.443.605
Consultor - Socio 2	2.644.954	1	2.644.954	31.739.453	-	31.739.453	2.644.954	1.322.477	2.644.954	317.395	2.539.156	3.213.620	165.045	2.856.551	47.443.605
Consultor - Comercial	2.164.054	1	2.164.054	25.968.643	-	25.968.643	2.164.054	1.082.027	2.164.054	259.686	2.077.491	2.629.325	135.037	2.337.178	38.817.495
Consultor - Ingeniería	2.164.054	3	6.492.161	77.905.930	-	77.905.930	6.492.161	3.246.080	6.492.161	779.059	6.232.474	7.887.975	405.111	7.011.534	116.452.485
Ingeniero Outsorsing	1.797.760	3	5.393.280	64.719.360	-	64.719.360									64.719.360
Ingeniero Outsorsing	1.797.760	1	1.797.760	7.191.040	-	7.191.040									7.191.040
Contador	601.126	1	601.126	7.213.512	-	7.213.512									7.213.512
Recepción (Secr.)	430.406	1	430.406	5.164.875	499.200	5.664.075	472.006	236.003	472.006	56.641	453.126	573.488	29.453	509.767	8.466.564
TOTAL		12	22.168.695	251.642.265	499.200	252.141.465	14.418.129	7.209.065	14.418.129	1.730.176	13.841.404	17.518.027	899.691	15.571.580	337.747.667

ANO 2009		Aumento 6%													
CARGO	SUELDO BASE	No.	SUELDO GRUPO	SUELDO ANUAL	AUXILIO TRANSP.	TOTAL SALARIOS	PRIMA LEGAL	VACACIONES	CESANTIAS	INTERES/ CESANT.	FONDO SALUD	FONDO PENSIONES	ARP	PARAFIS CALES	TOTAL FINAL
Consultor - Socio 1	2.803.652	1	2.803.652	33.643.820	-	33.643.820	2.803.652	1.401.826	2.803.652	336.438	2.691.506	3.406.437	174.948	3.027.944	50.290.221
Consultor - Socio 2	2.803.652	1	2.803.652	33.643.820	-	33.643.820	2.803.652	1.401.826	2.803.652	336.438	2.691.506	3.406.437	174.948	3.027.944	50.290.221
Consultor - Comercial	2.293.897	1	2.293.897	27.526.762	-	27.526.762	2.293.897	1.146.948	2.293.897	275.268	2.202.141	2.787.085	143.139	2.477.409	41.146.545
Consultor - Ingeniería	2.293.897	3	6.881.690	82.580.285	-	82.580.285	6.881.690	3.440.845	6.881.690	825.803	6.606.423	8.361.254	429.417	7.432.226	123.439.634
Ingeniero Outsorsing	1.905.626	4	7.622.502	91.470.029	-	91.470.029									91.470.029
Ingeniero Outsorsing	1.905.626	1	1.905.626	7.622.502	-	7.622.502									7.622.502
Contador	637.194	1	637.194	7.646.323	-	7.646.323									7.646.323
Recepción (Secr.)	456.231	1	456.231	5.474.767	499.200	5.973.967	497.831	248.915	497.831	59.740	477.917	604.864	31.065	537.657	8.929.786
TOTAL		13	25.404.443	289.608.308	499.200	290.107.508	15.280.721	7.640.361	15.280.721	1.833.687	14.669.492	18.566.076	953.517	16.503.179	380.835.262

Fuente: Los autores, 2004

5.4.3 Flujo de efectivo

Tabla 13. Flujo de caja para el 2005 y el 2006

2005													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE	TOTAL
Ingresos													
Ventas	3.840.000	7.680.000	11.520.000	15.360.000	19.200.000	23.040.000	26.880.000	30.720.000	34.560.000	38.400.000	38.400.000	38.400.000	288.000.000
Aportes Inversion	17.072.880	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	25.772.880
Aportes Capital de Trabajo	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	-	-	-	-	-	-	-	-	7.000.000
Sub Total Ingresos	22.662.880	10.300.000	14.140.000	17.980.000	20.070.000	23.910.000	27.750.000	31.590.000	35.430.000	39.270.000	39.270.000	38.400.000	320.772.880
Egresos													
Gastos de Inversión	15.396.873	943.273	943.273	943.273	943.273	943.273	943.273	943.273	943.273	943.273	943.273	943.273	25.772.880
Costos variables	768.000	1.536.000	2.304.000	3.072.000	3.840.000	4.608.000	5.376.000	6.144.000	6.912.000	7.680.000	7.680.000	7.680.000	57.600.000
Gastos Administracion	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	13.446.525	161.358.305
Sub Total Egresos	29.611.399	15.925.799	16.693.799	17.461.799	18.229.799	18.997.799	19.765.799	20.533.799	21.301.799	22.069.799	22.069.799	22.069.799	244.731.185
Pago Impuestos	-	-	-	-	-	-	2.592.784	3.729.424	4.866.064	6.002.704	6.002.704	6.002.704	29.196.385
Total Egresos	29.611.399	15.925.799	16.693.799	17.461.799	18.229.799	18.997.799	22.358.583	24.263.223	26.167.863	28.072.503	28.072.503	28.072.503	273.927.570
UTILIDAD EJERCICIO	-6.948.519	-5.625.799	-2.553.799	518.201	1.840.201	4.912.201	5.391.417	7.326.777	9.262.137	11.197.497	11.197.497	10.327.497	46.845.310
				Pto Equilibrio									
2006													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE	TOTAL
Ingresos													
Ventas	44.761.200	44.973.456	45.186.773	45.401.157	45.616.613	45.833.146	46.050.762	46.269.466	48.799.263	49.020.159	49.242.160	49.465.271	560.619.425
Aportes Inversion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	44.761.200	44.973.456	45.186.773	45.401.157	45.616.613	45.833.146	46.050.762	46.269.466	48.799.263	49.020.159	49.242.160	49.465.271	560.619.425
Egresos													
Gastos de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos variables	8.952.240	8.994.691	9.037.355	9.080.231	9.123.323	9.166.629	9.210.152	9.253.893	9.759.853	9.804.032	9.848.432	9.893.054	112.123.885
Gastos Administracion	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	16.500.264	198.003.170
Sub Total	25.452.504	25.494.955	25.537.619	25.580.496	25.623.587	25.666.893	25.710.417	25.754.157	26.260.117	26.304.296	26.348.696	26.393.318	310.127.055
Pago Impuestos	6.728.677	6.791.505	6.854.647	6.918.104	6.981.879	7.045.973	7.110.387	7.175.124	7.923.944	7.989.329	8.055.041	8.121.082	87.695.691
Pago Prestamo Socios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	32.181.181	32.286.460	32.392.265	32.498.600	32.605.466	32.712.866	32.820.804	32.929.281	34.184.060	34.293.625	34.403.737	34.514.400	397.822.746
UTILIDAD EJERCICIO	12.580.019	12.686.996	12.794.508	12.902.557	13.011.147	13.120.280	13.229.958	13.340.185	14.615.203	14.726.534	14.838.423	14.950.871	162.796.679

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 14. Flujo de caja para el 2007, 2008 y 2009

2007													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE	TOTAL
Ingresos													
Ventas	54.658.447	54.906.329	55.155.451	55.405.818	55.657.437	55.910.314	56.164.456	56.419.868	59.217.557	59.475.530	59.734.793	59.995.352	682.701.352
Aportes Inversion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	54.658.447	54.906.329	55.155.451	55.405.818	55.657.437	55.910.314	56.164.456	56.419.868	59.217.557	59.475.530	59.734.793	59.995.352	682.701.352
Egresos													
Gastos de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos variables	10.931.689	10.981.266	11.031.090	11.081.164	11.131.487	11.182.063	11.232.891	11.283.974	11.843.511	11.895.106	11.946.959	11.999.070	136.540.270
Gastos Administracion	18.603.074	18.603.074	18.603.074	18.603.074	18.603.074	18.603.074	18.603.074	18.603.074	20.299.074	20.299.074	20.299.074	20.299.074	230.020.890
Sub Total	29.534.763	29.584.340	29.634.164	29.684.238	29.734.562	29.785.137	29.835.965	29.887.048	32.142.586	32.194.180	32.246.033	32.298.144	366.561.160
Pago Impuestos	8.855.405	8.928.778	9.002.518	9.076.627	9.151.106	9.225.958	9.301.184	9.376.786	9.577.382	9.653.742	9.730.484	9.807.609	111.687.581
Total Egresos	38.390.169	38.513.118	38.636.683	38.760.865	38.885.668	39.011.095	39.137.149	39.263.834	41.719.968	41.847.922	41.976.516	42.105.754	478.248.741
UTILIDAD EJERCICIO	16.268.278	16.393.211	16.518.768	16.644.953	16.771.769	16.899.219	17.027.307	17.156.034	17.497.590	17.627.608	17.758.276	17.889.598	204.452.611

2008													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE	TOTAL
Ingresos													
Ventas	69.157.895	72.322.343	75.502.614	78.698.785	81.910.938	85.139.151	88.383.506	91.644.082	97.716.061	101.009.325	104.319.054	107.645.333	1.053.449.087
Aportes Inversion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	69.157.895	72.322.343	75.502.614	78.698.785	81.910.938	85.139.151	88.383.506	91.644.082	97.716.061	101.009.325	104.319.054	107.645.333	1.053.449.087
Egresos													
Gastos de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos variables	13.831.579	14.464.469	15.100.523	15.739.757	16.382.188	17.027.830	17.676.701	18.328.816	19.543.212	20.201.865	20.863.811	21.529.067	210.689.817
Gastos Administracion	27.186.822	27.186.822	27.186.822	27.186.822	27.186.822	27.186.822	27.186.822	27.186.822	28.984.582	28.984.582	28.984.582	28.984.582	333.432.901
Sub Total	41.018.401	41.651.290	42.287.344	42.926.579	43.569.009	44.214.652	44.863.523	45.515.638	48.527.794	49.186.447	49.848.393	50.513.648	544.122.719
Pago Impuestos	9.744.774	10.681.451	11.622.811	12.568.878	13.519.675	14.475.226	15.435.555	16.400.686	17.532.820	18.507.626	19.487.306	20.471.885	180.448.695
Total Egresos	50.763.175	52.332.741	53.910.156	55.495.457	57.088.684	58.689.878	60.299.078	61.916.324	66.060.614	67.694.073	69.335.699	70.985.533	724.571.413
UTILIDAD EJERCICIO	18.394.720	19.989.602	21.592.458	23.203.329	24.822.253	26.449.273	28.084.428	29.727.758	31.655.447	33.315.252	34.983.355	36.659.800	328.877.674

2009													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE	TOTAL
Ingresos													
Ventas	118.940.423	119.473.633	120.009.509	120.548.065	121.089.313	121.633.267	122.179.941	122.729.349	126.356.113	126.911.029	127.468.718	128.029.197	1.475.368.557
Aportes Inversion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	118.940.423	119.473.633	120.009.509	120.548.065	121.089.313	121.633.267	122.179.941	122.729.349	126.356.113	126.911.029	127.468.718	128.029.197	1.475.368.557
Egresos													
Gastos de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos variables	23.788.085	23.894.727	24.001.902	24.109.613	24.217.863	24.326.653	24.435.988	24.545.870	25.271.223	25.382.206	25.493.744	25.605.839	295.073.711
Gastos Administracion	30.720.238	30.720.238	30.720.238	30.720.238	30.720.238	30.720.238	30.720.238	30.720.238	32.625.863	32.625.863	32.625.863	32.625.863	376.265.355
Sub Total	54.508.322	54.614.964	54.722.140	54.829.851	54.938.100	55.046.891	55.156.226	55.266.107	57.897.086	58.008.069	58.119.607	58.231.703	671.339.066
Pago Impuestos	23.133.144	23.290.974	23.449.593	23.609.006	23.769.215	23.930.226	24.092.041	24.254.666	24.623.107	24.787.362	24.952.438	25.118.339	289.010.111
Total Egresos	77.641.466	77.905.938	78.171.733	78.438.856	78.707.315	78.977.117	79.248.267	79.520.773	82.520.193	82.795.431	83.072.045	83.350.042	960.349.178
UTILIDAD EJERCICIO	41.298.957	41.567.695	41.837.776	42.109.208	42.381.997	42.656.150	42.931.674	43.208.575	43.835.921	44.115.598	44.396.674	44.679.155	515.019.380

Fuente: Los autores, 2004

5.4.4 Estado de resultados

Tabla 15. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2005

Diciembre de 2005													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	3.840.000	7.680.000	11.520.000	15.360.000	19.200.000	23.040.000	26.880.000	30.720.000	34.560.000	38.400.000	38.400.000	38.400.000	288.000.000
Costos variables de ventas	768.000	1.536.000	2.304.000	3.072.000	3.840.000	4.608.000	5.376.000	6.144.000	6.912.000	7.680.000	7.680.000	7.680.000	57.600.000
	0	0	0	0	0								-
UTILIDAD BRUTA	3.072.000	6.144.000	9.216.000	12.288.000	15.360.000	18.432.000	21.504.000	24.576.000	27.648.000	30.720.000	30.720.000	30.720.000	230.400.000
Gastos operacionales de Administración													-
Nomina	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	8.899.600	106.795.200
Cesantías	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	8.399.600
Intereses sobre Cesantías	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	83.996	1.007.952
Prima	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	699.967	8.399.600
Vacaciones	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	349.983	4.199.800
Parafiscales	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	2.322.069	27.864.833
Arrendamiento	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	8.400.000
Servicios públicos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Depreciación	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	2.890.720
Total Gastos Administración	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	14.496.475	173.957.705
													-
UTILIDAD OPERACIONAL	-11.424.475	-8.352.475	-5.280.475	-2.208.475	863.525	3.935.525	7.007.525	10.079.525	13.151.525	16.223.525	16.223.525	16.223.525	56.442.295
													-
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	-11.424.475	-8.352.475	-5.280.475	-2.208.475	863.525	3.935.525	7.007.525	10.079.525	13.151.525	16.223.525	16.223.525	16.223.525	56.442.295
													-
Menos provisión Imptos:	0	0	0	0	0	0	2.592.784	3.729.424	4.866.064	6.002.704	6.002.704	6.002.704	29.196.385
													-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-11.424.475	-8.352.475	-5.280.475	-2.208.475	863.525	3.935.525	4.414.740	6.350.100	8.285.460	10.220.820	10.220.820	10.220.820	27.245.910
													-
Rentabilidad Sobre Ventas	-298%	-109%	-46%	-14%	4%	17%	16%	21%	24%	27%	27%	27%	9%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 16. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2006

Diciembre de 2006													
Incremento 7%													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	44.761.200	44.973.456	45.186.773	45.401.157	45.616.613	45.833.146	46.050.762	46.269.466	48.799.263	49.020.159	49.242.160	49.465.271	560.619.425
Costos variables de ventas	8.952.240	8.994.691	9.037.355	9.080.231	9.123.323	9.166.629	9.210.152	9.253.893	9.759.853	9.804.032	9.848.432	9.893.054	112.123.885
	0	0	0	0	0								-
UTILIDAD BRUTA	35.808.960	35.978.765	36.149.419	36.320.926	36.493.290	36.666.517	36.840.609	37.015.572	39.039.410	39.216.127	39.393.728	39.572.217	448.495.540
Gastos operacionales de Administración													-
Nomina	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	11.652.993	139.835.920
Cesantías	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	8.984.660
Intereses sobre Cesantías	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	89.847	1.078.159
Prima	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	748.722	8.984.660
Vacaciones	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	374.361	4.492.330
Parafiscales	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	2.483.809	29.805.711
Arrendamiento	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	749.000	8.988.000
Servicios públicos	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	535.000	6.420.000
Depreciación	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	2.890.720
Total Gastos Administración	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	17.623.347	211.480.160
													-
UTILIDAD OPERACIONAL	18.185.613	18.355.418	18.526.072	18.697.579	18.869.944	19.043.170	19.217.263	19.392.226	21.416.064	21.592.781	21.770.381	21.948.870	237.015.380
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	18.185.613	18.355.418	18.526.072	18.697.579	18.869.944	19.043.170	19.217.263	19.392.226	21.416.064	21.592.781	21.770.381	21.948.870	237.015.380
													-
Menos provisión Imptos:	6.728.677	6.791.505	6.854.647	6.918.104	6.981.879	7.045.973	7.110.387	7.175.124	7.923.944	7.989.329	8.055.041	8.121.082	87.695.691
													-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.456.936	11.563.913	11.671.425	11.779.475	11.888.065	11.997.197	12.106.875	12.217.102	13.492.120	13.603.452	13.715.340	13.827.788	149.319.689
													-
Rentabilidad Sobre Ventas	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	28%	28%	28%	28%	27%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 17. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2007

Diciembre de 2007													
Incremento 6%													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	54.658.447	54.906.329	55.155.451	55.405.818	55.657.437	55.910.314	56.164.456	56.419.868	59.217.557	59.475.530	59.734.793	59.995.352	682.701.352
Costos variables de ventas	10.931.689	10.981.266	11.031.090	11.081.164	11.131.487	11.182.063	11.232.891	11.283.974	11.843.511	11.895.106	11.946.959	11.999.070	136.540.270
	0	0	0	0	0								-
UTILIDAD BRUTA	43.726.757	43.925.063	44.124.361	44.324.654	44.525.950	44.728.251	44.931.565	45.135.894	47.374.046	47.580.424	47.787.834	47.996.281	546.161.082
													-
Gastos operacionales de Administración													-
Nomina	13.480.344	13.480.344	13.480.344	13.480.344	13.480.344	13.480.344	13.480.344	13.480.344	15.176.344	15.176.344	15.176.344	15.176.344	168.548.123
Cesantías	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	9.521.244
Intereses sobre Cesantías	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	95.212	1.142.549
Prima	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	793.437	9.521.244
Vacaciones	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	396.718	4.760.622
Parafiscales	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	2.632.148	31.585.774
Arrendamiento	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	793.940	9.527.280
Servicios públicos	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	567.100	6.805.200
Depreciación	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	240.893	2.890.720
Total Gastos Administración	19.793.230	19.793.230	19.793.230	19.793.230	19.793.230	19.793.230	19.793.230	19.793.230	21.489.230	21.489.230	21.489.230	21.489.230	244.302.755
													-
UTILIDAD OPERACIONAL	23.933.528	24.131.834	24.331.131	24.531.425	24.732.720	24.935.022	25.138.335	25.342.665	25.884.816	26.091.195	26.298.605	26.507.052	301.858.327
													-
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	23.933.528	24.131.834	24.331.131	24.531.425	24.732.720	24.935.022	25.138.335	25.342.665	25.884.816	26.091.195	26.298.605	26.507.052	301.858.327
													-
Menos provisión Imptos:	8.855.405	8.928.778	9.002.518	9.076.627	9.151.106	9.225.958	9.301.184	9.376.786	9.577.382	9.653.742	9.730.484	9.807.609	111.687.581
													-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.078.123	15.203.055	15.328.613	15.454.798	15.581.614	15.709.064	15.837.151	15.965.879	16.307.434	16.437.453	16.568.121	16.699.443	190.170.746
													-
Rentabilidad Sobre Ventas	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 18. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2008

Diciembre de 2008													
Incremento 6%													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	69.157.895	72.322.343	75.502.614	78.698.785	81.910.938	85.139.151	88.383.506	91.644.082	97.716.061	101.009.325	104.319.054	107.645.333	1.053.449.087
Costos variables de ventas	13.831.579	14.464.469	15.100.523	15.739.757	16.382.188	17.027.830	17.676.701	18.328.816	19.543.212	20.201.865	20.863.811	21.529.067	210.689.817
	0	0	0	0	0								-
UTILIDAD BRUTA	55.326.316	57.857.875	60.402.091	62.959.028	65.528.750	68.111.321	70.706.805	73.315.266	78.172.849	80.807.460	83.455.244	86.116.266	842.759.270
													-
Gastos operacionales de Administración													-
Nomina	20.412.535	20.412.535	20.412.535	20.412.535	20.412.535	20.412.535	20.412.535	20.412.535	22.210.295	22.210.295	22.210.295	22.210.295	252.141.465
Cesantías	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	14.418.129
Intereses sobre Cesantías	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	144.181	1.730.176
Prima	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	1.201.511	14.418.129
Vacaciones	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	600.755	7.209.065
Parafiscales	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	3.985.892	47.830.703
Arrendamiento	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	841.576	10.098.917
Servicios públicos	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	601.126	7.213.512
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Total Gastos Administración	28.989.088	28.989.088	28.989.088	28.989.088	28.989.088	28.989.088	28.989.088	28.989.088	30.786.848	30.786.848	30.786.848	30.786.848	355.060.095
													-
UTILIDAD OPERACIONAL	26.337.228	28.868.787	31.413.003	33.969.940	36.539.662	39.122.233	41.717.717	44.326.178	47.386.001	50.020.612	52.668.396	55.329.418	487.699.174
													-
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	26.337.228	28.868.787	31.413.003	33.969.940	36.539.662	39.122.233	41.717.717	44.326.178	47.386.001	50.020.612	52.668.396	55.329.418	487.699.174
													-
Menos provisión Imptos:	9.744.774	10.681.451	11.622.811	12.568.878	13.519.675	14.475.226	15.435.555	16.400.686	17.532.820	18.507.626	19.487.306	20.471.885	180.448.695
													-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16.592.454	18.187.336	19.790.192	21.401.062	23.019.987	24.647.007	26.282.162	27.925.492	29.853.181	31.512.985	33.181.089	34.857.534	307.250.480
													-
Rentabilidad Sobre Ventas	24%	25%	26%	27%	28%	29%	30%	30%	31%	31%	32%	32%	29%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 19. Estado de resultados C&C Consultores. Año 2009

Diciembre de 2009													
Incremento 6%													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	118.940.423	119.473.633	120.009.509	120.548.065	121.089.313	121.633.267	122.179.941	122.729.349	126.356.113	126.911.029	127.468.718	128.029.197	1.475.368.557
Costos variables de ventas	23.788.085	23.894.727	24.001.902	24.109.613	24.217.863	24.326.653	24.435.988	24.545.870	25.271.223	25.382.206	25.493.744	25.605.839	295.073.711
	0	0	0	0	0	0							-
UTILIDAD BRUTA	95.152.339	95.578.907	96.007.607	96.438.452	96.871.450	97.306.614	97.743.953	98.183.479	101.084.891	101.528.823	101.974.975	102.423.357	1.180.294.846
Gastos operacionales de Administración													-
Nomina	23.540.417	23.540.417	23.540.417	23.540.417	23.540.417	23.540.417	23.540.417	23.540.417	25.446.043	25.446.043	25.446.043	25.446.043	290.107.508
Cesantías	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	15.280.721
Intereses sobre Cesantías	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	152.807	1.833.687
Prima	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	1.273.393	15.280.721
Vacaciones	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	636.697	7.640.361
Parafiscales	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	4.224.355	50.692.264
Arrendamiento	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	892.071	10.704.852
Servicios públicos	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	637.194	7.646.323
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Total Gastos Administración	32.630.328	32.630.328	32.630.328	32.630.328	32.630.328	32.630.328	32.630.328	32.630.328	34.535.953	34.535.953	34.535.953	34.535.953	399.186.437
													-
UTILIDAD OPERACIONAL	62.522.011	62.948.579	63.377.280	63.808.124	64.241.122	64.676.286	65.113.625	65.553.151	66.548.937	66.992.869	67.439.021	67.887.404	781.108.409
													-
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	62.522.011	62.948.579	63.377.280	63.808.124	64.241.122	64.676.286	65.113.625	65.553.151	66.548.937	66.992.869	67.439.021	67.887.404	781.108.409
													-
Menos provisión Imptos:	23.133.144	23.290.974	23.449.593	23.609.006	23.769.215	23.930.226	24.092.041	24.254.666	24.623.107	24.787.362	24.952.438	25.118.339	289.010.111
													-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	39.388.867	39.657.605	39.927.686	40.199.118	40.471.907	40.746.060	41.021.584	41.298.485	41.925.830	42.205.508	42.486.583	42.769.065	492.098.298
													-
Rentabilidad Sobre Ventas	33%	33%	33%	33%	33%	33%	34%	34%	33%	33%	33%	33%	33%

Fuente: Los autores, 2004

5.4.5 Balance general proyectado

Tabla 20. Balance general proyectado para el año 2005

2.005												
ACTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE
CORRIENTE												
Efectivo	-6.948.519	-5.625.799	-2.553.799	518.201	1.840.201	4.912.201	5.391.417	7.326.777	9.262.137	11.197.497	11.197.497	10.327.497
Cuentas por cobrar clientes	304.919	2.295.092	3.426.385	3.007.279	5.473.301	6.719.794	9.195.754	10.709.991	13.537.029	13.199.107	13.440.000	15.360.000
Inventario de materias primas	768.000	1.536.000	2.304.000	3.072.000	3.840.000	4.608.000	5.376.000	6.144.000	6.912.000	7.680.000	7.680.000	7.680.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-5.875.600	-1.794.707	3.176.587	6.597.480	11.153.502	16.239.995	19.963.171	24.180.768	29.711.166	32.076.604	32.317.497	33.367.497
FIJO												
Maquinaria y equipo	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000
Equipo de oficina	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600
Subtotal fijos	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Depreciaciones	240.893	481.787	722.680	963.573	1.204.467	1.445.360	1.686.253	1.927.147	2.168.040	2.408.933	2.649.827	2.890.720
TOTAL ACTIVO FIJO	14.212.707	13.971.813	13.730.920	13.490.027	13.249.133	13.008.240	12.767.347	12.526.453	12.285.560	12.044.667	11.803.773	11.562.880
OTROS ACTIVOS												
TOTAL ACTIVOS	8.337.107	12.177.107	16.907.507	20.087.507	24.402.635	29.248.235	32.730.518	36.707.222	41.996.726	44.121.271	44.121.270	44.930.377
PASIVOS												
CORRIENTE O DE CORTO PLAZO												
Mantenimiento Equipos	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000
Obligaciones con proveedores	1.152.000	1.920.000	2.534.400	3.686.400	4.800.000	5.068.800	6.451.200	7.065.600	7.948.800	7.755.041	7.755.041	7.520.148
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	0	2.592.784	3.729.424	4.866.064	6.002.704	6.002.704	6.002.704
Laborales por pagar	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982	4.155.982
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	5.307.982	6.075.982	7.734.382	7.842.382	8.955.982	10.268.782	13.199.966	14.951.006	18.014.846	17.913.727	17.913.727	18.722.834
MEDIANO Y LARGO PLAZO												
Obligaciones financieras LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS MEDIANO Y LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	5.307.982	6.075.982	7.734.382	7.842.382	8.955.982	10.268.782	13.199.966	14.951.006	18.014.846	17.913.727	17.913.727	18.722.834
PATRIMONIO												
Capital	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Reserva legal	0	0	0	0	129.529	590.329	662.211	952.515	1.242.819	1.533.123	1.533.123	1.533.123
Utilidad del ejercicio	-11.424.475	-8.352.475	-5.280.475	-2.208.475	863.525	3.935.525	4.414.740	6.350.100	8.285.460	10.220.820	10.220.820	10.220.820
TOTAL PATRIMONIO	3.029.125	6.101.125	9.173.125	12.245.125	15.446.653	18.979.453	19.530.552	21.756.216	23.981.880	26.207.544	26.207.544	26.207.544
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.337.107	12.177.107	16.907.507	20.087.507	24.402.635	29.248.235	32.730.518	36.707.222	41.996.726	44.121.271	44.121.271	44.930.377
Rentabilidad sobre activos	-137%	-69%	-31%	-11%	4%	13%	13%	17%	20%	23%	23%	23%
Rentabilidad sobre capital	-79%	-58%	-37%	-15%	6%	27%	31%	44%	57%	71%	71%	71%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 21. Balance general proyectado para el año 2006

2.006												
ACTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
CORRIENTE												
Efectivo	12.580.019	12.686.996	12.794.508	12.902.557	13.011.147	13.120.280	13.229.958	13.340.185	14.615.203	14.726.534	14.838.423	14.950.871
Cuentas por cobrar clientes	17.810.686	17.919.383	18.031.115	18.131.754	18.235.401	18.235.507	18.391.495	18.489.748	19.519.297	19.583.260	19.664.657	19.774.217
Inventario de materias primas	8.952.240	8.994.691	9.037.355	9.080.231	9.123.323	9.166.629	9.210.152	9.253.893	9.759.853	9.804.032	9.848.432	9.893.054
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	39.342.945	39.601.070	39.862.977	40.114.543	40.369.870	40.522.416	40.831.606	41.083.825	43.894.352	44.113.827	44.351.511	44.618.142
FIJO												
Maquinaria y equipo	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000
Equipo de oficina	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600
Subtotal fijos	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Depreciaciones	3.131.613	3.372.507	3.613.400	3.854.293	4.095.187	4.336.080	4.576.973	4.817.867	5.058.760	5.299.653	5.540.547	5.781.440
TOTAL ACTIVO FIJO	11.321.987	11.081.093	10.840.200	10.599.307	10.358.413	10.117.520	9.876.627	9.635.733	9.394.840	9.153.947	8.913.053	8.672.160
OTROS ACTIVOS												
TOTAL OTROS ACTIVOS												
TOTAL ACTIVOS	50.664.932	50.682.164	50.703.177	50.713.850	50.728.284	50.639.936	50.708.232	50.719.559	53.289.192	53.267.773	53.264.565	53.290.302
PASIVOS												
CORRIENTE O DE CORTO PLAZO												
Mantenimiento Equipos	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000
Obligaciones con proveedores	11.861.718	11.693.099	10.483.331	11.350.289	11.176.070	9.854.126	10.775.878	10.595.708	9.906.250	10.735.415	10.537.822	9.324.204
Impuestos por pagar	6.728.677	6.791.505	6.854.647	6.918.104	6.981.879	7.045.973	7.110.387	7.175.124	7.923.944	7.989.329	8.055.041	8.121.082
Laborales por pagar	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460	4.445.460
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	23.035.855	22.930.063	22.827.438	22.713.854	22.603.409	22.389.559	22.331.725	22.216.291	23.319.654	23.170.204	23.038.323	22.934.745
MEDIANO Y LARGO PLAZO												
TOTAL PASIVOS MEDIANO Y LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	23.035.855	22.930.063	22.827.438	22.713.854	22.603.409	22.389.559	22.331.725	22.216.291	23.319.654	23.170.204	23.038.323	22.934.745
PATRIMONIO												
Capital	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Reserva legal	1.718.540	1.734.587	1.750.714	1.766.921	1.783.210	1.799.580	1.816.031	1.832.565	2.023.818	2.040.518	2.057.301	2.074.168
Utilidad del ejercicio	11.456.936	11.563.913	11.671.425	11.779.475	11.888.065	11.997.197	12.106.875	12.217.102	13.492.120	13.603.452	13.715.340	13.827.788
TOTAL PATRIMONIO	27.629.077	27.752.100	27.875.739	27.999.996	28.124.874	28.250.377	28.376.507	28.503.268	29.969.538	30.097.570	30.226.241	30.355.556
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	50.664.932	50.682.164	50.703.177	50.713.850	50.728.284	50.639.936	50.708.232	50.719.559	53.289.192	53.267.773	53.264.565	53.290.302
Rentabilidad sobre activos	23%	23%	23%	23%	23%	24%	24%	24%	25%	26%	26%	26%
Rentabilidad sobre capital	79%	80%	81%	81%	82%	83%	84%	85%	93%	94%	95%	96%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 22. Balance general proyectado para el año 2007

2.007												
ACTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
CORRIENTE												
Efectivo	16.268.278	16.393.211	16.518.768	16.644.953	16.771.769	16.899.219	17.027.307	17.156.034	17.497.590	17.627.608	17.758.276	17.889.598
Cuentas por cobrar clientes	21.862.740	21.959.612	22.039.795	22.148.229	22.217.682	22.311.619	22.384.425	22.567.947	23.649.511	23.711.579	23.809.357	23.929.608
Inventario de materias primas	10.931.689	10.981.266	11.031.090	11.081.164	11.131.487	11.182.063	11.232.891	11.283.974	11.843.511	11.895.106	11.946.959	11.999.070
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	49.062.707	49.334.088	49.589.653	49.874.345	50.120.939	50.392.901	50.644.623	51.007.955	52.990.612	53.234.293	53.514.592	53.818.277
FIJO												
Maquinaria y equipo	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000
Equipo de oficina	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600
Subtotal fijos	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Depreciaciones	6.022.333	6.263.227	6.504.120	6.745.013	6.985.907	7.226.800	7.467.693	7.708.587	7.949.480	8.190.373	8.431.267	8.672.160
TOTAL ACTIVO FIJO	8.431.267	8.190.373	7.949.480	7.708.587	7.467.693	7.226.800	6.985.907	6.745.013	6.504.120	6.263.227	6.022.333	5.781.440
OTROS ACTIVOS												
TOTAL OTROS ACTIVOS												
TOTAL ACTIVOS	57.493.974	57.524.462	57.539.133	57.582.932	57.588.632	57.619.701	57.630.529	57.752.969	59.494.732	59.497.520	59.536.925	59.599.717
PASIVOS												
CORRIENTE O DE CORTO PLAZO												
Mantenimiento Equipos	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000
Obligaciones con proveedores	12.134.175	11.947.617	10.700.157	11.568.735	11.354.117	10.119.767	10.952.069	10.849.541	10.955.248	11.776.155	11.588.550	10.379.196
Impuestos por pagar	8.855.405	8.928.778	9.002.518	9.076.627	9.151.106	9.225.958	9.301.184	9.376.786	9.577.382	9.653.742	9.730.484	9.807.609
Laborales por pagar	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953	4.710.953
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	25.700.533	25.587.348	25.457.629	25.356.315	25.216.176	25.100.678	24.964.206	24.937.279	26.287.583	26.140.850	26.029.986	25.941.758
MEDIANO Y LARGO PLAZO												
TOTAL PASIVOS MEDIANO Y LP												
TOTAL PASIVOS	25.700.533	25.587.348	25.457.629	25.356.315	25.216.176	25.100.678	24.964.206	24.937.279	26.287.583	26.140.850	26.029.986	25.941.758
PATRIMONIO												
Capital	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Reserva legal	2.261.718	2.280.458	2.299.292	2.318.220	2.337.242	2.356.360	2.375.573	2.394.882	2.446.115	2.465.618	2.485.218	2.504.916
Utilidad del ejercicio	15.078.123	15.203.055	15.328.613	15.454.798	15.581.614	15.709.064	15.837.151	15.965.879	16.307.434	16.437.453	16.568.121	16.699.443
TOTAL PATRIMONIO	31.793.441	31.937.114	32.081.504	32.226.617	32.372.456	32.519.023	32.666.324	32.814.361	33.207.149	33.356.670	33.506.939	33.657.959
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	57.493.974	57.524.462	57.539.133	57.582.932	57.588.632	57.619.701	57.630.529	57.751.640	59.494.732	59.497.520	59.536.925	59.599.717
Rentabilidad sobre activos	26%	26%	27%	27%	27%	27%	27%	28%	27%	28%	28%	28%
Rentabilidad sobre capital	104%	105%	106%	107%	108%	109%	110%	110%	113%	114%	115%	116%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 23. Balance general proyectado para el año 2008

2.008												
ACTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CORRIENTE												
Efectivo	18.394.720	19.989.602	21.592.458	23.203.329	24.822.253	26.449.273	28.084.428	29.727.758	31.655.447	33.315.252	34.983.355	36.659.800
Cuentas por cobrar clientes	27.661.879	28.927.717	30.173.092	31.471.884	32.744.221	34.046.363	35.353.402	36.653.944	39.077.913	40.403.617	41.725.133	43.052.755
Inventario de materias primas	13.831.579	14.464.469	15.100.523	15.739.757	16.382.188	17.027.830	17.676.701	18.328.816	19.543.212	20.201.865	20.863.811	21.529.067
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	59.888.178	63.381.787	66.866.073	70.414.970	73.948.662	77.523.466	81.114.531	84.710.518	90.276.572	93.920.733	97.572.299	101.241.621
FIJO												
Maquinaria y equipo	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000
Equipo de oficina	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600
Subtotal fijos	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Depreciaciones	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
TOTAL ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS												
TOTAL OTROS ACTIVOS												
TOTAL ACTIVOS	59.888.178	63.381.787	66.866.073	70.414.970	73.948.662	77.523.466	81.114.531	84.710.518	90.276.572	93.920.733	97.572.299	101.241.621
PASIVOS												
CORRIENTE O DE CORTO PLAZO												
Mantenimiento Equipos	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000
Obligaciones con proveedores	9.474.632	10.197.450	9.853.091	11.647.420	12.368.552	12.072.732	13.858.534	14.608.067	15.781.144	17.585.723	18.339.290	18.052.122
Impuestos por pagar	9.744.774	10.681.451	11.622.811	12.568.878	13.519.675	14.475.226	15.435.555	16.400.686	17.532.820	18.507.626	19.487.306	20.471.885
Laborales por pagar	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850	7.133.850
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	26.353.256	28.012.752	29.653.752	31.350.148	33.022.077	34.725.808	36.427.939	38.142.603	41.491.814	43.227.200	44.960.446	46.701.857
MEDIANO Y LARGO PLAZO												
TOTAL PASIVOS MEDIANO Y LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	26.353.256	28.012.752	29.653.752	31.350.148	33.022.077	34.725.808	36.427.939	38.142.603	41.491.814	43.227.200	44.960.446	46.701.857
PATRIMONIO												
Capital	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Reserva legal	2.488.868	2.728.100	2.968.529	3.210.159	3.452.998	3.697.051	3.942.324	4.188.824	4.477.977	4.726.948	4.977.163	5.228.630
Utilidad del ejercicio	16.592.454	18.187.336	19.790.192	21.401.062	23.019.987	24.647.007	26.282.162	27.925.492	29.853.181	31.512.985	33.181.089	34.857.534
TOTAL PATRIMONIO	33.534.922	35.369.036	37.212.321	39.064.822	40.926.585	42.797.658	44.678.086	46.567.916	48.784.758	50.693.533	52.611.853	54.539.764
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	59.888.178	63.381.787	66.866.073	70.414.970	73.948.662	77.523.466	81.106.025	84.710.518	90.276.572	93.920.733	97.572.299	101.241.621
Rentabilidad sobre activos	28%	29%	30%	30%	31%	32%	32%	33%	33%	34%	34%	34%
Rentabilidad sobre capital	115%	126%	137%	148%	159%	171%	182%	193%	207%	218%	230%	241%

Fuente: Los autores, 2004

Tabla 24. Balance general proyectado para el año 2009

2.009												
ACTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE
CORRIENTE												
Efectivo	41.298.957	41.567.695	41.837.776	42.109.208	42.381.997	42.656.150	42.931.674	43.208.575	43.835.921	44.115.598	44.396.674	44.679.155
Cuentas por cobrar clientes	47.575.616	47.784.640	47.994.697	48.212.069	48.430.541	48.648.155	48.871.058	49.090.661	50.541.337	50.762.926	50.985.990	51.209.519
Inventario de materias primas	23.788.085	23.894.727	24.001.902	24.109.613	24.217.863	24.326.653	24.435.988	24.545.870	25.271.223	25.382.206	25.493.744	25.605.839
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	112.662.658	113.247.061	113.834.375	114.430.890	115.030.401	115.630.959	116.238.720	116.845.106	119.648.480	120.260.730	120.876.408	121.494.513
FIJO												
Maquinaria y equipo	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000	10.440.000
Equipo de oficina	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600	4.013.600
Subtotal fijos	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Depreciaciones	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
TOTAL ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS												
TOTAL OTROS ACTIVOS												
TOTAL ACTIVOS	112.662.658	113.247.061	113.834.375	114.430.890	115.030.401	115.630.959	116.238.720	116.845.106	119.648.480	120.260.730	120.876.408	121.494.513
PASIVOS												
CORRIENTE O DE CORTO PLAZO												
Mantenimiento Equipos	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000	0	0	1.044.000
Obligaciones con proveedores	22.218.071	22.335.596	21.409.696	22.578.652	22.704.246	21.784.518	22.957.611	23.082.936	23.752.422	24.922.788	25.050.153	24.133.504
Impuestos por pagar	23.133.144	23.290.974	23.449.593	23.609.006	23.769.215	23.930.226	24.092.041	24.254.666	24.623.107	24.787.362	24.952.438	25.118.339
Laborales por pagar	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646	7.560.646
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	52.911.861	53.187.216	53.463.936	53.748.304	54.034.108	54.319.390	54.610.298	54.898.248	56.980.175	57.270.796	57.563.237	57.856.489
MEDIANO Y LARGO PLAZO												
TOTAL PASIVOS MEDIANO Y LP												
TOTAL PASIVOS	52.911.861	53.187.216	53.463.936	53.748.304	54.034.108	54.319.390	54.610.298	54.898.248	56.980.175	57.270.796	57.563.237	57.856.489
PATRIMONIO												
Capital	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600	14.453.600
Reserva legal	5.908.330	5.948.641	5.989.153	6.029.868	6.070.786	6.111.909	6.153.238	6.194.773	6.288.875	6.330.826	6.372.988	6.415.360
Utilidad del ejercicio	39.388.867	39.657.605	39.927.686	40.199.118	40.471.907	40.746.060	41.021.584	41.298.485	41.925.830	42.205.508	42.486.583	42.769.065
TOTAL PATRIMONIO	59.750.797	60.059.845	60.370.439	60.682.586	60.996.293	61.311.569	61.628.421	61.946.858	62.668.305	62.989.934	63.313.171	63.638.024
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	112.662.658	113.247.061	113.834.375	114.430.890	115.030.401	115.630.959	116.238.720	116.845.106	119.648.480	120.260.730	120.876.408	121.494.513
Rentabilidad sobre activos	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Rentabilidad sobre capital	273%	274%	276%	278%	280%	282%	284%	286%	290%	292%	294%	296%

Fuente: Los autores, 2004

5.4.6 Análisis de los estados financieros

Partiendo de los estados financieros proyectados para los años 2005 al 2009, se calcularon los siguientes indicadores:

Tabla 25. Indicadores financieros proyectados

	Un año	Dos años	Tres años	Cuatro Años	Cinco Años
Tasa Interna de Retorno	7%	15%	16%	16%	16%
Valor Presente Neto	\$ 862,309	\$ 35,572,877	\$ 54,171,484	\$ 65,490,524	\$ 72,889,243
Punto de Equilibrio	Cuarto mes				
B/C	1.17				

Fuente: Los autores, 2004

Así, se puede concluir que:

- Si un inversionista invierte su dinero en la creación de C&C Consultores y no en oportunidades convencionales, puede llegar a percibir ingresos adicionales por \$862.309 en el primer año (cifra a valor presente). Esta cifra de Valor Presente Neto (VPN) para el primer año se obtiene utilizando una tasa de interés de oportunidad del 7% efectivo anual. Cabe anotar que el DTF actual está en el 7.77% efectivo anual.
- La tasa Interna de Retorno (TIR) es del 7% en el primer año y corresponde a la rentabilidad que el proyecto le permitirá devengar a cualquier peso invertido en el mismo, durante el tiempo que se encuentre invertido.
- El Punto de Equilibrio (PE) se presenta en el mes de abril de 2005 (ver flujo de caja año 2005), mes en el que los ingresos exceden a los egresos en \$518.201.00
- Al realizar un análisis Costo/Beneficio de la inversión realizada, utilizando el valor presente de los ingresos, de los egresos y una tasa de interés de oportunidad del 7%, se obtiene un valor de 1.17 el cual, por ser superior a 1, permite justificar el proyecto desde el punto de vista económico.
- La tendencia de los anteriores indicadores financieros es hacia el asenso para los años posteriores al 2005, de esta forma, el proyecto puede catalogarse como viable y rentable.

6 ESTUDIO LEGAL

A nivel legal, la empresa se constituirá como una empresa de Responsabilidad Limitada debido a que las empresa estará constituida por dos (2) socios quienes aportaran el capital de constitución por cuotas y desean que su responsabilidad se limite al capital aportado.¹ El nombre de la sociedad será entonces **C&C Consultores Ltda.**, con domicilio en Bogotá D.C., en la carrera 16 No. 66 – 46.

El capital social con el cual se constituirá la empresa será de treinta y dos millones setecientos setenta y dos mil ochocientos ochenta pesos m/cte. (\$32.772.880.00), el cual será aportado por los socios de la siguiente forma:

- Claudia Bustos Oguia aporta 16.386.440.00.
- César L. Bohórquez Camargo aporta 16.386.440.00.

Por el tamaño de la empresa durante sus primeros años y por el monto de sus activos, esta puede clasificarse como Microempresa ya que contará con una planta de personal no superior a 10 trabajadores y con un total en activos por valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales vigentes.

6.1 TRÁMITES DE CREACIÓN DE LA EMPRESA

Para la creación de la empresa se deben realizar los siguientes pasos:

Cuadro 14. Trámites para la creación de la empresa

No.	Entidad	Trámite
1	Cámara de Comercio	Validación de la exclusividad del nombre ó razón social que tendrá la compañía.
2	Notaría de Bogotá	Constitución de la empresa y radicación de la minuta ante una notaría. Se deben solicitar varias copias de la escritura pública registrada.
3	Cámara de comercio	Solicitar certificado de existencia.
4	DIAN	Radicar la solicitud de Nit.
3	Cámara de Comercio	Inscripción al Listado Único de Proponentes del Estado (Es opcional, se requiere sólo para negocios con el estado).

Fuente: Instructivo Cámara de Comercio de Bogotá, 2004

¹ La creación de sociedades de responsabilidad limitada está regida por las disposiciones del Código de Comercio Libro 2 Título V – De la sociedad de responsabilidad limitada, Arts. 353 - 372.

Es importante tener en cuenta que la Matrícula o Registro Mercantil que se obtiene en la Cámara de Comercio de Bogotá, se debe renovar anualmente, igualmente, aunque es opcional, la inscripción al Listado Único de Proponentes del Estado.

6.2 OBLIGACIONES FISCALES

Para legalizar los aspectos fiscales por los que tendrá que responder la compañía, deben realizar los siguientes pasos:

Cuadro 15. Pasos para legalizar las obligaciones fiscales

Paso	Entidad	Trámite
1	DIAN	Una vez la DIAN asigna el número de Nit, la empresa adquiere obligaciones fiscales como: pago bi-mensual del IVA, Retención en la Fuente e Impuesto de Renta.
2	DIAN	Inscripción al Registro Único Tributario (R.U.T.). Registrarse para IVA y para Declaración de renta. Se obtiene el Nit de la empresa.
3	DIAN	La DIAN asigna a su vez el consecutivo con el cual se deben realizar las facturas de C&C. Solicitar la autorización de numeración para facturación.
4	Impuestos Distritales	Registrar la empresa para pago del ICA

Fuente: Instructivo DIAN, 2004

6.3 OBLIGACIONES LABORALES

El aspecto legal en lo referente a obligaciones laborales es un punto de vital atención, no sólo por las implicaciones negativas que se pueden generar al no cumplir con lo reglamentado, sino por la responsabilidad social de la empresa.

Contrato de trabajo

Debido al carácter temporal de los proyectos, no es posible vincular de forma indefinida a algunos de los consultores que laboren en la compañía, así, además de aquellas personas que estén vinculadas con la empresa de forma indefinida, se recurrirá a la contratación mediante contratos de trabajo a término fijo y/ó a contratos de prestación de servicios.

Todas las personas de la empresa estarán vinculadas mediante contrato de trabajo, excepto inicialmente las personas encargadas de la Contabilidad y de dar apoyo a los procesos de selección de personal. Para estos dos casos se ha pensado manejar órdenes de servicios.

Prestaciones sociales

Para el cumplimiento de todas las prestaciones sociales exigidas por la ley, los empleados de la empresa contarán con las siguientes afiliaciones:

- Afiliación a Pensiones y Cesantías
- Afiliación a la E.P.S.
- Afiliación a la A.R.P.

Adicionalmente se manejará:

- Prima Legal y
- Prima de Vacaciones.

Aportes Parafiscales

El artículo 108 del Estatuto Tributario establece la obligación por parte del empleador de administrar la deducción por salarios, teniendo la obligación de pagar subsidio familiar y hacer aportes al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), al Instituto de Seguros Sociales (ISS) y al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

6.4 MINUTA DE CONSTITUCIÓN

La siguiente es la minuta de constitución con la cual se creará la empresa ante una notaría de la ciudad:

ESTATUTOS SOCIALES DE LA SOCIEDAD C&C CONSULTORES LTDA.

ARTICULO PRIMERO.- RAZON SOCIAL: Esta sociedad colombiana de sociedad limitada, de carácter comercial se denominará "C&C CONSULTORES LTDA."

ARTICULO SEGUNDO.- DOMICILIO: Dicha sociedad comercial tendrá como domicilio la ciudad de Bogotá D.C., pero en desarrollo o en incremento de su objeto social y con la aprobación de la Junta de Socios y de acuerdo a la ley, podrá abrir sucursales o agencias en cualquier ciudad nacional o del exterior.

ARTICULO TERCERO.- OBJETO SOCIAL: "C&C CONSULTORES LTDA." tendrá como objeto social, lo relacionado con las áreas de análisis, diseño, implementación, mantenimiento, optimización, comercialización, asesorías, interventorías y capacitación en sistemas de información, de comunicaciones y teleinformáticas, así como la compra, venta, asesoría, mantenimiento y comercialización de equipos de procesamiento electrónico de datos, teleinformáticos y de comunicaciones. Se desarrollará software comercial, venta y compra de software, hardware y suministro de importación y

exportación de los mismos. Además se dedicará a la investigación y estudios en el área de sistemas generales de información, teleinformáticos y de comunicaciones.

ARTICULO CUARTO.- INCREMENTO DEL OBJETO SOCIAL: En desarrollo del incremento de su objeto social, la sociedad podrá ocuparse válidamente de los siguientes actos y/o contratos:

- A). Realizar todos los actos directamente relacionados con el objeto social y con los que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir la obligaciones legales y convenientemente derivadas de la existencia de la sociedad.
- B). Adquirir, enajenar, arrendar y gravar toda clase de bienes, inmuebles, muebles, maquinarias y equipos para el desarrollo de la empresa.
- C). Invertir en acciones, partes de interés social, cuotas, cédulas y bonos.
- D). Tomar dinero en préstamo con o sin garantía de los bienes sociales, girar, endosar, adquirir, aceptar, protestar, cancelar, avalar y negociar títulos valores y en general celebrar el contrato comercial de cambio en todas sus formas.
- E). Celebrar con sociedades, entidades crediticias, personas naturales u otras, contratos de mutuo acuerdo con o sin interés.
- F). Importar y exportar toda clase de materia prima, máquinas, accesorios afines que se relacionen directa o indirectamente con el objeto social.
- G). Representar casas nacionales o extranjeras cuyo objeto social sea igual o similar al de la empresa.
- H). Abrir cuentas bancarias y realizar cualquier tipo de transacciones que las involucren.
- I). Girar, aceptar, otorgar y garantizar toda clase de documentos.
- J). En general, desarrollar todo tipo de actividades lícitas de comercio e industria que tienda al mejor logro de su objeto social.

ARTICULO QUINTO.- CAPITAL: La sociedad tendrá un capital de TREINTA Y DOS MILLONES SETECIENTOS SETENTA Y DOS MIL OCHOCIENTOS OCHENTA PESOS (\$32.772.880.00), MONEDA CORRIENTE, representado en tres mil (3000) cuotas o partes de interés social de un valor igual a DIEZ MIL NOVECIENTOS VEINTICINCO PESOS (\$10.925.29) MONEDA CORRIENTE, cada una. Este capital ha sido suscrito y pagado en su integridad así:

SOCIO	No. CUOTAS	VALOR/U	V/TOTAL
CLAUDIA BUSTOS OGHIA	1500	\$10.924.29	\$16.886.440
CESAR LEONARDO BOHÓRQUEZ C.	1500	\$12.924.29	\$16.886.440
TOTAL	3000		\$32.772.880

PARÁGRAFO: La responsabilidad de los socios quienes tienen la nacionalidad colombiana, queda limitada al valor de sus respectivos aportes.

ARTICULO SEXTO.- LIBRO DE REGISTRO DE SOCIOS: La sociedad llevará un libro de registro de socios, registrado en la Cámara de Comercio en el que se anotará el nombre, nacionalidad, domicilio, documento de identificación y número de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes y sesiones que se hubieren efectuado, por la vía de remate.

ARTICULO SÉPTIMO.- DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD: La dirección y administración de la sociedad estarán a cargo de los siguientes órganos:

- A. La Junta general de Socios,
- B. el Gerente y
- C. el Subgerente.

La sociedad también podrá tener un revisor fiscal, cuando así lo dispusiere cualquier número de socios excluido de administración que representen no menos del veinte por ciento (20%) del capital.

ARTICULO OCTAVO.- TRASPASO DE DERECHOS: El traspaso de las cuotas de interés social deberá hacerse por escritura pública, con previa anticipación de la Junta General de Socios.

Los socios restantes tendrán derecho preferencial a adquirir las cuotas del socio que vende, en proporción a las cuotas que posea, si no hay acuerdo sobre el precio se seguirá lo previsto en el artículo veintiocho (28) (CLAUSULA COMPROMOSORIA).

ARTICULO NOVENO.- JUNTA GENERAL DE SOCIOS: La junta General de Socios se compone de los socios de la compañía por sí, o representados por mandatarios, que pondrán constituirse según lo previsto en el Código del Comercio.

ARTICULO DECIMO.- REUNIONES, CONVOCACIÓN Y VOTACIONES: Sus reuniones serán ordinarias y extraordinarias. Las reuniones Ordinarias se celebran dentro de los tres (3) primeros meses siguientes al vencimiento del ejercicio social, por convocatoria del Gerente, hecha mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince (15) días hábiles de anticipación, por lo menos. Si convocada la Junta esta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciera con la anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio el primer (1er.), día hábil del mes de abril, a las 9 A. M. en las oficinas de la administración del domicilio principal.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Las reuniones Ordinarias tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances de último ejercicio, resolver sobre la distribución de las utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Las reuniones Extraordinarias se efectuarán cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía así lo exijan, por convocatoria del Gerente (y del revisor Fiscal si lo hubiere) o a solicitud de un número de socios representante de la cuarta parte por lo menos del capital social. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las reuniones ordinarias.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- Las reuniones de la Junta General de socios se efectuarán en el domicilio social. Sin embargo podrá reunirse validamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, cuando se hallare representada la totalidad de las cuotas que integran el capital social.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- Con el aviso de convocatoria para las reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y se decidirá, sin que puedan tratarse temas distintos, a menos que así lo disponga el setenta por ciento (70%) de las cuotas representadas, una vez agotado el orden del día. En todo caso podrá remover a los administradores y demás funcionarios cuya designación les corresponda.

ARTICULO DECIMO QUINTO.- Si se convoca la Junta general de Socios y la reunión no se efectúa por falta de quórum, (Artículo dieciséis) se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá validamente con un número plural de socios, cualquiera sea la cantidad de cuotas que esté representada. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de diez (10) días hábiles ni después de treinta (30) días hábiles, contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión. Cuando la Junta se reúna en sesión ordinaria, por derecho propio, el primer (1er) día hábil del mes de abril también podrá deliberar y decidir validamente en los términos anteriores. En todo caso las reformas estatutarias se adoptarán con la mayoría requerida por la ley o por estos estatutos, cuando así la misma ley lo dispusiere.

ARTICULO DECIMO SEXTO.- Habrá quórum para deliberar tanto en las sesiones ordinarias como en las extraordinarias con un número plural de socios que representen el cincuenta y uno por ciento (51%) de las cuotas en que se encuentra dividido el capital social, salvo que la ley o los estatutos establezcan otra cosa. Con la misma salvedad, las reformas estatutarias se adoptaran con el voto favorable de un número plural de socios que representen el setenta por ciento (70%) de las cuotas correspondientes al capital social. Para estos efectos cada cuota dará derecho a un voto sin restricción alguna. En las votaciones para ingresar una misma junta o cuerpo colegiado, se dará aplicación al occidente electoral.

ARTICULO DECIMO SÉPTIMO.- EL ACTA DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS: Las decisiones de la Junta General de Socios se harán constar en actas aprobadas por las mismas, o por las personas que se designen en la reunión para tal efecto, y firmadas por el Presidente y Secretario de la misma, en las cuales deberá indicarse su número, el lugar, la fecha y hora de la reunión; el numero de cuotas en que se divide el capital, la forma y la antelación de la convocatoria; la lista de los asistentes, con la indicación del numero de cuotas propias o ajenas que representen; los asuntos tratados; las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco; las constancias de los asistentes escrita presentadas por los asistentes durante la reunión; las designaciones efectuadas, y la fecha y hora de su clausura.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- FACULTADES DE LA JUNTA DE SOCIOS: Son funciones de la Junta General de Socios:

- A. Estudiar y aprobar las reformas de estatutos.
- B. Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores.
- C. Disponer de las utilidades sociales conforme a lo previsto a estos estatutos y en la ley.
- D. Elegir para períodos de dos (2) años y remover libremente al gerente y sus suplentes, así como fijar la remuneración del primero.

- E. Elegir, remover libremente y fijar la remuneración que corresponda a los demás funcionarios de su elección.
- F. Considerar los informes que debe presentar el Gerente en las reuniones ordinarias y cuando la misma junta se los solicite.
- G. Constituir las reservas que deba hacer la sociedad e indicar su inversión provisional.
- H. Resolver sobre todo lo relativo a la sesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios.
- I. Decidir sobre el registro y exclusión de socios.
- J. Ordenar las acciones que corresponda contra los administradores de los bienes sociales, el representante legal, revisor fiscal si lo hubiere o contra cualquier otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones ocasionando daños o perjuicios a la sociedad,
- K. Autorizar la solicitud de celebración de concordato preventivo potestativo.
- L. Constituir apoderados extrajudiciales, precisándoles sus facultades.
- M. Decretar los aumentos de capital, la prórroga del contrato y la disolución de la sociedad.
- N. Las demás que le asignen las leyes y estos estatutos.

ARTICULO DECIMO NOVENO.- GERENTE Y SUBGERENTE: La sociedad tendrá un Gerente de libre nombramiento y remoción por la Junta General de Socios, el cual tendrá un suplente, Subgerente, que lo reemplazará en las faltas absolutas, temporales o accidentales y cuya asignación y remoción corresponderá también a la junta. El Gerente tendrá un periodo de dos (2) años, sin perjuicio de que pueda ser reelegido indefinidamente o removido en cualquier tiempo.

ARTICULO VIGÉSIMO.- ATRIBUCIONES DEL GERENTE: El Gerente es el representante legal de la sociedad, con facultades, por lo tanto, para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su cargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios sociales. En especial, el gerente tendrá las siguientes funciones:

- A. Usar la firma o razón social.
- B. Comparecer a la respectiva notaria a aceptar en el nombre de la sociedad y/o de los socios cesión de traspaso de los intereses sociales a favor de terceros o de socios, de conformidad con éstos estatutos así como legalizar las demás decisiones de la Junta General de Socios que requiera escritura pública.
- C. Representar a la sociedad ante autoridades o funcionarios judiciales, administrativos y policivos ante quienes deba intervenir activa o pasivamente y conferir poderes especiales para tal efecto.
- D. Designar al secretario de la compañía, que lo será también de la Junta General de Socios.
- E. Designar los empleados que requiere el normal funcionamiento de la compañía y señalarle su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por ley o por estos estatutos deban ser designados por la Junta General de Socios.
- F. Presentar un informe de su gestión a la Junta General de Socios en sus reuniones ordinarias y el balance general de fin de ejercicio con un proyecto de distribución de utilidades.
- G. Convocar la Junta General de Socios a reuniones ordinarias y extraordinarias.

H. Nombrar los árbitros que correspondan a la sociedad en virtud de compromisos, cuando así lo autorice la Junta General de Socios y de la cláusula compromisoria que en estos estatutos se pacta.

I. Constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales.

PARÁGRAFO: El Gerente requerirá de autorización previa de la Junta General de los Socios para la ejecución de todo acto o contrato que exceda de OCHO MILLONES (\$8.000.000.00) MONEDA CORRIENTE.

ARTICULO VIGÉSIMO PRIMERO.- La sociedad tendrá un secretario de libre nombramiento y remoción del Gerente, corresponderá al secretario llevar los libros de registro de socios y de las actas de la junta general de socios y tendrá, además, las funciones adicionales que le recomienden la misma Junta y el Gerente.

ARTICULO VIGÉSIMO SEGUNDO.- BALANCE GENERAL DE PERDIDAS Y GANANCIAS. Anualmente, el treinta y uno (31) de diciembre se cortarán las cuentas y se hará el inventario y el balance general de fin de ejercicio, junto con el respectivo estado de perdidas y ganancias, el informe del gerente y su proyecto de distribución de las utilidades, se presentará por este a la consideración de la Junta General de Socios. Para determinar los resultados definitivos de las operaciones realizadas en el correspondiente ejercicio que se hayan apropiado previamente, de acuerdo con las leyes y con las normas de contabilidad, las partidas necesarias para atender el deprecio, desvalorización y garantía del patrimonio social.

ARTICULO VIGÉSIMO TERCERO.- RESERVA LEGAL. La sociedad formará una reserva legal con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio, hasta completar el cincuenta por ciento (50%) del capital social. En caso de este último porcentaje disminuyera por cualquier causa, la sociedad deberá apropiar el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de los ejercicios siguientes hasta cuando la reserva legal alcance nuevamente el límite fijado.

ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO.- RESERVA OCACIONALES. La Junta General de Socios podrá constituir reservas ocasionales. Siempre que tengan una destinación, específica y estén debidamente justificadas. Antes de tomar cualquier reserva, se harán las apropiaciones necesarias para atender el pago de Impuestos. Hechas las deducciones por este concepto y reservas que acuerde la Junta General de socios, incluida la reserva legal, el remanente de las utilidades líquidas se repartirá entre los socios en proporción a las cuotas que poseen.

ARTICULO VEINTICINCO.- PERDIDAS En caso de pérdidas, estas se enjugarán con las reservas que se hayan constituido para este fin y, en su defecto, con la reserva legal. Las reservas cuya finalidad fuere la de absorber determinadas pérdidas no se podrán emplear para cubrir otras distintas, salvo que así lo decida la Junta General de Socios. Si la reserva legal fuere insuficiente para enjugar el déficit de capital, se aplicarán a este fin los beneficios sociales de los ejercicios siguientes.

ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO.- DURACION DE LA SOCIEDAD. La sociedad durará por el término de veinte (20) años, contados desde la fecha de esta escritura y se disolverá por las siguientes causales:

- A. Por vencimiento del término de su duración. Si antes no fuere prorrogado validamente.
- B. Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.
- C. Por aumento del número de socios a más de veinticinco (25).
- D. Por la declaración de quiebra de la sociedad.
- E. Por la decisión de la Junta General de Socios, adoptada conforme a las reglas dadas para las reformas estatutarias y a las prescripciones de la ley.
- F. Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos por la ley.
- G. Por ocurrencias de pérdidas que reduzcan el capital por debajo del cincuenta por ciento (50%).
- H. Por las demás causales señaladas por la ley.

PARÁGRAFO: La sociedad continuará con los herederos de socios difuntos en la forma como los prescribe la ley.

ARTICULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- En los casos previstos en el Código de Comercio, podrá evitarse la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso, según la causal ocurrida, con observancia de las reglas establecidas para las reformas de estatutos, a condición de que el acuerdo se formalice dentro de los seis (6) meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

ARTICULO VIGÉSIMO OCTAVO.- CLAUSULA COMPROMISORIA. Las diferencias que ocurran entre los asociados entre si, o entre estos y la sociedad, dentro del plazo de duración de la sociedad como en el periodo de liquidación serán sometidas a la decisión de un tribunal de arbitramento, cuyos miembros se elegirán por las partes.

Los tres (3) árbitros deben estar domiciliados en la ciudad de Bogotá D.C., y ser ciudadanos colombianos en ejercicio de sus derechos civiles. El fallo deberá ser en derecho y el procedimiento del arbitramento será el establecido en los artículos dos mil once (2011) y siguientes del Código de Comercio.

ARTICULO VIGÉSIMO NOVENO.- LIQUIDACIÓN. Disuelta la sociedad, se procederá de inmediato a su liquidación, en la forma indicada en la ley. En consecuencia no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto y conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. La razón social de la sociedad, una vez disuelta, se adicionara con la expresión "en liquidación". Su omisión hará incurrir a los encargados de demandar el proceso liquidatorio en las responsabilidades establecidas en la ley.

ARTICULO TRIGÉSIMO.- La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador o por varios liquidadores nombrados por Junta General de Socios. Por cada liquidador se nombrará un suplente. El nombramiento se inscribirá en el registro público de comercio. Si la Junta no nombra liquidador o liquidadores, la liquidación la hará la persona que figure inscrita como representante legal de la sociedad en el registro de comercio y será su suplente quien figure como tal en el mismo registro. No obstante lo anterior, podrá

hacerse la liquidación por los mismos socios, si así lo concuerdan ellos unánimemente. Quien administre bienes de la sociedad y sea designado liquidador no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión por Junta General de Socios. Por tanto, si transcurridos treinta (30) días hábiles desde la fecha en que se designó liquidador, no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas se procederá a nombrar un nuevo liquidador.

ARTICULO TRIGÉSIMO PRIMERO.- Los liquidadores deberán informar a los acreedores sociales del estado de liquidación en que se encuentra la sociedad, una vez disuelta mediante aviso que se publicara en un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y que se fijará en un lugar visible de las oficinas y de los establecimientos de comercio de la sociedad. Además, tendrán los deberes y funciones adicionales que determine la ley.

ARTICULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.- Durante el periodo de liquidación la Junta General de Socios se reunirá en las fechas indicadas en los estatutos para las sesiones ordinarias y, así mismo, cuando sea convocado por los liquidadores y el revisor fiscal si lo hubiere.

ARTICULO TRIGÉSIMO TERCERO.- El pago de las obligaciones sociales se hará observando las disposiciones legales sobre la prelación de créditos. Cuando haya obligaciones condicionales se hará una reserva adecuada en poder de los liquidadores para poder atender dichas obligaciones si llegaren a hacerse exigibles, la que se distribuirá entre los socios en caso contrario.

ARTICULO TRIGÉSIMO CUARTO.- Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad no podrá distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda el doble del pasivo inventariado y no cancelado al momento al hacerse la distribución.

ARTICULO TRIGÉSIMO QUINTO.- Pagado el pasivo externo de la sociedad se distribuirá el remanente de los activos sociales entre los socios a prorrata de sus aportes. La distribución se hará en un acta donde se exprese el nombre de los socios cada uno a título de liquidación. La Junta General de Socios podrá aprobar la adjudicación de bienes en especie a los Socios con el voto de un número plural de socios que presente el setenta por ciento (70%) de las cuotas en que se divide el capital social. El acta se protocolizará en una notaria del domicilio principal.

ARTICULO TRIGECIMO SEXTO.- Hecha la liquidación de lo que a cada uno de los socios corresponda, los liquidadores convocarán a la Junta General de Socios, para que apruebe las cuentas y el acta a que se refiere el artículo trigésimo octavo (38). Estas condiciones podrán adoptarse con el voto favorable de la mayoría de los socios, que concurren cualquiera que sea el valor de las cuotas que representen en la sociedad. Si hecha debidamente la convocatoria, no concurre ningún socio, los liquidadores convocarán en la misma forma a una reunión, si a dicha reunión, tampoco concurre ninguno, se tendrán por aprobadas las cuentas de los liquidadores, las cuales no podrán ser posteriormente impugnadas.

ARTICULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.- Aprobada la cuenta final de la liquidación, se entregará a los socios lo que les corresponda, y si hay ausentes o son numerosos, los liquidadores los citarán por medio de avisos que se publicarán por lo menos tres (3)

veces, con intervalo de ocho (8) a diez (10) días hábiles, en un periódico que circule en el lugar del domicilio social. Hecha la citación anterior y transcurridos diez (10) días hábiles, después de la última publicación, los liquidadores entregaran a la Junta Departamental de Beneficencia del lugar del domicilio social, los bienes que correspondan a los socios que no se hayan presentado a recibirlos, quienes sólo puedan reclamar su entrega dentro del año siguiente transcurrido, el cual los bienes pasarán a ser propiedad de la entidad de beneficencia, para lo cual el liquidador entrega los documentos de traspaso a que haya lugar.

ARTICULO TRIGÉSIMO OCTAVO.- AUMENTO DE CAPITAL. En el caso de aprobar la Junta General de Socios un aumento de capital, todos los socios tendrán derecho a suscribir y pagar todo aumento en proporción a sus aportes. Si uno o varios de los demás socios no pudiere o estuviere interesado en el aumento, los demás socios tendrán derecho preferencial para suscribir la parte correspondiente en proporción a sus aportes.

TERCERO: ARTICULO TRIGÉSIMO NOVENO.- NOMBRAMIENTO. Las partes de común acuerdo hacen los siguientes nombramientos, para el periodo de dos (2) años, que comienza a partir de la fecha de esta escritura: GERENTE CLAUDIA BUSTOS OGHIA, identificado con la cédula de ciudadanía número 46.345.256 expedida en Bogotá. SUBGERENTE CESAR LEONARDO BOHORQUEZ CAMARGO, identificado con la cédula de ciudadanía número 79.631.651 expedida en Bogotá.

CONCLUSIONES

- En un mercado laboral tan competido como el que actualmente existe, la idea de crear negocios propios ha venido tomado fuerza entre profesionales y personas de diferentes disciplinas; si a esto se le suman eventos como la creciente internacionalización de los mercados y el apoyo del estado hacia la creación de empresas, se puede concluir que, la creación de un negocio propio es un camino muy importante hacia el progreso personal y profesional.
- Para crear una empresa, se deben tener en cuenta muchas variables que, de no analizarse con el debido cuidado, pueden convertirse en factores de fracaso en la creación del negocio. Un análisis detallado de los múltiples factores que involucra la creación de la empresa incrementa las posibilidades de supervivencia inicialmente y competencia luego. Entre las múltiples variables a tener en cuenta se enumeran: el mercado objetivo, las características del cliente, la competencia, los recursos financieros existentes y los recursos por conseguir, las características del capital humano a involucrar, la infraestructura mínima y la óptima de funcionamiento, los aspectos legales y el procedimiento de constitución entre otros.
- Muchas personas inician sus negocios teniendo como base su instinto para los negocios y algunas conclusiones resultantes de la observación empírica del mercado; en algunos casos el éxito del negocio se da, en otros no. Lo que se busca al realizar el plan de negocio es iniciar la creación de la empresa con la máxima cantidad de información posible, de forma que el éxito de la empresa no sea producto del azar sino de un trabajo organizado y plenamente analizado que rijan cada paso que se da durante toda la etapa inicial de la compañía.
- La oportunidad de negocio que se estableció para la creación de una empresa de Consultoría y Outsourcing en Sistemas se fundamentó en la tendencia actual de las empresas en concentrarse en sus negocios particulares buscando el apoyo de empresas especializadas para el montaje y administración de sus sistemas de información. Esta oportunidad quedó ratificada al realizar el estudio de mercado en el cual, el 60% de las empresas encuestadas mostraron interés en adquirir servicios especializados en sistemas de información.
- Un proyecto de sistemas de información no es un producto que se adquiere y se disfruta de manera inmediata. Un proyecto de sistemas de información puede requerir de meses e incluso años de trabajo tanto del proveedor como

del cliente. En este tipo de proyectos las empresas se alían para buscar el bien común.

- Bogotá, por ser la ciudad donde se concentra la mayoría de empresas del sector empresarial del país, se establece como ciudad sede de la empresa; esto adicionado a las múltiples oportunidades que se tienen en materia de capacitación para los consultores y el acceso a los adelantos tecnológicos que surgen constantemente.
- Debido a malas experiencias a nivel de resultados en los proyectos ó a los altos precios que resultan pagando, muchas empresas no recurren a la contratación de servicios en sistemas de información. Esto se convierte en una oportunidad que la empresa buscará aprovechar cobrando sus servicios en moneda local y ejecutando proyectos exitosos que no impliquen un desangre económico para el cliente, de forma que obtenga un máximo beneficio tecnológico y real.
- Los productos con los que la empresa saldrá al mercado son: Outsourcing en hardware y software, Desarrollo de aplicaciones, Soluciones empresariales y Control y seguimiento de proyectos.
- Según la encuesta realizada, el 65% de las empresas encuestadas tienen máximo cinco (5) años antigüedad en el mercado, esto significa que más de la mitad de las pymes son empresas jóvenes y, si se tiene en cuenta que en sus primeros años las empresas suelen hacer inversiones relacionadas únicamente con la naturaleza de sus negocios, muchas de ellas pueden ya estar empezando a hacer inversiones en aspectos relacionados indirectamente, como son sus sistemas de información.
- Si se tiene en cuenta el alto grado de generación de conocimiento y la complejidad conceptual y tecnológica de los proyectos relacionados con sistemas de información, se puede concluir que C&C Consultores depende completamente de las personas que laboren en la empresa. El éxito de los proyectos y en consecuencia, el éxito de la compañía, dependerá en muy alto grado, de las capacidades intelectuales y de liderazgo del consultor o grupo de consultores encargados de prestar el servicio al cliente. De esta forma, la administración del conocimiento es de vital importancia pues éste se va generando diariamente en la constante interacción con la tecnología y con el cliente.
- Los aspectos legales son muy importantes en la creación de la empresa y durante su existencia, así, en la etapa inicial se deberán realizar los trámites requeridos ante Cámara de Comercio, Notariado y Registro y DIAN. Luego, se deberá prestar especial interés a los aspectos de contratación de personal,

buscando cumplir la totalidad de las normas estipuladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

- Las proyecciones financieras que se realizaron en el presente plan de negocio se pensaron buscando un equilibrio entre una visión optimista y una pesimista. Los resultados financieros obtenidos permiten concluir que el proyecto es viable y rentable (esto se deduce del VPN año 2005). De esta forma, los inversionistas recibirán \$862.309 adicionales a lo que recibirían si invirtieran en oportunidades convencionales que cuenten con una tasa de interés de oportunidad del 7% efectivo anual. Con respecto al punto de equilibrio, este se alcanzará en el mes de abril de 2005.
- La experiencia profesional de los socios y de las personas a involucrar en la creación de la empresa es de gran importancia para el éxito de la compañía, sin embargo, la escasa experiencia comercial puede constituirse en una importante debilidad, motivo por el cual, se deberá recurrir a la contratación de consultores que tengan capacidades comerciales y experiencia en la venta de servicios.
- En medio de la ralentización económica que vive el país, los expertos aseguran que es el mejor momento para las pequeñas empresas, que se han convertido en el motor de la nueva economía.
- La creación de una empresa es, en conclusión, un proceso que exige del empresario un conocimiento multidisciplinario que no es fácil de adquirir; este tipo de tesis de grado permite al futuro empresario pensar y poner en práctica los conocimientos que la universidad le ha proporcionado sobre diversidad de temas de mercadeo, finanzas, recursos humanos y producción entre otros, así, se aprende a dimensionar el proyecto de creación de empresa y se logra una mayor preparación para el momento en que se consolide la idea.

RECOMENDACIONES

- A los nuevos empresarios, que busquen ingresar al mercado con la máxima cantidad de información organizada y analizada posible. Para ello, pueden recurrir a herramientas como la realización de un Plan de Negocio, el cual aunque implica un esfuerzo previo muy grande, puede convertirse en la carta que garantizará el éxito del negocio cuando este se emprenda de forma real.
- A los estudiantes de la maestría, que se comprometan de forma real con la Universidad y con la investigación en las líneas que la universidad provea. Que busquen el mejoramiento a través de una actitud proactiva en la que se comunique a la universidad sobre aquellas falencias que se van detectando durante la maestría, falencias que pueden ser a nivel de infraestructura, o de organización administrativa ó, de planta de docentes. La comunicación de todo lo que se va observando durante la carrera permitirá a la universidad tomar acciones conducentes a una mejor institución.
- A los ingenieros de sistemas, que busquen complementar sus carreras con estudios administrativos que les permitan ampliar su visión profesional, que hagan esfuerzos para acercar las tecnologías de información a las pymes, buscando ofrecer precios que éstas puedan pagar. Que creen empresas relacionadas con tecnologías de la información, buscando exportar servicios de calidad. Que trabajen mucho en su perfil comercial, ya que para competir en el mercado no es suficiente con ser muy buenos técnicamente.
- A la Maestría en Administración de la Universidad de la Salle, que involucren buenos docentes, comprometidos de forma real con la investigación. Es importante abrir líneas de investigación que cuenten con presupuesto y profesionales asignados que administren cada línea. En cuanto a la dirección de proyectos de grado, es importante contar con docentes especializados en diferentes temas, listos para asesorar a sus estudiantes. Buscando hacer más práctica y enriquecedora la maestría, se podrían realizar intercambios estudiantiles con sedes de la Salle de otros países ó, se pueden realizar prácticas empresariales con objetivos concretos a corto plazo.
- A la Universidad, que además de mejorar su infraestructura, mejore su planta de docentes con profesionales altamente capacitados, comprometidos con la universidad y sus estudiantes, que se realicen mejoras a nivel administrativo de forma que los trámites internos tengan mayor fluidez.

BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ, Rafael. El emprendedor de éxito. Guía para planes de negocios. Segunda edición. McGraw Hill. México. 2001.

ALVAREZ PIEDRAHITA, Iván. Finanzas estratégicas y creación de valor. Editorial Profesional Finance. Bogotá. 1999.

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Prentice Hall. 2000.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Guías de consulta rápida para crear empresa. Módulo 3. De la idea a la acción. Ed. Nueva Empresa. Abril de 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Colombia. McGraw Hill. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá D.C. Ed. McGraw Hill. 2002.

Código de Comercio Libro 2 Título V

DIAZ DE SANTOS. El plan de negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994.

Guía Legis para la pequeña empresa. Bogotá D.C. Ed. Legis Editores S.A. 2002.

GUILTINAN, Joseph P. Gerencia de marketing. Editorial McGraw Hill. 2000.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernández Collado, Calors y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. Bogotá: McGraw Hill, Última edición.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC, última edición.

KOANTS. Administración una perspectiva global. Editorial McGraw Hill.

KUBR, Milan. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Tercera edición. España. Editorial Limusa. 2001.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. Tercera edición. Madrid. Ed. McGraw Hill. 1995.

RODRIGUEZ, Astrid Genoveva. La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá D.C. Ed. Fundes Internacional. Septiembre de 2003.

SENN, James A. Análisis y diseño de sistemas de información. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1992.

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. El perfil del empresario. Una guía para crear empresa. Bogotá D.C. Escuela de administración de Negocios. 2002.

Soporte en Páginas Web:

<http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>

<http://www.humanresources.com/>

http://www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/jee_web/

ANEXOS

Anexo A. Encuesta estudio de mercado



UNIVERSIDAD DE LA SALLE DIVISION DE FORMACION AVANZADA PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Muy buenos días (tardes), somos estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de la Salle y estamos realizando un proyecto para abrir nuestra propia empresa. La presente encuesta no les tomará mas de tres minutos y estaremos muy agradecidos por sus respuestas:

Información Encuestado(a):				
Tipo Empresa:	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Servicios	<input type="checkbox"/> Manufactura	<input type="checkbox"/> Otro
No. Empleados:	<input type="checkbox"/> Hasta 10	<input type="checkbox"/> De 11 a 50	<input type="checkbox"/> De 51 a 200	<input type="checkbox"/> Más de 200
Edad Empresa:	<input type="checkbox"/> 1 año	<input type="checkbox"/> 2 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/> Más de 5

I. INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO

Favor diligenciar por completo el formulario en el orden establecido, contestando en la forma indicada cada una de las preguntas. Cualquier inquietud favor comunicarla al entrevistador y luego responder a la pregunta.

- 1 ¿Su compañía cuenta con un área o departamento de Informática?
 Sí No
- 2 ¿Hay interés en su empresa en obtener servicios especializados en Sistemas de Información?
 Sí No
- 3 Cuando requiere soluciones informáticas a nivel de software, ¿su compañía recurre a la contratación de proveedores especializados?
 Sí No
- 4 Su compañía ya cuenta con:

<input type="checkbox"/> Aplicaciones Financieras	<input type="checkbox"/> Aplicaciones de Correo
<input type="checkbox"/> Aplicaciones para Gestión de Talento Humano (Nómina)	<input type="checkbox"/> Aplicaciones para las áreas Comercial y Mercadeo
<input type="checkbox"/> Aplicaciones de Atención al Cliente	<input type="checkbox"/> Aplicaciones para soporte a la operación
<input type="checkbox"/> Sitio WEB	<input type="checkbox"/> Red LAN

5 Su compañía está interesada en obtener recursos informáticos por Outsourcing?

Sí No

6 De las siguientes características, cual es la de mayor importancia al seleccionar un proveedor de sistemas de información:

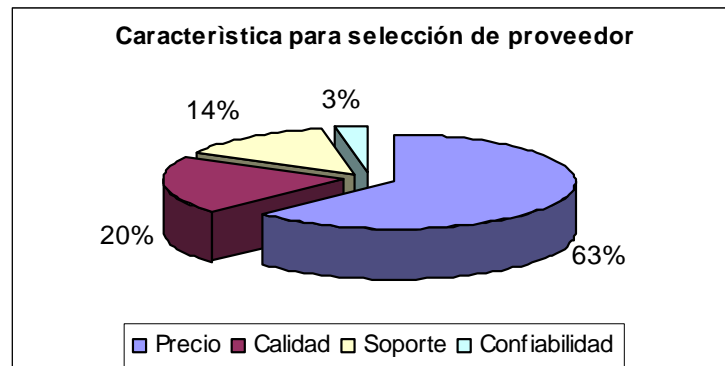
<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Soporte post venta
<input type="checkbox"/> Confiabilidad	<input type="checkbox"/> Calidad del Servicio / Producto

7 Las inversiones que realizan en sistemas de información por año oscilan entre:

<input type="checkbox"/> 0 – 10 millones	<input type="checkbox"/> 50 a 200 millones
<input type="checkbox"/> 10 a 50 millones	<input type="checkbox"/> mas de 200 millones

Anexo B. Características para selección de proveedor

Con base en la pregunta seis (6) de la Encuesta estudio de mercado, se obtuvieron los siguientes resultados



El precio, con un 63%, aparece como la característica de mayor importancia en el proceso de selección de proveedor de servicios en sistemas de información.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y OUTSOURCING EN SISTEMAS

CLAUDIA BUSTOS OGHIA

CÉSAR LEONARDO BOHÓRQUEZ CAMARGO



CONTENIDO

- **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**
- **OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS**
- **JUSTIFICACION**
- **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**
- **ESTUDIO DEL MERCADO**
- **ESTUDIO TECNICO**
- **ESTUDIO ADMINISTRATIVO**
- **ESTUDIO FINANCIERO**
- **CONCLUSIONES**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Desempleo
- Crisis económica
- Nuevos mercados externos
- Apoyo del estado - Exportar



Enfoque hacia la creación de nuevas empresas más que a la búsqueda de oportunidades laborales



- Aspectos para formular un plan de negocios
- Selección de la idea de negocio
- Características del mercado, del producto
- Análisis previos a la creación de la empresa

OBJETIVO GENERAL



Diseñar un plan de negocio que condense toda la información necesaria para la creación de una nueva compañía de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar un documento de presentación del proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Antes de crear la empresa, evaluar objetivamente la idea de negocio buscando sentido financiero y operativo. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Realizar el estudio del mercado en el que se competirá.
- Definir la estrategia de producción ó de prestación de los servicios que la compañía ofrecerá a los clientes.
- Diseñar la estructura organizacional que tendrá la empresa
- Establecer los objetivos financieros de la empresa y realizar proyecciones estimadas.
- Determinar el proceso legal de creación de la compañía.
- Reducir la distancia entre la toma de decisiones intuitivas y las decisiones tomadas con base en información y análisis fundamentado y objetivo.

JUSTIFICACION

- Crear una nueva empresa en servicios de consultoría y outsourcing en sistemas de información.
- Reunir información detallada sobre aspectos como los objetivos del negocio, el plan de mercadeo, la estrategia de producción, el esquema organizacional y de gestión humana, las proyecciones financieras y el marco legal.
- Diseñar la empresa en aspectos como planta física, organigrama, funciones, personal a contratar, infraestructura y procesos internos.
- Identificar variables que llevarán a la compañía al cumplimiento de las metas establecidas.
- Realizar el trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad de la Salle.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

NOMBRE



C&C CONSULTORES

TIPO DE EMPRESA



SERVICIOS

TAMAÑO



MICROEMPRESA

- Menos de 10 empleados
- Activos < 501 salarios

UBICACION



BOGOTA D.C.

Carrera 16 No. 66 - 46

ESTUDIO DEL MERCADO

ANALISIS DE ENTORNO

- Reactivación económica - 3.95% Crecim. del PIB
- 800 empresas en la industria de T.I.
- Reconocida calidad del software colombiano
- Relativa facilidad para acceder al mercado externo
- Crecimiento de inversión en T.I. en Colombia US\$M

Producto/Servicio	1999	2000	2001	2002
Consultoría IS	38	41	44	47
Outsourcing en sistemas de información	52	58	68	78
Servicios de procesamiento	35	43	51	61
Outsourcing de aplicaciones	2	4	7	11
Integración de sistemas	97	110	123	136
Desarrollo de aplicaciones de Software	22	32	38	44
Soporte y mantenimiento de Software	38	46	51	56
Total Colombia	389	462	536	614

OBJETIVOS ÁREA DE MERCADEO

- **Objetivos a corto plazo:** Para el año 2005, conseguir el 2% del mercado que corresponde a 5 empresas, y difundir el ingreso de C&C Consultores como nuevo e importante proveedor de servicios de consultoría y outsourcing en sistemas.
- **Objetivos a mediano plazo:** Para el año 2007, conseguir el 4% del mercado que corresponde a 11 empresas. Adicionalmente, lograr una identificación y posicionamiento del servicio.
- **Objetivos a largo plazo:** Para el año 2009, conseguir el 6% del mercado que corresponde a 16 empresas. Extender la prestación de servicios a las ciudades principales del país.

ESTUDIO DEL MERCADO

TAMAÑO DEL MERCADO



1196 EMPRESAS
SECTOR SERVICIOS
MEDIANA EMPRESA

PERFIL DEL CLIENTE



GEOGRAFICOS
DEMOGRAFICOS
PSICOGRAFICOS

ESTUDIO DEL MERCADO

CONSUMO
APARENTE



60% DEL MERCADO INTERESADO
EN EL SERVICIO - 273 EMPRESAS

COMPETENCIA

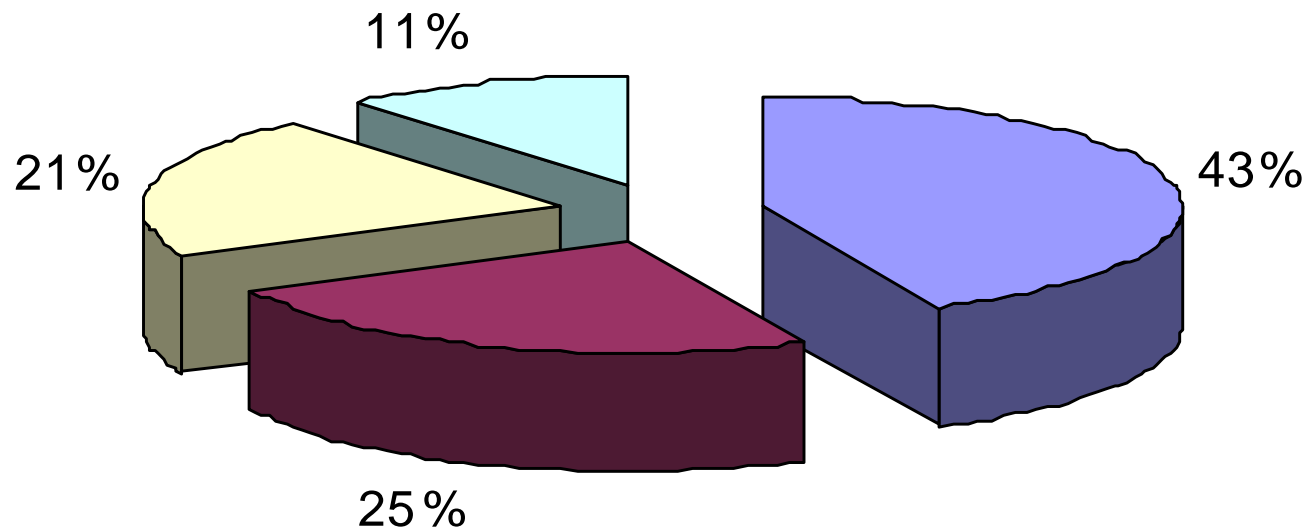


Abits Software - \$130.000/hora
Adem Software -\$135.000/hora
Asesoría y soluciones informáticas
- 117.000/hora

ESTUDIO DEL MERCADO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Distribución de la Pyme por sector

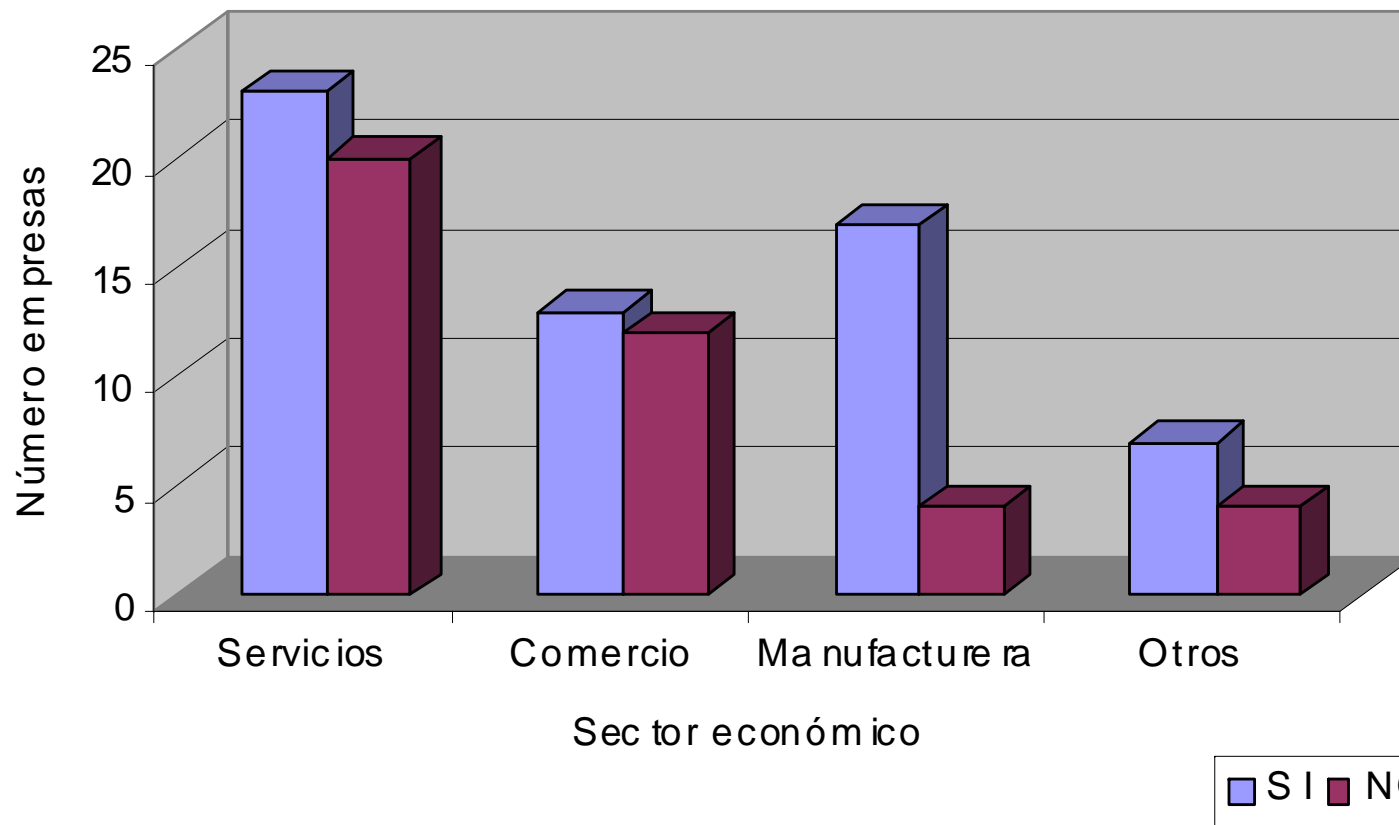


■ Servicios ■ Comercio ■ Manufactura ■ Otros

ESTUDIO DEL MERCADO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

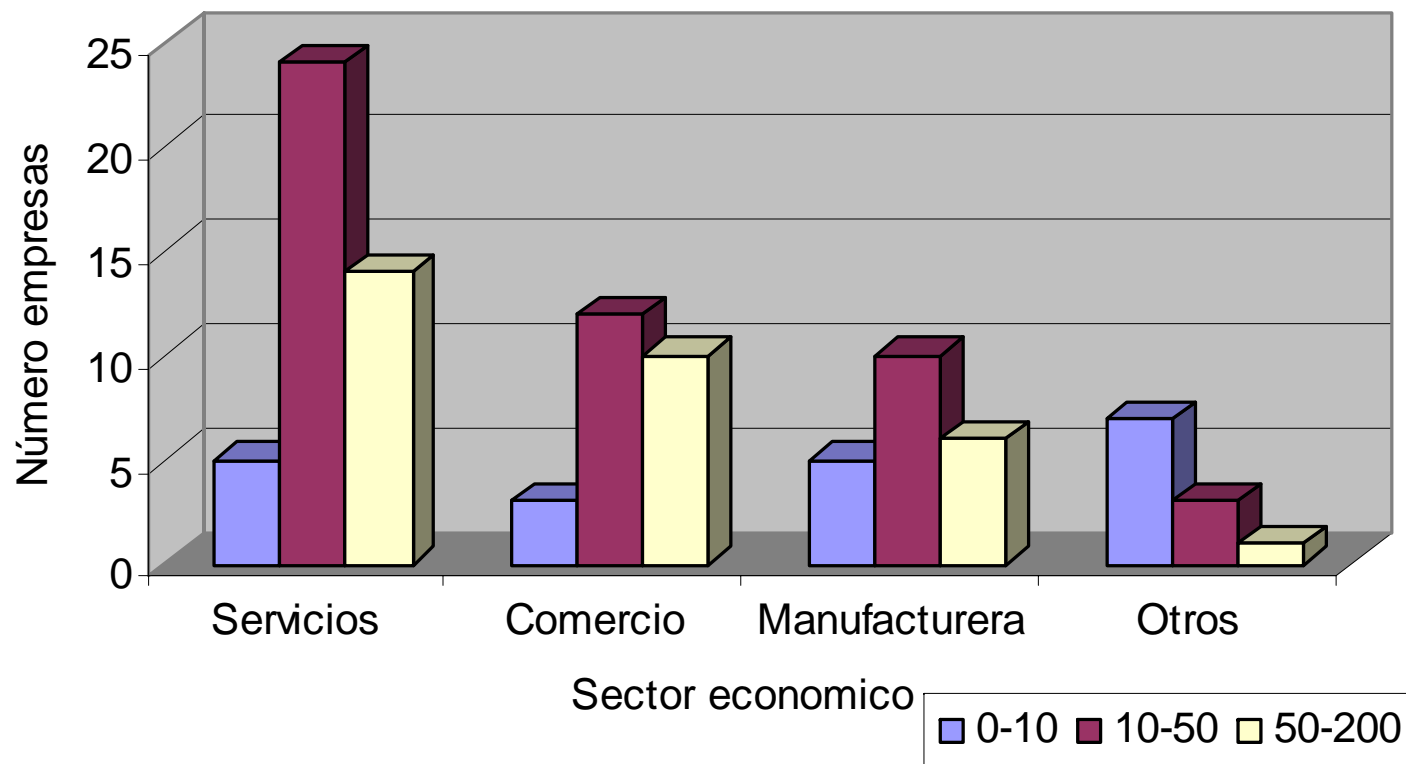
Interes pymes en recursos informáticos



ESTUDIO DEL MERCADO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Presupuesto a Invertir en Proyectos



ESTUDIO DEL MERCADO

ESTRATEGIAS DE MERCADO

Publicidad orientada al segmento específico:

- Catálogo Nacional de Software
- Revistas especializadas e Internet
- Participación en ferias, simposios y congresos

Portafolio de Servicios

Precios altamente competitivos

ESTUDIO DEL MERCADO

VENTAJAS COMPETITIVAS

- Capacidad para idear, diseñar y materializar proyectos exitosos de T.I.
- Precios competitivos en el mercado
- Experiencia profesional de los socios en la identificación, organización y ejecución de proyectos relacionados con sistemas de información
- Alto grado de capacitación de los consultores
- Agilidad y experiencia para cumplir objetivos
- Creación de servicios premium que permitan a los usuarios acceder a mejores precios - paquete

ESTUDIO TECNICO

INFRAESTRUCTURA INICIAL

Hardware y Software	Marca y/ó proveedor	Precio/u.	Cant	Precio total
Computador tecnología Intel	Clon	\$1,800,000.00	2	\$3,600,000.00
Computador portátil	Compaq	\$3,500,000.00	1	\$3,500,000.00
Impresora	HP Deskjet 694 C	\$ 260,000.00	1	\$ 260,000.00
Scanner	Genius Color Page	\$ 230,000.00	1	\$ 230,000.00
Licencia de Windows XP Pro	Microsoft	\$ 680,000.00	2	\$1,360,000.00
Licencia Linux	- Software libre	-	1	-
Licencia Star Office	- Software libre	-	1	-
Hosting para el sitio web	Emtelco S.A.	\$ 50,000.00	1	\$ 50,000.00
Costo total hardware y software				\$9,000,000.00
Equipo de Oficina	Marca y/ó proveedor	Precio/u.	Cant	Precio total
Escritorio	Muebles Herrera	\$ 120,000.00	4	\$ 480,000.00
Silla	Muebles Herrera	\$ 70,000.00	8	\$ 560,000.00
Muebles para recepción	Muebles Herrera	\$ 800,000.00	1	\$ 800,000.00
Archivador	Metálicas Cruz	\$ 300,000.00	2	\$ 600,000.00
Teléfono	General Electric	\$ 60,000.00	4	\$ 240,000.00
Línea telefónica	ETB	\$ 250,000.00	2	\$ 500,000.00
Tablero acrílico	Alkosto	\$ 80,000.00	1	\$ 80,000.00
Elementos de papelería inicial	Útiles de oficina Ltda.	\$200,000.00	1	\$ 200,000.00
Costo total Enseres de Oficina				\$3,460,000.00
Costo total Infraestructura básica inicial de la empresa				\$12,460,000.00

ESTUDIO TECNICO

OBJETIVOS AREA DE PRODUCCION

- **Objetivos a corto plazo:** Para el 2005, ofrecer servicios de consultoría y outsourcing en sistemas de información, buscando alcanzar el 2% del mercado aparente. Se trabajará principalmente en desarrollo de aplicaciones, buscando actualización constante en el equipo de consultores.
- **Objetivos a mediano plazo:** Para el año 2007 cubrir el 4% del mercado aparente, buscando incorporar también la línea de servicios de Outsourcing en Hardware y Software.
- **Objetivos a largo plazo:** Para el año 2009, cubrir el 6% del mercado aparente, a través de la ejecución exitosa de proyectos informáticos que permitan cumplir las metas de la compañía.

ESTUDIO TECNICO

ESPECIFICACION DE LOS SERVICIOS

OUTSOURCING EN HARDWARE Y SOFTWARE

DESARROLLO DE APLICACIONES

SOLUCIONES EMPRESARIALES

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

MISION DE C&C CONSULTORES



Prestar servicios de outsourcing y consultoría en sistemas de información con altos niveles de calidad y productividad, con los mejores profesionales, apoyados en metodologías y tecnologías innovadoras, buscando la total satisfacción de los clientes

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

VISION DE C&C CONSULTORES



Conquistar y posicionarse en el mercado de los servicios de consultoría y outsourcing de sistemas de información de forma que, para el año 2009, C&C Consultores sea la firma más reconocida por las pequeñas y medianas empresas en Colombia no sólo por la alta calidad de sus servicios sino por la excelente relación costo/beneficio que brinda a sus clientes.

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

PLANEACION ESTRATEGICA

ESTR. DA



PUBLICIDAD

ESTR. DO



PRECIO
SERVICIO INTEGRAL

ESTR. FA



ATENCION AL SEGMENTO DE
MERCADO

ESTR. FO



ACTUALIZACION PERMANENTE

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

ORGANIGRAMA



ESTUDIO FINANCIERO

OBJETIVO AREA FINANCIERA

Para el año 2005, planear y realizar las inversiones iniciales, definir las políticas de flujo de efectivo hacia las demás áreas, así como los mecanismos de control de costos y gastos. Llegar al punto de equilibrio y obtener utilidades netas por \$25.000.000 al año

INVERSION INICIAL



\$32.772.880

ESTUDIO FINANCIERO

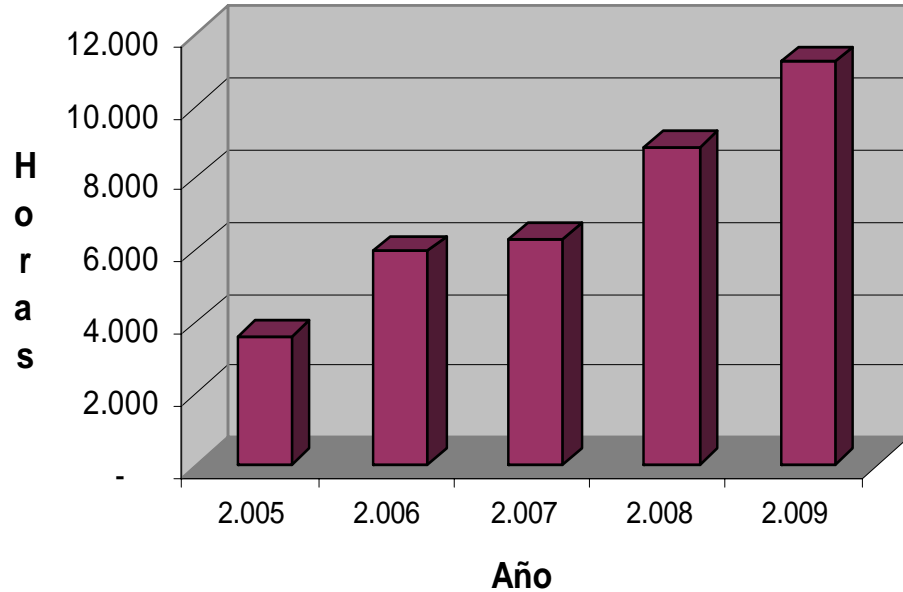
CALCULO DE LA INVERSION

EQUIPO	CANT.	MARCA	Valor Unitario	Valor Total	Valor Con Iva
Hardware y Software			6.520.000	9.000.000	10.440.000
Computador tecnología Intel	2	Clon	\$ 1.800.000	3.600.000	4.176.000
Computador portátil	1	Compaq	\$ 3.500.000	3.500.000	4.060.000
Impresora	1	HP Deskjet 694 C	\$ 260.000	260.000	301.600
Scanner	1	Genius Color Page	\$ 230.000	230.000	266.800
Licencia de Windows XP Pro	2	Microsoft	\$ 680.000	1.360.000	1.577.600
Licencia Linux	1	- Software libre	\$ -	-	-
Licencia Star Office	1	- Software libre	\$ -	-	-
Hosting para el sitio web	1	Emtelco S.A.	\$ 50.000	50.000	58.000
Equipos Oficina			1.880.000	3.460.000	4.013.600
Escritorio	4	Muebles Herrera	\$ 120.000	480.000	556.800
Silla	8	Muebles Herrera	\$ 70.000	560.000	649.600
Muebles para recepción	1	Muebles Herrera	\$ 800.000	800.000	928.000
Archivador	2	Metálicas Cruz	\$ 300.000	600.000	696.000
Teléfono	4	General Electric	\$ 60.000	240.000	278.400
Línea telefónica	2	ETB	\$ 250.000	500.000	580.000
Tablero acrílico	1	Alkosto	\$ 80.000	80.000	92.800
Elementos de papelería inicial	1	Útiles de oficina Ltda.	\$ 200.000	200.000	232.000
Mercadeo			7.704.580	9.758.000	11.319.280
Facturas	100	Aros impresores	\$ 580	58.000	67.280
Brochure	500	Aros impresores	\$ 4.000	2.000.000	2.320.000
Diseño Logo	1	Juan Gómez	\$ 200.000	200.000	232.000
Publicidad	1		\$ 7.500.000	7.500.000	8.700.000
SUB TOTAL			16.104.580	22.218.000	25.772.880
GASTOS DE OPERACION			3.096.552	6.696.552	7.000.000
Constitución de la empresa	1	Notaría y Cámara de Comercio	\$ 560.000	560.000	649.600
Arriendo primeros meses	4	Oficina C&C Consultores	\$ 700.000	2.800.000	2.800.000
Servicios primeros meses	4	Agu, Luz, Teléfono	\$ 500.000	2.000.000	2.000.000
Ajustes locativos oficina	1	Oficina C&C Consultores	\$ 1.336.552	1.336.552	1.550.400
TOTAL INVERSION			16.104.580	22.218.000	32.772.880

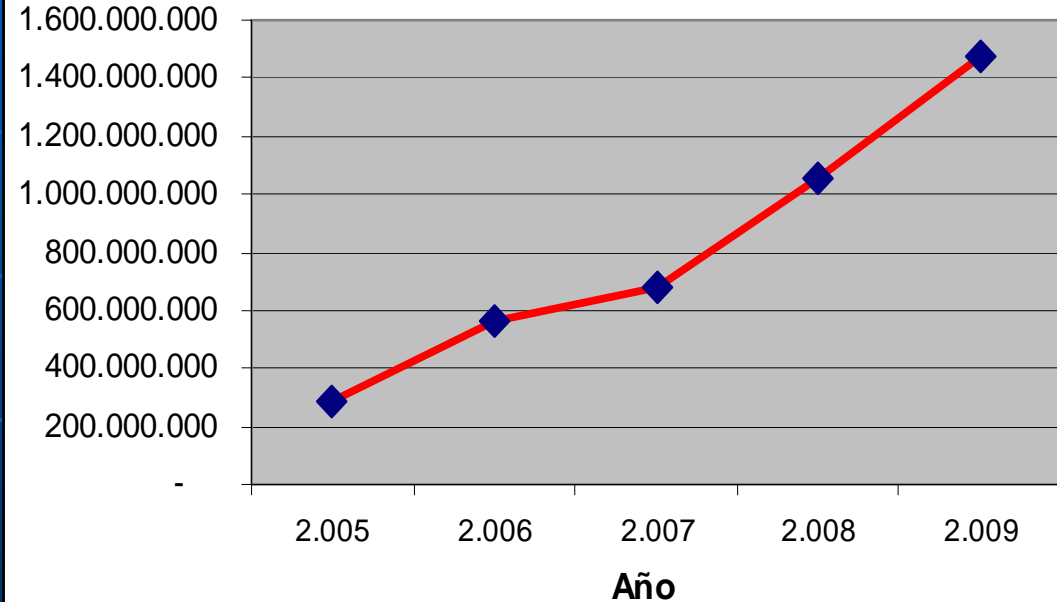
ESTUDIO FINANCIERO

PRESUPUESTO DE INGRESOS

Venta horas consultoría



Total Ingresos



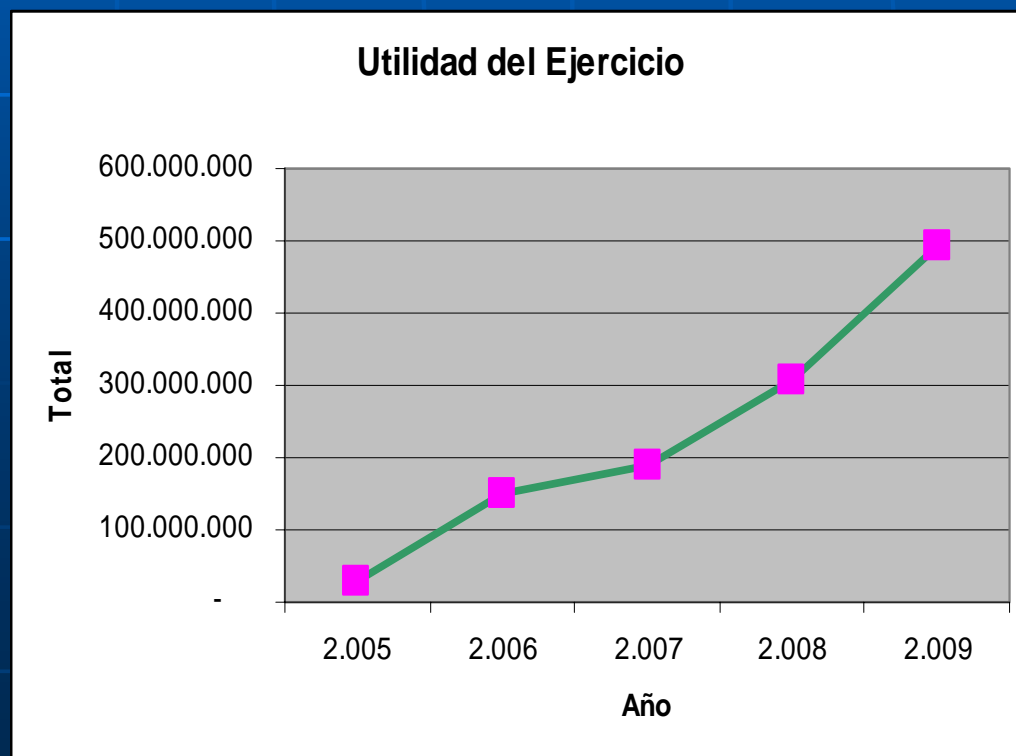
Año	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
Horas	3.600	5.951	6.318	8.843	11.231
Ingreso Total	288.000.000	560.619.425	682.701.352	1.053.449.087	1.475.368.557

ESTUDIO FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	Total
Ventas	288.000.000
Costos variables de ventas	57.600.000
UTILIDAD BRUTA	230.400.000
Gtos operacionales de Administración	
Nomina	106.795.200
Cesantías	8.399.600
Intereses sobre Cesantías	1.007.952
Prima	8.399.600
Vacaciones	4.199.800
Parafiscales	27.864.833
Arrendamiento	8.400.000
Servicios públicos	6.000.000
Depreciación	2.890.720
Total Gastos Administración	173.957.705
UTILIDAD OPERACIONAL	56.442.295
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	56.442.295
Menos provisión Imptos:	29.196.385
UTILIDAD DEL EJERCICIO	27.245.910
Rentabilidad Sobre Ventas	9%

Año	Utilidad
2.005	27.245.910
2.006	149.319.689
2.007	190.170.746
2.008	307.250.480
2.009	492.098.298



ESTUDIO FINANCIERO

INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa interna de retorno	7%	15%	16%	16%	16%
Valor presente neto	\$862.309	\$35.572.877	\$54.171.484	\$65.490.524	\$72.889.243

PUNTO DE EQUILIBRIO



AÑO 1 – CUARTO MES

COSTO / BENEFICIO



1.17

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y OUTSOURCING EN SISTEMAS

GRACIAS!!!