

PLAN EMPRESARIAL

ELECTIVA III

FACULTAD DE MATEMÁTICAS E INGENIERÍAS

INGENIERÍA DE SISTEMAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ

2008

- **TABLA DE CONTENIDO**
- **INTRODUCCIÓN**

Generalmente, el proceso de creación de empresas en nuestro país es demasiado informal y casi siempre se presenta como la materialización de una idea que surge espontáneamente. Pocas veces se encuentran procedimientos precisos y estructurados que permitan observar cifras reales sobre las que se basa la decisión de crear una empresa.

No obstante, en la extensa literatura sobre el tema empresarial, existen muchos autores que intentan explicar mediante metodologías o pasos sencillos los requisitos mínimos que se deben considerar para proceder a analizar y dar forma a una compañía, teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables posibles de acuerdo a la experiencia individual formada con los años de labor.

La intención de este escrito es desarrollar una serie de pasos orientados a generar una empresa con una base conceptual firme y no dejar todo al azar o a la bonadad de la confluencia de las circunstancias.

- **OBJETIVO GENERAL**

Aplicar los pasos y principios planteados en el texto base [1] para crear una empresa que permita generar una opción de negocio viable para llevar a la vida real.

- **DESARROLLO**
- **PLANTEAMIENTO INICIAL**

La empresa Consultoría y Asesoría en Informática tendrá como objetivo prestar servicios de consultoría integral en el área de informática, abarcando temas como implementaciones de software, hardware y redes de telecomunicaciones. Su domicilio principal estará en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia y buscará inicialmente una futura expansión en el mercado regional y nacional.

En principio, el grupo consultor estará conformado por el Tecnólogo de sistemas Cesar Gamboa y el ingeniero de Sistemas Javier Gamboa quienes aparte de ser los fundadores de la empresa, tienen conocimiento en áreas como la implantación de herramientas de apoyo institucional, consultoría en implementaciones de hardware local y análisis de tecnologías de comunicaciones.

La inversión inicial de capital para la creación de la empresa está estimada en una serie de activos pertenecientes a los socios y una inyección de capital de \$ 7'000.000 de pesos colombianos que serán aportados en partes iguales por los dos socios iniciales. El origen de los fondos de esta inversión proviene de actividades legales y se tiene estimado utilizar el 60% de ellos en la consecución de equipos de cómputo y

comunicaciones que permitan establecer una estructura básica para el buen funcionamiento de la compañía.

- **ANÁLISIS DE MERCADO**
- **Análisis del sector**

El área de la consultoría integral en sistemas de computación y comunicaciones tiene diferentes aristas que son válidas analizar. Al realizar una visión panorámica del mercado es palpable que la competencia presentada está en un rango medio de ofertantes. Sin embargo, al entrar un poco en los focos de mercado que están cubiertos hasta ahora es posible detectar que la consultoría generalmente se realiza sobre áreas específicas y en pocos casos las compañías consultoras ofrecen soluciones integrales que brinden al cliente todas las herramientas necesarias para tomar la decisión de implementar una nueva tecnología que contemple cambios en diferentes secciones de su empresa.

No obstante, no es un secreto que el arma más fuerte en la negociación con los clientes respecto a los competidores directos es el precio de la consultoría. Para desarrollar completamente el tema de precio a clientes, en secciones posteriores se expondrán algunas estrategias que permitan captar la atención del mercado y que permitan introducir y dar a conocer los servicios prestados por la empresa.

- **Servicios**

Los servicios a prestar son los siguientes:

Consultoría y asesoría en la adquisición de sistemas empresariales tales como ERP, CRM, ERM entre otros.

Consultoría y asesoría en la implementación de sistemas de telecomunicaciones.

Consultoría y asesoría en la adquisición de equipos de cómputo y hardware de comunicaciones.

Asesoría en el montaje de centros de cómputo, estimación de posibilidades para la implementación de infraestructura de redes y montaje de redes LAN.

Asesoría en certificación de redes y de calidad en comunicaciones.

Consultoría en implementación de bodegas de datos.

Cabe anotar que estos servicios pueden ofertarse individual o grupalmente dependiendo de las necesidades y demanda de los clientes potenciales.

- **Clientes**

Geográficamente, los clientes de los servicios planteados estarán en todo el país y tendrán un trato comercial equitativo independiente del nivel en que se encuentre la empresa, es decir, no importará si es una pequeña, mediana o grande.

El principal factor que incidirá en la toma de decisión del cliente será el precio de nuestros servicios. Se busca ofrecer diferentes alternativas en la prestación del servicio, de modo que el usuario pueda solicitar asesorías esporádicas o puede establecer contratos de asesoría durante determinados períodos de tiempo.

Se aprovechará el constante cambio tecnológico, la evolución permanente y la escalabilidad de los

sistemas informáticos y de comunicaciones como herramientas de mercadeo. Así mismo se intentará atacar un gran sector de las microempresas que no ha sistematizado sus procesos ni las relaciones con sus clientes y proveedores, con el fin de inducirlos a estas estrategias, siempre con el firme convencimiento de dar a elegir al cliente las mejores opciones dependiendo de las necesidades básicas a suplir.

• Competidores

Una empresa de nivel económico medio generalmente no invierte dinero en actividades de consultoría que les brinden el apoyo necesario para tomar una decisión. Algunas veces prefieren arriesgar una parte del presupuesto e implementar cualquier tecnología sin importar los resultados. Este fenómeno se presenta debido a que los costos presentados a las gerencias de las empresas que prestan consultoría y asesoría en procesos de mejoramiento o implementación informática son demasiado altos.

Otro factor que influye notoriamente es que este tipo de servicios son especializados y abarcan una pequeña porción del área informática, por lo que para obtener una buena solución una empresa debe contratar los servicios de más de una firma consultora. A lo anterior se suma la disparidad de criterios que se puedan presentar entre las firmas contratadas, lo cual genera bastantes perjuicios al cliente debido a que es éste último quien corre con los costos en dinero y en tiempo de los inconvenientes que puedan presentarse en el proceso.

Dado este escenario no es errado tratar de incursionar en el mercado con soluciones integrales y con una serie de planes de servicio que le permitan al cliente ver la obtención de un valor agregado a la inversión que está realizando.

• PLAN DE MERCADEO

Según algunos estimativos es posible que la empresa se ponga en funcionamiento en el segundo semestre del año dos mil nueve (2009) y se espera hacer un balance de la situación general respecto a las expectativas planteadas inicialmente de forma anual durante los primeros tres años de funcionamiento.

• Estrategia de precios

Como se ha planteado hasta ahora pretendemos ser líderes en precios respecto a los competidores y para ello se han realizado algunas consultas respecto a ofrecimiento de servicios similares. No obstante pretendemos dar mayor fortaleza al concepto de asesoría integral con el fin de motivar a los clientes a obtener todos los servicios que necesita para llevar a cabo su proyecto informático con nuestra compañía y no deje en manos de terceros algún ítem relacionado que pueda generar conflictos, retrasos o inconvenientes en la puesta en marcha del proyecto. Para esto se ha estimado una lista de precios que a consideración nuestra es bastante competitiva, así como los diferentes descuentos en paquetes de servicios tal y como se ilustra a continuación:

SERVICIO	PRECIO	DESCUENTO
Consultoría y asesoría en la adquisición de sistemas empresariales.	\$ 3.000.000,00	Â
Consultoría y asesoría en la implementación de sistemas de telecomunicaciones.	\$ 4.500.000,00	Â
Consultoría y asesoría en la adquisición de equipos de cómputo y de comunicaciones.	\$ 2.000.000,00	Â
Asesoría en el montaje de centros de cómputo, estimación de posibilidades para la implementación de infraestructura de redes y montaje de redes LAN.	\$ 5.000.000,00	Â

AsesorÃ­a en certificaciÃ³n de redes y de calidad en comunicaciones.	\$ 2.500.000,00	Â
ConsultorÃ­a en implementaciÃ³n de bodegas de datos.	\$ 2.000.000,00	Â
Â	Â	Â
DESCUENTOS	Â	Â
AdquisiciÃ³n de todos los servicios.	Â	20%
Paquetes de tres (3) servicios	Â	8%
Paquetes de dos (2) servicios	Â	5%

Las formas de pago definidas para la anterior lista de precios son las siguientes:

Para cualquier servicio individual el pago se realizarÃ­ en dos cuotas; la primera correspondiente al 70% del valor neto de la factura que se debe realizar en el momento de aceptar el documento legal de compraventa y la segunda por el restante 30% una vez se firme el documento de recibo y aceptaciÃ³n del servicio, el cual no puede ser superior a sesenta (60) dÃ­as.

Para los servicios tomados en paquetes el pago se puede realizar en tres cuotas que cambiaran con la fecha de elaboraciÃ³n de la factura; la primera del 50% del valor de la factura en el momento de aceptaciÃ³n de la misma, la segunda a los treinta (30) dÃ­as de la fecha anterior y la tercera a los sesenta (60) dÃ­as de la fecha de la factura.

• Estrategia de ventas

La estrategia de ventas que se plantea, pretende llegar a todo tipo de empresas en la ciudad de BogotÃ­ D.C. Es muy importante dedicar mayor parte del tiempo de introducciÃ³n a aquellas empresas que no tienen un Ã­rea de sistemas especializada con el fin de indicar la gran importancia que en estos dÃ­as representa las comunicaciones digitales en el posicionamiento de las empresas en el mercado y de proveer todo el conocimiento al cliente de modo que pueda desarrollar de forma eficiente la implantaciÃ³n del centro de cÃ³mputo.

Atacar este foco de mercado tambiÃ©n permitirÃ­ mejorar continuamente en temas de calidad de servicio y permitirÃ­ dar a conocer la empresa entre un sector bastante grande como es la microempresa.

Una vez estÃ© consolidada la empresa en BogotÃ­, es nuestro deseo instalar nuevas oficinas filiales que representen la compaÃ±Ã­a a lo largo de la regiÃ³n y del paÃ­s.

• Estrategia promocional

La promociÃ³n se realizarÃ­ de forma personalizada mediante la entrega de documentos que contengan informaciÃ³n sobre los servicios prestado a los clientes que actualmente maneja la empresa C&P System de propiedad del tecnÃ³logo Cesar Gamboa.

El atractivo de la promociÃ³n serÃ­ los descuentos otorgados por nÃºmero de servicios adquiridos por lo tanto esta informaciÃ³n debe estar consignada en los folletos de introducciÃ³n.

• Estrategia de distribuciÃ³n

Debido a la naturaleza de la empresa y que se plantea la prestaciÃ³n de servicios, actuarÃ­ como canal directo de distribuciÃ³n el consultor o asesor que preste el servicio en las instalaciones del cliente o donde este Ãºltimo lo demande.

• Políticas de servicio

Para llevar a cabo la prestación del servicio se solicitará una cita previa con el fin de establecer las necesidades reales del cliente, es decir, no solo se va a asesorar al cliente en cuanto al requerimiento específico, sino que se evaluará el grado de necesidad del mismo sobre el servicio a prestar. Los servicios prestados cuentan con una garantía de treinta (30) días contados a partir del día en el cual se firme el documento de aceptación a satisfacción del servicio, tiempo en el cual el cliente podrá solicitar asistencia telefónica con alguno de los consultores para resolver alguna inquietud respecto al servicio prestado.

Se garantizará que el máximo tiempo de prestación del servicio desde el momento en que se formalice su solicitud será de un (1) día hábil.

• ANÁLISIS TÉCNICO

• Proceso de servicio

Para llevar a cabo cualquier tipo de servicio que sea solicitado por un cliente potencial es necesario indagar sobre las necesidades del cliente, como una forma previa de deducir el tipo de servicio que éste necesita, así como establecer de forma inicial la metodología de trabajo a seguir. Sin embargo, con el fin de establecer un procedimiento claro preciso, para cada solicitud de servicio que llegue a la compañía se debe seguir el ciclo de actividades descrito en la siguiente figura:

Cabe anotar que este proceso pretende tipificar el comportamiento de toda la compañía ante la solicitud de servicio de un cliente, sin embargo es posible que existan casos específicos que requieran una alteración o modificación al mismo. Estos casos se considerarán de forma especial y será necesario dejar por escrito cualquier cambio en el cronograma de actividades en los registros de aprobación del proyecto.

• Facilidades

Con el fin de facilitar los desplazamientos a todos los sectores de la ciudad, la empresa tomará como domicilio una oficina en algún edificio en el sector de Galerías (Cerca al Estadio El Campés), la cual deberá contar con los servicios públicos domiciliarios básicos. Deberá poseer una infraestructura interna de comunicaciones en buen estado (Canaletas, cableado, entre otros) y la posibilidad de adquirir servicios de comunicación con cualquier proveedor, además deberá contar con la posibilidad de implantar sistemas de seguridad fácilmente. El área requerida para el desarrollo de las actividades propuestas para la empresa debe ser de 60 m² como máximo y se preferirá una ubicación en la planta física del edificio mayor al segundo piso.

• Distribución de espacios

Ante la inexistencia de una ubicación específica para el funcionamiento de la empresa, no es posible identificar una distribución exacta de la planta física de la oficina, sin embargo tentativamente la forma esperada de diseño de la oficina deberá ser algo muy aproximado a lo que se muestra en la siguiente figura:

	Área	Área	Área	Área
	Gerencia general	Espacio sin usar	Baño	Área
	Área		Área	
	Área		Área	
	Recepción			
	Área	Área	Sala de juntas	Área

- **Plan de compras**

En la empresa las diferentes compras que se presenten, deberán estar documentadas y justificadas por escrito y serán aprobadas única y exclusivamente por el gerente de proyectos o el gerente operativo en caso de no estar presente el primero. Las compras se orientarán en la adquisición de textos sobre informática, papelería en general, equipos de cómputo y cualquier tipo de bien o servicio que ayude a la prestación de los servicios ofrecidos.

- **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

La empresa será constituida legalmente y registrada en la Cámara de comercio de Bogotá bajo el régimen de sociedad con responsabilidad limitada. Los socios capitalistas de la compañía serán Cesar Augusto Gamboa con un porcentaje de participación de 40% y Javier Mauricio Gamboa con el restante 60%. La organización de la empresa será inicialmente muy sencilla y se presentará como en la siguiente figura:

El Cargo de contador será desempeñado por Carolina Riaño, contadora pública egresada de la Universidad de La Salle y estará vinculada mediante un contrato de prestación de servicios cuyo compromiso se extiende a presentarse dos veces por semana, cada uno con jornada laboral de 5 horas. Las funciones de la contadora estarán orientadas a llevar los libros contables, presentar los informes de estado de la empresa mensualmente, presentar los impuestos correspondientes y mantener al día los libros oficiales de la compañía.

La secretaria será contratada tiempo completo y se dedicará a manejar la recepción de solicitudes de los clientes y demás documentación que ingresa a la empresa, atención telefónica primaria, registro de la información contable, manejo de proveedores y expedición de documentos ante los clientes, proveedores y/o terceros que los soliciten.

- **ANÁLISIS ECONÓMICO**

- **Inversión en activos fijos**

Los activos fijos pertenecientes a los socios capitalistas y con los que iniciará la compañía se describen a continuación:

Activo	Cantidad	Valor comercial
Computadores portátiles	2	\$ 4.000.000,00
Computadores de escritorio	1	\$ 1.000.000,00
Impresora InkJet	1	\$ 300.000,00
Estabilizador	1	\$ 30.000,00
Escritorio gerencial	1	\$ 400.000,00
Escritorio para secretaria	1	\$ 150.000,00
Total activos	6	\$ 5.880.000,00

Dado lo anterior, los gastos de inversión inicial estarán justificados por los siguientes ítems:

Activo	Cantidad	Valor comercial
Mesa para sala de juntas	1	\$ 550.000,00
Sillas para sala de juntas	4	\$ 480.000,00
Escritorio gerencia operativa	1	\$ 350.000,00
Total activos	6	\$ 1.380.000,00

Â		Â
Adquisici3n de libros t3cnicos	4	\$ 1.000.000,00
Total literatura	Â	\$ 1.000.000,00
Â		Â
Gastos de escritura	Â	\$ 120.000,00
Registro mercantil	Â	\$ 500.000,00
Otros gastos legales		\$ 100.000,00
Total gastos legales	Â	\$ 720.000,00
Â		Â
Total inversi3n inicial	Â	\$ 3.100.000,00

• Gastos de arranque

Los gastos para iniciar la empresa est3n estipulados en el cuadro anterior, sin embargo cabe aclarar que estos est3n representados b3sicamente en la adquisici3n de activos necesarios para la operaci3n b3sica, textos de referencia y los gastos legales de apertura y constituci3n de la compa2a.

• Inversi3n en capital de trabajo

Inicialmente se plante3 una inversi3n inicial de \$ 7'000.000 de pesos colombianos, de la cual se utilizar3n \$ 3'000.000 para creaci3n legal de la empresa y la compra de los equipos necesarios. Dada la naturaleza de la empresa, se pronostica que los \$ 4'000.000 restantes soportaran las actividades iniciales de la empresa, esto debido a que en las condiciones comerciales de venta se recaudar3 m3ximo un 50% del valor de la factura lo que permitir3 el desarrollo sostenible del proyecto.

• Presupuesto de ingresos

Se realiz3 una proyecci3n de un a2o para revisar el comportamiento de los ingresos con base en los precios de venta ilustrados en el plan de mercadeo, seg3n esto se plantea el siguiente cuadro que est3 expresado en miles de pesos colombianos:

Â	A2o 2009	A2o 2010

• Presupuesto de gastos de personal

De igual manera que el presupuesto de ingresos se gener3 una proyecci3n dad en miles de pesos del primer a2o de los gastos de personal de la empresa en su primer a2o de operaciones, los cuales est3n discriminados como se muestra a continuaci3n:

Â	A2o 2009	A2o 2010

• Presupuesto de otros gastos

Realmente no se realiz3 un presupuesto exacto de los gastos que se pueden generar espont3neamente como papeler2a, elementos de aseo y cafeter2a, gastos de transporte, gastos legales, entre otros, sin embargo se tiene estimado que estos gastos no pueden consumir m3s del 5% de los recursos mensuales totales de que dispone la compa2a.

- ANÁLISIS FINANCIERO
- Flujo de caja

Como se comentó anteriormente es previsible que en principio el volumen de ventas es bastante bajo. No obstante el remanente de la inversión inicial aportado por los socios creadores permitirán tener una fluidez para solventar los pagos mensuales de estricta obligatoriedad, así como cualquier otro tipo de pago que se deba hacer y que no esté presupuestado dentro de los gastos anteriormente mencionados.

- Balance general y estado de resultados

Durante el primer año de operación (Jul-2009 – Jun-2010) y según las cifras proyectadas, se espera obtener estados financieros como se muestran en las siguientes gráficas expresados en miles de pesos:

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corrientes		Pasivo corriente	
Disponible	3.000	Proveedores	1.000
Deudores	8.000	Impuestos	3.200
Otros	500	Otros pasivos	200
Total activo corriente	11.500	Total pasivo corriente	4.400
Activos fijos		PATRIMONIO	
Propiedad planta y equipo	1.930	Capital social	7.000
Depreciación	(180)	Resultados del ejercicio	6.780
Equipos de oficina	5.330	Total patrimonio	13.780
Depreciación	(400)		
Total activo fijo	6.680		
TOTAL ACTIVOS	18.180	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	18.180

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas netas	22.950
Gastos de administración	14.000
Gastos financieros	800
Otros gastos	174
Total gastos	14.974
Utilidad gravable	7.976
Impuestos	1.196
Utilidad neta	6.780

- CONCLUSIONES

Una de las primeras conclusiones extractadas de la elaboración de este trabajo es que para crear una empresa de forma seria y organizada, es necesario llevar a cabo una serie de análisis, proyecciones y estudios que realmente permitan establecer la viabilidad y la factibilidad de que un nuevo proyecto de empresa llegue a feliz término.

De igual manera se pudo observar que el proceso realizado a pesar de no ser lo suficientemente profundo en cuanto a levantamiento de información en campo a través de encuestas, análisis de mercado y

competidores, demandando una gran cantidad de tiempo. Lo cual indica que para formar una empresa no solo basta con tener una excelente idea, se debe tener cierto tipo de asesor-a que permita obtener datos lo más preciso posible y así- obtener un enfoque real del mercado y del ambiente en el cual se va a desarrollar el proyecto.

La realización de este trabajo, como ejercicio práctico fue bastante ilustrativo y permitió conocer una serie de variables que interfieren en el proceso de creación de empresas y que jamás se habían contemplado cuando aquellas ideas geniales aparecían.

En la medida de lo posible, sería bien interesante tratar de llevar a cabo el proyecto de empresa, con la idea de negocio tal y como se planteó, pero agregando un poco más de exactitud a los datos con el fin de reducir las incertidumbres y establecer un ambiente real para el proyecto.

• BIBLIOGRAFIA

[1] Varela, Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia para la creación de empresas. 2ª Edición. Prentice Hall.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ- FACULTAD DE MATEMÁTICAS E INGENIERÍAS

Recepción inicial de la solicitud de servicio

Programación de visita en las instalaciones del cliente

Orientar al cliente sobre el servicio requerido

Formalización de la propuesta ante el cliente

Propuesta aceptada

Enviar carta de disposición posterior

No

Si

Presentación del plan de trabajo

Puesta en marcha del proyecto

Presentación del informe de la consultoría y/o asesor-a

Entrada del proyecto al tiempo de garantía o consulta postventa

Junta de socios

Gerente de proyectos

Gerente operativo

Contadora

