



**CREACION DE EMPRESA**  
**AVANCE MULTISOLUCIONES SAS**

**Zulma Consuelo Moreno**  
**Willian Aponte León**  
**Cesar Augusto Lemus Sarmiento**

**UNIVERSIDAD EAN**  
**Especialización en Administración Financiera**  
**Bogotá**  
**2012**



**CREACION DE EMPRESA**  
**AVANCE MULTISOLUCIONES SAS**

**Zulma Consuelo Moreno**  
**Willian Aponte León**  
**Cesar Augusto Lemus Sarmiento**

**TUTOR**  
**Jaime López Cadena**

**UNIVERSIDAD EAN**  
**Especialización en Administración Financiera**  
**Bogotá**  
**2012**



## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>FORMULACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>9</b>
<b>1. EL CONCEPTO Y MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Objetivo General .....	10
1.2. Descripción General.....	10
<b>2. OBJETIVO Y ALCANCE .....</b>	<b>11</b>
<b>3. MISIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>4. VISION.....</b>	<b>15</b>
<b>5. VALORES .....</b>	<b>15</b>
<b>6. OBJETIVOS GENERALES .....</b>	<b>17</b>
6.1. Objetivos a Corto Plazo.....	17
6.2. Objetivos a Mediano Plazo .....	17
6.3. Objetivos a Largo Plazo .....	18
<b>7. COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>18</b>
7.1. Propuesta de Valor .....	18
7.2. Ventajas Competitivas.....	18
7.2.1. Características .....	18
7.2.2. Diferenciación .....	19
7.2.3. Competencias Únicas .....	19
7.2.4. Capacidad de apropiación.....	19
7.2.5. Posición Sostenible.....	20
<b>8. EL SECTOR O LA INDUSTRIA.....</b>	<b>20</b>
8.1. Análisis del Sector o la Industria.....	20
<b>9. LA ORGANIZACION .....</b>	<b>28</b>
9.1. Características de la organización .....	28
9.2. Estructura organizacional y descripción de perfiles.....	28
9.2.1. EJECUTIVO DE VENTAS .....	28
9.2.2. ANALISTA DE CREDITO .....	29
9.2.3. AUXILIAR CONTABLE .....	30



9.2.4.	SECRETARIA .....	31
9.3.	ORGANIGRAMA .....	33
<b>10.</b>	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS .....</b>	<b>33</b>
10.1.	Planes para los próximos cuatro (4) años .....	33
10.1.1.	Inversiones para estudio de mercado .....	35
10.1.2.	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO .....	35
10.1.3.	RECURSOS HUMANOS.....	36
10.1.4.	COSTOS Y GASTOS.....	36
10.1.5.	PRODUCTOS .....	37
10.1.6.	FINANCIACION INICIAL .....	38
<b>11.</b>	<b>PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>38</b>
11.1.	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS .....	38
11.2.	BALANCE GENERAL .....	39
11.3.	FLUJO DE CAJA DE TESORERIA .....	40
<b>12.</b>	<b>CALCULO DEL EBITDA .....</b>	<b>41</b>
<b>13.</b>	<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL.....</b>	<b>42</b>
13.1.	FLUJO DE CAJA LIBRE METODO DIRECTO.....	43
<b>14.</b>	<b>APALANCAMIENTO .....</b>	<b>43</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>46</b>

## TABLA DE GRAFICOS

<b>Grafica 1.</b> Diferenciación .....	19
<b>Grafica 2.</b> Crecimiento del PIB .....	21
<b>Grafica 3.</b> Inflación.....	21
<b>Grafica 4.</b> Consumo de los Hogares (Variación Anual % precios constantes) .....	22
<b>Grafica 5.</b> Desempleo .....	23
<b>Grafica 6.</b> Niveles de Pobreza .....	23
<b>Grafica 7.</b> Bancarización .....	23
<b>Grafica 8.</b> Distribución del Ingreso (Coeficiente Gini).....	24
<b>Grafica 9.</b> Tamaño de Cartera de Créditos (% Pib).....	25
<b>Grafica 10.</b> Composición Total De La Cartera A Diciembre De 2011 .....	25
<b>Grafica 11.</b> Por Destino Económico.....	26
<b>Grafica 12.</b> Proveedores de Créditos Estratos bajos.....	27
<b>Grafica 13.</b> Población con Mayor edad con algún producto de crédito .....	27
<b>Grafica 14.</b> Distribución del Ingreso (USD por año 2009) .....	28
<b>Grafica 15.</b> Organigrama .....	33



## TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cinco Fuerzas de Porter .....	11
<b>Tabla 2.</b> Análisis Dofa.....	17
<b>Tabla 3.</b> Cifras macroeconómicas .....	33
<b>Tabla 4.</b> Aportes .....	34
<b>Tabla 5.</b> Equipos Muebles y enseres .....	34
<b>Tabla 6.</b> Inversiones .....	35
<b>Tabla 7.</b> Desembolso de Diferidos .....	35
<b>Tabla 8.</b> Gastos de funcionamiento .....	36
<b>Tabla 9.</b> Nomina y Salarios .....	36
<b>Tabla 10.</b> Cifras de Costo y Gastos .....	36
<b>Tabla 11.</b> Financiación Inicial (Créditos).....	38
<b>Tabla 12.</b> Estado de Resultados.....	39
<b>Tabla 13.</b> Balance General .....	40
<b>Tabla 14.</b> Flujo de Caja de Tesorería .....	41
<b>Tabla 15.</b> Flujo de Ebitda .....	41
<b>Tabla 16.</b> Flujo de Caja Libre Operacional .....	42
<b>Tabla 17.</b> Flujo de Caja Libre Método Directo .....	43
<b>Tabla 18.</b> Grado de Apalancamiento Operativo .....	43
<b>Tabla 19.</b> Grado de Apalancamiento Financiero.....	43



## **ABSTRACT**

This degree work, has as main objective the creation of financial services firm offered alternative funding through consumer loans discounted by payroll employees with fixed-term that carry out their duties in monitoring companies, cleaning companies and sector employees transport and thus provide financial solutions to segment of the economically active population which is not being treated by the banks in Colombia. With the conviction that you do business in our country with social meaning if you can.

For its development we set the task of conducting a research project, with the accompaniment of the Graduate Faculty of our University EAN.

Our greatest desire as a company is to contribute to the economic development of a segment of the economically active population, with social responsibility wisely applying knowledge acquired during the development of the University life, the models to follow (Porter) strategic planning, analysis and financial projections, among others. We hope to get to the fulfillment of the objectives.



## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

En la ciudad de Bogotá existe amplia población de hombres y mujeres que labora en empresas temporales de vigilancia privada, en servicios generales y empleados de sector transporte, con vinculación laboral de contratos temporales a termino fijo, prorrogables cada año; por este tipo de vinculación no es fácil acceder al sistema financiero, esta población recurre a préstamos fuera del sector financiero (dinero extra bancario), con altas tasas de interés, sin regulación y fuera de los límites de tasa de usura. Esta práctica les permite suplir de manera temporal algunas de las necesidades que se les presentan, pero pocas veces logran suplirlas en su totalidad.





## **JUSTIFICACION**

Teniendo en cuenta el auge que ha tenido el crédito por libranza en Colombia y revisando que existe un amplio mercado que por el tipo de vinculación no es atendido por los bancos, nace la idea de crear una empresa que brinde soluciones financieras a esta población. La empresa a crear es una SAS, el registro se hará ante Cámara y Comercio, no requiere vigilancia de Superintendencia Financiera, porque no habrá captación de recursos.

De acuerdo a las estadísticas de la superintendencia de vigilancia y seguridad en Bogotá se cuenta con un total de 330 empresas con una población de 90.000 vigilantes entre hombres y mujeres, de servicios generales 180 con una población de 130.000 personas y en el sector del transporte 42 empresas con una población de 30.000 conductores.

En Colombia, encontramos un amplio número de Cooperativas y empresas SAS, que se dedican a la actividad de crédito de descuento por nómina, inclusive personas naturales que han logrado tener código de descuento por nómina, y que colocan recursos a tasas por fuera de la normativa, (buscan la manera de blindar esta práctica no debida).

Contribuir al desarrollo del País, que sin ser Banco, puede ofrecer tasas de interés dentro del marco legal.



## **1. EL CONCEPTO Y MODELO DE NEGOCIO**

Nombre de la Empresa

**Avance Multisoluciones SAS**

### **1.1.Objetivo General**

Desarrollar un producto financiero ágil y dinámico que brinde alternativas de financiación a población que por el tipo de vinculación laboral no cuenta con fácil acceso a la Banca Tradicional y que recurre al mercado del agio para dar solución temprana a necesidades de liquidez.

### **1.2.Descripción General**

**Avance Multisoluciones SAS** empresa que tendrá como objetivo principal ofrecer créditos a través de descuento por nómina a empleados con contrato a término fijo o indefinido ubicados en el Sector de vigilancia, Empresas de Aseo y empleados de empresas de Sector Transporte intermunicipal, que cuenten con vinculación laboral. Satisfaciendo necesidades de liquidez inmediata.

De acuerdo a la nueva ley de libranza 1527 de abril 27 de 2012, “Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones” prácticamente como respuesta a la mala redacción en que quedaron los artículos 149 y 151 del Código Laboral, tras la modificación que hiciera de éstos la Ley 1429 de 2010, pues como quedaron los artículos mencionados, quedó prohibido cualquier descuento distinto a los legales a quienes percibieran salario mínimo o que se afectara dicho monto.

En Colombia, el mercado de libranza en los últimos cinco (5) años, viene creciendo a pasos agigantados. Con corte a diciembre de 2011, este portafolio dentro de la cartera de consumo tiene colocados \$18.9 billones, resulta ser un mercado atractivo y regulado. El ingreso promedio de nuestra población objetivo está entre 1 smmlv hasta 3 smmlv, clientes que en un porcentaje cercano al 50% viven en arriendo, con dos (2) personas a cargo y con necesidades de liquidez.

## 2. OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo de éste documento es establecer las políticas y normas particulares que regularán lo pertinente a la administración y colocación del crédito de libranza.

Los aspectos no regulados en el presente instructivo, serán determinados en su momento por la dirección del Negocio.

**Tabla 1. Cinco Fuerzas de Porter**

<b>Poder de negociación de los Compradores o Clientes</b>	
<b>Determinante de la fuerza</b>	<b>Estrategia para enfrentarlo</b>
<b>1.</b> Grado de dependencia de los canales de distribución. (Las empresas que deben permitir el ingreso a ofrecer el producto).	<b>1.</b> Explorar otras alternativas de recaudo. (Una vez ya sean clientes y cuenten con trayectoria).
<b>2.</b> Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con altos costos fijos.	<b>2.</b> Conseguir de manera pronta varios fondeadores que tengan confianza en una empresa joven en el mercado.
<b>3.</b> Costos o facilidades del cliente de cambiar de compañía.	<b>3.</b> Plan permanente de “atención personalizada”.
<b>4.</b> Disponibilidad de información para el comprador.	<b>4.</b> Página Web, que contenga información completa que resuelva interrogantes de nuestros clientes.
<b>5.</b> Sensibilidad del comprador al precio.	<b>5.</b> Contrarrestar con servicio y oportunidad en la solución de las necesidades individuales de nuestros clientes.

<b>Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores</b>	
<b>Determinante de la fuerza</b>	<b>Estrategia para enfrentarlo</b>
1. Facilidades o costos para el cambio de proveedor.	1. Revisar remuneración de la fuerza comercial (competencia es agresiva en pago de comisiones).
2. Volumen de compra.	2. Incentivar no solo la meta por monto, sino también por volumen (es conveniente mitigar el riesgo).
3. Concentración de los proveedores.	3. No centralizar atención de convenios en pocos comerciales (se van de la compañía y se llevan los clientes).
4. Solidaridad de los empleados.	4. Es de gran importancia desarrollar fidelidad de los empleados para con la Compañía.
5. Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final.	5. Iniciar todo el proceso alineado con el fin de lograr diferenciación a bajo costo.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite a la compañía crear barreras de entrada que impidan el ingreso de nuevos competidores, o identificar estrategias para hacer frente a la fuerza de dichos competidores.

<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	
<b>Determinante de la fuerza</b>	<b>Estrategia para enfrentarlo</b>
1. Diferenciación del producto.	1. Dinámica en soluciones efectivas y a tiempo en el producto, cumplir con promesa de venta. “oferta de valor”.
2. Acceso a los canales de distribución.	2. Alianzas cada vez más cercanas con los

	vehículos que permiten llegar al mercado objetivo (pagadurías de las empresas privadas).
3. Requerimientos de capital.	3. Fuentes de fondeo robustas para dar cobertura a las necesidades de liquidez, que se puedan presentar en el corto plazo.
4. Existencia de activos intangibles como know-how, curva de aprendizaje.	4. Conocimiento de los socios fundadores con amplia experiencia en sector financiero y especialmente crédito de consumo (crédito por libranza).
5. Economías de escala.	5. Podríamos pensar en ventas cruzadas (más adelante explorar el mercado potencial para la venta de seguros voluntarios, que permiten recibir un margen interesante. Las aseguradoras necesitan alianzas estratégicas con entidades que manejan bases de datos de empleados).

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	
<b>Determinante de la fuerza</b>	<b>Estrategia para enfrentarlo</b>
1. Precios relativos de los productos sustitutos.	1. Eficiencia en la obtención de recursos, y en el desarrollo de la operación de cada operación de crédito.
2. Costo o facilidad de cambio del comprador.	2. Actuar con rapidez para retener.
3. Nivel percibido de diferenciación de producto.	3. Contar con un producto acorde a necesidades de población objetivo, si

	¿estamos satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes?, ¿o solo es una atención de paso?
4. Disponibilidad de sustitutos cercanos.	4. Campañas permanentes de contacto con los clientes.
5. Propensión del comprador a sustituir.	5. Cumplir con expectativas de nuestros clientes, crear identidad, ser oportunos.

<b>Rivalidad entre los competidores</b>	
<b>Determinante de la fuerza</b>	<b>Estrategia para enfrentarlo</b>
1. Estructura de costos fijos.	1. Alinear todo el sistema de actividades de la Avancemos Soluciones Crediticias SAS., con el fin de lograr diferenciación y bajo costo.
2. Número y tamaño de los competidores.	2. Integración Horizontal (estrategia que se puede desarrollar más adelante cuando la Cía. ya cuente con posicionamiento).
3. Crecimiento histórico de la industria.	3. Agresividad comercial y penetración de mercado + presencia en diferentes lugares. Llegar donde un sin número de entidades no hacen presencia.
4. Homogeneidad de los productos y/o servicios.	4. Mejores prácticas.
5. Costos de cambio de los consumidores.	5. Retención /fidelización (desde la originación debemos tener claro el contacto cercano con los clientes).



### **3. MISIÓN**

Nuestro compromiso está enfocado a ofrecer soluciones financieras ágiles y de fácil acceso.

### **4. VISION**

Posicionar a Avance Multisoluciones SAS, como entidad que brinda soluciones ágiles de liquidez, con clientes leales y un equipo humano con sentido social.

### **5. VALORES**

#### **Pasión por el Cliente**

- Esmerarnos por conocer y atender las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Saber que el cliente es nuestra razón de ser.
- Soluciona las necesidades de nuestros clientes mejor que la competencia.

#### **Agilidad**

- Damos valor agregado a la simplicidad y sencillez en todos nuestros procesos.
- Concentrar nuestro tiempo en actividades que agreguen valor al cliente.

#### **Innovación**

- Tenemos pasión por encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas bien.
- Asumimos riesgos con responsabilidad sin miedo a equivocarnos.
- Gozamos creando nuevas realidades y estamos atentos al cambio.
- Investigamos el mercado y la competencia para realizar nuevas cosas.
- Estamos a la vanguardia en los productos y/o servicios que ofreceremos a nuestros clientes.



## **Compromisos**

- Brindaremos siempre lo mejor de nosotros para el logro de las metas propuestas.
- Contaremos con excelencia y rigor en todas nuestras actuaciones.
- Tendremos lealtad con la empresa, nuestros clientes, compañeros y grupo de trabajo.
- Vivimos y representamos los valores de la compañía en todo momento.
- Asumiremos responsablemente las consecuencias de nuestros actos.
- Cumplimos las promesas de valor que ofrecemos.
- Logramos equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Deseamos contar con gente comprometida, responsable y dedicada a prestar un buen servicio.

## **Confianza**

- Ser honestos y transparentes con nuestros procedimientos.
- Mantener bajo reserva y confidencialidad la base de datos y la información en general de nuestros clientes.
- Mantener buenas relaciones tanto del grupo de trabajo como con nuestros clientes.
- Partimos siempre de la buena fe en las relaciones.

## **Actitud de equipo**

- Entender que nadie es más inteligente que todos juntos.
- Unir esfuerzos para el logro de los objetivos y metas propuestas por la Compañía.
- Saber que el problema de uno es el problema de todos y mi ayuda es importante.



**Tabla 2. Análisis Dofa**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>I N T E R N O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atención personalizada</li> <li>•Experiencia en el sector</li> <li>•Sistema de recomendación de clientes</li> <li>•Relación asesor/cliente</li> <li>•Agilidad en retornos</li> <li>•Posicionamiento en el sector</li> <li>•Frecuencia de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Costo del Fondo</li> <li>• Acceso a líneas de redescuento</li> <li>•Falta de apoyo logístico para campañas</li> <li>•Normativa comercial voluminosa</li> <li>•Falta de rapidez en dar respuesta en nuevas oportunidades de negocios</li> <li>•Profundización en los convenios actuales</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>E X T E R N O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de nuevos productos y servicios</li> <li>•Incrementar cobertura y profundización</li> <li>•Impulsar productos y servicios actuales</li> <li>•Mercado potencial en crecimiento</li> <li>•Alianzas estratégicas con empresas de prestigio</li> <li>•Venta cruzada de productos utilizando nuestra propia base de clientes</li> <li>•Fidelización de nuestros clientes</li> <li>•Mercado atractivo insatisfecho y rentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingreso de nuevos competidores</li> <li>•Medidas tributarias a transacciones bancarias</li> <li>•Bajos intereses de la competencia</li> <li>•Sobreendeudamiento por parte de nuestros clientes así como de los clientes nuevos</li> <li>•Facilidades para la obtención de un crédito por parte de la competencia</li> <li>•Reducción de márgenes financieros</li> <li>•Vulnerabilidad de personal clave</li> <li>•Legislación cambiante</li> </ul>

## 6. OBJETIVOS GENERALES

### 6.1.Objetivos a Corto Plazo

- En el primer semestre contar con colocaciones que lleguen a \$600 millones de pesos.
- Contar como mínimo con seis (6) empresas que permiten ofrecer el producto.
- En los primeros doce (12) meses, contar con una base de 1200 clientes.

### 6.2.Objetivos a Mediano Plazo

- En el 2014, contar con crecimiento en ventas del 30% e indicadores sanos de cartera.
- Lograr posicionamiento de Avance Multisoluciones SAS, en tres ciudades principales, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, iniciando con Bogotá.
- Contar con alianzas de empresas de Seguros, para ofrecer seguro contra accidentes y servicios funerarios.



### **6.3.Objetivos a Largo Plazo**

- Contar con base de datos consolidada de los clientes que utilicen el crédito como mínimo dos (2) veces al año.
- Llegar a colocaciones de \$5.000 millones, con rentabilidad del 33%.
- Incrementar en un 100% la base de datos de nuestros clientes potenciales y que utilizan el servicio del crédito por libranza.

## **7. COMPETITIVIDAD**

### **7.1.Propuesta de Valor**

Brindar a nuestros clientes un servicio ágil, oportuno y eficaz, que mitigue las necesidades de acudir en la obtención de crédito al agio, desplazar este mecanismo costoso de financiación, a la población objetivo.

### **7.2.Ventajas Competitivas**

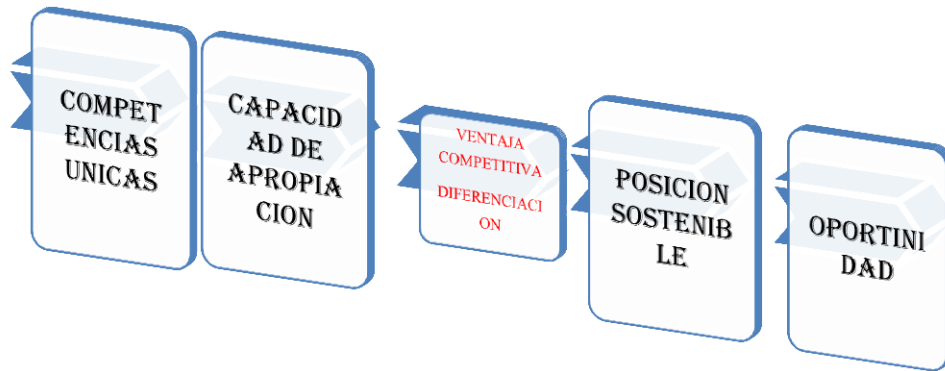
Llegar directamente al sitio de trabajo de la población objetivo, con desembolsos en máximo tres (3) horas y simplificación de requisitos, a tasas de interés que sin ser Bancos, resultan ser atractivas.

#### **7.2.1. Características**

Como Objetivo principal, es que perciban a Avance Multisoluciones SAS, como entidad ágil y confiable, que entiende las necesidades de sus clientes, brindando orientación en la administración de las finanzas.

### 7.2.2. Diferenciación

**Grafica 1.** Diferenciación



Avance Multisoluciones SAS, marcara la diferencia entre las demás entidades financieras, llegando directamente al cliente a la solución de su necesidad.

### 7.2.3. Competencias Únicas

Avance Multisoluciones SAS, pretende conocer los aspectos relevantes de la gestión especializada del riesgo crediticio en Instituciones de Microfinanzas.

Conocer los factores relevantes que deben ser considerados en el flujo de negocio (proceso y metodología).

Profundizar en la evaluación y obtención de información para la construcción de nivel de ingresos y egresos de la unidad económica.

Identificar y aprender a evaluar los factores de riesgo tanto internos como externos.

### 7.2.4. Capacidad de apropiación

Nuestros servicios ofrecidos serán la bandera de nuestra empresa siempre teniendo en cuenta que se pueden mejorar conforme al crecimiento de la misma.



### **7.2.5. Posición Sostenible**

Siempre y cuando mantengamos el mercado objetivo nuestra posición dentro del mismo será privilegiada, siendo abanderados en los valores agregados.

### **7.2.6. Oportunidad**

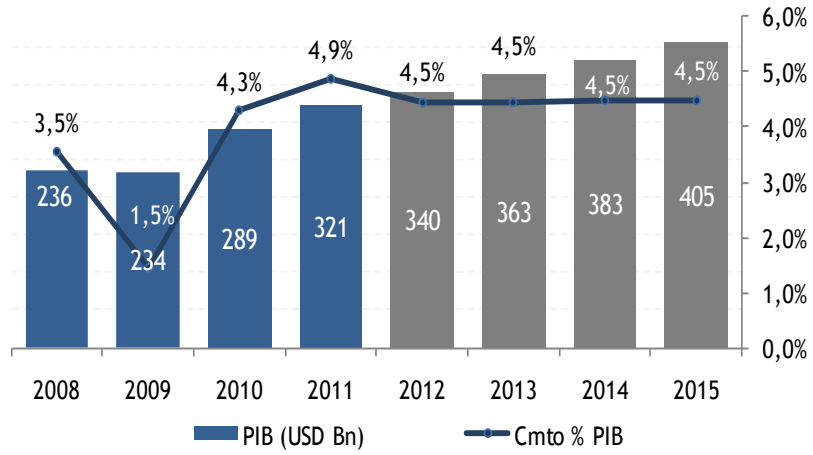
Todos nuestros clientes serán la prioridad para nosotros al momento de requerir sus créditos en el menor tiempo posible, con el luego de los requisitos exigidos por la empresa.

## **8. EL SECTOR O LA INDUSTRIA**

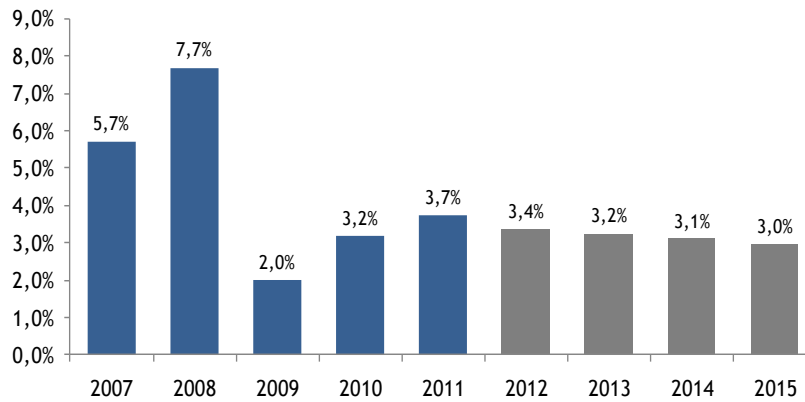
### **8.1. Análisis del Sector o la Industria**

- Fuerte crecimiento económico de 4.1% promedio real (CAGR) durante la última década. A pesar de la crisis a finales del 2008, fue uno de los pocos países latinoamericanos que logró crecer en 2009.
- Recuperación del consumo de los hogares como uno de los principales elementos de impulso del crecimiento económico.
- Calificación de riesgo grado de inversión recibida en Marzo de 2011.
- De acuerdo al ranking Doing Business 2011, Colombia tiene el tercer mejor entorno de negocios de Latinoamérica, después de México y Perú.
- Calificación de Global Competitiveness por encima del promedio de las economías similares. Se destaca el tamaño del mercado.

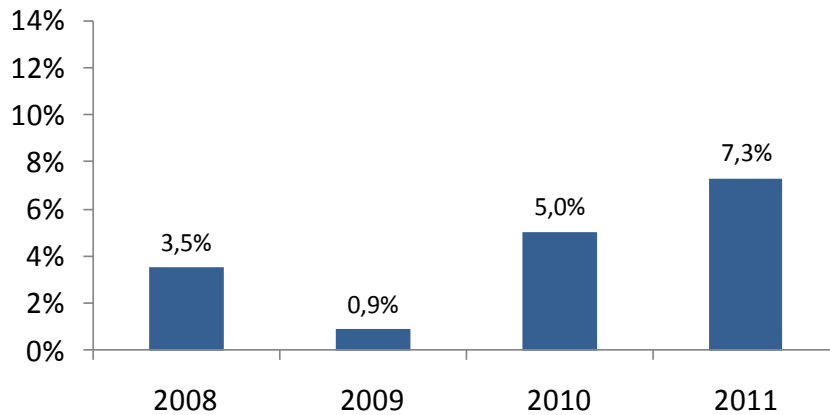
**Grafica 2. Crecimiento del PIB**



**Grafica 3. Inflación**



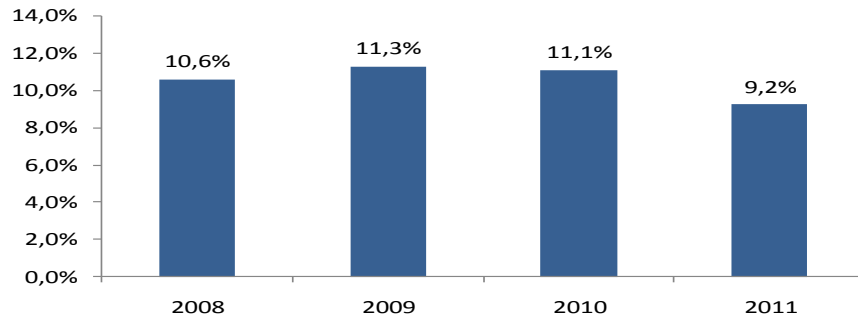
**Grafica 4.** Consumo de los Hogares (Variación Anual % precios constantes)



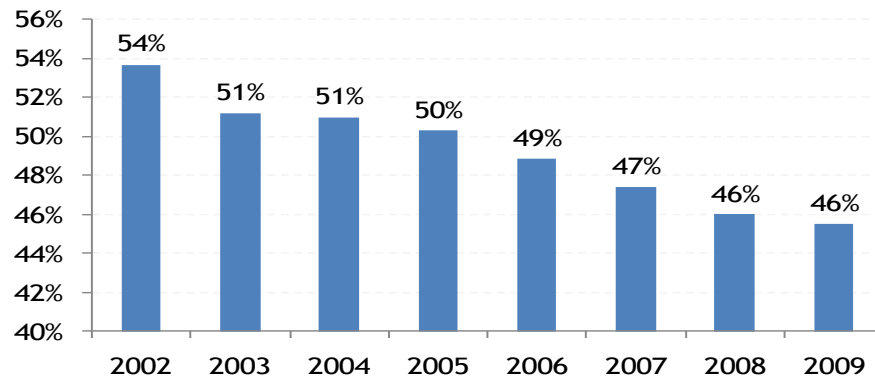
**Fuente: FMI, S&P, DANE – Cálculos BIB**

- El desempleo sigue en tendencia clara de recuperación, llegando a niveles de un dígito luego de años de esfuerzo del gobierno.
- Las cifras de los últimos años muestran grandes avances en el tema de niveles de pobreza, la cual alcanzó en 2011 el 46% (frente a niveles del 54% en 2002),
- Sin embargo, otros indicadores de distribución del ingreso (Coeficiente de Gini) muestran todavía una alta desigualdad entre la población incluso a niveles cercanos a los del Brasil.
- Los niveles de bancarización en Colombia son todavía bajos. (Tan solo un 15.4% de la población adulta tienen créditos de consumo y 2.6% crédito de vivienda).

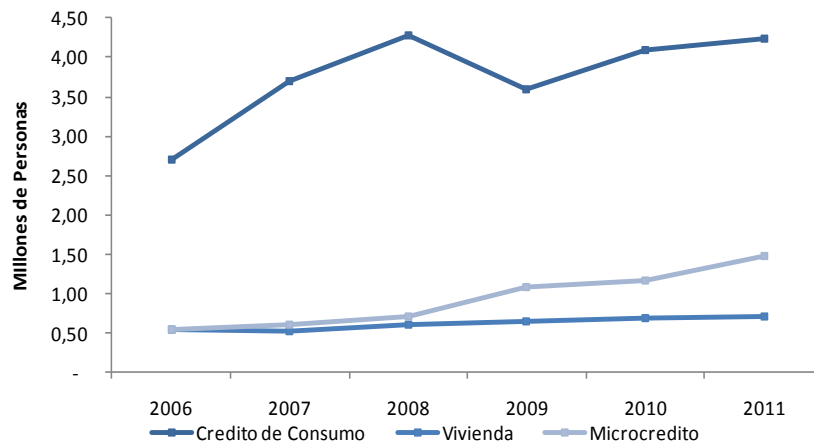
**Grafica 5. Desempleo**



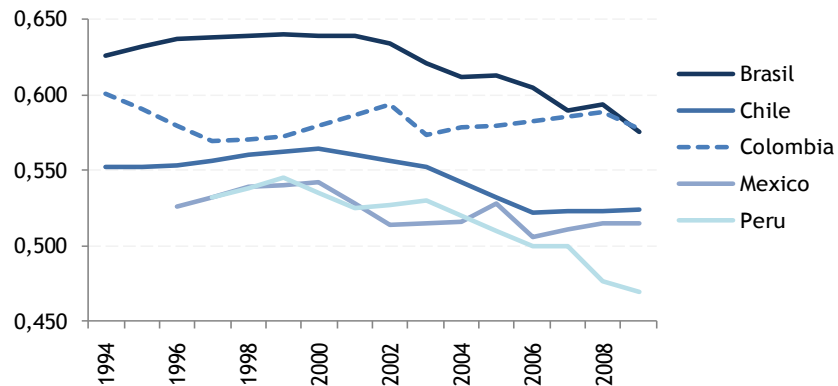
**Grafica 6. Niveles de Pobreza**



**Grafica 7. Bancarización**



**Grafica 8.** Distribución del Ingreso (Coeficiente Gini)



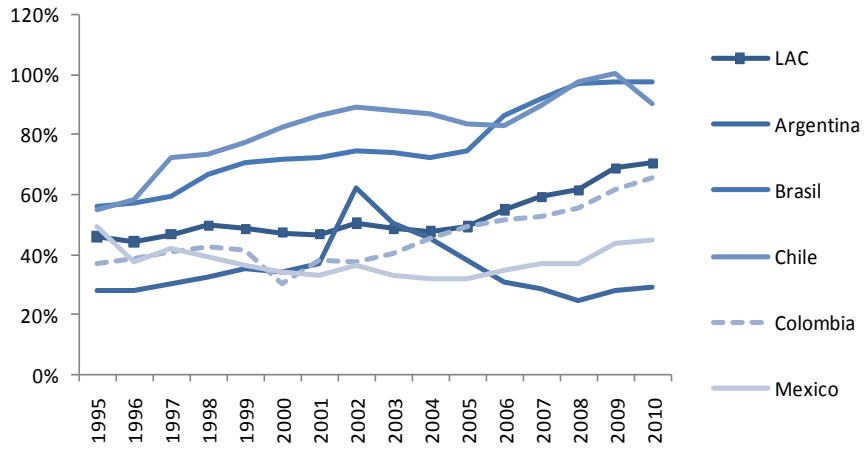
**Fuente: DANE, CEPAL Cálculos BIB**

El valor total de la cartera de créditos en Colombia a diciembre de 2011 fue de \$205 billones.

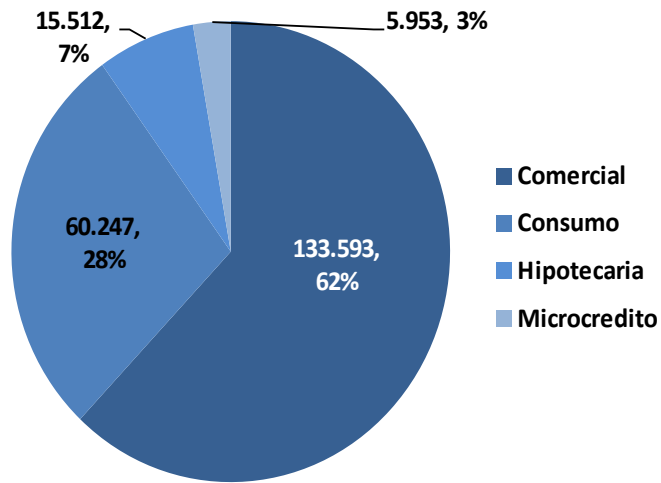
- La cartera en Colombia se compone principalmente de créditos comerciales y créditos de consumo (90%).
- La Cartera como % del PIB muestra un crecimiento histórico, sin embargo todavía muestra altos potenciales de crecimiento al compararlo con países referentes como Brasil y Chile.
- El saldo de la cartera de consumo a diciembre de 2011 es de \$60.2 Billones (Libranza \$18.9, Tarjeta \$13.3, Libre Inversión \$14.4, vehículos \$7.5 y otros \$6.2).



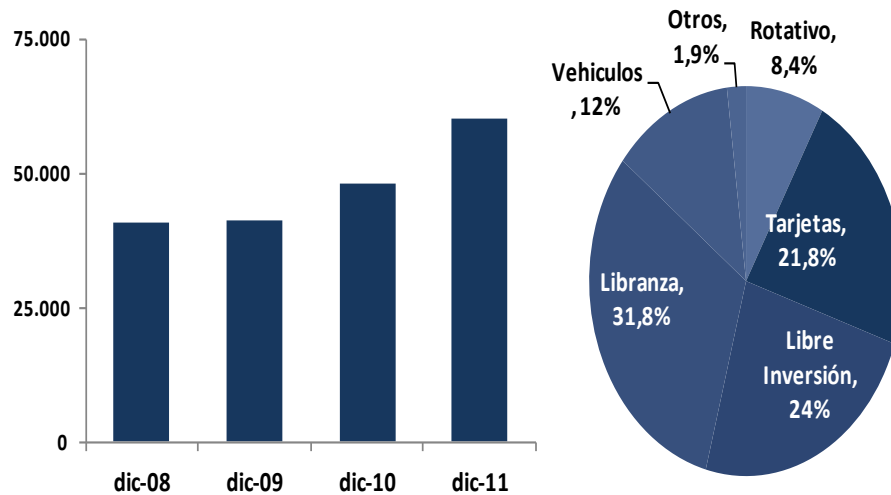
**Grafica 9.** Tamaño de Cartera de Créditos (% Pib)



**Grafica 10.** Composición Total De La Cartera A Diciembre De 2011



**Grafica 11. Por Destino Económico**

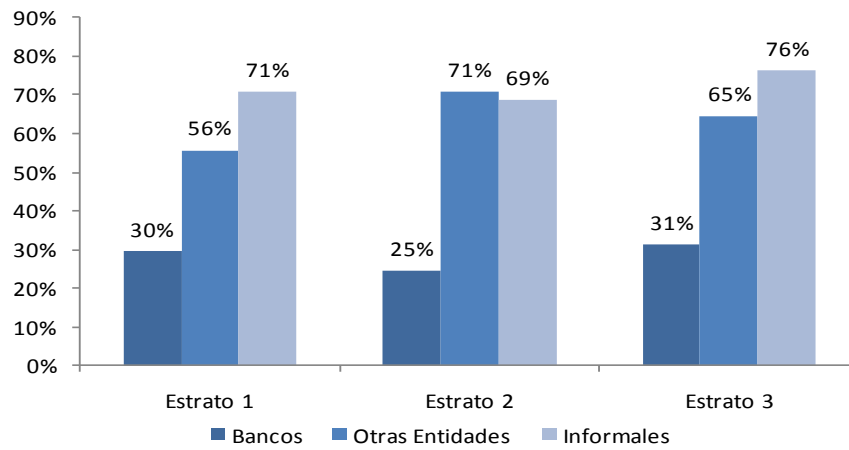


**Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia \*CFC: Compañía de Financiamiento Comercial\***

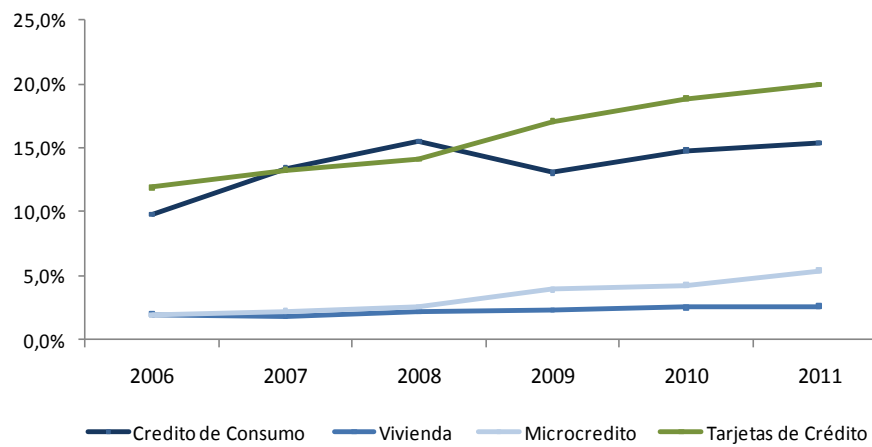
### **BANCARIZACIÓN**

- De la población adulta, tan solo un 15.4% posee créditos de consumo, un 2.6% posee crédito de vivienda y tan solo un 20% tiene tarjeta de crédito.
- En términos generales, la población no bancarizada pertenece a los primeros 3 quintiles de la población, donde los ingresos promedio de los habitantes oscilan entre USD 677 y 2.812 dólares por año.
- En años recientes, la profundización de la bancarización se atribuye a la participación de entidades no bancarias en la generación de créditos de consumo y emisión de tarjetas de crédito.

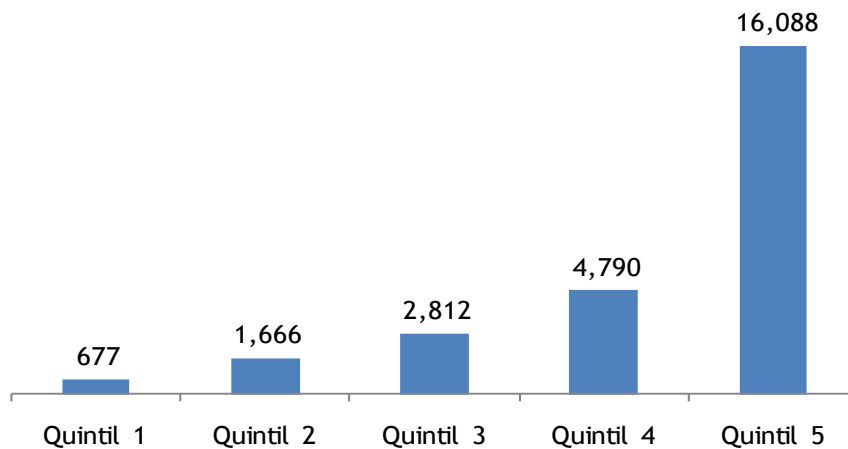
**Grafica 12. Proveedores de Créditos Estratos bajos**



**Grafica 13. Población con Mayor edad con algún producto de crédito**



**Grafica 14.** Distribución del Ingreso (USD por año 2009)



**Fuente:** ANIF – Cálculos BIB

## **9. LA ORGANIZACION**

### **9.1. Características de la organización**

Conformaremos una empresa con ánimo de lucro que adicionalmente se orientara a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, al tiempo que les permite tener acceso al crédito financiero de descuento por nomina para libre inversión de manera oportuna y eficaz para la satisfacción de sus necesidades.

### **9.2. Estructura organizacional y descripción de perfiles**

#### **9.2.1. EJECUTIVO DE VENTAS**

- Los ejecutivos de ventas pueden trabajar como directores de ventas, gerentes de ventas y directores de marketing. El papel del ejecutivo de ventas o de marketing es un puesto de responsabilidad, supervisión y gestión.

Los ejecutivos de ventas participan en el desarrollo de la política comercial de la empresa para aumentar las ventas, los márgenes netos y la cuota de mercado, y optimizar los resultados de las diferentes redes de distribución, al tiempo que cumplen con la imagen y la marca. Después de analizar y evaluar los mercados, los ejecutivos de ventas definen las tendencias estratégicas y determinan las medidas a tomar.

**Entre otras el ejecutivo de ventas debe cumplir con las siguientes tareas:**

- Elaborar estrategias de desarrollo comercial y objetivos de ventas, preparando gráficos de gestión.
- Comunicarse con el Director General y otros directivos de la empresa.
- Planificar las ventas en los mercados nuevos y existentes.
- Decidir sobre la creación de asociaciones, por ejemplo con consultores locales.
- Cerrar tratos y redactar contratos que tengan todas las garantías técnicas, económicas y legales.
- Negociar las condiciones de negocios.
- Buscar clientes y evaluar proveedores y subcontratistas (estudios de mercado) para obtener el mayor beneficio posible (costes, plazos, calidad, cantidad...).
- Coordinar los estudios técnicos y de precios.
- Definir y comprobar los gráficos de marketing de productos.
- Reunirse con los gerentes de los clientes potenciales.

**9.2.2. ANALISTA DE CREDITO**

- Buscar y promocionar el servicio crediticio, seleccionando a los clientes potenciales.
- Evaluar exhaustivamente la empresa a financiar y a su propietario, realizando las estimaciones económicas y cualitativas con la finalidad de detectar oportunamente capacidad y voluntad de pago.
- Participar con voz en los comités de crédito, sustentando las propuestas de financiamiento correctamente documentadas, basado en la información cualitativa y cuantitativa del solicitante.
- Seleccionar, evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la institución.
- Velar por la permanente y oportuna actualización de la información del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo de crediticio.

- Actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Efectuar un permanente control de morosidad y visitar a las empresas de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Sustentar las razones de la morosidad de su cartera ante el comité de créditos.
- Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los prestatarios de la institución.
- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría.
- Velar por una correcta conservación de los expedientes de los prestatarios.
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato.
- Es muy importante resaltar la atribución del Analista de Créditos en los procesos que demanda el cliente, tanto para colocar como para recuperar los créditos, extendiendo así su relación con el cliente a través de un circuito financiero completo.
- Evadir este principio, que se propone en la tecnología crediticia, trae como principal consecuencia diluir las responsabilidades entre muchos participantes en el seguimiento de la morosidad, lo que directamente impide conocer claramente el éxito o el fracaso de la persona que sustenta la propuesta de financiamiento.

### **9.2.3. AUXILIAR CONTABLE**

Naturalmente que las funciones del auxiliar contable deben estar relacionadas con las tareas propias de la contabilidad, como puede ser la causación de los diferentes hechos económicos de la empresa [compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.], el manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.

#### 9.2.4. SECRETARIA

- **MISION:** brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tereas establecida, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en el área de mercadeo.
- **PERFIL:** Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza, y que cumpla con las siguientes características:
  - Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
  - Atender y orientar al publico que solicite los servicios de una manera cortes y amable para que la información sea más fluida y clara.
  - Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
  - Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.
  - Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
  - Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.
  - Convoca a reuniones de la empresa.
  - Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
  - Facilidad de expresión verbal y escrita.
  - Excelente redacción y ortografía.
  - Persona proactiva y organizada.
  - Facilidad para interactuar en grupos.
  - Dominio de Windows, Microsoft Office, Excel, Star Office, Linux e Internet.



- Brindar apoyo a todos los departamentos.
- Desempeñarse eficientemente en cualquier Área Administrativa.
- Conocimientos en el área de logística, Créditos, Cobranzas y Atención al Cliente.
- Aptitudes para la organización.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dinámica y entusiasta.
- Habilidades para el planeamiento, innovación, motivación, liderazgo y toma de decisiones.
- Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

**Características que debe tener una secretaria:**

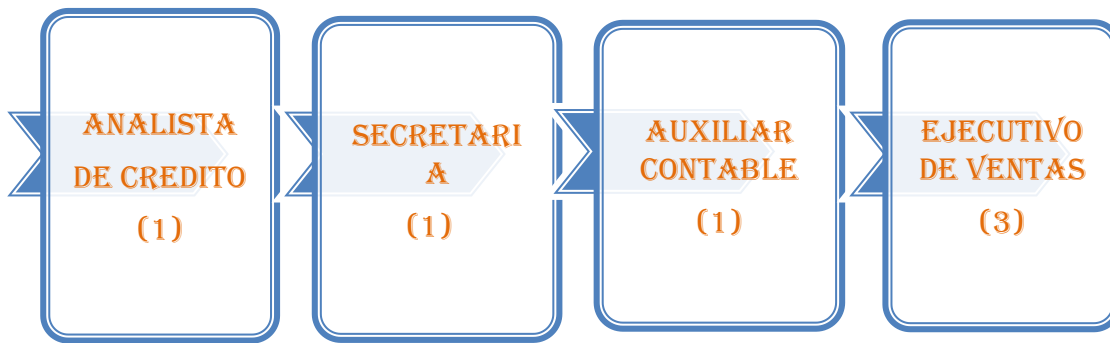
- Comunicación constante con los sectoristas de los distintos bancos para el seguimiento de Cartas Fianzas, Pagarés, Líneas de Crédito, Sobregiros.
- Responsable del recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
- Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
- Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- Atención a las entrevistas personales.
- Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
- Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa.



- Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.
- Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran.

### 9.3.ORGANIGRAMA

**Grafica 15.** Organigrama



## 10. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 10.1. Planes para los próximos cuatro (4) años

Para la proyección financiera de la empresa Avance Multisoluciones SAS, se analizaron y se tuvieron en cuenta las variables macroeconómicas que afectan de manera directa e indirecta el comportamiento de la entidad.

**Tabla 3.** Cifras macroeconómicas

CIFRAS MACROECONOMICAS					
AÑO ==>	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación en Colombia	3,4%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%
Variación PIB real	4,7%	5,0%	6,0%	7,0%	7,0%
DTF real	0,1%	1,0%	1,2%	1,4%	1,6%
DTF nominal (EA)	3,5%	4,5%	5,2%	6,0%	6,7%



## APORTES

Inicialmente la empresa contara con el aporte de los socios quienes contribuirán de la siguiente forma:

Zulma Consuelo Moreno	\$6.666.666
Cesar Augusto Lemus	\$6.666.666
Willian Aponte León	\$6.666.666

**Tabla 4.** Aportes

<b>APORTES</b>					
AÑO ==>	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Capital contable a fin de año</b>					
<b>Aportes</b>	20			0	0
<b>Precio estimado de la acción - PESOS</b>	100	150	200	250	275
<b>Número de acciones</b>	200.000				
<b>Emisión de acciones</b>			0	0	0
Valores en millones de pesos					

## INVERSIONES

Equipos y muebles.

Para el inicio del proyecto se requieren tres (3) equipos Con procesador Pentium 4, dos gigas memoria RAM, disco duro de un (1) tera, impresora multifuncional, telefonos y muebles básicos de oficina.

**Tabla 5.** Equipos Muebles y enseres

CONCEPTO	Cant.	VALORES
Muebles		
Escritorios	4	600.000
Sillas	4	480.000
Equipos		
Computadores	3	2.700.000
Impresora multifuncional	1	1.500.000
Telefonos	4	360.000
<b>TOTAL (\$)</b>	16	5.640.000



AVANCE MULTISOLUCIONES SAS, cuenta con la infraestructura necesaria para atender el mercado objetivo, sin embargo teniendo en cuenta que su herramienta de trabajo principal son los equipos de computo y comunicaciones se tiene planeado la actualización y adquisición de equipos con inversiones de 6 millones en el año 2013, 10 millones para el año 2014 y 20 millones para el año 2016.

**Tabla 6.** Inversiones

<b>Inversiones</b>		Valores en millones de pesos			
<b>AÑO ==&gt;</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Maquinaria		0			
Equipo oficina		6	10		20

### 10.1.1. Inversiones para estudio de mercado

Dada la importancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales se define realizar esta investigación durante el primer año de funcionamiento para así adecuar y ajustar la filosofía e infraestructura a las necesidades del mercado. Este servicio será contratado por Outsourcing.

**Tabla 7.** Desembolso de Diferidos

<b>Desembolso de diferidos</b>		Valores en millones de pesos			
<b>AÑO ==&gt;</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Estudios de mercado		10			

### 10.1.2. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Se contemplan dentro de los gastos iniciales el arriendo de una oficina por valor de \$600.000 la cual debe estar ubicada en un punto central de la ciudad y con facilidades de acceso, así mismo se proyectan los gastos de servicios públicos como agua, luz teléfono e internet.

**Tabla 8.** Gastos de funcionamiento

CONCEPTO	VALLORES
Arriendos	600.000
Servicios ( Telefono, Internet, Luz, Agua )	200.000
Papeleria	180.000
Otros gastos de mercadeo	100.000
Otros gastos de administración	30.000
Mantenimiento de equipos	33.333
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>1.143.333</b>

### 10.1.3. RECURSOS HUMANOS

Inicialmente la empresa contara con 6 personas de planta de los cuales 3 corresponden al área de ventas y 3 personas que se encargaran de la parte administrativa y proceso de crédito. Los socios intervienen como Gerentes comerciales, financieros y administrativos sin pertenecer a la nomina ni cargo definido, hasta encontrar el punto de equilibrio y despegue de la empresa.

**Tabla 9.** Nomina y Salarios

NÓMINA	Cant.	Salario Mes	SALARIO TOTAL CON FACTOR PRESTACIONAL
EJECUTIVO DE FUERZA DE VENTAS	3	\$ 1.200.000	\$ 5.940.000
ANALISTA DE CREDITO	1	\$ 1.100.000	\$ 1.815.000
AUXILIAR Y SECRETARIA	2	\$ 750.000	\$ 2.475.000
<b>TOTAL NOMINA MENSUAL APROX.</b>	<b>6</b>	<b>\$ 3.050.000</b>	<b>\$ 10.230.000</b>

### 10.1.4. COSTOS Y GASTOS

Este rubro será ajustado en la medida que la empresa crezca hasta llegar a los topes establecidos en la siguiente tabla:

**Tabla 10.** Cifras de Costo y Gastos

Cifras de costos y gastos <sup>(1)</sup>	AÑO ==>	Como porcentaje de las ventas anuales			
		2013	2014	2015	2016
Gastos de administración		40,0%	35,0%	30,0%	30,0%
Comisiones de ventas		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Otros gastos de ventas		9,0%	8,0%	8,0%	8,0%
<b>TOTAL</b>		<b>50,0%</b>	<b>44,0%</b>	<b>39,0%</b>	<b>39,0%</b>



### **10.1.5. PRODUCTOS**

AVANCE MULTISOLUCIONES SAS, cuenta con un producto especializado, el cual cubrirá las necesidades de financiación para personas que no cuentan con facilidades de acceso al sistema financiero.

#### **Ficha técnica del producto o servicio**

Crédito de consumo de libre destinación para empleados vinculados formalmente a una empresa con contrato a término indefinido, pagadero a través de descuento de nómina, para el cual media un convenio o acuerdo entre la Entidad (que origina) y la Empresa Empleadora.

#### **Cualidades:**

Los principales atributos del producto se deben centrar en:

- Consolidación de pasivos (Directamente cancelamos los pasivos y recogemos los respectivos paz y salvos)
- Mejorar flujo de caja
- Asesoría financiera
- Atención en el sitio de trabajo
- Tiempo de respuesta máximo en 24 horas
- Abono directo a cuenta
- Mejorar reportes en centrales de riesgo

#### **Características de acceso al crédito por libranza**

**Edad:** Mínimo 18 años y máxima 73 años y 364 días (deudor y codeudor).

**Antigüedad mínima requerida:** seis (6) meses.

**Tipo de vinculación:** Contrato a término fijo o indefinido (para los clientes con vinculación a término fijo, se debe demostrar continuidad en el cargo mínimo de un (1) año.



**Número de veces a prestar:** Sin codeudor hasta una (1) vez el ingreso por salario y hasta dos (2) veces el ingreso por salario con codeudor sin superar \$3.000.000.00

**Plazo:** desde tres (3) meses hasta 12 meses en los clientes con tipo de vinculación a término fijo. Para los clientes con contrato a término indefinido de tres (3) hasta 36 meses.

**Experiencia Crediticia:** No se requiere.

**Amortización:** Mensual o quincenal de acuerdo a la forma de pago de la empresa.

**Tasa de interés.** La máxima autorizada por Banco República, y no puede estar por encima de la tasa de usura.

**Destino económico:** Libre inversión.

#### 10.1.6. FINANCIACION INICIAL

Con el fin de contar con los recursos requeridos para la iniciación de la empresa AVANCE MULTISOLUCIONES SAS, solicitara un crédito por valor de \$86 millones a un plazo de 5 años el cual será desembolsado en Enero de 2013 con la siguiente amortización:

**Tabla 11.** Financiación Inicial (Créditos)

Crédito 1 - contratado en 2013						
Tasa		5,6%	6,6%	7,4%	8,1%	8,8%
Plazo		5	4	3	2	1
Año		2013	2014	2015	2016	2017
Saldo inicial		86	78	61	42	22
Cuota		10	23	23	23	24
Interés		2	5	4	3	2
Abono		8	18	19	20	22
Saldo final		78	61	42	22	0

## 11. PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS

### 11.1. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

AVANCE MULTISOLUCIONES SAS iniciara labores en Enero de 2013 mostrando una utilidad moderada de \$23 millones de acuerdo a la proyección realizada, en la medida que avanza el tiempo la empresa se fortalece mejorando su utilidad, dada la reinversión realizada en cada uno de los periodos.

**Tabla 12.** Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Valores en millones de pesos</b>				
<b>AÑO ==&gt;</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	<b>0</b>	<b>195</b>	<b>287</b>	<b>480</b>	<b>900</b>
Menos costo de ventas	0	40	47	55	65
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>155</b>	<b>241</b>	<b>425</b>	<b>834</b>
Gastos de administración	0	78	101	144	270
Comisión en ventas	0	20	47	111	263
Otros gastos de venta	0	18	23	38	72
Amortización diferidos	0	2	3	3	2
Depreciación admón. y ventas	0	0	1	2	4
<b>TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>118</b>	<b>175</b>	<b>299</b>	<b>610</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>66</b>	<b>126</b>	<b>224</b>
Gasto financiero	0	2	5	4	3
Costo crédito de tesorería	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	2	4
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>124</b>	<b>224</b>
Impuestos CAUSADOS	0	11	20	41	74
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>83</b>	<b>150</b>

## 11.2. BALANCE GENERAL

Se definió en conjunto con los socios empezar con la distribución del 20% de las utilidades para el primer año, se realizó la proyección teniendo en cuenta una tasa impositiva del 33%. La empresa maneja tasas de colocación del 1,9% N.M.V a un plazo promedio de 36 meses esta cartera es descontada mensualmente a una tasa de 1,6% N.M.V con lo cual se obtiene un margen por intermediación suficiente para permitir el correcto funcionamiento de la empresa- De esta forma se observa un crecimiento acelerado en la colocación sin necesidad de endeudamiento adicional en congruencia con nuestras políticas. Cabe aclarar que las tasas de colocación serán ajustadas de acuerdo con las disposiciones del Banco de la Republica y condiciones del mercado.

**Tabla 13. Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>		<b>Valores en millones de pesos</b>			
<b>ACTIVO</b>					
<b>Año ==&gt;</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Disponible	14	132	13	21	38
Inversiones temporales	0	0	155	217	341
Cuentas por cobrar	0	2	2	2	2
Inventario de productos terminados	0	0	0	0	0
Inventario de materias primas	0	0	0	0	0
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>14</b>	<b>134</b>	<b>170</b>	<b>240</b>	<b>381</b>
<i>Activo fijo bruto</i>	6	11	16	26	31
<i>Depreciación acumulada</i>		(0)	(1)	(3)	(7)
Activo fijo neto	6	11	15	23	24
Activo diferido		8	5	2	0
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20</b>	<b>153</b>	<b>190</b>	<b>265</b>	<b>406</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Año ==&gt;</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Crédito de tesorería		0	0	0	0
Obligaciones financieras CP		18	19	20	22
Proveedores (Ctas por pagar)		0	0	0	0
Impuestos por pagar		11	20	41	74
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>61</b>	<b>96</b>
Obligaciones financieras LP		61	42	22	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>96</b>
Capital	20	40	50	50	50
Utilidades del ejercicio		23	41	83	150
Utilidades retenidas		0	19	49	110
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>20</b>	<b>63</b>	<b>110</b>	<b>182</b>	<b>310</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20</b>	<b>153</b>	<b>190</b>	<b>265</b>	<b>406</b>
<b>PRUEBA: ACTIVO - PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 11.3. FLUJO DE CAJA DE TESORERIA

Al tener la oportunidad de negociar mes a mes la cartera AVANCE MULTISOLUCIONES SAS cuenta con una excelente liquidez que le permite realizar su ciclo de operación sin necesidad de apalancarse financieramente y cumpliendo a cabalidad con la totalidad de sus obligaciones.



**Tabla 14.** Flujo de Caja de Tesorería

<b>FLUJO DE TESORERIA ó PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b>		<b>Valores en millones de pesos</b>				
<b>Año ==&gt;</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		14	9	13	21	38
<b>INGRESOS</b>						
Ventas de contado		194	287	479	898	1.845
Recaudo cartera		(2)	1	1	2	4
Rendimiento inversiones		0	2	2	4	7
Créditos recibidos		86	0	0	0	0
Aportes		20	10	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>299</b>	<b>299</b>	<b>482</b>	<b>903</b>	<b>1.856</b>
<b>DISPONIBLE BRUTO</b>		<b>313</b>	<b>308</b>	<b>495</b>	<b>924</b>	<b>1.894</b>
<b>EGRESOS</b>						
Pago crédito de tesorería		0	0	0	0	0
Costo crédito de tesorería		0	0	0	0	0
Pagos producción (contado) (MP, MO, CIF)		40	47	55	65	78
Pago de ctas por pagar		0	0	0	0	0
Gastos de Administración		78	101	144	270	1.017
Gastos de Ventas		38	70	149	335	923
Desembolso de diferidos		10	0	0	0	0
Compra activos		5	5	10	5	5
Abono capital		8	18	19	20	22
Pago de Intereses		2	5	4	3	2
Distribución de utilidades		0	4	11	23	156
Pago de impuestos		0	11	21	41	74
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>181</b>	<b>261</b>	<b>413</b>	<b>763</b>	<b>2.278</b>
<b>FLUJO DEL PERIODO</b>		<b>118</b>	<b>38</b>	<b>69</b>	<b>141</b>	<b>(422)</b>
<b>DISPONIBLE NETO</b>		<b>132</b>	<b>47</b>	<b>82</b>	<b>162</b>	<b>(384)</b>
<b>EFFECTIVO MINIMO REQUERIDO</b>		<b>9</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>114</b>

## 12. CALCULO DEL EBITDA

**Tabla 15.** Flujo de Ebitda

<b>Año ==&gt;</b>		<b>Valores en millones de pesos</b>				
		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Utilidad neta			23	41	83	150
(+) Impuestos			11	20	41	74
(+) Intereses (gasto financiero)			2	5	4	3
<b>EBIT</b>			<b>37</b>	<b>66</b>	<b>129</b>	<b>228</b>
(+) Depreciaciones			0	1	2	4
(+) Amortizaciones			2	3	3	2
<b>EBITDA</b>			<b>39</b>	<b>70</b>	<b>134</b>	<b>233</b>
<b>Margen EBITDA</b>			<b>19,9%</b>	<b>24,4%</b>	<b>27,9%</b>	<b>25,9%</b>



Como lo demuestra la proyección de indicador EBITDA AVANCE MULTISOLUCIONES SAS genera los recursos necesarios para su operación, incrementando año a año este porcentaje, permitiéndole mejorar su solidez financiera en el largo plazo.

### 13. FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL

Como es normal al comienzo de toda empresa la inversión y los costos y gastos impactan el Flujo de caja libre operacional llevando a niveles negativos, sin embargo al transcurrir los siguientes periodos se observa como este flujo se estabiliza y se incrementa año a año.

**Tabla 16.** Flujo de Caja Libre Operacional

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL</b>		Valores en millones de pesos			
Año ==>		2013	2014	2015	2016
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>23</b>	<b>41</b>	<b>83</b>	<b>150</b>
(+) Impuestos <b>CAUSADOS</b>		11	20	41	74
(+) Gastos financiero		2	5	4	3
<b>Utilidad operacional ajustada (EBIT)</b>		<b>37</b>	<b>66</b>	<b>129</b>	<b>228</b>
(-) Impuestos <b>AJUSTADOS</b>		12	22	42	75
<b>UODI (NOPAT ó NOPLAT)</b>		<b>25</b>	<b>44</b>	<b>86</b>	<b>152</b>
(+) Depreciación		0	1	2	4
(+) Amortización		2	3	3	2
<b>Flujo operativo</b>		<b>27</b>	<b>48</b>	<b>92</b>	<b>158</b>
(-) Variación del capital de trabajo		(108)	(28)	(49)	(108)
(-) Compra de activos fijos		(5)	(5)	(10)	(5)
(-) Desembolso de diferidos		(10)	0	0	0
<b>Financiación de inversiones</b>		<b>(123)</b>	<b>(33)</b>	<b>(59)</b>	<b>(113)</b>
<b>FCLO</b>		<b>(97)</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>45</b>

### 13.1. FLUJO DE CAJA LIBRE METODO DIRECTO

**Tabla 17.** Flujo de Caja Libre Método Directo

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL - Método directo</b>					
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROPIETARIO</b>					
<b>Año ==&gt;</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
(-) Aportes de los socios		(20)	(10)	0	0
(+) Distribución de utilidades		0	4	11	22
<b>FCP</b>		<b>(20)</b>	<b>(6)</b>	<b>11</b>	<b>22</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION</b>					
<b>Año ==&gt;</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
(-) Créditos recibidos		(86)	0	0	0
(+) Abonos a capital		8	18	19	20
(+) Pago de intereses		2	5	4	3
(-) Ahorro de impuestos		(1)	(2)	(1)	(1)
<b>FCF</b>		<b>(77)</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>FCLO = FCP + FCF</b>		<b>(97)</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>45</b>

### 14. APALANCAMIENTO

**Tabla 18.** Grado de Apalancamiento Operativo

		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Margen de contribución		153	239	423	832
EBIT		37	66	129	228
<b>GAO</b>		<b>4,1</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>

**Tabla 19.** Grado de Apalancamiento Financiero

		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
EBIT		37	66	129	228
Utilidad antes de impuestos		35	61	124	224
<b>GAF</b>		<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>



## **CONCLUSIONES**

Avance Multisoluciones SAS, pretende llegar a una población vulnerable de los diferentes sectores, que por su tipo de vinculación y contrato laboral, además de la cuantía salarial no tienen las posibilidades de acceder a créditos blandos del sistema financiero.

Según el estudio de factibilidad realizado por el grupo de trabajo se puede determinar que es un proyecto viable y rentable, toda vez que la inversión se puede recuperar en un lapso de mediano plazo.

Posicionarnos en un mercado que aunque es fuertemente competitivo, se da la oportunidad de atender y llegar a esta parte de personas que no es atendido por las demás entidades financieras.



## DEFINICIONES

**CREDITO DE LIBRANZA:** Operación Activa, préstamo de consumo, orientado a personas naturales vinculadas a empresas del Sector Privado, con vinculación laboral vigente, o pensionado por la empresa.

**LIBRANZA:** Autorización irrevocable que otorga el trabajador, a la empresa que se encuentra vinculado laboralmente o a la entidad que paga su pensión, asignación de retiro, para que de su salario, pensión, asignación de retiro, se descuenten las sumas correspondientes para la amortización del crédito.

**EMPRESA:** Persona Jurídica, en la que se encuentra vinculado laboralmente el trabajador, el pensionado, o el beneficiario de asignación de retiro destinatario del crédito de Libranza.

**PERSONA NATURAL:** Es el empleado pensionado o beneficiario de asignación de retiro que se encuentra vinculado laboralmente.

**PERFIL DEL CLIENTE:** Los siguiente son los aspectos y condiciones que deben cumplir los clientes destinatarios del crédito de libranza:

## BIBLIOGRAFIA

- Jorge Enrique Silva Duarte. (2008) Emprendedor.(Ed. Alfa Omega)
- Elber Verdugo Cotera, Francisco Javier Matiz, John Crissien, Myriam Salcedo Muñoz, Norma Sofía Vanegas T, Nidia Arévalo P.(2008). Formación de empresarios, Emprendimiento y creación de empresas. ( universidad EAN)
- Cámara y comercio de Bogotá, artículo de julio de 2011, “informalidad en Colombia, boletín de julio”.
- Gerry Johnson, y Kevan Scholes.(1997). Dirección Estratégica. (3ra Edicion)
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad.  
<http://www.supervigilancia.gov.co/> revisado 15 de Febrero de 2012
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. [www.mintrabajo.gov.co/](http://www.mintrabajo.gov.co/).  
Revisado 20 de Febrero de 2012.
- Michael Porter. (1995) Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Fred. R David (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed).  
México: Pearson Educación, 2003.
- Bogotá Emprende.[www.bogotaemprende.com/](http://www.bogotaemprende.com/). Revisado Mayo 03 de 2012
- Cámara de comercio de Bogotá. [www.ccb.org.co/portal/default.aspx](http://www.ccb.org.co/portal/default.aspx). Revisado el 15 de Mayo de 2012
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)  
[www.dane.gov.co/](http://www.dane.gov.co/) revisado el 10 de Abril de 2012.
- federación nacional de comerciantes (Fenalco) [www.fenalcobogota.com.co/](http://www.fenalcobogota.com.co/)  
revisado el 10 de Abril de 2012
- Banco de la Republica. [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co). Revisado el 05 junio de 2012

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Cesar Augusto Jenuis Sarmiento

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 11 388 978

Nombre Completo Zulma Consuelo Moreno

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52 084 134

Nombre Completo William Aponte Leon

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79 905 391

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Avance Hultsolvaciones SAS

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).


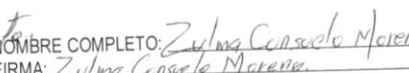
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:


- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Jose Angel Leonis Sarante</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Zulma Consuelo Moreno</u>
FIRMA: 	FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>4388978</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52 084134</u>
FACULTAD: <u>Posgrados</u>	FACULTAD: <u>Posgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración Financiera</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración Financiera</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>William Aponte Leon</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Posgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ADMINISTRACION FINANCIERA</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: \_\_\_\_\_

