

1-1-2004

Plan de negocios para la creación de una estructura de multiventas de fondos fiduciarios

Maricela del Pilar Chavez Reina
Universidad de La Salle, Bogotá

Luis Hernando La Rotta Sánchez
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Chavez Reina, M. d., & La Rotta Sánchez, L. H. (2004). Plan de negocios para la creación de una estructura de multiventas de fondos fiduciarios. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/446

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 CREACION DE UNA ESTRUCTURA DE MULTIVENTAS
DE FONDOS FIDUCIARIOS**

**MARICELA DEL PILAR CHAVEZ REINA
LUIS HERNANDO LA ROTTA SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA DC.
2004**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA ESTRUCTURA DE MULTIVENTAS
DE FONDOS FIDUCIARIOS**

**MARICELA DEL PILAR CHAVEZ REINA
LUIS HERNANDO LA ROTTA SÁNCHEZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración**

**Director
Henry Fajardo Fonseca**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá, D.C.
2004**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá , D.C., Octubre de 2.004

A Dios, nuestros padres ,nuestro Amado hijo Daniel Felipe, familiares amigos por el apoyo constante y motivación. A nuestros seres amados , quienes nos acompañaron en el desarrollo nuestros estudios .

*Maricela Chavez Reina
Luis Hernando La Rotta Sánchez*

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a :

Henry Fajardo por sus apreciaciones y sugerencias sobre el proyecto .

César Augusto Bernal Torres por sus valiosos aportes en la elaboración del proyecto .

Los docentes de la Maestría quienes guiaron y expresaron sus conocimientos durante el proceso de formación .

La universidad de La Salle por la educación basada en el crecimiento personal y el servicio a la sociedad .

A todas aquellas personas , que de alguna u otra forma colaboraron en forma personal para poder cumplir con el objetivo final .

CONTENIDO

Pag:

INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1. MARCO DE REFERENCIA	17
1.1. MARCO TEORICO.....	17
1.2. MARCO LEGAL	19
1.3. MARCO CONCEPTUAL.....	20
2. ESTUDIO DEL MERCADO.....	24
2.1. ANALISIS DEL ENTORNO.....	24
2.2. ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA.....	25
2.2.1 Definición del Mercado objetivo.....	26
2.2.2 Tamaño del Mercado.....	26
2.2.3 Segmentos de Mercado	27
2.2.4 Productos Sustitutos	27
2.2.5 Precio	28
2.2.6 Plaza.....	28
2.2.7 Publicidad.....	28
3. ESTUDIO TECNICO Y SERVUCCION.....	29
3.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	29
3.2 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	29
3.3 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO.....	29
3.4. INSTALACIONES.....	29
3.5 EQUIPOS Y COMUNICACIONES.....	30
3.6 PROCESOS	30
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	31
4.1 ANALISIS ESTRATEGICO	31
4.1.1 Mision	31
4,1,2 Vision	31
4,1,3 Politicas de Empresa.....	31
4,1,4 Ventaja Competitiva.....	31
4,1,5 Barreras a la entrada	31
4.1.6 Barreras a la salida	32
4,1,7 Productos sustitutos.....	32
4.2. ... MATRIZ DOFA.....	32
4.3. RECURSO HUMANO.....	34
4.3.1 Estructura administrativa de la Empresa.....	34
4.3.2. Personal de planta y equipo de ventas.....	34
4.3.3 Organigrama.....	34
4.3.4 Selección y Contratación.....	35
4.3.5 Reglamento de trabajo.....	35

4.3.6	Descripciones de Cargo.....	35
4.4	PROCESO OPERATIVOS.....	35
4.4.1	Vinculacion de Asesores.....	35
4.4.2	Requisitos.....	36
4.4.3	Comisiones.....	36
4.4.4	Premios y concursos especiales.....	37
5.	ESTUDIO LEGAL.....	38
5.1.	CONSTITUCION DE LA EMPRESA.....	38
5.2.	RAZON SOCIAL.....	39
5.3.	CONTRATOS Y CONVENIOS.....	39
5.4.	OBLIGACIONES LABORALES.....	39
5.4.1	Contratacion del Personal.....	39
5.4.2	Jornada Laboral	39
5.4.3	Renuncias y preavisos.....	39
5.4.4	Terminacion de contrato.....	39
5.4.5	Indemnizaciones.....	40
5.4.6	Prestaciones sociales	40
5.4.7	Aporte general al sistema de seguridad social.....	40
5.5.	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	40.
6.	ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO.....	41
6.1.	INVERSION.....	41
6.2.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	42
6.3.	ESTADO DE RESULTADOS.....	43
6.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	44
6.5.	BALANCE GENERAL.....	44
6.6.	ESTADO DE FLUJO DE CAJA.....	46
6.7.	CAPITAL DE TRABAJO.....	47
6.8.	RAZONES FINANCIERAS.....	47
	CONCLUSIONES.....	50
	RECOMENDACIONES.....	51
	BIBLIOGRAFIA.....	52
	ANEXOS.....	53

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Equipos Requeridos.....	32
Tabla 2. Matriz DOFA.....	35
Tabla 3. Proyección de Gastos.....	47
Tabla 4. Estado de resultados.....	47
Tabla 5. Balance General.....	49
Tabla 6. Estado de Flujo de Caja.....	50
Tabla 7. TIR.....	51
Tabla 8. VPN.....	51

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Carta de Confidencialidad.....	57
Anexo B. Análisis Macroeconómico.....	58
Anexo C. Matriz Economica,política,cultural, demográfica.....	59
Anexo D. Matriz analisis del Sector.....	60
Anexo E. Formato Encuesta.....	61
Anexo F. Resultados encuestas.....	62
Anexo G. Instalaciones.....	63
Anexo H. Proceso selección y contratación de nuevos asesores.....	64
Anexo I. Diagrama Vinculacion de recursos por asesores.....	65
Anexo J. Organigrama "Rederenta S.A".....	66
Anexo K. Descripciones de Cargo.....	67
Anexo L. Comisiones.....	68
Anexo M. Minuta de Constitución.....	69
Anexo N. Tabla Leasing.....	77

RESUMEN EJECUTIVO

Encontrar una alternativa de Inversión es una necesidad para todas las personas naturales y Jurídicas que presentan excedentes de liquidez ya sean transitorios o permanentes.

Encontrar al mismo tiempo la mejor rentabilidad, seguridad y disponibilidad de recursos es una combinación que raramente se da ya que en la mayoría de los casos funcionan inversamente.

Por lo anterior encontramos que los Fondos de Inversión Administrados por el Sector Fiduciario ha logrado no solo mantenerse , sino perfilarse como el producto ideal para este tipo de Inversionista. Su crecimiento y ventajas son una prueba de la efectividad del producto que se pretende ofrecer.

Esta compañía pretende crear un canal de ventas que le permita a la Fiduciaria acceder a su mercado objetivo, creciendo su fuerza comercial ofensivamente , sin caer en el riesgo de asumir compromisos laborales y prestacionales que puedan colocar en riesgo el futuro de la misma , con un cambio en las intenciones de los inversionistas. Es decir sin quedar con altos costos fijos en una desbandada de recursos.

“**Rederenta S.A**“ es una empresa que al cabo de suscribir un contrato de exclusividad con una Sociedad Fiduciaria para la que conseguirá recursos y percibirá un porcentaje de la comisión que la misma cobra a sus clientes. cumplirá este convenio mediante la creación de un selecto grupo de asesores experimentados en la consecución de inversionistas , que se beneficien a su vez de una comisión a perpetuidad sobre el promedio de recursos que obtengan mensualmente de su portafolio de clientes vinculados.

Estos Asesores además podrán obtener beneficios económicos por la presentación de nuevos asesores y podrán participar en los continuos concursos que la compañía diseñará para motivarlos.

El valor para los asesores está en que podrán seguir desarrollando su actividad principal, no cumplirán horario y solo derivarán sus ingresos por las comisiones de las ventas efectivamente realizadas. Las comisiones por los recursos capturados (promedio mes), los incentivos por presentar nuevos asesores y el plan de premios por ejecución de metas se cancelarán mensualmente .El portafolio de cada asesor generará comisión mensual sobre el tiempo en que permanezcan los recursos en el Fondo, es decir que si un asesor realiza una venta y no vende mas , continuará recibiendo comisión mensual sobre estos recursos hasta que sean retirados del Fondo por el inversionista.

El incentivo de pagar sobre el acumulado del portafolio permitirá que el asesor gane mas a medida que incremente su portafolio de inversión y en el momento en que llegue a cierto nivel de ingresos solo debe preocuparse por reemplazar con un cliente nuevo aquel que por algún motivo se retire y disminuya su portafolio recaudado.

En resumen el Asesor podrá encontrar en nuestro producto un ingreso adicional para su familia con el simple hecho de referir o presentar a la compañía o Fiduciaria a la que representamos . Un hecho que hasta el momento se daba en cada coctail o reunión familiar sin percibir ingreso alguno.

Para la Sociedad Fiduciaria, es importante , ya que solo tendrá que compartir un porcentaje de la comisión realmente recaudada . En el momento en que gira es porque ya tiene en sus cuentas la comisión cobrada sin mantener una fuerza comercial con los gastos laborales , de espacio y servicios normales de una fuerza comercial propia.

Tendrá una gran fuerza comercial realizando una permanente labor de mercadeo y posicionamiento (que no reconoce), sin crecer proporcionalmente su personal y espacio físico con los costos que acarrea .

“Rederenta S.A” es importante como coordinadora entre la Red Comercial y la Sociedad Fiduciaria.

Su labor es vincular permanentemente el selecto grupo de asesores, capacitar y y soportar a los mismos, ofrecer apoyo comercial con material , páginas interactivas, acompañamiento a visitas , teléfono de consulta permanente ,y cursos y talleres de actualización y ventas entre otros.

Calculará y cancelará las comisiones abonando directamente a sus cuentas y por ello participa también de las comisiones de donde derivará sus gastos y utilidades.

Se busca aplicar el concepto de oficina virtual en donde realizado el nexos ,el asesor no necesita transportarse a su empresa ni siquiera a cobrar.

“Rederenta S.A” tendrá una planta de personal fija única y suficiente para administrar la operación. Contará dentro de sus instalaciones con un área de capacitación , dotada de tableros , proyector y equipos audiovisuales ; y otra de apoyo comercial dotada de módulos para los eventos en que el asesor desee invitar un cliente , mas todo el soporte de oficina como servicio de fax , fotocopiadora , teléfono e internet.

Es importante aclarar que este apoyo es de soporte transitorio para casos especiales y no permanente ya que cada asesor deberá trabajar desde su casa u oficina.

“Rederenta S.A” es una empresa que actúa como canal de distribución, podrá vender Fondos Fiduciarios contra las licencias, permisos y good will de la Fiduciaria para la cual se trabaja. Lo que permite vender productos de un sector o empresa que de otra forma exigirían una serie de requisitos tanto documentarios , técnicos y financieros imposibles para una pequeña Empresa.

Para el inversionista es una alternativa de inversión que compite con la gama de productos que le ofrecen a diario , reconociéndole las bondades de los Fondos Fiduciarios, inversiones con Calificación AAA de riesgo, liquidez (porque son a la vista) , sin deteriorar su rentabilidad ya que genera los mismos rendimientos sin importar el canal por el cual sea vinculado.

Se proyecta una inversión inicial de \$300 millones de pesos m/cte. , lo que incluye un software , equipos de computo y de oficina, así como la adecuación de la misma.

Se invitará a una empresa especializada en desarrollo de sistemas para productos del sector financiero como socio y una participación de la Fiduciaria con la que se realiza el convenio , lo que permitirá mayor solidez en su estructura financiera al presentar la vinculación de inversionistas en lugar de mayores pasivos.

INTRODUCCIÓN

Un Plan de Negocios busca convencer al interlocutor de las bondades y el potencial que presenta el desarrollo de la Idea de Negocios. En este caso se utilizó una metodología fundamentada en varias fuentes de ideas tales como la experiencia, los pasatiempos, los viajes, la observación, las afinidades, los temas de interés, y el aprovechamiento de oportunidades cercanas, entre otros.

Se aplicó un esquema de valoración desde varias ópticas que permitiera descubrir la idea de negocio que tendría mayor oportunidad de ser desarrollada.

Como resultado de la aplicación de esta metodología se llegó a la empresa que proponemos a continuación **“Rederenta S.A.”**

Crear una empresa exige que desde su nacimiento se deba pensar en protegerla de cada uno de los elementos que puedan vulnerarla. El primero de ellos es poder encontrar reserva por parte de cada uno de los posibles inversionistas o banqueros que pudieran estar dispuestos a apoyar el Plan de Negocios, la cual, es una tarea que puede durar varias semanas. Durante este tiempo la información suministrada para conseguir el respaldo del negocio, puede generar incertidumbre a la hora de garantizar la confidencialidad. De allí la importancia de tener una permanente asesoría jurídica, para proteger la propiedad intelectual.

En esta oportunidad hemos utilizado una “Carta de Confidencialidad” (vease anexo A).

El presente trabajo además de desarrollar una idea de negocios busca colaborar a los lectores que intenten desarrollar su propia idea, sirviendo como guía metodológica alrededor de la cual se podrá encontrar la viabilidad de un proyecto, de tal manera que se puedan prever la mayor cantidad de condiciones, para disminuir las posibilidades de fracaso y aumentar las de éxito.

Al final del proyecto se realizarán una serie de recomendaciones que podrán ser aplicados por aquellos empresarios en el desarrollo de su propio plan.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa es el componente fundamental para lograr en esta o en cualquier otra economía un desarrollo social y económico equilibrado.

Un empresariado sano y en constante crecimiento es la base fundamental para que una economía absorba la nueva mano de obra, mejorando así los ingresos y la calidad de vida de la comunidad, no solo porque se genera riqueza, sino también ahorro, condiciones sin las cuales el desarrollo es inalcanzable. Es tan importante la clase empresarial que sin temor alguno, se puede afirmar que es la diferencia entre un país rico y uno pobre.

Menos empresas significan mayores costos, menor eficiencia y una reducida capacidad innovadora, que ante la evidente revolución comercial y la globalización de los mercados son el acta de defunción o el retraso de las economías.

La empresa es entonces, el componente fundamental para lograr el desarrollo social y económico equilibrado. Sin embargo, en Colombia, pocos conocen que juega un papel insustituible y de primer orden. Exceso de impuestos, trabas burocráticas, bajo o nulo acceso al crédito de fomento e interminables trámites son algunas de las piedras en el camino de aquel que aspira ser empresario.

Los anteriores factores, el desconocimiento y lo vanal de los proyectos de quienes quieren crear empresa, afectan la permanencia en el tiempo de una organización.

De acuerdo con la Cámara de Comercio, en Bogotá, de las 8.463 sociedades liquidadas entre los años 2000 y 2002, 953 llevaban menos de un año de funcionamiento.

Los aspectos a tener en cuenta y que pueden reducir las posibilidades de fracaso en la realización de una empresa son tres: La idea inicial, el plan de empresa y la elección de la forma jurídica de la empresa.

Imitar a una empresa creada, detectar un mercado poco o nada abastecido, la experiencia de quien ha sido empleado y conoce bien el negocio, son factores que llevan a una persona a inclinarse por una idea de negocio.

Una vez la idea sea clara, se debe plasmar en un documento de trabajo. Este debe contener la descripción de la empresa, la definición del producto, un análisis del mercado y la forma jurídica de la empresa.(1)

Con el objetivo claro de la importancia de ser empresarios, y después de haber depurado las alternativas de ideas de negocio a desarrollar hemos seleccionado "Ventas de Fondos Fiduciarios por Multinivel" ya que se detecta una clara oportunidad de negocio a raíz de la necesidad de las Fiduciarias de encontrar un eficiente canal de ventas y la capacidad de gran número de personas que por su profesión o por su rol, tienen una nueva alternativa de generar mayores ingresos para el desarrollo familiar.

- **Objetivo General**

Formular un Plan de Negocios para la creación de una Empresa denominada “**Rederenta S.A**” la cual administre y promueva una estructura de multiventas para incrementar el volumen de inversión en fondos fiduciarios.

- **Objetivos Especificos**

- Elaborar un plan de mercadeo para establecer el mercado objetivo de la empresa “**Rederenta S.A**”
- Elaborar el Estudio Técnico y de Servucción para la creación de la Empresa “**Rederenta S.A**”.
- Elaborar el Estudio Administrativo para establecer la organización requerida para soportar el nuevo negocio .
- Elaborar el Estudio Legal para la constitución de la Empresa “**Rederenta S.A**” asi como el establecimiento de sus obligaciones mercantiles, laborales y tributarias.
- Elaborar el Estudio Financiero para establecer la factibilidad economica de la empresa “**Rederenta S.A**” asi como las necesidades de financiamiento.
- Realizar una serie de recomendaciones que permitan descubrir la viabilidad del proyecto.

- **Justificación**

La fuerza comercial constituye una de las áreas mas importantes de una empresa ,la cual representa, no solo la oportunidad de crecer en utilidades sino la posibilidad de supervivencia de la misma. Es allí donde con la promoción de sus productos exige mayor o menor productividad a las demás áreas .

El sector financiero ,no es ajeno a esta situación, la capacidad de crecimiento de su fuerza comercial se encuentra normalmente limitada, especialmente por la capacidad de sus áreas de trabajo y sobre todo por su limitación en la capacidad de soportar el gasto de nomina en épocas en que el costo de la misma no llega a su punto de equilibrio.

El cubrimiento de mercado para productos que no corresponden al producto masivo exige un mercadeo directo, lo que se podrá alcanzar incrementando los puntos de venta (oficinas de atención al publico) o de asesores ,resultando los primeros mucho mas honerosos en su mantenimiento.

Experiencias en empresas del sector real han demostrado que la alternativa de Multiventas es un método muy exitoso y efectivo para distribuir productos y servicios directamente a los consumidores y de recompensar distribuidores y vendedores independientes, porque permite acondicionar los costos de la venta a la venta misma , es decir, la empresa no tendrá gastos

salariales ni parafiscales sino que exclusivamente pagará comisiones sobre ventas efectivamente realizadas, compartiendo así , una proporción de la comisión bruta cobrada al inversionista.

Por otra parte, la empresa mantiene en crecimiento sostenido un grupo de asesores especializados, realizando labores de promoción y mercadeo, sin tener que desembolsar, ningun pago por este efecto.

Otra de las ventajas en el metodo de multiventas, consiste en que la empresa no incrementa su gasto o inversión en instalaciones , ni el gasto generado por la permanencia del asesor en su oficina (cafeteria, servicio de teléfono, servicio internet, servicio secretarial, suministros de oficina, servicios generales entre otros), ya que la persona trabaja desde su casa o su propia oficina .

Por otra parte, aunque es un servicio especializado, constituye una fuente de ingresos adicional a la actividad principal que esté desarrollando cada asesor .

- **Metodología**

Diseño Metodologico Preliminar

El trabajo de investigación esta dirigido a generar el plan de negocio para la empresa o negocio elegido.

Aprovechando el soporte temático ofrecido por el curso de actualización ,”Creación de Empresas y Gestión Empresarial Pymes”, se desarrollara el plan de negocios para la oportunidad de negocio ,por módulos en la medida en que este avance así:.

Primera unidad. Ser empresario

Segunda unidad: Fuentes de oportunidad de negocios

Tercera unidad: Mercadeo para nuevas empresas

Cuarta unidad: Gestión de producción

Quinta unidad Gestión administrativa y del potencial humano

Sexta unidad: Análisis económico y gestión financiera

Séptima unidad: Temas de derecho para empresarios

Octava unidad: Comercio internacional

Cada uno de los módulos se aplicara al desarrollo del Plan de Negocio para la empresa propuesta ,cada parte ejecutada se presentará a los asesores de la universidad para su evaluación y comentarios.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, contamos con la colaboración y asesoría de:

Institucion: Fiduciaria Helm Trust S.A

Direccion :Carrera 7 27-18 Piso 19

Dependencia:Gerencia de Inversiones

Recurso que aporta: Información real de costos y asesoría técnica sobre fondos fiduciarios.

Institución :Universidad La Salle

Dirección: Carrera 5ª.No.59 A 44

Dependencia: División de Formación Avanzada.Maestría Administración de Empresas.

Recurso que aporta: Curso de actualización :Creación de Empresas y Gestión Empresarial PYMES, como orientación en la elaboración del plan de negocios, para la oportunidad de negocio estudiada.

Asesoría metodológica y temática ,con docentes asignados por la universidad y de acuerdo a fechas programadas.

Dentro de los recursos con los que contamos para el desarrollo del presente proyecto de investigación podemos clasificarlos en dos (2) tipos, cuantificables y

No cuantificables.

No cuantificables:

Debido a que la oportunidad de negocio escogida ,requiere conocimiento y experiencia en el sector, uno de los recursos disponibles es la experiencia profesional y laboral de los integrantes del grupo de trabajo

Maricela del Pilar Chávez Reina

Químico Farmacéutico

Universidad Nacional

Experiencia laboral de 10 años en producción, administración y realización de procesos productivos.

Luis Hernando La Rotta S. .

Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales.

Universidad Externado de Colombia

Experiencia Laboral de 10 años en el sector financiero.

Especialización en operación bursátil INCOLDA

Diplomado en Manejo de Tesorería .CESA

Disponibilidad de tiempo (Mínimo 5 horas semanales) y tiempo adicional para desarrollo de cada uno de los objetivos específicos del proyecto.

Cuantificables

Dentro de los recursos requeridos para la ejecución del plan de negocios se requiere una inversión de \$3.900.000. Este valor incluye gastos tales como : adquisición de libros especializados , servicio de fotocopidora , internet , elementos de oficina

• Limitantes

El Plan de Negocios intenta ofrecer un estudio completo que permita descubrir la capacidad de éxito del proyecto, sin embargo son muchos y muy variados los elementos que podrían generar el fracaso del mismo.

A continuación enumeramos algunos casos que podrían limitar su desarrollo :

- Un desafortunado cálculo del punto de equilibrio con una provisión inadecuada de recursos, podrían generar el fracaso no por el proyecto en si mismo, sino por un error de cálculo que impida alcanzar el momento a partir del cual el flujo de caja de la proyección de ingresos logra soportar las necesidades del proyecto.
- La consecución de recursos en muchas ocasiones impiden que se de inicio al mismo, de allí que un adecuado Plan de Negocios marca desde el estudio la ejecución o el abandono del proyecto de acuerdo a las razones que genere para los potenciales inversionistas o prestamistas.
- Proyectar escenarios extremos (optimista ,medio y pesimista) puede ser un buen ejercicio que permita analizar que sucedería en el mejor y en el peor de los casos , teniendo en cuenta que una de las principales metas del empresario es mantener con vida su compañía.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 MARCO TEORICO

ELEMENTOS PARA CREAR EMPRESA

Existen varios factores que motivan la idea de crear empresa dentro de los mas importantes podemos citar que el hecho de la creación de empresas se convierte en una excelente alternativa de ocupación profesional, que permite utilizar ya sean los conocimientos profesionales y perfeccionados por la experiencia u otra fuente o idea de negocio.

Otro de los factores importantes para generar empresa es el interés permanente de generar nuevos ingresos , demostrado por la experiencia de muchas empresas exitosas que nacen a partir de un pasatiempo o del gusto por una actividad .

En Colombia , dado el nivel de desempleo creciente de los últimos años y de un permanente riesgo de ingreso al grupo de desempleados , se encuentra un terreno ideal para realizar empresa, como una alternativa de ingresos y una ocupación.

CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO

El empresario debe acreditar o presentar varios elementos que lo tipifican como tal dentro de los mas característicos encontramos

Ser emprendedor

Esta es una característica fundamental, ya que gran cantidad de excelentes ideas se quedan en el papel al no existir un emprendedor detrás de ellas.

El emprendedor ejecuta las buenas ideas que se le presentan

Tener visión de largo plazo

Ser visionario es tener la capacidad de ver oportunidades en el futuro en elementos que no son claros para el común de la gente.

Ser perseverante

En muchos casos se puede confundir con la terquedad ;Es una característica que garantiza el éxito, no desfallecer ante cualquier obstáculo y continuar una y otra vez aprendiendo de los errores .

Asumir riesgos

El empresario debe asumir riesgos para comprobar el éxito de su negocio ,estos riesgos podrán ser disminuidos en la medida en que el empresario obtenga la mayor información posible que le muestre la realidad del mercado.

Ser optimista

El empresario debe pensar que el futuro es mejor que el presente y ser positivo frente a la ejecución de sus metas, sin apartarse de la realidad.

Orientado a la oportunidad

En el mundo de los negocios ,el cual es dinámico, exige que el empresario presente una gran habilidad para encontrar las oportunidades a partir de cualquier situación ,al mismo tiempo que tomar las decisiones en el momento adecuado ,cuando aun exista la oportunidad.

Tener vocación exportadora.

Ya sea en el largo plazo ,tener vocación exportadora es ingresar al mayor mercado posible en el mundo. Es la visión que la gran mayoría de empresas quisieran alcanzar.

Tener una función social

Dentro de las funciones de una empresa se encuentra el ejercer una función social ya que alrededor de una empresa y el empleo que genera se desarrollan varias familias en forma directa o indirecta.

MULTINIVEL

El Multinivel también conocido como “Comercialización por redes”, “Comercialización por estructuras” o “Venta directa multinivel” es un componente importante en la industria de la venta directa .Durante muchos años a comprobado ser un método muy exitoso y efectivo de distribuir productos y servicios directamente a los consumidores y de recompensar distribuidores o vendedores independientes.

Son varios los ejemplos que podemos encontrar de empresas exitosas gracias a este sistema . Entre otras, “Amway” en comercialización de productos del aseo y cuidado personal , “Omnilife” en comercialización de productos naturales de consumo humano, ” Mary Ky “ empresa estadounidense afianzada en españa que distribuye productos cosméticos.

El Multinivel ,se puede describir mejor como el plan de incentivos de venta directa mediante el cual los vendedores pueden recibir ingresos de dos formas fundamentales .

Primero, los vendedores pueden obtener comisiones por su volumen personal de ventas .

Segundo, los vendedores pueden obtener comisiones por las ventas de aquellas personas a las que reclutaron o insertaron dentro del plan¹.

Teniendo en cuenta que solo el 0,07% de la población colombiana conoce el producto fiduciario, se advierte el sistema de multiventas como una alternativa adecuada para cubrir eficientemente el mercado.

1.2. MARCO LEGAL

En un mundo en que prima la incertidumbre ,con economías y mercados en permanente e intensa evolución la actividad del empresario moderno debe estar cada vez mas sistematizada y apoyada en adecuados elementos de control de gestión.

El Plan de negocios podría describirse como la brujula del empresario en la medida en que proporciona los elementos de evaluación indispensables para una respuesta acertada y racional a los desafíos del mercado. Es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz²; de tal manera que si se conoce el marco normativo sobre el cual se debe desenvolver la idea de negocio se evita la exposición a sanciones legales.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

ASESOR. Profesional idóneo y calificado en un tema específico, para recomendar instruir y responder a las preguntas que pueda generar para el cliente, la adquisición de un producto.

COMISION: Remuneración que normalmente es expresada en porcentaje o en valores absolutos por la ejecución o el cumplimiento de un contrato .

COMISION BRUTA. Remuneración total antes de incluir los gastos y costos.

ESTRATEGIA Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el como lograr cada objetivo y cada proyecto estratégico.³

FONDO FIDUCIARIO : Persona jurídica manejada por una sociedad Administradora, la cual cobra una comisión por administrar e invertir los recursos de los inversionistas en las condiciones estipuladas en el reglamento de inversión.

INVERSIONISTA: Persona dueña o encargada de generar ordenes de compra o venta de productos financieros.

MISION: es la formulación de los propósitos de una organización o de una area funcional así como la identificación de las tareas y los participantes en el logro de los objetivos de la organización.

MULTINIVEL: Sistema de comercialización de productos o servicios por mercadeo directo. Dicha venta normalmente se desarrolla mediante la demostración personal de un vendedor directo independiente.

² BORELLO ,Antonio .El Plan de negocios .Santa fe de Bogota:Mc Graw Hill.2001.p.VII

³JARILLO.JOSE C, Dirección Estrategica.Ediciones Mc Graw Hill,Colombia. 1996

PLANEACION ESTRATEGICA: Es el proceso mediante el cual se toman decisiones en una organización .Serna menciona que”.....la información se obtiene ,se procesa y analiza interna y externamente con el fin de evaluar la situación presente de la empresa asi mismo, se evalua el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro”⁴

INVERSIONISTA: Persona dueña o encargada de generar ordenes de compra o venta de productos financieros.

MISION: es la formulacion de los propósitos de una organización o de una area funcional asi como la identificación de las tareas y los participantes en el logro de los objetivos de la organización.

MULTINIVEL: Sistema de comercialización de productos o servicios por mercadeo directo. Dicha venta normalmente se desarrolla mediante la demostración personal de un vendedor directo independiente.

PLANEACION ESTRATEGICA: Es el proceso mediante el cual se toman decisiones en una organización .Serna menciona que”.....la información se obtiene ,se procesa y analiza interna y externamente con el fin de evaluar la situación presente de la empresa asi mismo, se evalua el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro”⁴

PLAN DE NEGOCIOS: (Business plan) debe entenderse como un estudio que ,de una parte ,incluye un analisis de mercado, del sector y de la competencia,y de otra el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio ,una estrategia , y un tipo de organización proyectando esta vision de conjunto a corto plazo a traves de la cuantificacion de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo economico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa , y a largo plazo mediante la definición de una vision empresarial clara y coherente.⁵

Es el análisis y desarrollo de una oportunidad de negocio ,para evaluar la factibilidad de la creación de una empresa. El plan de negocios es fundamental tanto para demostrar al ejecutor la viabilidad del negocio , sino como un primer paso para atraer socios ,prestamistas, proveedores y empleados convencidos de la factibilidad del proyecto.

Un plan de negocios genera una gran cantidad de elementos de análisis que permiten especular a los ojos de in visionario que finalmente es el empresario sobra cambios que afiancen sus fortalezas y encuentren oportunidades de negocio en sus debilidades.

Los programas que permiten el desarrollo de ideas para crear nuevas empresas se convierten en una alternativa que ataca varios elementos de la problemática colombiana .El desempleo y la falta de ingresos para los habitantes y a nivel macro el incremento del PIB , son entre otros ventajas de fomentar el apoyo a este tipo de programas. Entidades como el SENA y Bancoldex tienen como misión el apoyo a las PYMES.

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto.Planeacion Estrategica, un marco de referencia.En,-----Gerencia estrategica .Planeacion y Gestion.Bogota 3R editores .1997.P17

⁵ BORELLO ,Antonio .El Plan de negocios .Santa fe de Bogota:Mc Graw Hill.2001. p.XI

PORTAFOLIO: Conjunto de Títulos Valores en los cuales está invertido la totalidad de los recursos entregados para tal fin por los inversionistas.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Son el soporte de la visión y de la misión.

PYMES: El término corresponde a “pequeña y mediana empresa” y son aquellas que se ajustan a las características claramente definidas por la ley 590 de 2.000. Normalmente está definido por el número de empleados, la capacidad económica y el volumen de negocios que realice.

En Colombia deben cumplir con los siguientes parámetros:

Microempresa :

-Máximo 10 trabajadores.

-Activos totales con valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales vigentes.

Pequeña empresa :

-Entre 11 y 50 trabajadores.

-Activos totales con valor entre 501 y 5.001 salarios mínimos mensuales vigentes.

Mediana empresa :

-Cuenta entre 51 y 200 trabajadores.

-Activos totales con valor entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales vigentes.

SERVICIO: Actividades, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta o que una persona puede ofrecer a otra: son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico. Se ha presentado un auge de las industrias de servicios en los últimos años. Las industrias de servicios muestran gran heterogeneidad.

Dentro de las características de un servicio podemos citar:

Carácter perecedero: Los servicios no son almacenables

Intangibilidad Los servicios son intangibles, no se les puede ver, probar, palpar etc. Los que ofrecen servicios recurren a varios medios para ganarse la confianza del cliente.

Primero, incrementan la tangibilidad del producto. Segundo, se insiste mucho en la utilidad del servicio y no se limitan a describir sus características.

Inseparabilidad Un servicio es inseparable de su fuente, tratase de una persona o máquina.

Variabilidad: Los servicios son sumamente variables pues dependen de quien los suministra y del momento y el lugar en que se llevan a cabo.⁶

⁶ KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall, México 1998

VENTAJA COMPETITIVA: Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la protege del ataque directo de la competencia,asegurándole unos beneficios por encima de la medida del sector y de manera sostenible en el tiempo.Una empresa tiene ventaja

competitiva cuando obtiene beneficios por “algo” que sus competidores no pueden igualar.,aunque en muchos lo intenten imitar.⁷

VISION: Declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la empresa este dentro de 3 a 5 años._La define la alta dirección debe ser amplia e inspiradora y conocida por todos en la organización.

⁷ PORTER ,MICHAEL E,Ventaja Competitiva.Editorial Continental,México 2002

2. ESTUDIO DEL MERCADO

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

La finalidad del presente capítulo es estudiar la evolución de la economía nacional en los últimos años, su situación actual y perspectivas para los próximos años. Con lo anterior se busca explorar el terreno sobre el cual se proyecta iniciar el plan de negocio.,son varias las fuentes que se pueden encontrar en donde lo importante es la confianza de sus informes y cifras. Instituciones como la ANIF, Fedesarrollo, el Dane, el Banco de la República , así como revistas especializadas tales como Cambio 16, Dinero y Portafolio , son claros ejemplos de informes claros y objetivos que brindan al empresario datos importantes para la ejecución de sus proyectos.(vease Anexo B,C,D)

A continuación se encuentra una actualización de datos de interés general:

Luego de superar una fuerte crisis a finales de la década pasada , Colombia parece haber encontrado una senda que le permite mostrarse ante el mercado internacional como un objetivo atractivo. De un lado el crecimiento económico para el 2.003 (3.7%) y las perspectivas para el presente año (cerca al 4%), demuestra que la economía está repuntando nuevamente. Según datos oficiales , la producción industrial real ha tenido un crecimiento de (4.6%) en los últimos doce meses.

Por otro lado la política de seguridad democrática del Presidente Uribe ha comenzado a mostrar resultados con una importante disminución en las cifras de secuestros, civiles muertos y disminución de cultivos ilícitos , lo que genera confianza para los inversionistas internacionales.

Existe optimismo al interior del país ,esto se evidencia por la cifra de la inversión privada , como porcentaje del PIB , la cual ha tenido un repunte hasta ubicarse en el 16% , según el Ministerio de Hacienda.

Por otro lado, la Política Monetaria por parte del Banco de la República, permite considerar que la inflación finalmente está bajo control.

El índice de la Bolsa de valores de Colombia ha presentado un excelente comportamiento a lo largo del último año con un crecimiento de 32.51%, lo cual da muestra de la rentabilidad del mercado colombiano.

Una característica muy particular del mercado colombiano es su atractivo como oportunidad para los inversionistas dado el alto número de pequeñas y medianas empresas (PYMES) las cuales , buscan recursos para desarrollar sus proyectos.

Económicamente se espera terminar el año con una variación del PIB del 4%.

En cuanto al frente Fiscal el déficit esperado para el 2.004 del sector público consolidado es de 2.5% , por lo que se hace necesario el apoyo en la aprobación de las Reformas pensional , tributaria y de modernización del estado.

En cuanto a la cifra de inflación , el emisor considera que este podrá Ubicarse en el rango entre 5% y 6%.⁸

En términos generales se encuentra un clima positivo y propicio para el desarrollo de los planes de negocio. De acuerdo al informe de Tendencia Económica de Fedesarrollo el índice de confianza de los Comerciantes completó tres meses consecutivos en aumento para ubicarse en el 26.7%, el más alto históricamente desde que se creó este indicador.⁹

2.2 ANALISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA

El tamaño del mercado frente al tamaño del sector ,permite una gran capacidad de crecimiento , sobre todo si se tiene en cuenta que la participación del sector fiduciario no supera el 1%, del total de recursos disponibles.

La esfera de acción geográfica estará dirigida especialmente a las grandes ciudades , en especial las capitales de Departamento.

Competencia :

Existe una altísima rivalidad entre empresas y servicios sustitutos que hacen que los operadores del mercado se encuentren en permanente búsqueda de alternativas para generar un valor agregado frente a la competencia.

Aunque el mercado de empresas se ha reducido en los últimos años los canales de distribución de los productos sustitutos constituyen una gran amenaza.

El sector Fiduciario presenta una clara organización gremial, acopiada alrededor de "Asofiduciarias", adicionalmente el Banco de la República realiza un continuo seguimiento ya que este sector se perfila como una de las alternativas de inversión con las mejores proyecciones de crecimiento.

La participación anual de los principales productos de liquidez de los tres últimos años., es cercana al 8% de la totalidad de recursos.

Los volúmenes de recursos invertidos en Fondos Comunes frente a Fondos Especiales , presentan volúmenes muy similares con montos aproximados de 2Billones de pesos para cada uno.

⁸ Vicepresidencia Financiera,Banco de Credito. Informe Mensual Economico y de mercados.Junio , 2004

⁹ Fedesarrollo.Informe Mensual.Marzo ,2004

2.2.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo abarca desde personas naturales con capacidad de ahorro, (pensionados , empleados de salarios medio alto), PYMES , hasta empresas e inversionistas institucionales. Toda persona natural o jurídica con capacidad de ahorro.

2.2.2 Tamaño del Mercado

Dado que el plan que el presente Plan de Negocios se refiere a la creación de un sistema de ventas de un producto plenamente posicionado y que ha demostrado un altísimo potencial y demanda en el mercado , el cálculo de su potencial se puede encontrar como la sumatoria de los productos que actualmente lo atienden desde diferentes canales ,lo que daría acumulando las cuentas de ahorros , CDT`s, Bonos y Encargos Fiduciarios. De acuerdo a los últimos datos de la Asociación de Fiduciarias este sector solo posee el 6% del gran total de recursos dispuestos para inversión , lo que nos muestra su capacidad.

Para el primer semestre del presente año el sector fiduciario administró recursos promedio mes por un valor de \$4,16 Billones de pesos , cifra que corresponde la 6% del tamaño del mercado.

El alcance espacial estara dado inicialmente para la ciudad de Bogota,sin embargo se considera su extensión a nivel Nacional.

o Diseño de modelo de investigación

Para el diseño del modelo de investigación se tomo como como condicion responder a los objetivos generales y especificos mediante el siguiente mecanismo:

- o Realizar una charla a dos (2) grupos de 10 personas explicándoles el producto ,quienes a su vez responden la encuesta.Adicionalmente cada una de estas personas realiza el mismo ejercicio a un grupo de diez (10) personas.
- o Los encuestados deben presentar las siguientes características :Mayor de edad,estudios universitarios,estrato 3 ,4,5
- o Tiempo estipulado para la conferencia 20 minutos.
- o Cada uno diligencia la encuesta.

o Encuestas

Se aplico la encuesta al tamaño de muestra establecido siendo el producto un “Canal de Ventas de servicios Financieros” ,el problema a definir es la aceptación del canal como mecanismo de ventas de fondos fiduciarios y el sector al cual se debera dirigir(Vease Anexo E)

Los resultados obtenidos se consignan en el (Anexo F) ,para un tamaño de muestra de 200 encuestados.

2.2.3 Segmentos del Mercado

El mercado financiero presenta varios tipos de segmentación. Dentro de los más representativos encontramos por :

- Orden geográfico.
- Por tamaño del cliente.
- Por sector económico.
- Por nivel de ingresos.

Para este caso encontramos que los mejores y rápidos resultados se encuentran en el sector corporativo, el cual , maneja los mayores volúmenes pero con una alta volatilidad. El ideal no solo para una empresa del sector financiero sino para este caso para un asesor es mantener diferentes tipos de clientes de tal manera que no inclinen la balanza de los retiros al mismo tiempo.

2.2.4 Productos Sustitutos

Existe gran variedad de productos sustitutos dentro del mercado financiero colombiano . De los más representativos encontramos los siguientes :

- **Las cuentas de ahorro.** Es un producto de exclusivo manejo de los Bancos , que normalmente tienen disponibilidad a la vista con las menores tasa del mercado debido a su alta volatilidad. Algunas entidades generan variaciones ofreciendo premios o mayores rendimientos a cambio de mayor permanencia.
- **Cuentas corrientes remuneradas.** Son una variante de la cuenta de ahorros y la crearon a raíz de la disminución en los promedios de sus cuentas.
- **CDT's.** Es el producto financiero de mayor aceptación en Colombia a todos los niveles. Se pueden realizar como mínimo a 30 días .Manejan un plazo promedio de 180 días a pesar de solo estar limitado por su emisor .
- **Bonos.** Son los títulos de captación a largo plazo por excelencia. Se realizan emisiones autorizadas con características específicas. Normalmente presentan un plazo mínimo de un año y gran parte se coloca a 10 años.
- **Papeles comerciales.** Son títulos de reciente aceptación en el mercado colombiano. y presentan como una alternativa de inversión en entidades del sector Real ante su imposibilidad de captar en CDT's. Presentan un plazo promedio de 180 días y normalmente generan una mejor rentabilidad que sus compañeros CDT's.

2.2.5 Precio

El producto financiero que se pretende colocar en el mercado, presenta una ventaja frente al precio dado que siendo un servicio que genera rendimientos , el cliente en realidad no paga un precio al comprarlo . Lo que si puede comparar es la rentabilidad generada frente a otras alternativas de inversión , caso en el cual los Fondos Fiduciarios son líderes ya que aprovechan la sinergia de muchos clientes para su poder de negociación.

En este caso al ser un canal de distribución se evidencia que para el cliente es transparente ya que obtendrá los mismos rendimientos sin importar el canal por el cual ingrese.

2.2.6 Plaza

Para la etapa inicial el proyecto tendrá como objetivo la ciudad de Bogotá ya que es allí en donde se maneja el mayor porcentaje de recursos de la nación, encontrando varias casa matrices de las más importantes compañías tanto nacionales como extranjeras, y alrededor de ellas sus empleados dos de los sectores con mejor capacidad de ahorro. Con este objetivo primario pensar en retomar mayor extensión geográfica, por lo menos en una primera etapa sería una exageración.

2.2.7 Publicidad

Otra de las fortunas de este proyecto es que el desgaste de publicidad lo seguirá haciendo la Fiduciaria para la cual se realizará la labor de coleccionar recursos. La misma proveerá de material de apoyo que lógicamente reforzará el posicionamiento del Grupo Financiero con el cual se ha realizado el nexo .

3. ESTUDIO TÉCNICO Y DE SERVICIÓN

3.1 UBICACIÓN FÍSICA

La empresa estará ubicada en el sector financiero de mayor desarrollo en la capital de la República de Colombia. Entre las calles 72 hasta la calle 100 y entre la carrera 7ª y la Carrera 15.

3.2 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

La empresa “**Rederenta S.A**” focaliza su acción en los siguientes servicios:

- **Asesoría Personalizada:** Se proveerá soporte directo a las personas para explicar en detalle su vinculación como asesor o su vinculación como inversionista de acuerdo al interés que se tenga de parte del posible cliente.
- **Venta Fondos Fiduciarios :** Promueve para la Fiduciaria para la cual trabaja la venta de sus fondos.
- **Servicio de Mantenimiento:** Incrementa el ingreso de fondos mediante el aumento de los inversionistas vinculados o los referidos de los mismos.

3.4 INSTALACIONES

El área para las instalaciones de oficinas de la empresa ,deberá presentar como mínimo un área de quinientos (500 m²) , doscientos (200 m²) de ellos destinados a las oficinas administrativas y trescientos (300 m²) para salones. (ver Anexo G)

Las instalaciones contará con 2 salones amplios ,los cuales tengan una división temporal ,de forma que permita convertirlo en un gran salón ,dependiendo del personal a asistir y el tipo de evento. Estos salones serán utilizados para atender individualmente un cliente , reuniones de los asesores y su grupo de asesores, capacitaciones y calificación de personal asesor.

Se requiere una docena (12) de módulos de escritorios dotados con tres sillas. Tres (3) tipo “A” para Gerentes , tres (3) tipo “B” para Directores y seis (6) tipo “C” para personal de apoyo. Se trabajara el estilo de oficina abierta con paneles divisorios a media altura.

3.5 EQUIPOS

La tabla 1 incluye los equipos que deben ser adquiridos para poder soportar la operación de la empresa.

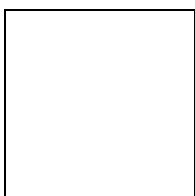
Tabla 1. Equipos requeridos

Equipos	Cantidad
Conmutador	1
Computadores	6
Impresoras	3
Fax	1
Fotocopiadora	1
Video beam	1

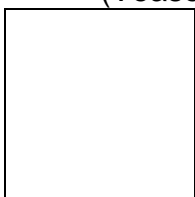
El autor ,octubre 2004

3.6 PROCESOS

Dentro de la empresa se distinguen dos procesos principales que constituyen los foco de acción de la misma



Proceso de Contratación de nuevos asesores. Incluye las actividades a seguir y los requisitos para contratación de nuevos asesores (Vease Anexo H)



Proceso de Vinculacion de recursos por Asesores (Vease Anexo I)

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 ANALISIS ESTRATÉGICO

4.1.1. Misión

“Ser una empresa líder en la consecución de recursos para el Fondo Fiduciario , cuyos volúmenes deberán reflejarse en ingresos para la Fiduciaria, para “**Rederenta S.A**” y los Asesores , contando con el mejor servicio , rentabilidad y seguridad para los inversionistas”.

4.1.2. Visión

“Ser la compañía que maneja el canal con mayor participación en la consecución de recursos del sector financiero en el año 2007”.

4.1.3 Política de empresa

El elemento fundamental de la Política de Empresa es la honestidad en cada una de sus decisiones y las de sus funcionarios. Por el sector y tipo de operaciones que tienen que ver con el dinero , es prioritario construir desde sus inicios una buena imagen que permita un reconocimiento en el mercado para impulsar su crecimiento y su permanencia en el tiempo .

4.1.4 Ventaja Competitiva

Como Ventaja competitiva podemos enumerar elementos que diferencien nuestro producto de la competencia y que adicionalmente sea sostenible en el tiempo.

La más representativa es Acceder a una fuerza comercial de tales magnitudes que sea imposible de realizar por cualquier competidor dentro del sistema tradicional de contratación directa por los límites que cada entidad tiene para crecer no solo de recursos financieros sino de capacidad física.

4.1.5 Barreras a la entrada

Como barreras a la entrada podemos enumerar la credibilidad de una pequeña empresa para asesorar y apoyar entidades con una amplia y reconocida trayectoria en el sector. El escepticismo del inversionista para aceptar este tipo de canales.

El tema de seguridad a la hora de tocar este tipo de temas directamente y fuera de los recintos bancarios.El posicionamiento de otros productos de inversión de amplia aceptación como los Bonos y Cdt's.

4.1.6 Barreras a la salida

En el momento en que el cliente descubre y comprueba las ventajas de los Fondos Fiduciarios se crea una Barrera a la salida , ya que exige estas en sus antiguos productos.

4.1.7 Productos sustitutos

Como productos sustitutos encontramos :

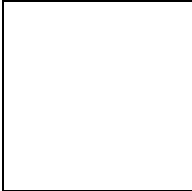
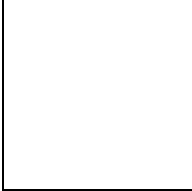
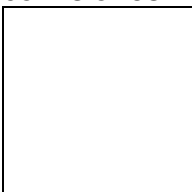
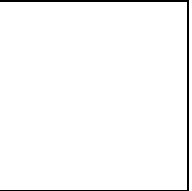
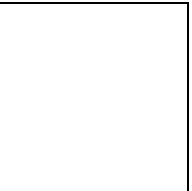
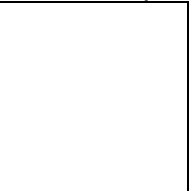
- Las cuentas de ahorro.
- Cuentas corrientes remuneradas.
- Cdt's
- Bonos.
- Papeles comerciales.

4.2 MATRIZ DOFA

Para conocer el comportamiento de las fortalezas y debilidades de la empresa se desarrollo su correspondiente matriz DOFA .(vease Tabla 2)

Tabla 2. Matriz DOFA empresa “Rederenta S.A”

REDERENTA S.A	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Ninguna entidad Fiduciaria presenta una fuerza comercial de esta magnitud. El sistema ha demostrado a nivel mundial ser una excelente forma de cubrir eficientemente un mercado con una buena fórmula de distribución de los ingresos.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Estar en el sector servicios es hoy en día una fortaleza ya que no exige los niveles de inversión de las empresas manufactureras y comerciales.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Teniendo en cuenta que solo el 3% de los recursos destinados para inversión se encuentran en el sector fiduciario, se presenta una baja participación y por lo tanto un gran potencial de crecimiento.</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Es una compañía nueva en el tema de Multinivel de productos financieros.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Es un producto dirigido a un mercado muy especializado.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>No es de fácil explicación.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Requiere personal muy calificado.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Es un mercado</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Existen varios</p>

<p>muy amplio.</p>  <p>Se vende un servicio necesario no un producto de consumo.</p>  <p>Se puede acceder a ingresos sostenibles. De las buenas relaciones y de los nexos se derivan excelentes comisiones.</p>  <p>Se puede formar un asesor desde cualquier profesión.</p>	<p>productos sustitutos.</p>  <p>El cliente normalmente prefiere ingresar directamente a una oficina de la entidad Financiera.</p>  <p>El mercado presenta tasa de interés poco atractivas para el ahorrador.</p>  <p>La situación económica y de empleo del país no incrementa el número de posibles ahorradores.</p>
---	---

Fuente:El autor,octubre de 2004

4.3 RECURSO HUMANO

4.3.1 Estructura Administrativa de la Empresa

La Empresa define su estructura con la cantidad de funcionarios necesaria para operar , apoyados en una excelente estructura de sistemas para mantener costos fijos muy bajos.

4.3.2 Personal de Planta y Equipo de Ventas

Una de las políticas fundamentales de la compañía es iniciar y mantener un bajo volumen (el necesario para operar) de personal que permita que los costos y gastos fijos se sostengan , contratando solo funcionarios que sean requeridos de tiempo completo en la empresa. Por lo tanto todo trabajo esporádico, temporal o de consulta será contratado para cada caso. Ej: Asesoría jurídica, contable, desarrollo de modulos de software, servicios de vigilancia, aseo y mensajería serán subcontratados.

4.3.3 Organigrama

La empresa “**Rederenta S.A**” esta encabezada por el Gerente General ,al cual reportan directamente el vicepresidente comercial y administrativo.En tercera linea de mando estan los directores.(Vease Anexo J)

Es claro que la Empresa “**Rederenta S.A**” tiene como política el hecho de generar más utilidades a un mayor esfuerzo laboral , por lo que quiere trasladar este concepto también a su personal de planta que finalmente soporta toda su estructura. Por lo anterior creará un esquema de “bonificaciones” en cada cierre trimestral que permita motivar a sus funcionarios que podrán ver que si a su empresa le va bien a ellos les va bien, aumentando el compromiso y la eficiencia en los gastos de la misma.

Por lo anterior también se contempla en un futuro próximo la emisión de Acciones de la compañía en donde sus funcionarios tendrían la primera opción de comprar e incluso con financiación directa. En su momento y bajo el estudio y asesoría de una Compañía de Banca de Inversión se decidirá si son Acciones ordinarias , preferenciales, sin derecho a voto o Bonos convertibles en Acciones. Lo que busca esta estrategia es atraer nuevos accionistas que comprometan sus recursos con la empresa y en este caso nada mejor que sus propios funcionarios ; además de motivar la cultura del ahorro en sus funcionarios.

Teniendo en cuenta que como estrategia la compañía no presenta proyección de crecimiento en su planta fija , la labor fundamental del Area de Recursos Humanos está en la continua búsqueda de Asesores que permitan incrementar la base , con todo el proceso de selección y capacitación que ella exige.

4.3.4. Selección y contratacion

Los funcionarios de la planta fija tendrán un contrato laboral a término indefinido , contando con todos los costos y gastos parafiscales que estipula la ley. Como lo anotábamos anteriormente, se contemplará adicionalmente un Bono de productividad que motive al funcionario con el crecimiento de la empresa. Este bono se liquidará posterior al cierre trimestral de cada ejercicio.

4.3.5 Reglamento de Trabajo

El reglamento de trabajo se elaborara con base en las normas consignadas en el codigo sustantivo de trabajo ,dentro de los aspectos a incluir estan:

- Contratacion del personal
- Periodo de Prueba
- Tipos de contratación
- Horario de trabajo
- Vacaciones
- Permisos y licencias
- Salarios

- Reglamento de higiene y seguridad industrial
- Deberes y obligaciones del trabajador
- Sanciones
- Causales para terminación de contrato
- Disposiciones generales

4.3.6 Descripciones de Cargo

De acuerdo con el organigrama cada cargo tendrá un manual de funciones donde se establezcan las funciones, responsabilidades, Educación requerida, Habilidades para la posición. Estas Descripciones serán revisadas y evaluadas anualmente. El personal que ingresa será entrenado en su descripción de cargo y se dejará un registro escrito de que conoce el contenido del mismo. (ver Anexo K)

4.4 .PROCESOS OPERATIVOS

El proceso más importante que desarrollará la Empresa será la de una permanente búsqueda y crecimiento de su planta comercial, para ello, tiene reglas muy claras que se deben respetar para asegurar el éxito de la operación que parte desde la presentación de un candidato para su posterior aceptación como asesor.

4.4.1. Vinculación de Asesores

Mientras se acepta un potencial asesor se le denominará candidato en cuyo caso es fundamental verificar la fuente por la cual se enteró y presentó al proyecto. Se tendrá como

prioritario que el grupo se incremente por la presentación de nuevos candidatos por parte del grupo inicial. Es decir que se espera que los nuevos asesores cuenten con el soporte de un asesor antiguo.

Finalmente el grupo base o grupo semilla se creará con la entrevista de personal calificado, con experiencia en venta de productos financieros y que acrediten un historial profesional impecable.

4.4.2 Requisitos

Para el candidato

- Profesional o estudiante de una carrera afín.
- Mayor de 18 años.
- Referencias de sus dos últimos empleos.
- Referencia de la persona vinculada a “**Rederenta S.A**” que lo recomienda.
- Pasado judicial reciente.
- Fotocopia de la cédula.
- Entrevista con el Director de Recursos Humanos.

Una vez aceptado el candidato deberá :

- Realizar y aprobar el curso de "Asesor Rederenta por Multinivel"
- Formulario de datos personales debidamente diligenciado.
- Firma de contrato por comisiones (exclusivamente) sobre ventas reales.
- Firma de conocimiento del Módulo de Prevención de Lavado de Activos.
- Firma del Acta de compromiso del "Código de Etica del Asesor Rederenta S.A."

4.4.3. Comisiones

El reconocimiento monetario es un incentivo que para "**Rederenta S.A**". debe ser proporcional al esfuerzo de cada Asesor , lo que se convertirá en el factor fundamental de éxito. Por lo anterior ha implementado un esquema de comisiones que presentamos a continuación con una base de \$100 millones.

○ CATEGORIAS

El Asesor tendrá diferentes medios de motivación , una de ellas es acreditar el esfuerzo mediante el uso de Categorías , lo que permitirá premiar el esfuerzo y dedicación tanto en término de imagen como económicamente , adicionalmente este elemento colabora en la comunidad de asesores ya que sirve como ejemplo real de lo que se puede conseguir y así será en adelante una meta para el resto de asesores que deseen acceder a estos beneficios.

Se tienen cuatro (4) categorías que se darán de acuerdo al nivel de cumplimiento según el esquema de comisiones (Anexo L) y podrán ser :

- Asesor Junior
- Asesor Senior
- Asesor Master

4.4.4 Premios y Concursos Especiales

"**Rederenta S.A**" mantendrá una continua realización de concursos de costo (180 días) y mediano plazo (1 año) que permitan a los Asesores intentar acceder a ellos , ya que estos no son en dinero sino en especie con elementos tales como equipos para el hogar , vehículos o viajes , lo que permite incorporar a la familia como un receptor del esfuerzo y éxito del Asesor.

El esquema de comisiones , premios y metas se coloca como un anexo ya que el presente trabajo gira entorno al estudio de "**Rederenta S.A.**"

5. ESTUDIO LEGAL

5.1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Se debe realizar el registro de la sociedad en la Camara y Comercio del domicilio principal ,diligenciando un formulario Registro Unico Empresarial especial donde se consignan datos de la sociedad como dirección,telefonos, actividad economica y situación financiera entre otros.Este registro constituye la matricula mercantil.

Los pasos para efectuar la matricula mercantil son:

- Verificar que en Camara y Comercio no exista registrado un nombre igual o similar al escogido.
- Diligenciar el formulario Registro Unico Empresarial para la matricula del establecimiento de comercio ante la Camara de Comercio.
- Presentar el formulario en cualquier sede de la camara y comercio
- Cancelar el valor de los derechos de matricula que se liquidara con base al valor comercial de los activos vinculados al establecimiento declarado en el formulario.

A traves de la Camara de Comercio de Bogota se realizara el proceso para la creacion y formalizacion de la Empresa mediante el cual el empresario:

- Registra los establecimientos de comercio que se requiera
- Obtiene el certificado de existencia y representación legal o el certificado de matricula mercantil.
- Registra los libros de contabilidad ante la camara y comercio
- Registra ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y ante la Secretaria de Hacienda Distrital ,obteniendo el NIT,RIT,RUT.

Se debe constituir la sociedad o contrato, mediante escritura publica..Para efectuar este registro de la escritura y la matricula de la sociedad se debe presentar el original o la copia autenticada de la escritura publica otorgada en la notaria correspondientes,junto con el formulario unico empresarial.. de

La renovación de la matricula se realizara entre los meses de enero a marzo de cada año,para obtener los beneficios que de ella se derivan y evitar sanciones legales.

La empresa “**Rederenta S.A**” será una Sociedad Anónima ya que es el tipo de empresa que más se adecúa a las proyecciones y volúmenes que se tiene proyectado manejar. Adicionalmente por imagen y por proyectos tales como invitar a nuevos socios y colocar acciones en Bolsa en un futuro próximo es importante crear las condiciones desde su inicio. (Ver Anexo M)

5.2 RAZON SOCIAL

La empresa se denominará “**REDERENTA S.A.**”

5.3 CONTRATOS Y CONVENIOS

5.3.1 REDERENTA CON LA SOCIEDAD FIDUCIARIA

La columna principal de” **Rederenta S.A**”. es el convenio de consecución de recursos que se firmará con la Sociedad Fiduciaria. Este convenio tendrá carácter de exclusividad y se terminará por acuerdo de las partes.

5.4 OBLIGACIONES LABORALES

5.4.1 Contratacion del Personal

El regimen laboral Colombiano. Esta detallado en elCodigo Sustantivo del trabajo.La empresa “**Rederenta S.A**” establecera un contrato de trabajo para sus empleados de planta a termino indefinido,donde se consignen los derechos y deberes del trabajador ,asi como las garantias minimas del mismo.Este contrato no tiene una duración predeterminada por las partes o por la naturaleza del trabajo que se contarta.

5.4.2 Jornada Laboral:

El tiempo laboral del empleado tendra una franja fija ,dentro de la cual el empleado debe permanecer en las instalaciones de “**Rederenta S.A**” y otra flexible en la cual el empleado puede programar sus actividades fuera de la compañía dentro de las cuales principalmente se desarrolla la actividad de los asesores dentro de los clientes.

5.4.3 Renuncias y Preavisos:

El trabajador puede terminar el contrato unilateralmente ,dando preaviso a su empleador en un plazo no inferior a treinta días.En caso de que el trabajador incumpla el plazo ,el emperador podra descontar el preaviso de las prestaciones sociales que se liquiden al trabajador en el momento de su retiro.;por justa causa invocada por el trabajador o su empleador ,de acuerdo a lo establecido en el codigo sustantivo de trabajo.

5.4.4 Terminacion de Contrato.

El contrato de trabajo puede terminar por las siguientes causas

- Muerte del trabajador
- Expiracion del plazo pactado
- Terminación de la obra o labor contratada
- Liquidación o clausura definitiva de la empresa o del establecimiento
- Suspensión por parte del empleador por mas de 120 dias

- Mutuo acuerdo
- Sentencia ejecutoria
- Inasistencia del trabajador

5.4.5 Indemnizaciones.

Cuando se termine el contrato por causas no justificables contempladas por la ley se da derecho a una indemnización ,la cual va unida al tipo de contrato.

5.4.6 Prestaciones sociales

Los trabajadores contarán con las siguientes

- Cesantías
- Primas
- Vacaciones
- Auxilio de transporte
- Licencia de Maternidad
- Subsidio familiar

5.4.7 Aportes al sistema general de seguridad social

Las contribuciones a la seguridad social son del 13,5% del salario mensual del trabajador ,del cual tres cuartas partes deben ser pagadas por el empleador y el resto por el trabajador.Estos pagos cubren la vejez y la muerte y se detallan así:

- Instituto de seguros sociales (ISS)
- Fondos privados de pensiones
- Cajas de compensación
- Salud
- Pensiones obligatorias
- Riesgos profesionales

5.5 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Dentro de las obligaciones tributarias con las cuales deberá cumplir la empresa están:

- Impuesto a las ventas IVA
- Retención en la fuente
- Impuesto sobre la renta
- Impuesto de timbre
- Impuesto de industria y comercio

6. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

En el presente Capítulo se analizará la viabilidad del Proyecto, para lo cual es importante resaltar algunos puntos.

El Negocio consiste en compartir una comisión inicial entre tres actores generales que intervienen en la operación :

- .El Primero es la **Sociedad Fiduciaria** , dueña del negocio quien desarrolla esta actividad desde hace varios años , ha colocado el capital necesario para realizarlo y cumple con los requisitos , Certificados y Patentes exigidos por las autoridades de control. La misma cederá para este caso parte de su comisión por la labor realizada por las otras partes . Por lo tanto la misma participará en un **30%** de la comisiones totales.
- El segundo actor es la **Compañía** creada para incrementar, entrenar ,coordinar, actualizar ,promover y dar soporte a un grupo de Asesores cuya labor será la de conseguir y mantener recursos para ser administrados por la Sociedad Fiduciaria. Este segundo actor que para el presente trabajo se denominará "**Rederenta S.A**", participará en un **40%** de las comisiones totales.
- El tercer actor es el "**Grupo de Asesores** " el cual tendrá una participación del **30%** sobre el total de comisiones.

Aclarado lo anterior encontramos que como mínima comisión este sector cobra el **1,5%** anual del capital administrado y teniendo en cuenta que este estudio busca descubrir la viabilidad de la empresa "Rederenta S.A." Trabajaremos para sus proyecciones con el **0.60%** Anual sobre el capital administrado.

6.1. INVERSION

La inversión inicial corresponde a la suma de \$300 Millones de pesos colombianos m/cte., los cuales serán invertidos de la siguiente manera :

El rubro más importante es el correspondiente al software y equipo , ya que exige la realización de un programa que liquide, contabilice y controle la operación, por lo que es fundamental la compatibilidad del programa con el actualmente utilizado en en Fondo fiduciario , por lo que se sugiere que en lo posible corresponda un desarrollo o a un archivo que se pueda leer desde el nuevo sistema lo que sea más adecuado , lo cual será el resultado de un comité con el área de sistemas. Lo que si es claro es que de acuerdo a las proyecciones de ventas y vinculaciones , los volúmenes de información para liquidar, controlar, contabilizar y reportar exige el desarrollo de sistemas y una adecuada capacidad de maquinaria, (en principio AS400) , por lo que la inversión para este tema es de \$200 Millones.

En segundo lugar existe una partida para iniciar operaciones , correspondiente a la adecuación de instalaciones , ya que los muebles y enseres serán financiados por el sistema de Leasing o arrendamiento Financiero como se anota en el punto de Financiamiento con su correspondiente tabla de amortización.(Anexo N)

De acuerdo a los estudios de costos se proyecta una inversión para adecuación de instalaciones y puesta en marcha de \$10 Millones de pesos.

El tercer rubro considerado para la inversión inicial corresponde a la caja necesaria para soportar el tiempo en que se consiga el punto de equilibrio de la Compañía ,tomando como política 1.5 veces este cálculo, para protegerla de posibles amenazas que impidan el cumplimiento de las proyecciones, más una suma calculada para atender otros gasto no considerados para el inicio de las operaciones. Para estos temas se estima la suma de \$60 Millones de pesos. Suma que deberá ser invertida a la vista y disponible para su utilización.

Por lo anterior, la sumatoria total de la Inversión inicial asciende a la suma de \$300 Millones de pesos.

6.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La inversión más cuantiosa (Software y equipo principal) se invitará como socio del proyecto a una compañía especializada y reconocida del sector financiero en programación y soporte , la cual no solo cuenta con la experiencia en diseño de programas sino con el conocimiento actualizado de las normas y regulaciones que presenta el Gobierno Colombiano por intermedio de sus Superintendencias y otros organismos de control , así como la importancia del control del tema de lavado de Activos , tema que se convierte en fundamental a la hora de pensar en la construcción de una empresa que tenga que ver con el manejo de estos volúmenes de dinero.

Para este caso como resultado del estudio de proveedores se contactaron dos empresas , una de formación ecuatoriana con filial en Colombia , actualmente asesora de importantes grupos financieros colombianos y proveedora de software especializado. Otra de formación colombiana , la cual cuenta con una amplia trayectoria en el tema de adecuación de sistemas para el control del riesgo .

En conclusión se presenta la política de atraer nuevos inversionista a participar en el proyecto lo que permite su capitalización en el largo plazo como fuente inicial de recursos.

Para el caso de muebles y equipos de oficina se toma como fuente una línea de leasing por un valor de \$30 millones de pesos(ver anexo N) , considerando las siguientes ventajas:

- Se ajusta la depreciación de los muebles y equipos al financiamiento, recomprándolos por el valor de salvamento.
- No se exige esfuerzo de c/jh en su etapa inicial sino que se intenta ajustar el flujo de fondos entre la cuota y los ingresos futuros.

- Se genera una alternativa de optimización del manejo tributario , tema fundamenta en para la supervivencia de la empresa.
- Se destina el resto de la inversión inicial para atender los compromisos que en el corto plazo si exigen presentar la disponibilidad de los recursos.

La cifra correspondiente a la adecuación de instalaciones, puesta en marcha y faltante de caja hasta llegar a punto de equilibrio será aportada por los accionistas ; cifra que se girará en forma escalonada ya que el flujo no exige necesariamente, la totalidad de los recursos al momento de constitución.

6.3. ESTADO DE RESULTADOS

Las ventas proyectadas tendrán un comportamiento geométrico, pues es uno de las grandes ventajas del proyecto . A partir de un curso de Asesores se inicia el despliegue ,tanto en nuevos grupos como en acopio de recursos de inversión, recordando que la vinculación de los nuevos grupos no aumentan los costos fijos en una proporción importante (pues es solo el costo de selección, administración, material de ventas y curso de actualización).

Ingresos:

Como lo anotábamos en la introducción de este Capítulo, “**Rederenta S:A:**” obtiene un 0.60% Anual de los recursos administrados y lógicamente conseguidos por intermedio de “**Rederenta S:A:**”

Así las cosas a continuación calcularemos la utilidad por cada \$100 Millones promedio capturado.

$$\$100.000.000,00 \times 0.60\% = \$6.000.000,00$$

“**Rederenta S.A.**” obtendrá \$6.000.000,00 de pesos m/cte al año por cada \$100 millones recaudados.

Gastos Fijos:

Los Gastos fijos que presenta la Empresa se resumen a continuación , de acuerdo a un presupuesto Anual, sobre la Base que el personal de Planta no deberá aumentar sin un aumento significativo del negocio ya que constituye una de las fortalezas ; sin embargo se ha proyectado un incremento del 5% anual , por el efecto inflacionario.

Tabla No.3 Proyeccion de gastos

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Arrendamientos y servicios	\$1.500.000,00	\$18.000.000,00
Nomina	\$18.500.000,00	\$222.000.000,00
Asesorías	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Papelería y otros	\$200.000,00	\$2.400.000,00
Total	\$22.200.000,00	\$266.400.000,00

Fuente:el autor ,octubre 2004

En la tabla No 3, se encuentra la proyección de ingresos y gastos , para el primer año mensualmente y anual para los próximos 5 años, calculando una rata de crecimiento anual de ventas del 20% sosteniendo los ingresos anteriores .

Tabla 2x.Estado de Resultados

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE RESULTADOS (Miles \$)					
+ Ingresos (Ventas)	\$ 237,483	\$ 284,979	\$ 341,975	\$ 410,370	\$ 492,444
- Costo de Ventas	\$ 266,400	\$ 266,400	\$ 266,400	\$ 266,400	\$ 266,400
= Utilidad Operacional	\$ (28,917)	\$ 18,579	\$ 75,575	\$ 143,970	\$ 226,044
- Gastos financieros	\$ 4,418	\$ 14,702	\$ -	\$ -	\$ -
- Depreciación	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (13,000)
= Utilidad antes de impuestos	\$ (20,335)	\$ 16,877	\$ 88,575	\$ 156,970	\$ 239,044
- Impuestos	\$ -	\$ 6,498	\$ 34,101	\$ 60,433	\$ 92,032
= Utilidad Neta	\$ (20,335)	\$ 10,379	\$ 54,474	\$ 96,537	\$ 147,012

Fuente :autor, octubre 2.004

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Si se tiene en cuenta que la comisión para “Rederenta S.A” es del 0.60% del volumen anual, para producir \$22.200.000,00 se debe tener el siguiente valor mínimo recaudado promedio mensual :

Si los gastos son de \$266.400.000,00 Año /365 dias = \$ 729.863,01 que deberá generar de comisión diaria y que corresponde al siguiente volumen :

$$\$729.863,01(\text{comisión diaria}) \times 365 \text{ dias del año} = \$266.400.000,00 / 0.60\% =$$

Se deberá alcanzar la suma de **\$44.400 Millones de pesos** .

Si se tiene en cuenta que cada asesor deberá cumplir con una meta mínima de \$100 Millones y deberá tener 9 Asesores cumpliendo para un total de \$1.000 Millones por cada Grupo cumpliendo Metas.

Por lo anterior el Punto de equilibrio se dará cuando se tengan 45 grupos cumpliendo metas , en el evento en que adopten el cumplimiento mínimo para comisionar sobre los recaudos de su línea ; evento que de acuerdo a las proyecciones del anexo xx , se logrará durante el segundo año , ya que el mismo ya termina con utilidades de \$18 Millones de pesos.

6.5. BALANCE GENERAL

El Balance General (ver Tabla No 5) no presentará grandes diferencias desde su etapa inicial, ya que la cifra que podrá variar es la correspondiente a “ Utilidades del ejercicio”; la cual se presenta de acuerdo a las proyecciones estimadas.

Esto obedece a una de las principales políticas de la empresa como es la de mantenerla en un tamaño óptimo y lo más necesario posible , por lo que todo lo que se pueda hacer por outsourcing será contratado puntualmente dejando solo de manera permanente la planta que exija tiempo completo.

El balance general será de cierre anual y de revisión y seguimiento mensual , incluirá los saldos de las cuentas del activo, del pasivo , del capital y de las cuentas de orden. Todas las cuentas serán manejadas de acuerdo a las normas contables y tributarias vigentes de acuerdo a la ley.

En la tabla No. 5 se encuentra el Balance inicial proyectado a 5 años. Dentro de los rubros a tener en cuenta para su análisis están :

- Diferidos : Corresponden a obligaciones contraídas por ingresos recibidos por adelantado , cuya cancelación es a cambio de una entrega futura de mercancía o servicio.
- Reserva legal : Separación del 5% de las ganancias de cada período hasta alcanzar un 10% del capital pagado ,, como establece el Código de Comercio.
- Depreciación : Corresponde al gasto que por su desgaste generan los activos fijos depreciables . Para este caso se tomará el método lineal a cinco años.

Tabla No.5. Balance General

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALANCE GENERAL (Miles \$)						
Activos						
Total Activos Corrientes	\$ 60,000	\$ 63,581	\$ 145,182	\$ 214,426	\$ 303,412	\$ 389,721
Caja	\$ 60,000	\$ 63,581	\$ 145,182	\$ 214,426	\$ 303,412	\$ 389,721
Cuentas por Cobrar						
Inventarios						
Total Activos Fijos	\$ 240,000	\$ 227,000	\$ 214,000	\$ 201,000	\$ 188,000	\$ 175,000
Propiedad Planta y Equipo	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 227,000	\$ 214,000	\$ 201,000	\$ 188,000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (13,000)
Valor Neto Propiedad Planta y Equipo	\$ 240,000	\$ 227,000	\$ 214,000	\$ 201,000	\$ 188,000	\$ 175,000
Total Activos	\$ 300,000	\$ 290,581	\$ 359,182	\$ 415,426	\$ 491,412	\$ 564,721
Pasivos						
C x P Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 6,498	\$ 34,101	\$ 60,433	\$ 92,032	\$ 110,438
Obligaciones Financieras		\$ 4,418	\$ 14,702	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ -	\$ 10,916	\$ 48,803	\$ 60,433	\$ 92,032	\$ 110,438
Patrimonio						
Capital Social	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000

Utilidad Neta del Ejercicio	\$ -	\$ (20,335)	\$ 10,379	\$ 54,474	\$ 96,537	\$ 147,012
Utilidades por Distribuir	\$ -	\$ -		\$ 519	\$ 2,843	\$ 7,270
Total Patrimonio	\$ 300,000	\$ 279,665	\$ 310,379	\$ 354,993	\$ 399,379	\$ 454,282
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 300,000	\$ 290,581	\$ 359,183	\$ 415,426	\$ 491,411	\$ 564,720
Prueba del Balance	\$ -	\$ 0	\$ (0)	\$ (0)	\$ 0	\$ 0

Fuente el autor, octubre 2.004

6.6 ESTADO DE FLUJO DE CAJA

El estado de flujo de caja , incluido en los estados financieros básicos , es actualmente una de las herramientas de análisis financiero más importantes de una empresa ya que refleja la posibilidad de cumplir o no sus compromisos en el corto plazo. En muchas ocasiones revisamos la generación de utilidades de un negocio pero no preveemos que para la época en que nos ingresen estos recursos ha pasado un largo tiempo de incumplimiento a nuestros proveedores, empleados y el mismo gobierno con sus rentas .

Para “**Rederenta S.A.**” se encontró que de acuerdo a sus proyecciones de ventas , el mantenimiento de sus gastos y el tiempo que requiere alcanzar el punto de equilibrio , su flujo de caja debe ser apoyado con capital durante año y medio, luego de haber iniciado labores , con el fin de soportar por este lapso de tiempo, sus compromisos financieros. Ver tabla No. 6.

Tabla No.6 Estado de Flujo de Caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EDO. DE FLUJO DE CAJA DE \$						
EFFECTIVO INICIAL	\$ -	\$ 60,000	\$ 60,487	\$ 130,977	\$ 201,456	\$ 313,998
Efectivo generado por las Operaciones						
+ Ingreso de efectivo por ventas	\$ -	\$ 237,483	\$ 284,979	\$ 341,975	\$ 410,370	\$ 492,444
- Pago a proveedores	\$ -	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000
- Pago de Mano de Obra Directa	\$ -	\$ 222,000	\$ 222,000	\$ 222,000	\$ 222,000	\$ 222,000
- Pago de Otros Costos Indirectos	\$ -	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
- Pago de Impuestos	\$ -		\$ 1,493	\$ 29,096	\$ 55,428	\$ 87,027
= Total Efectivo Generado por la Operación	\$ -	\$ (4,917)	\$ 41,086	\$ 70,479	\$ 112,542	\$ 163,017
Efectivo Generado por las Actividades de Inversión						
- Inversión en Activos Fijos	\$ (10,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inversión en capital de Trabajo	\$ -					
= Total Efec.generado por Act.de Inversión	\$ (10,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efect. Gendo por Activ. de Financiación						
+ Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Capita- Aportes Socios	\$ 70,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Amortización a Capital	\$ -	\$ (986)	\$ (14,702)	\$ -	\$ -	\$ -
- Pago de intereses	\$ -	\$ (4,418)	\$ (14,702)			
- Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -			
Total Efect. Gendo. por las Activ. de Financiación	\$ 70,000	\$ 5,404	\$ 29,404	\$ -	\$ -	\$ -
Variación del Efectivo						
Saldo en Caja	\$ 60,000	\$ 60,487	\$ 130,977	\$ 201,456	\$ 313,998	\$ 477,015

Fuente :el autor, octubre 2.004

Se puede observar que de acuerdo a las proyecciones de ingresos y egresos de caja o de efectivo ,la Compañía es viable y podrá cumplir con sus compromisos financieras.

6.8. CAPITAL DE TRABAJO

Es el dinero requerido para el funcionamiento normal y permanente de la empresa, es el resultado de análisis financieros sumados a la política que la empresa aplique a ellos ,Para este caso por ser una compañía relacionada con el tema de inversiones presentará un objeto inicial de mantener a flote la empresa , honrando sus compromisos de corto plazo , y en una segunda etapa ,una vez se supere el punto de equilibrio , presentará una labor de inversión en el mismo Fondo para el cual actúa , generando así mayores utilidades por el efecto de sus rendimientos .

Como política de empresa se ha establecido como capital de trabajo la suma de \$60.000.000 de pesos , cifra que corresponde a 1.5 veces las necesidades de liquidez en tanto se accede al punto de equilibrio mas un rubro adicional de gastos de imprevistos o contingentes.

7.9. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras tienen como objeto colaborar en el análisis de la empresa , lo que colaborará a la hora de tomar decisiones para contrarrestar o atacar posibles falencias o para aprovechar algunas ventajas que se puedan evidenciar con su análisis. Es importante aplicarlos de acuerdo al tipo de actividad y dado que esta empresa corresponde al tema de servicios aplicaremos las siguientes :

- **TIR** : La TIR de un flujo de caja , corresponde a la tasa que equilibra el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos .Para el caso de **Rederenta S.A.** es del 6.19% para el primer año y del 25.19% para el segundo, como se puede ver en la tabla No.7.

Tabla No.7.TIR

	INVERSION	\$ 300,000,000.00		
	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD	TIR
1 AÑO	\$ 237,483,013.45	\$ 266,400,000.00	\$ (28,916,986.55)	-9.64%
2 AÑO	\$ 284,979,616.14	\$ 266,400,000.00	\$ 18,579,616.14	6.19%
3 AÑO	\$ 341,975,539.36	\$ 266,400,000.00	\$ 75,575,539.36	25.19%
4 AÑO	\$ 410,370,647.24	\$ 266,400,000.00	\$143,970,647.24	47.99%
5 AÑO	\$ 492,444,776.69	\$ 266,400,000.00	\$226,044,776.69	75.34%

Fuente :El Autor, Octubre de 2.004

- **VPN** : El valor presente neto es una herramienta muy útil a la hora de evaluar la conveniencia de un proyecto . Presenta elementos que pueden llegar a ser subjetivos en su aplicación , tales como decidir la tasa a la cual descuento los flujos o tasa de oportunidad . Para este caso utilizaremos el 7%EA , que corresponde a 40 puntos básicos por debajo del indicador DTF, que es para este caso nuestra tasa de oportunidad.

Tabla No.8.VPN

	INVERSION	\$ 300,000,000.00
	TASA DE OPORTUNIDAD	7%EA
	VALOR PRESENTE A TASA DE OPORTUNIDAD	INGRESOS A TASA REAL
1 AÑO	\$ (27,025,221.07)	\$ (28,916,986.55)
2 AÑO	\$ 16,228,156.29	\$ 18,579,616.14
3 AÑO	\$ 61,692,152.32	\$ 75,575,539.36
4 AÑO	\$ 109,834,517.45	\$ 143,970,647.24
5 AÑO	\$ 161,166,801.72	\$ 226,044,776.69
	\$ 321,896,406.71	

Fuente :El Autor, Octubre de 2.004

- **Razón Corriente** : Corresponde al Activo Corriente sobre el pasivo corriente. Este indicador determina cuantos pesos del activo están respaldando cada peso de deuda que posee la empresa en un momento determinado. Como esta empresa contractualmente no posee financiación no tendría sentido realizar este análisis, pero para este caso utilizaremos el leasing a menos de un año :

$$RC (\text{Activo corriente/ Pasivo corriente}) = X$$

$$\$60.000.000 / \$12.297.220.10 = \$4.88$$

- **Prueba Acida** : Este indicador corresponde a cuantos pesos del activo corriente menos inventarios , estan respaldando mis deudas a corto plazo. Teniendo en cuenta que nuestra empresa no maneja inventarios tenemos :

$$RC (\text{Activo corriente-Inventarios/ Pasivo corriente}) = X$$

$$\$60.000.000 / \$12.297.220.10 = \$4.88$$

- **Margen de utilidad Operacional** : Corresponde a la Utilidad Operacional sobre los ingresos operacionales.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-12.18%	6.52%	22.10%	35.08%	45.90%

En el cuadro anterior revisamos la evolución de el margen de utilidad operacional, en donde a partir del segundo año es positivo y en adelante supera el costo de oportunidad del 7%.

- **Margen de Utilidad Neta** : Corresponde a la Utilidad neta sobre los ingresos operacionales.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-8.56%	3.64%	15.93%	23.52%	29.85%

Al igual que en el caso anterior , encontramos que a partir del segundo año es positivo y lógicamente a una menor tasa de retorno ya que tomamos las utilidades netas.

CONCLUSIONES

- Como resultado del presente trabajo encontramos un proyecto viable , desde el punto de vista financiero , ya que los análisis de rentabilidad , tasa interna de retorno sobre la inversión , valor presente neto y punto de equilibrio , concuerdan en que se supera las expectativas de costo de oportunidad en el corto plazo .
- Los Estados Financieros proyectados son favorables , ya que si revisamos el flujo de caja , vemos que el proyecto se encuentra adecuadamente apalancado , ya que a pesar de no encontrar el punto de equilibrio en el primer año , logra cumplir adecuadamente sus compromisos operativos y financieros.
- El estado de resultados nos muestra una compañía cuyo mayor valor es lograr sostener los costos y gastos operativos a pesar de su crecimiento exponencial atendiendo así una de sus políticas principales .
- Encontramos un proyecto que aprovecha las oportunidades competitivas de un sector en expansión que además mantiene un alto potencial de crecimiento.
- En cuanto al mercado objetivo se evidencia una magnitud importante dada por sector de personas naturales con capacidad de ahorro y personas jurídicas con excedentes de liquidez en el corto plazo.
- Este proyecto abre la posibilidad de participar y compartir utilidades que hasta el momento solo habrían sido posibles con los aportes de sumas millonarias y de ingreso exclusivo de grandes grupos económicos.
- En cuanto al estudio Administrativo se evidencia una empresa que a pesar del potencial que presenta, evita que su estructura fija crezca al mismo ritmo, evitando así generar compromisos y pasivos laborales que , en muchos casos , son el fin de muchas industrias.
- En cuanto al aspecto legal la compañía se siñe a las normas emitidas por los entes de control , aceptando y colaborando en temas de gran responsabilidad como es el cuidado con las operaciones de “Lavado de Activos”.
- La empresa también cumple una labor social, procurando nuevos ingresos para las familias de sus colaboradores y una asesoría integral a las personas que son o pueden ser nuevos ahorradores.
- Este proyecto también cumple con la misión de colaborar como guía metodológica para el desarrollo de nuevos proyectos que desemboquen en la creación de nuevas empresas, colaborando así desde el punto de vista didáctico en la generación de empleo.
- Con la realización del trabajo final surgen una serie de alternativas que permiten pensar que este es solo el inicio de una serie de proyectos que alrededor del mismo se pueden generar, tales como la creación de una cooperativa de los Asesores de “**Rederenta S.A**”, que administrará su propio Fondo y sera el inicio de la cultura del ahorro gracias a la unión de pequeños capitales, demostrando así una vez más que serán los nuevos dueños del mundo.

RECOMENDACIONES

- Como recomendación fundamental encontramos que el ideal es estudiar y analizar un proyecto, pero más aún es ponerlo en práctica. Ya que solo allí podremos revisar si nuestros estudios de factibilidad fueron adecuados y sobre todo como corregir las posibles diferencias que seguramente se presentarán.
- En todo caso tener una buena metodología que pueda cubrir los más importantes aspectos del análisis.
- En tercer lugar generar una cultura de empresario que tenga visión y gracias a la atención a sus ideas logre generar de ingresos no solo para si mismo, sino para los funcionarios que le apoyarán en el proyecto; reafirmando la tesis de que un empresario es además un líder.
- Muchas importantes y buenas ideas se quedan en la forma , ya que no se les dio la oportunidad de iniciarse al no venderse adecuadamente. De allí que la empresa se inicia con la capacidad de convencimiento de los futuros accionistas , clientes y proveedores.
- En todos los casos tener como estructura fundamenta de la empresa la ética y el seguimiento de las buenas prácticas .Una empresa no se podría llamar así si deriva sus utilidades de la violación de la ley.
- Invitar , asesorar y promover la cultura de la creación de empresa , también es una labor de todos, en especial aquellos que hemos tenido la oportunidad de realizar cursos en entidades de reconocida trayectoria en el sector educativo.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL,Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía,Prentice hall ,Bogota.Marzo de 2000.

BORELLO,Antonio.El Plan de negocios.Ed.Mc Graw Hill.2000

CARRILLO DE ROJAS,Gladiis.Fundamentos de Contabilidad para profesionales no contadores.Bogota,1993

CODIGO DE COMERCIO .Bogota,2004I

FRACICA,German. La Búsqueda Sistemática de Oportunidades de Negocio. Bogota,material didáctico entregado en clase,2003

JARILLO.JOSE C, Dirección Estrategica.Ediciones Mc Graw Hill,Colombia. 1996

KOTLER,Philip.Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice –Hall, México

LERMA.Hector D. Metodología de la Investigación: Propuesta , Anteproyecto y Proyecto. Ediciones Ecoe.Colombia,2003

LERMA.Hector D. Presentación de informes .Ediciones Ecoe. Colombia ,2003.

PORTER ,MICHAEL E,Ventaja Competitiva.Editorial Continental,México 2002

SERNA.HUMBERTO, Gerencia Estrategica. Editorial 3R Panamericana, Colombia. 2003

VOEHL.Frank. Guía de Instrumentación para pequeñas y medianas empresas. Ediciones Mc Graw Hill,México,1997

ANEXOS

CARTA DE CONFIDENCIALIDAD

CONSIDERANDO QUE

1-El propósito de la comunicación entre las Partes de este Acuerdo es que el inversionista o Prestamista evalúen la conveniencia de una propuesta de inversión o préstamo , correspondiente a la propuesta especificada en el plan respectivo.

2-La información que se intercambia entre las partes de este acuerdo tendrá carácter estrictamente confidencial y comprende el plan de negocios , las demostraciones, la información comercial y técnica, todas las modalidades de propiedad intelectual , así como el material para patentarlo o registrarlo.

POR LO TANTO , LAS PARTES SE COMPROMETEN A CUMPLIR LAS SIGUIENTES CLAUSULAS :

PRIMERA

Las partes se comprometen a mantener como confidencial la información proporcionada directa o indirectamente por la otra Parte , así como a no usar ésta, por lo menos hasta que la información sea de dominio público, sin que incurra en falta quien reciba dicha información , a menos que las partes autoricen un Acuerdo adicional para el uso de la información revelada. Las Partes se comprometen a impedir que la información revelada se proporcione a quienes no sean representantes autorizados para el propósito de este Acuerdo.

SEGUNDA

En caso de que no haya un Acuerdo adicional sobre el uso o publicación de la información , la Parte respectiva se compromete a devolver a la otra todos los artículos confidenciales enviados y a certificar que no conserva copias u otros registros de estos artículos.

TERCERA

En caso de que alguna de las Partes requiera la asistencia de otra Parte adicional para el cumplimiento de este Acuerdo, se deberá obtener la aprobación correspondiente de la otra Parte de este Acuerdo.

CUARTA

Cualquier información que las Partes demuestren que estaban en su poder antes de su mención en el presente documento, y que no hubiera sido adquirida por la otra Parte o sus representantes, no estará sujeta a las condiciones de este Acuerdo.

QUINTA

La elaboración , validez y aplicación de este Acuerdo se regirá, por la ley aceptando las Partes someterse a la justicia de las Cortes.

FIRMADO por : _____ FIRMADO por : _____

Primera Parte _____ Segunda Parte _____

Cargo : _____ Cargo : _____

En representación de : _____ En representación de _____

Testigo : _____ Testigo : _____

Anexo B. Análisis macroeconómico de Colombia

	1985	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PIB											
\$ Miles de Millones		24.070	84.439	140.483	151.565	174.896	187.935	203.433	224.522	246.096	268.714
% crto anual			25.03	15.43	7.89	15.39	7.46	8.25	11.29	9.67	8.95
PIB/PER CÁPITA (u.s.\$)		1.626,38	1.843,36	1.847,34	1.737,25	1.757,12	1.750,46	1.620	1.813	1.810	1.818
POBLACIÓN											
Millones hts.	31,6	34,9	38,5	40,8	41,5	42,3	43,07	43,8	44,6	45,3	46,0
% Crto anual		10.44	10.32	5.97	1.72	1.43	1.82	1.69	1.88	1.57	1.55
Desempleo urb. %	12.8	10.6	9.5	15.6	18	19.5	16.8	15.7	14.7	14.8	13.8
INFLACIÓN											
I.P.C. % Anual	22.45	32.37	19.46	16.7	9.23	8.75	7.65	7.0	6.5	5.8	5.6
I.P.P. % Anual	23.53	29.90	15.43	13.5	12.71	11.04	6.93	9.3	5.7	5.3	5.5
MEDIOS DE PAGO											
% Crto. Fin año		25.2%	20.2	-3.9	22.1	30.4	12.1	15.5	15.2	16.0	15.2
TASAS DE INTERES (fin de año)											
D.T.F.		36.44	32.34	32.58	21.60	12.14	12.47	9.03	5.72	8.3	8.7
Colocación (1)		45.25	42.77	44.50	28.73	18.81	20.50	16.3	15.20	16.20	16.50
TASA DE CAMBIO (fin de año)											
\$ por U.S.\$			988,15	1524,56	1888,46	2186,21	2306,90	2865	2778	3000	3210
Devaluación %		31,23	19,14	17,57	23,87	15,77	5,52	25	-3,0	8,0	7,0
BALANZA DE PAGOS											
Balanza comercial (us\$. Millones)			-2.639	-2.636	-4.7		510	-9	-20	-151	110
Exportaciones (us\$. Millones)		6.720	10.298	10.890	11.576	13.129	12.309	11.891	13.010	13.530	14.613
Importaciones (us\$. Millones)		5.266	12.921	13.726	9.990	10.783	12.009	11.900	13.030	13.682	14.502
Balanza comercial (% del PIB)			-3.13	-1.88	0.60	0.90	-0.27	-0,01	-0,02	-0,2	0,1
Reservas Internacionales (us\$. Millones)	2.067	4.501	8.446	8.740	9.933	9.905	10.245	10.841	10.916	11.000	11.100
Déficit Fiscal (% del PIB)								-4.0	-2.8	-2.8	-2.5

Fuente:el autor,Informes del DANE y Banco de la Republica ,marzo 2004

Anexo C.Matriz Economica ,Política y cultural y demográfica

MATRIZ FACTORES ECONOMICOS

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO
Acceso al Crédito	0.10	-2	-0.20
Tasas de Interés	0.15	-2	-0.30
Tasa de Inflación	0.10	-2	-0.20
Devaluación	0.10	-2	-0.20
Déficit Fiscal	0.05	+1	0.05
Crecimiento de la Economía P.I.B.	0.10	+1	0.10
Desempleo	0.10	-2	-0.20
Precio del Café	0.01	-1	-0.01
Exportaciones Menores	0.01	+1	0.01
Estabilidad Política Económica	0.10	+2	0.20
Clima general de los Negocios	0.15	+2	0.30
Otros	0.03	+1	0.03
TOTAL	1.00		-0.22

MATRIZ FACTORES POLITICOS

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Estabilidad Política	0.40	+2	0.80
Políticas de Estimulo - Gobierno	0.25	+2	0.50
Corrupción	0.05	-1	-0.05
Agilidad en los Tramites	0.05	-2	-0.10
Terrorismo	0.10	-2	-0.20
Proceso de Paz	0.10	-2	-0.20
Otro	0.05	+1	0.05
Otro			0.00
TOTAL	1.00		0.80

MATRIZ FACTORES CULTURALES Y DEMOGRAFICOS

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Población Total	0.05	+1	0.05
Tasa de Crecimiento de la Población	0.05	+1	0.05
Estructura de la Población- Edad y Sexo	0.10	+1	0.10
Estratificación Socio Económica	0.15	-2	-0.30
Ingreso Per cápita	0.40	-1	-0.40
Esperanza de vida al nacer			
Nivel Educativo	0.15	+1	0.15
Otro	0.10	+1	0.10
TOTAL	1.00		0.25-

Fuente :el autor;Informes del DANE y Banco de la república ,marzo de 2004

Anexo D.Matriz análisis del sector

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DEL SECTOR

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO
Tamaño y Crecimiento del Mercado	0.20	+2	0.40
Esfera de Acción Geográfica	0.05	+1	0.05
Facilidad de Ingreso y/o Salida	0.10	+2	0.20
Cambio Tecnológico	0.10	+1	0.10
Economías de Escala	0.15	+1	0.15
Diferenciación de Productos	0.15	+2	0.30
Acción del Estado	0.15	+2	0.30
Acceso a la Información	0.10	+1	0.10
TOTAL	1.00		1.60

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO
Rivalidad entre Empresas	0.30	-2	-0.60
Productos Sustitutos	0.30	-2	-0.60
Proveedores	0.05	+1	0.05
Nuevos Rivales	0.20	-2	-0.40
Mercado	0.15	+2	0.30
TOTAL	1.00		

FUERZAS DE CAMBIO

FACTOR CLAVE	1999	2001	2002	2003
Numero de Empresas	25	47	47	35
Prom. / Trab. / Empresa	65	70	60	65
Prom. / Valor Agregado / Emp.				
Prom. / Ventas / Empresa		5.344.126	5.904.305	6.741.806
P.I.B. General		151.565.0		
P.I.B. Sector				

Fuente :el autor;informes del DANE y Banco de la Republica ,marzo de 2004

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MULTIVENTAS DE PRODUCTOS FIDUCIARIOS

ENCUESTA

Marque con una (x) la respuesta

Después de la explicación dada por nosotros acerca del servicio ofrecido

- | | SI | NO |
|---|-------|-------|
| 1. Comprendio el producto que se esta ofreciendo? | _____ | _____ |
| 2. Ha cursado estudios universitarios? | _____ | _____ |
| 3. Es usted de estrato 3 –5? | _____ | _____ |
| 4. Se le ocurre algun conocido o familiar con capacidad de ahorro? | _____ | _____ |
| 5. Ha invertido en fondos fiduciarios? | _____ | _____ |
| 6. Le interesa el programa de asesores? | _____ | _____ |
| 7. Cree tener la capacidad de entender y vender el producto? | _____ | _____ |
| 8. Nombre tres productos de mayor a menor riesgo en los cuales invertiria | | |

Fecha:_____ Ocupación:_____

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MULTIVENTAS DE PRODUCTOS FIDUCIARIOS

ENCUESTA

Marque con una (x) la respuesta

Después de la explicación dada por nosotros acerca del servicio ofrecido

%

Comprendio el producto que se esta ofreciendo?	95%
Ha Cursado estudios universitarios?	98%
Es usted de estrato 3 –5?	97%
Se le ocurre algun conocido o familiar con capacidad de ahorro?	65%
Ha invertido en fondos fiduciarios?	5%
Le interesa el programa de asesores?	80%
Cree tener la capacidad de entender y vender el producto?	75%

Nombre tres productos de mayor a menor riesgo en los cuales invertiria

Cuenta de ahorro 100%

CDT's 91%

Bonos 30%

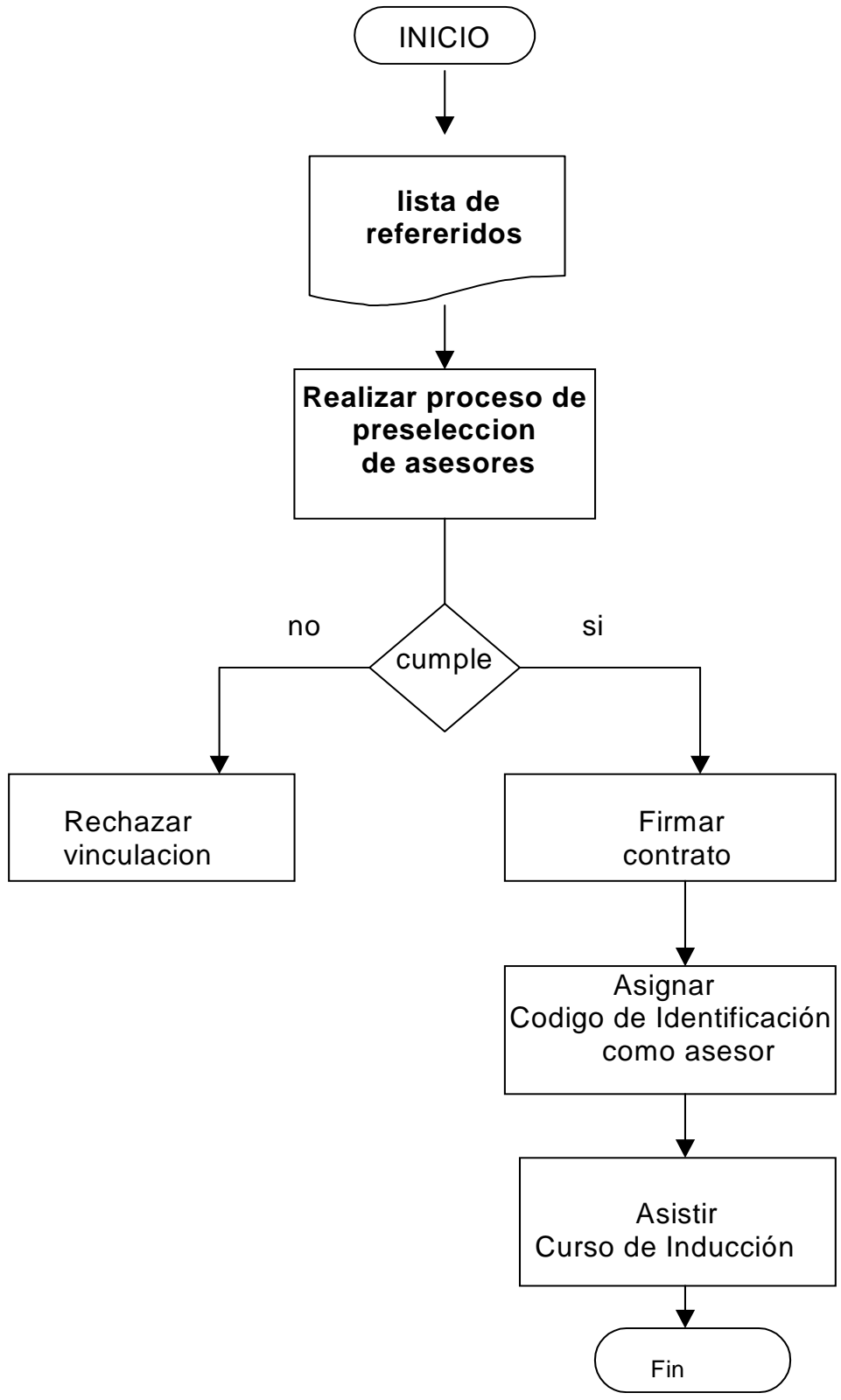
Acciones 20%

Fiduciarias 6%

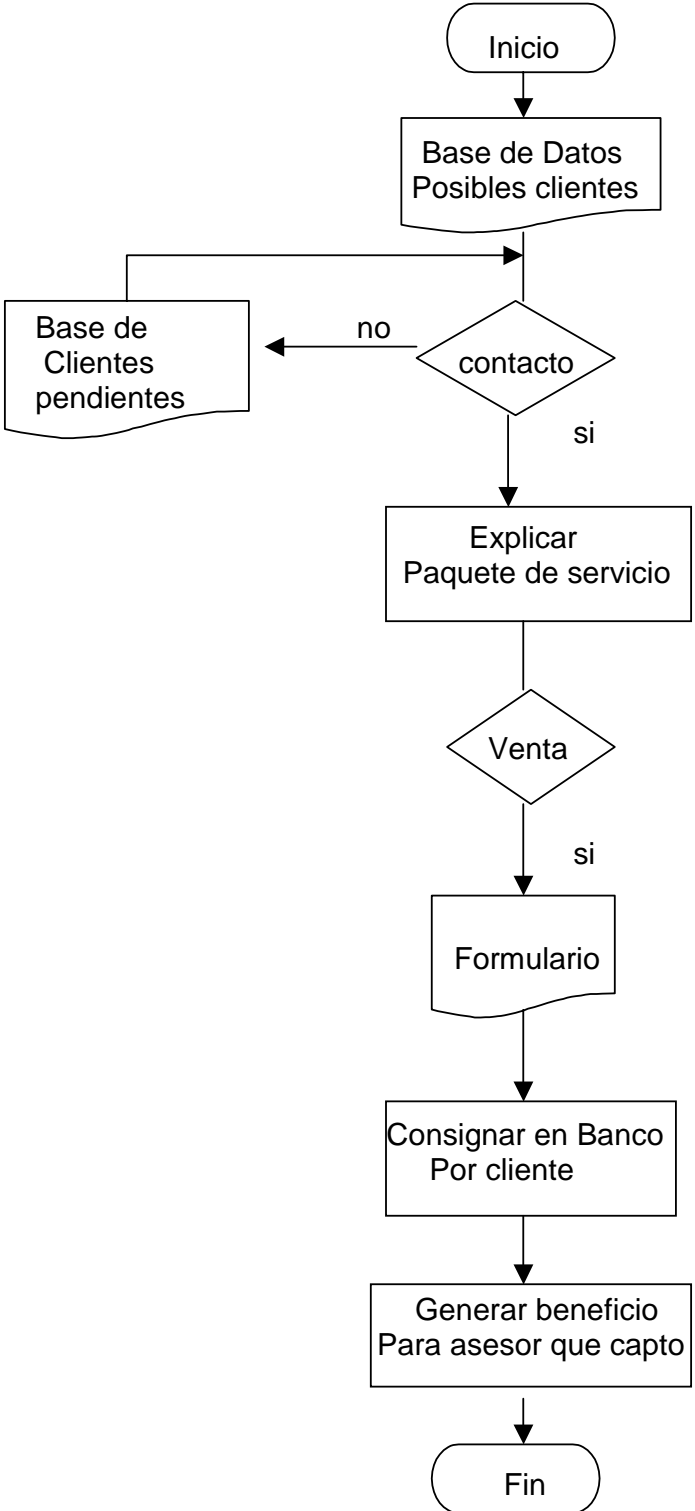
Otros 2%

Fecha: _____ Ocupación: _____

Anexo H. Proceso de Selección y Contratación de Nuevos Asesores

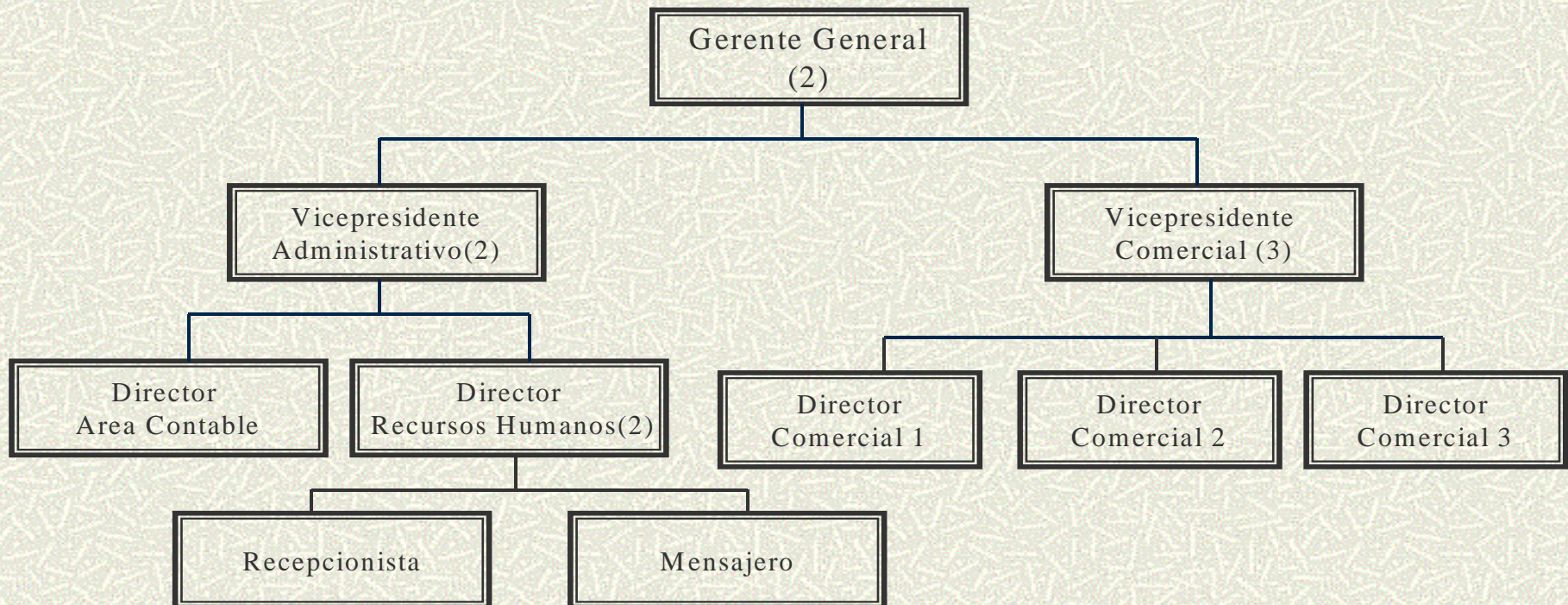


Anexo I. Diagrama de vinculacion de recursos por asesores



Rederenta S.A

Estructura Organizacional



Servicios esporadicos x out sourcing: Asesor juridico, Contable, Financiero, Sistemas, Aseo

Anexo K. Descripciones de Cargo

REDERENTA S.A
DESCRIPCION DE CARGO

Título: DIRECTOR DE AREA COMERCIAL	
Cargo Jefe Inmediato: VICEPRESIDENTE COMERCIAL	
Fecha de edición: 1 octubre de 2004	
<p>A. Funciones principales y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la vinculacion de Asesores Comerciales • Proveer soporte a los asesores para garantizar su buen desempeño • Proveer entrenamiento inicial y de mantenimiento a los asesores • Establecer los objetivos del area y los indicadores de gestion. • Efectuar los negocios diarios relacionados con captación de fondos. • Realizar el seguimiento diario a los clientes ,con el objeto de que estos sientan la presencia constante de la Empresa y de su asesor • Ingresar la información de sus asesores a la base de datos de asesores vinculados y mantener la información actualizada. 	
<p>B. Responsabilidad Gerencial</p> <p>Personas que le reportan directamente: Número de personas que le reportan indirectamente:</p>	<p>Asesores 0</p>
<p>C. Educación y Experiencia</p> <p>Profesional con carrera en Administración de Empresa , Economía o afines Conocimientos básicos en sistemas. Experiencia en el area comercial y ventas (Minimo 1 año)</p>	<p>Porqué es necesario que tenga estos estudios? Para poder manejar y conformar grupos de trabajo en venta con altos estandares de productividad.</p>
<p>D. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones comerciales e interpersonales • Excelente capacidad de análisis,planeacion,coordinación y ejecución de objetivos y actividades a cargo. • Habilidad en el manejo racional de los recursos • Habilidad en el manejo adecuado, claro y preciso de la información. • Experiencia en liderar y coordinar grupos de trabajo, • Organización y control de sistemas y procedimientos en actividades que requieren seguimiento. • Capacidad para identificar, analizar , gestionar y 	

<ul style="list-style-type: none"> • presentar proyectos. • Capacidad para manejar bajo control, alta carga de trabajo. • Facilidad de adaptarse a los cambios organizacionales. 	
<p>E. Entrenamiento</p> <p>Se requieren quince (15) días de entrenamiento de acuerdo a programa de induccion coordinado por la Dirección de Recursos Humanos Lectura y firma de registro de entrenamiento de los procedimientos operativos de la Empresa , Políticas , necesarios para la ejecución de sus responsabilidades. Conocimiento del portafolio de productos ,para asesorar a los clientes según las necesidades que estos presenten.</p>	
<p>F. Solución de Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer el soporte comercial para el adecuado manejo de procesos y sistemas asi como proveer la respuesta que requieran los asesores a cargo. • Anticipar e identificar posibles fuentes de error y perdida dentro de los recursos de los cuales es responsable • Implementacion de sistemas de control o mejoramiento de los procesos .para mejorar la productividad y el servicio al cliente 	
<p>H. Impacto en los Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su gestion tendra impacto sobre los resultados obtenidos en cuanto a numero final de asesores vinculados a la red de asesores de "Rederenta S.A" • Distribución de bonificaciones por cumplimiento de metas 	

Aprobación Dirección Comercial	_____	Fecha: _____
Aprobación Dirección Recursos Humanos:	_____	Fecha: _____
Firma del Ocupante:	_____	Fecha: _____

REDERENTA S.A
DESCRIPCION DE CARGO

Título: DIRECTOR DE AREA RECURSOS HUMANOS	
Cargo del Jefe Inmediato: VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO	
Fecha de edicion: Octubre 1 de 2004	
<p>A. Funciones principales y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la contratación del personal de la Empresa "Rederenta S.A" • Coordinación de las necesidades de personal entre las areas • Selección y Desarrollo de los empleados • Dar soporte a los empleados de la organización a alcanzar los objetivos de cada area • Revisión de la nomina de empleados y obligaciones parafiscales • Pago oportuno de las obligaciones laborales de la empresa con el estado • Pago de nomina y beneficios • Coordinación de evaluación de desempeño y cumplimiento de los objetivos de cada area 	
<p>C. Educación y Experiencia</p> <p>Profesional en Administración de empresas ,Psicología, Ingeniería Industrial o afines. Conocimientos Básicos en sistemas Conocimiento actualizado del mercado laboral Conocimiento de las políticas salariales y su definicion Conocimientos en liquidación de nomina Conocimiento en la elaboración y alcance de un sistema de incentivos Conocimiento en el proceso de evaluación de desempeño y establecimiento de objetivos e indicadores de gestion. Conocimientos gnerales en el Diseño de puestos de trabajo</p>	<p>Porqué es necesario que tenga estos estudios? Establecer, coordinar y hacer seguimiento a las políticas corporativas , asi como a los lineamientos de selección, vinculacion y desarrollo del personal dentro de un ambiente de equidad y buen clima organizacional..</p>
<p>D. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones interpersonales • Excelente capacidad de análisis, planeacion, coordinación y ejecución de objetivos y actividades a cargo. • Habilidad en el manejo racional de los recursos a cargo • Habilidad en el manejo adecuado, claro y preciso de la información. • Experiencia en liderar y coordinar grupos de trabajo, • Organización y control de sistemas y procedimientos en actividades que requieren seguimiento. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar, analizar , gestionar y presentar proyectos. • Capacidad para manejar bajo control, alta carga de trabajo. • Facilidad de adaptarse a los cambios organizacionales y transmitirlos a la organización 	
<p>E. Entrenamiento</p> <p>Se requieren quince (15) días de entrenamiento de acuerdo a programa de induccion coordinado por la Dirección de Recursos Humanos Lectura y firma de registro de entrenamiento de los procedimientos operativos de la Empresa necesarios para la ejecución de sus responsabilidades.</p>	
<p>F. Solución de Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer el soporte administrativo a los empleados de las diferentes areas en cuanto al alcance de sus obligaciones y el reglamento de trabajo. • Anticipar e identificar posibles fuentes de error y perdida dentro de los recursos de los cuales es responsable • Sensibilidad a los posibles conflictos que se puedan presentar dentro de la organización. 	
<p>H. Impacto en los Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su gestion tendra impacto para facilitar el alcanzar los objetivos por los empleados • Optimizacion del recurso humano en pro de un mejor beneficio para la empresa y sus empleados. • Cumplimiento de las obligaciones laborales de ley y los beneficios salariales para con los empleados. 	

Revisión Vicepresidente
Administrativo

Fecha: _____

Aprobación Gerente General

Fecha: _____

Firma del Ocupante:

Fecha: _____

REDERENTA S.A
DESCRIPCION DE CARGO

Título: DIRECTOR DE AREA CONTABLE	
Cargo del Jefe Inmediato: VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO	
Fecha de edicion: Octubre 1 de 2004	
<p>A. Funciones principales y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar y presentar los estados financieros de la empresa • Supervisar el registro diario de las operaciones en libros • Verificar diariamente los documentos contables • Verificación del calculo de impuestos • Imprimir certificados de ley a proveedores y empleados • Diligenciar los formularios de la empresa ante la oficina de impuestos 	
<p>C. Educación y Experiencia</p> <p>Contador Publico Titulado. Conocimientos Básicos en sistemas Conocimiento en elaboración de informes contables Experiencia minima de cinco (5) años como contador. Contar con una buena estructura en tributaria</p>	<p>Porqué es necesario que tenga estos estudios? Para poder dar el soporte que requiere la empresa en los temas contables a nivel interno y externo .</p>
<p>D. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de la honradez y lealdad • Actitud proactiva frente a su trabajo • Capacidad de juicio • Habilidades matemáticas • Habilidad para establecer relaciones interpersonales • Excelente capacidad de análisis, planeacion, coordinación y ejecución de objetivos y actividades a cargo. • Habilidad en el manejo racional de los recursos a cargo • Habilidad en el manejo adecuado, claro y preciso de la información. • Organización y control de sistemas y procedimientos en actividades que requieren seguimiento. • Capacidad para identificar, analizar y cuestionar infomacion • Capacidad para manejar bajo control, alta carga de trabajo. 	

E. Entrenamiento

Se requieren quince (15) días de entrenamiento de acuerdo a programa de induccion coordinado por la Dirección de Recursos Humanos

Lectura y firma de registro de entrenamiento de los procedimientos operativos de la Empresa necesarios para la ejecución de sus responsabilidades.

F. Solución de Problemas

- Tomar decisiones adecuadas frente a los movimientos financieros de la compañía
- Anticipar e identificar posibles fuentes de error y perdida dentro de los recursos de los cuales es responsable
- Dirimir posibles conflictos o asuntos legales con entidades gubernamentales.,en el tema contable o legal

H. Impacto en los Resultados

- Evitar sanciones de parte de las entidades de control del estado con su adecuada gestion.
- Presentación de estados financieros fieles a la realidad de la empresa para la toma de decisiones adecuadas .

Revisión Vicepresidente
Administrativo

Fecha: _____

Aprobación Gerente General

Fecha: _____

Firma del Ocupante:

Fecha: _____

REDERENTA S.A
DESCRIPCION DE CARGO

Título Cargo: VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO	
Cargo del Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL	
Fecha de edicion: Octubre 1 de 2004	
<p>A. Funciones principales y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser el representante legal de la empresa • Velar por la distribución y ejecución del presupuesto asignado a cada area • Renovar las matricula mercantil ante Camara y Comercio • Establecer Directrices y Políticas corporativas • Establecimiento de la política salarial y el plan de beneficios para los empleados • Control sobre el mantenimiento de los activos de la empresa 	
<p>C. Educación y Experiencia</p> <p>Profesional en Administración de empresas ,Ingenieria Industrial o afines. Especilizacion en Finanzas Conocimientos en sistemas Conocimiento actualizado del mercado laboral Conocimiento de las políticas salariales y su definicion Conocimiento en la elaboración y alcance de un sistema de incentivos Conocimiento en elaboración y control de presupuestos Conocimiento en el proceso de evaluación de desempeño y establecimiento de objetivos e indicadores de gestion.</p>	<p>Porqué es necesario que tenga estos estudios? Para tener herramientas para generar las políticas corporativas que ofrezcan los lineamientos adecuados de conducta a los empleados.Asi como el control de la ejecución adecuada del presupuesto anual.</p>
<p>D. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones interpersonales • Excelente capacidad de análisis, planeacion, coordinación , ejecución de objetivos y actividades a cargo. • Habilidad en el manejo racional de los recursos a cargo • Habilidad en el manejo adecuado, claro y preciso de la información. • Experiencia en liderar y coordinar grupos de trabajo, • Organización ,control de sistemas y procedimientos en actividades que requieren seguimiento. • Capacidad para identificar, analizar , gestionar y presentar proyectos. • Capacidad para manejar bajo control, alta carga de trabajo. • Facilidad de adaptarse a los cambios organizacionales y transmitirlos a la organización. 	

<p>E. Entrenamiento</p> <p>Se requieren quince (15) días de entrenamiento de acuerdo a programa de induccion coordinado por la Dirección de Recursos Humanos Lectura y firma de registro de entrenamiento de los procedimientos operativos de la Empresa necesarios para la ejecución de sus responsabilidades.</p>
<p>F. Solución de Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de las directrices dadas por la compañía.. • Anticipar e identificar posibles fuentes de error y perdida dentro de los recursos de los cuales es responsable • Sensibilidad a los posibles conflictos que se puedan presentar dentro de la organización. • Dirimir posibles conflictos o asuntos legales con entidades gubernamentales.,en el tema laboral o legal
<p>H. Impacto en los Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su gestion tendra impacto para facilitar el alcanzar los objetivos por los empleados • Optimizacion del recurso humano en pro de un mejor beneficio para la empresa y sus empleados. • Optimizacion en la ejecución del Presupuesto fijado para el año • Cumplimiento de las obligaciones laborales de ley y los beneficios salariales para con los empleados.n

Revisión y aprobación Gerente
General

Fecha: _____

Firma del Ocupante:

Fecha: _____

REDERENTA S.A
DESCRIPCION DE CARGO

Título Cargo: VICEPRESIDENTE COMERCIAL	
Cargo del Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL	
Fecha de edicion: Octubre 1 de 2004	
<p>A. Funciones principales y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las metas comerciales fijadas • Diseñar y ejecutar estrategias de ventas para motivar a la fuerza comercial • Establecer concursos para mantener motivada a la fuerza comercial • Establecer y Velar por el cumplimiento del presupuesto del area 	
<p>C. Educación y Experiencia</p> <p>Profesional en Administración de empresas o afines . Especilizacion en Mercadeo Experiencia minima de cinco (5) en la venta de productos financieros Conocimientos en sistemas Conocimiento en elaboración y control de presupuestos Conocimiento en elaboración de indicadores de gestion</p>	<p>Porqué es necesario que tenga estos estudios? Mantener la productividad de la fuerza de ventas.acorde con las necesidades del negocio y el comportamiento del mercado..</p>
<p>D. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para establecer relaciones interpersonales • Excelente capacidad de análisis, planeacion, coordinación , ejecución de objetivos y actividades a cargo. • Habilidad en el manejo racional de los recursos a cargo • Habilidad en el manejo adecuado, claro y preciso de la información. • Experiencia en liderar y coordinar grupos de trabajo, • Organización ,control de sistemas y procedimientos en actividades que requieren seguimiento. • Capacidad para identificar, analizar , gestionar y presentar proyectos. ○ Capacidad para manejar bajo control, alta carga de trabajo. 	
<p>E. Entrenamiento</p> <p>Se requieren quince (15) dias de entrenamiento de acuerdo a programa de induccion coordinado por la Dirección de Recursos Humanos Lectura y firma de registro de entrenamiento de los procedimientos operativos de la Empresa necesarios para la ejecución de sus responsabilidades.</p>	

Conocimiento del portafolio de productos ,para asesorar a los clientes según las necesidades que estos presenten.

F. Solución de Problemas

- Establecer estrategias de ventas acuerdo a comportamiento del mercado para mantener y mejorar ingresos.
- Anticipar e identificar posibles fuentes de error y perdida dentro de los recursos de los cuales es responsable
- Sensibilidad a los posibles conflictos que se puedan presentar dentro de la organización.
- Dirimir posibles conflictos presentados en el area comercial

H. Impacto en los Resultados

- Cumplimiento del plan de ventas de la empresa
- Optimizacion de la fuerza de ventas para alcanzar el plan de ventas
- Optimizacion en la ejecución del Presupuesto fijado para el año

Revisión y aprobación Gerente
General

Fecha: _____

Firma del Ocupante:

Fecha: _____

REDERENTA S.A
DESCRIPCION DE CARGO

Título Cargo: GERENTE GENERAL	
Cargo del Jefe Inmediato: JUNTA DIRECTIVA	
Fecha de edicion: Octubre 1 de 2004	
<p>A. Funciones principales y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeacion estrategica de la compañía • Provee lineamientos y herramientas para la optimizacion de recursos • Presentación de informes periodicos a la Junta Directiva del desempeño de la empresa • Generación de estrategias para el desempeño competitiva de la empresa. • Conducir a la empresa hacia los resultados • Autoriza y controla la ejecución de inversiones con el aval de la Junta Directiva • Autoriza convenios en nombre de la empresa • Aprobación del presupuesto anual 	
<p>C. Educación y Experiencia</p> <p>Profesional en Administración de empresas o afines. Especilizacion en finanzas y mercadeo Experiencia en el area comercial y financiera de minimo diez (10) años Conocimiento del mercado financiero y contactos Conocimientos en sistemas Conocimiento en elaboración y control de presupuestos</p>	<p>Porqué es necesario que tenga estos estudios?Para poder realizar el direccionamiento de la empresa cumpliendo con el presupuesto asignado y las expectativas de la junta directiva y los clientes. .</p>
<p>D. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa para proveer el mejoramiento continuo dentro de la organización • Tenacidad en la consecución de los resultados • Carácter competitivo • Liderazgo • Habilidad para establecer relaciones interpersonales • Excelente capacidad de análisis, planeacion, coordinación , ejecución de objetivos y actividades a cargo. • Habilidad en el manejo racional de los recursos a cargo • Habilidad en el manejo adecuado, claro y preciso de la información. • Experiencia en liderar y coordinar grupos de trabajo, • Organización ,control de sistemas y procedimientos en actividades que requieren seguimiento. • Capacidad para identificar, analizar , gestionar y presentar proyectos. 	

- Facilidad de adaptarse a los cambios organizacionales y transmitirlos a la organización.

E. Entrenamiento

Se requieren quince (15) días de entrenamiento de acuerdo a programa de inducción coordinado por la Dirección de Recursos Humanos

Lectura y firma de registro de entrenamiento de los procedimientos operativos de la Empresa necesarios para la ejecución de sus responsabilidades.

Conocimiento del portafolio de productos ,para asesorar a los clientes según las necesidades que estos presenten.

Comunicación de expectativas de la Junta Directiva.

F. Solución de Problemas

- Verificar el cumplimiento de las directrices dadas por la compañía..
- Anticipar e identificar posibles fuentes de error y pérdida dentro de los recursos de los cuales es responsable
- Sensibilidad a los posibles conflictos que se puedan presentar dentro de la organización.
- Dirimir posibles conflictos o asuntos legales con entidades gubernamentales.
- Ajustar direccionamiento de la empresa de acuerdo a cambios del mercado

H. Impacto en los Resultados

- Su gestión tendrá impacto para el cumplimiento de las expectativas de Junta Directiva y Clientes.
- Optimización del recurso humano en pro de un mejor beneficio para la empresa y sus empleados.
- Optimización en la ejecución del Presupuesto fijado para el año

Revisión y aprobación Junta Directiva

Fecha: _____

Firma del Ocupante:

Fecha: _____

ANEXO L. Minuta de Constitución de la Empresa.

ARTICULO PRIMERO - NATURALEZA, RAZON SOCIAL, DOMICILIO Y DURACION:

La sociedad será de responsabilidad limitada, de conformidad con las pautas establecidas en el Capítulo V del Libro II del Código de Comercio y conducirá sus negocios bajo la razón social de **REDERENTA S.A.**

La sociedad tendrá su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, D.C. Departamento de Cundinamarca, República de Colombia, pero podrá establecer sucursales, agencias o subsidiarias en otros lugares del país o del exterior, sin necesidad de reformar sus estatutos.

La duración de la sociedad será hasta el 29 de julio de 2050.

ARTICULO SEGUNDO - OBJETO SOCIAL:

1) La prestación de todos los servicios y la promoción y asesoría de toda clase de negocios o asuntos relacionados con la Banca de Inversión. Esta actividad comprende, entre otras: a) La fusión de empresas o las desinversiones; b) Las reestructuraciones financieras; c) La compra, venta y negociación de empresas; d) La valoración de empresas; e) La promoción, planeación, análisis, estructuración financiera y financiación de toda clase de proyectos de inversión, a través de establecimientos de crédito, nacionales o extranjeros, o de mercado de capitales, emisión de títulos, titularizaciones y cualquier otro mecanismos contemplado en la Ley; f) El desarrollo de procesos de privatización; g) La identificación y movilización de recursos de financiamiento disponibles en los mercados nacionales e internacionales, incluyendo recursos en diferentes monedas y de fuentes multilaterales; h) La consecución de inversionistas extranjeros; i) La promoción de "Joint Venture"; j) La promoción para la compra, venta descuento, negociación e intercambio (Swaps) de deuda externa; 2) La contratación y elaboración de toda clase de estudios técnicos, de mercadeo y de factibilidad en los campos económico, financiero, jurídico, contable y administrativo. 3) actuar en funciones propias de corretaje mercantil o como agente intermediario para la celebración de negocios comerciales, pudiendo también actuar como accionista o mandatario. 4) La creación, reorganización o administración de establecimientos fabriles, comerciales, agrícolas, minero y del sector energético. 5) La representación o agencia de firmas nacionales o extranjeras que tengan por objeto la misma actividad o actividades similares o complementarias, pudiendo participar en toda clase de licitaciones públicas o privadas ya sea a nombre propio o por cuenta de terceros. 6) La celebración del contrato de sociedad en cualquiera de sus formas, ya sea actuando como socio fundador o adquiriendo acciones o cuotas sociales de cualquier sociedad ya existente, cualquiera que sea su objeto, y la inversión en valores negociables.

En desarrollo del mismo podrá la sociedad ejecutar todos los actos o celebrar los contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social y que tengan relación directa con el mismo tales como:

Adquirir, enajenar, gravar y administrar toda clase de bienes muebles o inmuebles.

Intervenir como deudora o acreedora, en toda clase de operaciones de crédito, dando o recibiendo las garantías del caso dando lugar a ellas.

Celebrar con establecimientos de crédito, con compañías fiduciarias y con compañías aseguradoras toda clase de operaciones relacionadas con los bienes y negocios de la sociedad.

Girar, aceptar, endosar, cobrar y negociar en general, toda clase de títulos valores y cualesquiera otros derechos personales y títulos de crédito.

Celebrar y ejecutar, en general, todos los actos o contratos preparatorios, complementarios o accesorios de todos los anteriores o que se relacionen con el objeto social, tal cual ha sido determinado en el presente artículo.

ARTICULO TERCERO - CAPITAL - CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL Y RESPONSABILIDAD:

El capital social de la Sociedad ascenderá a la suma de **\$ 60.000.000**, el cual estará dividido en **1.000**, cada una con un valor nominal de **\$60.000**. El capital fue totalmente suscrito y pagado de la siguiente manera:

Socios	No. de cuotas	Valor	Porcentaje
H Y M ASOCIADOS	400	\$24.000.000	40%
SOCIEDAD FIDUCIARIA	300	\$18.000.000	30%
H Y M ASOCIADOS	400	\$18.000.000	30%
Total	1.000	\$60.000.000	100%

La responsabilidad personal de cada uno de los socios por las obligaciones de la Sociedad, estará limitada al valor de su respectivo aporte de capital.

ARTICULO CUARTO - CESION DE CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL:

Los socios tendrán derecho de ceder sus cuotas o partes de interés social, previa autorización de la Junta de Socios.

La cesión de cuotas implica una reforma de los estatutos y, por consiguiente, será necesario elevar a escritura pública la cesión, la cual deberá ser otorgada por el Representante Legal de

la compañía, el cedente y el cesionario. Los socios tendrán el derecho preferencial de adquirir las cuotas o partes de interés social que deseen ser cedidas por cualquiera de los otros socios de la Sociedad, de conformidad con las reglas y el procedimiento establecidos en los artículos trescientos sesenta y tres (363) y subsiguientes y/o concordantes del Código de Comercio.

ARTICULO QUINTO- ADMINISTRACION Y DIRECCION - ORGANOS ADMINISTRATIVOS.

La administración y dirección de la Sociedad estará a cargo de los siguientes órganos sociales:

a) La Junta de Socios; b) La Junta Directiva; y, c) El Presidente y sus suplentes.

ARTICULO SEXTO - JUNTA DE SOCIOS.

La Junta de Socios se compone de todos los socios de la Sociedad y ejercerá las funciones que se señalan en la legislación comercial y estos estatutos. Cada socio tiene derecho a emitir tantos votos como cuotas o partes sociales posea en la sociedad, o represente en las correspondientes reuniones ordinarias o extraordinarias de dicho órgano social.

ARTICULO SEPTIMO – REUNIONES

7.1 La Junta de Socios se reunirá en el domicilio social, en sesiones ordinarias dentro de los tres (3) primeros meses de cada año. Igualmente, la Junta de Socios podrá sesionar extraordinariamente cuando las necesidades así lo exijan

7.2 No obstante lo anterior, la Junta de Socios se reunirá cualquier día y en cualquier lugar, sin previa convocatoria, cuando se hallare representada la totalidad de las cuotas o partes de interés social que componen el cien por ciento (100%) del capital social.

ARTICULO OCTAVO - CONVOCATORIAS

Las reuniones ordinarias de la Junta de Socios se celebrarán previa convocatoria del Presidente de la Sociedad o de sus suplentes, la cual deberá efectuarse mediante comunicación escrita dirigida a la dirección conocida o registrada de cada uno de los socios y deberán efectuarse con una antelación de por lo menos quince (15) días hábiles. Si la Junta no fuere convocada, o si la convocatoria no se hiciera con la anticipación indicada, la Junta de Socios se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de Abril, a las 10:00 a.m. en las oficinas de la Administración del domicilio social.

8.2 Las reuniones extraordinarias de la Junta de Socios se llevarán a cabo en la sede social de la Sociedad, en virtud de convocatoria hecha por el Presidente o por sus suplentes, la Junta Directiva o el Revisor Fiscal. Igualmente, la Junta de Socios podrá ser convocada extraordinariamente a iniciativa de la propia Junta o por solicitud de un número de socios que represente por lo menos la cuarta parte del capital social. Las convocatorias a reuniones extraordinarias deberán ser enviadas a cada uno de los socios, mediante comunicaciones escritas con una antelación de por lo menos cinco (5) días hábiles y serán dirigidas a las direcciones conocidas o registradas de los socios. En las convocatorias a

reuniones extraordinarias deberá informarse la fecha y hora de la reunión y deberá incluirse el orden del día.

ARTICULO NOVENO - REPRESENTACION EN LA JUNTA DE SOCIOS

En las reuniones ordinarias o extraordinarias de la Junta de Socios, éstos podrán hacerse representar por sus apoderados generales o por las personas especialmente designadas para el efecto, mediante comunicación escrita dirigida al Presidente de la Sociedad. Dicha representación no podrá otorgarse a una persona jurídica, salvo que se conceda en desarrollo de un negocio fiduciario.

Los poderes otorgados por escritura pública o por documento legalmente reconocido, podrán comprender dos o más reuniones de la Junta de Socios.

ARTICULO DECIMO - PRESIDENTE DE LA JUNTA DE SOCIOS Y SECRETARIO

La Junta de Socios tendrá un Presidente y un Secretario, quienes serán designados por los socios concurrentes y quienes autorizarán con sus firmas el acta o las actas respectivas, en las cuales harán constar las decisiones tomadas en la correspondiente reunión.

Las actas de la Junta de Socios deberán indicar el número, lugar, fecha y hora de la reunión, la lista de asistentes con indicación del número de cuotas propias o ajenas que representen, los asuntos tratados, las constancias escritas presentadas por los asistentes, las decisiones y designaciones efectuadas y la fecha y hora de la clausura.

ARTICULO DECIMO PRIMERO - QUORUM Y MAYORIA DECISORIA

11.1 En las reuniones de la Junta de Socios habrá quórum para deliberar, cuando a las mismas concurren un número plural de socios que represente por lo menos la mayoría absoluta de las cuotas o partes sociales de la Sociedad.

Salvo las excepciones indicadas en estos estatutos y en la Ley, las decisiones de la Junta de Socios serán adoptadas por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas o partes sociales en que se divide el capital social.

Las decisiones de la Junta de Socios que impliquen reformas estatutarias, serán aprobadas con el voto favorable de un número plural de socios que represente, cuando menos, el setenta por ciento (70%) de las cuotas o partes sociales en que se halla dividido el capital social.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO - FUNCIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS

Serán funciones de la Junta de Socios todas aquellas que se indican en estos estatutos y la Ley, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos incluyendo, entre otras, el aumento de capital.

Examinar, aprobar o improbar los estados financieros mensuales y anuales y las cuentas que deba presentar la Junta Directiva y el Presidente al final de cada ejercicio.

Considerar los informes que debe presentar el Presidente y la Junta Directiva a la Junta de Socios en las reuniones ordinarias y cuando la misma Junta se los solicite.

Disponer sobre la distribución de los dividendos de la Sociedad, conforme a lo previsto en estos estatutos y Ley.

Elegir a los miembros principales y suplentes de la Junta Directiva de la Sociedad.

Acordar la constitución y destino de las reservas sociales, distintas de la reserva legal.

Resolver todos los asuntos relativos a la cesión de cuotas, la admisión de nuevos socios y el retiro y exclusión de socios de la Sociedad.

Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores de los bienes sociales, el Representante Legal y sus suplentes, el Revisor Fiscal, o contra cualquier otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones y ocasionado daños o perjuicios a la sociedad;

Elegir el Revisor Fiscal de la compañía y a su suplente.

Nombrar al liquidador de la sociedad y a su suplente, cuando se presente tal necesidad.

Tomar todas aquellas decisiones que le corresponda, de conformidad con lo establecido en estos estatutos y la Ley.

ARTICULO DECIMO TERCERO – COMPOSICION DE LA JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva estará conformada por tres (3) miembros principales y tres (3) miembros suplentes numéricos, quienes serán elegidos por la Junta de Socios para períodos de un (1) año y podrán ser reelegidos o removidos libremente por la Junta de Socios, de conformidad con los procedimientos establecidos en estos estatutos y en la Ley.

Para la elección de los miembros principales y suplentes de la Junta Directiva de la Sociedad se aplicará el sistema de cuociente electoral, de conformidad con lo establecido en el artículo ciento noventa y siete (197) del Código de Comercio y artículos subsiguientes y/o concordantes.

ARTICULO DECIMO CUARTO – DELIBERACIONES Y DECISIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA -

La Junta Directiva deliberará válidamente y decidirá con la presencia de por lo menos dos (2) de sus miembros y sus decisiones serán aprobadas por el voto favorable de la mayoría simple de sus miembros. La Junta Directiva deberá ser convocada a cada reunión, de conformidad con las pautas establecidas en estos estatutos y en la Ley.

ARTICULO DECIMO QUINTO - CONVOCATORIAS DE LA JUNTA DIRECTIVA.

La Junta Directiva se reunirá trimestralmente o cuando sea convocada por ella misma, por el Presidente de la Sociedad, por dos (2) de sus miembros principales o por el Revisor Fiscal. Serán aplicables las normas relativas a reuniones no presenciales y manifestación de voto por escrito, contenidas en los artículos 19 y 20 de la Ley 222/1995.

ARTICULO DECIMO SEXTO – FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Son funciones de la Junta Directiva las siguientes:

Nombrar al Presidente de la Sociedad y a sus suplentes y fijarles sus remuneraciones.

Cooperar con el Presidente en la administración y dirección de los negocios sociales.

Crear los empleos que juzgue necesarios para el funcionamiento de la empresa y señalar a los empleados sus funciones y atribuciones.

Convocar a la Junta de Socios a sesiones extraordinarias, siempre que lo crea conveniente y cuando lo requiera un número de accionistas que represente no menos de la cuarta parte del capital social.

Presentar en las reuniones ordinarias de la Junta de Socios, los estados financieros mensuales y anuales y las cuentas del ejercicio social de la Sociedad y presentar un proyecto de distribución de utilidades.

Decidir sobre las excusas y licencias de los empleados nombrados por la Junta de Socios y llamar a los respectivos suplentes.

Autorizar al Presidente las operaciones que tengan por objeto adquirir o enajenar bienes raíces, cualquiera que sea su cuantía.

Autorizar al Presidente las operaciones que tengan por objeto hipotecar, gravar o limitar bienes raíces, recibir dinero en mutuo y cualquier acto o contrato cuya cuantía exceda de tres mil (3.000) salarios mínimos legales mensuales y facultar al Presidente de la Sociedad para celebrar tales contratos o actos.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO – EL PRESIDENTE Y SUS SUPLENTE.

La Sociedad tendrá un Presidente y dos suplentes, quienes serán elegidos y removidos libremente por la Junta Directiva. Los Suplentes del Presidente lo reemplazarán durante sus ausencias absolutas, temporales o accidentales.

ARTICULO DECIMO OCTAVO FACULTADES DEL PRESIDENTE.

El Presidente será el representante legal de la Sociedad y por lo tanto, contará con las facultades para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y que se relacionen directamente con el curso ordinario de los negocios sociales. En especial, el Presidente tendrá las siguientes facultades y funciones:

Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Junta de Socios y la Junta Directiva.

Ejecutar los actos y celebrar los contratos que tiendan a llenar los fines sociales.

Constituir apoderados judiciales o extrajudiciales.
Recibir dineros en mutuo.
Celebrar toda clase de operaciones bancarias.
Hacer toda clase de negocios con títulos valores, tales como otorgarlos, recibirlos, negociarlos, protestarlos, cobrarlos, etc.
Cuidar del recaudo e inversión de los fondos de la empresa.
Presentar a la Junta Directiva en sesiones ordinarias el balance de prueba que debe elaborarse el último día de cada mes y mantenerla informada de los negocios sociales.
Velar porque todos los empleados de la Sociedad cumplan estrictamente con sus deberes y avisar a la Junta Directiva de las faltas serias que ocurran en ese particular; y.
Nombrar o remover a los empleados de la sociedad, salvo que esta función corresponda a otro organismo.
Parágrafo 1: El Presidente tendrá amplias atribuciones para ejercer las funciones anteriores, salvo cuando se trate de adquirir o enajenar bienes raíces cualquiera que sea la cuantía o enajenar, hipotecar, gravar o limitar bienes raíces, recibir dinero en mutuo y cualquier otro acto o contrato cuya cuantía exceda de tres mil (3.000), salarios mínimos legales mensuales, casos en los que deberá ser autorizado por la Junta Directiva.
Parágrafo 2: Adicionalmente, el Presidente o sus suplentes tendrán la autoridad para efectuar cualquier elección con respecto a la clasificación de impuestos de la Sociedad bajo cualquier ley de su jurisdicción, incluyendo las leyes de los Estados Unidos de América.

ARTICULO DECIMO NOVENO. NOMBRAMIENTO DE REVISOR FISCAL Y PERIODO.

Será facultad de la Junta de Socios elegir al Revisor Fiscal de la Sociedad y a su suplente cuando por disposición legal sea obligatorio tener Revisor Fiscal. En tal caso se elegirá por un período de un (1) año, contado a partir de su elección, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos en cualquier momento.
El suplente del revisor Fiscal lo reemplazará en sus faltas absolutas, temporales o accidentales.

ARTICULO VIGÉSIMO - FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL.

Las obligaciones, funciones y facultades del Revisor Fiscal, en el evento en que por ley sea obligatorio tener Revisor Fiscal, serán las siguientes:
Cerciorarse de que las operaciones que se celebran o cumplan por cuenta de la Sociedad, se ajusten a las prescripciones de los estatutos y a las decisiones de la Junta de Socios y de la Junta Directiva.
Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Junta de Socios, a la Junta Directiva o al Presidente, según sea el caso, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.
Colaborar con la entidad gubernativa que ejerce la inspección y vigilancia de la Sociedad y rendir los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la Junta de Socios y de la Junta Directiva. Igualmente, el revisor Fiscal velará porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
Inspeccionar asiduamente las medidas de conservación o seguridad de los bienes sociales y de aquellos que la Sociedad tenga en custodia a cualquier otro título.
Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
Convocar a la Junta de Socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
Hacer el arqueo de la caja menor por lo menos una vez al mes.
Cerciorarse que todas las pólizas de seguros que cubren los bienes de la compañía estén debidamente expedidas y renovadas.
Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Junta de Socios o la Junta de Directiva.

ARTICULOS VIGESIMO PRIMERO - BALANCES Y DIVIDENDOS.

El 31 de diciembre de todos los años se efectuará un corte en las cuentas de la Sociedad, con el fin de elaborar el inventario y el balance general correspondiente, así como el estado de pérdidas y ganancias del respectivo ejercicio. El

balance, el inventario, las actas, los libros y las demás piezas justificativas de los informes serán depositadas en la oficina del Representante Legal de la Sociedad, por lo menos con quince (15) días hábiles de anticipación a la fecha programada para la reunión ordinaria de la Junta de Socios, con el fin de que estos documentos puedan ser examinados por los socios.

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO. CAUSALES DE DISOLUCION.

Serán causales de disolución de la sociedad aquellos eventos consagrados en la Ley, entre los cuales se encuentran los siguientes.

Por el vencimiento del término establecido en el artículo primero de estos estatutos, en relación con la duración de la Sociedad.

Por la ocurrencia de pérdidas que reduzcan el capital de la Sociedad por debajo del cincuenta por ciento (50%).

Si el número de socios excede de veinticinco (25).

ARTICULO VIGÉSIMO TERCERO - LIQUIDACION

18.1 La liquidación del patrimonio social será efectuada por un Liquidador, el cual será nombrado por la Junta de Socios. El liquidador tendrá un suplente, quien lo reemplazará en sus faltas absolutas, temporales o accidentales y será nombrado igualmente por la Junta de Socios. Los nombramientos del Liquidador Principal y su suplente se inscribirán en la Cámara de Comercio del domicilio social. Si la Junta de Socios no hace dichos nombramientos, se entenderá que la liquidación la hará la persona que figure como Representante Legal de la sociedad en el registro de la Cámara de Comercio del domicilio social.

18.2 La liquidación se efectuará de conformidad con lo previsto por los Artículos 225 y siguientes y/o concordantes del Código de Comercio.

ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO DISPOSICIONES GENERALES

En lo no previsto en los presentes estatutos, la sociedad se registrá por las normas establecidas en el Código de Comercio para las sociedades de responsabilidad limitada y en su defecto por el régimen de las sociedades anónimas.

Los socios tendrán derecho a participar del proceso administrativo y de control y tendrán las funciones y prerrogativas que determine la Junta de Socios.

Todos los socios se reservarán el derecho de revisar en cualquier momento, por sí mismos o por intermedio de personas debidamente autorizadas por escrito, las transacciones de la compañía, la correspondencia, los registros contables, los inventarios y balances y los comprobantes de ingresos y egresos.

ARTICULO VIGÉSIMO QUINTO – NOMBRAMIENTOS.

Para el período que empieza a regir a partir del registro de la correspondiente escritura pública, se efectúan los siguientes nombramientos:

PRESIDENTE
LUIS HERNANDO LA ROTTA SANCHEZ

PRIMER SUPLENTE DEL PRESIDENTE
MARICELA CHAVEZ REINA

SEGUNDO SUPLENTE DEL PRESIDENTE
DANIEL FELIPE LA ROTTA CHAVEZ

JUNTA DIRECTIVA
PRINCIPALES

- 1-
- 2-
- 3-

SUPLENTES

- 1-
- 2-
- 3-

Anexo N. Leasing de Maquinaria y equipo

LEASING DE MAQUINARIA Y EQUIPO

TASA 1.50% MV
 MONTO \$ 30,000,000.00

MES	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	SALDO
1	\$ 1,392,950.75	\$ 942,950.75	\$ 450,000.00	\$ 29,057,049.25
2	\$ 1,392,950.75	\$ 957,095.01	\$ 435,855.74	\$ 28,099,954.24
3	\$ 1,392,950.75	\$ 971,451.44	\$ 421,499.31	\$ 27,128,502.80
4	\$ 1,392,950.75	\$ 986,023.21	\$ 406,927.54	\$ 26,142,479.59
5	\$ 1,392,950.75	\$ 1,000,813.56	\$ 392,137.19	\$ 25,141,666.04
6	\$ 1,392,950.75	\$ 1,015,825.76	\$ 377,124.99	\$ 24,125,840.28
7	\$ 1,392,950.75	\$ 1,031,063.15	\$ 361,887.60	\$ 23,094,777.13
8	\$ 1,392,950.75	\$ 1,046,529.09	\$ 346,421.66	\$ 22,048,248.04
9	\$ 1,392,950.75	\$ 1,062,227.03	\$ 330,723.72	\$ 20,986,021.01
10	\$ 1,392,950.75	\$ 1,078,160.43	\$ 314,790.32	\$ 19,907,860.58
11	\$ 1,392,950.75	\$ 1,094,332.84	\$ 298,617.91	\$ 18,813,527.73
12	\$ 1,392,950.75	\$ 1,110,747.83	\$ 282,202.92	\$ 17,702,779.90
13	\$ 1,392,950.75	\$ 1,127,409.05	\$ 265,541.70	\$ 16,575,370.85
14	\$ 1,392,950.75	\$ 1,144,320.19	\$ 248,630.56	\$ 15,431,050.66
15	\$ 1,392,950.75	\$ 1,161,484.99	\$ 231,465.76	\$ 14,269,565.67
16	\$ 1,392,950.75	\$ 1,178,907.26	\$ 214,043.49	\$ 13,090,658.41
17	\$ 1,392,950.75	\$ 1,196,590.87	\$ 196,359.88	\$ 11,894,067.53
18	\$ 1,392,950.75	\$ 1,214,539.74	\$ 178,411.01	\$ 10,679,527.80
19	\$ 1,392,950.75	\$ 1,232,757.83	\$ 160,192.92	\$ 9,446,769.96
20	\$ 1,392,950.75	\$ 1,251,249.20	\$ 141,701.55	\$ 8,195,520.76
21	\$ 1,392,950.75	\$ 1,270,017.94	\$ 122,932.81	\$ 6,925,502.82
22	\$ 1,392,950.75	\$ 1,289,068.21	\$ 103,882.54	\$ 5,636,434.62
23	\$ 1,392,950.75	\$ 1,308,404.23	\$ 84,546.52	\$ 4,328,030.39
24	\$ 1,392,950.75	\$ 1,328,030.29	\$ 64,920.46	\$ 3,000,000.09

OPCION \$ 3,000,000.00

Fuente :El Autor, Octubre de 2.004