

Plan de negocio ER² S.A.S.

Este trabajo corresponde a:

Creación de portal e-bussines para pequeñas y medianas empresas colombianas que ofrece valores agregados para la comercialización y publicidad de productos del sector textil, marroquinería y bisutería.

Edgar Arnoldo Rodriguez R.

Universidad EAN

Facultad de Postgrados

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C.

2012

Plan de negocio ER² S.A.S.

Este trabajo corresponde a:

Creación de portal e-bussines para pequeñas y medianas empresas colombianas que ofrece valores agregados para la comercialización y publicidad de productos del sector textil, marroquinería y bisutería.

Edgar Arnoldo Rodriguez R.

Trabajo de grado como requisito para optar al título de especialista en gerencia de Proyectos

Asesor

Efraín Ortiz Pabon, MBA, Ing.

Universidad EAN

Facultad de Postgrados

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C.

2012

Agradecimientos

Debo un especial agradecimiento a mis familiares y amigos micro-empresarios ya que fueron un aliciente para la gestación de esta idea de negocio y principalmente a mi esposa quien propuso la idea para desarrollar este plan de negocio.

Dedicatoria

Porque una sociedad buena está conformada por buenos hombres

Porque la familia es la base de la sociedad

Porque la razón de un hombre es su familia

A ti mi Eliana, Juan diego y Mariana

Porque son la razón de mí ser.

Contenido

Resumen ejecutivo.....	13
Capítulo 1.....	15
1. Naturaleza del negocio.....	15
1.1. Idea del negocio.....	15
1.2. Problemática que se atiende.....	15
1.3. Concepto de negocio.....	16
1.4. Mercado Objetivo.....	19
1.5. Ventajas competitivas del negocio.....	19
1.6. Objetivos del negocio.....	20
1.6.1. Objetivo general.....	20
1.6.2. Objetivos específicos.....	20
1.7. Perfil del emprendedor.....	20
Capítulo 2.....	22
2. Análisis del sector y del mercado.....	22
2.1. Análisis del sector.....	22
2.1.1. Caracterización del sector.....	22
2.1.2. Barreras de entrada y de salida.....	26
2.1.3. Principales competidores y formas en que compiten.....	27

2.2. Análisis y estudio del mercado.....	28
2.2.1.Tendencias del mercado.....	28
2.2.2.Segmentación de mercados.....	29
2.2.3.Descripción de los consumidores.....	29
2.2.4.Estudio de mercado (encuesta y análisis de resultados).....	30
2.2.5.Riesgos y oportunidades de mercado.....	40
2.3. Plan de mercadeo.....	41
2.3.1.Concepto del producto y/o servicio.....	42
2.3.2.Estrategia de ventas.....	43
2.3.3.Estrategias de precio.....	43
2.3.4.Estrategias de promoción.....	43
2.3.5.Estrategias de comunicación.....	44
2.3.6.Estrategia de servicio.....	45
2.4. Proyección de ventas.....	45
Capítulo 3.....	48
3. Aspectos técnicos.....	48
3.1. Ficha técnica de los productos y/o servicios.....	48
3.2. Descripción del proceso.....	51
3.3. Necesidades y requerimientos.....	51
3.4. Localización de la empresa.....	52
3.5. Infraestructura requerida.....	52
3.6. Mano de obra requerida.....	53

Capítulo 4.....	54
4. Aspectos Organizacionales y legales.....	54
4.1. Análisis estratégico.....	54
4.1.1.Misión.....	54
4.1.2.Visión.....	54
4.1.3.Principios y/o Valores.....	55
4.1.4.Análisis DOFA.....	56
4.2. Estructura organizacional.....	57
4.2.1.Plantilla de personal requerida.....	57
4.2.2.Perfiles y funciones.....	57
4.2.3.Organigrama.....	59
4.2.4.Eschema de contratación y remuneración.....	60
4.3. Aspectos legales.....	60
4.3.1.Tipo de sociedad.....	60
4.3.2.Distribución de la propiedad.....	61
4.4. Costos administrativos.....	61
4.4.1.Gastos de personal.....	61
4.4.2.Gastos de puesta en marcha.....	62
4.4.3.Gastos administrativos anuales.....	63
Capítulo 5.....	64
5. Aspectos financieros.....	64
5.1. Proyecciones financieras.....	64

5.1.1. Supuestos generales.....	64
5.1.2. Estado de resultados.....	66
5.1.3. Balance general.....	67
5.1.4. Flujo de caja proyectado.....	68
5.1.5. Análisis del punto de equilibrio.....	68
5.2. Fuentes de financiación.....	69
5.3. Evaluación financiera.....	70
5.3.1. Valor presente neto.....	70
5.3.2. Tasa interna de retorno.....	70
Capítulo 6.....	71
6.1. Análisis de Riesgo.....	71
Conclusiones.....	73
Bibliografía.....	75

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	25
Tabla 2. Proyección de ventas por servicio.	46
Tabla 3. Proyección de ventas año a año.....	47
Tabla 4. Ficha técnica de servicio de afiliaciones.....	49
Tabla 5. Ficha técnica de servicio de comisiones.....	50
Tabla 6. Matriz DOFA.....	56
Tabla 7. Matriz de perfiles y funciones.....	58
Tabla 8. Cargos y remuneraciones.....	60
Tabla 9. Discriminación de nomina detallada.....	62
Tabla 10. Gastos de inversión y puesta en marcha.....	62
Tabla 11. Gastos administrativos anuales.....	63
Tabla 12. Estado de resultados.....	66
Tabla 13. Balance general del primer año.....	67

Tabla 14. Flujo de caja proyectado.....	68
Tabla 15. Fuentes de financiación.....	69
Tabla 16. Valor presente Neto.....	70

Índice de gráficos

Grafico 1. Modelo de negocio CANVAS.....	18
Grafico 2. Distribución de subsectores productivos según la encuesta.....	33
Grafico 3. Clasificación de las PYME encuestadas por número de empleados.....	34
Grafico 4. Clasificación de las PYME encuestadas por permanencia en el mercado.....	35
Grafico 5. Porcentaje de Pymes con portal Web.....	36
Grafico 6. Tendencias de Uso de las páginas Web.....	37
Grafico 7. Caracterización de canales de venta más usados por las PYME.....	38
Grafico 8. Clasificación de inversión en publicidad.....	39
Grafico 9. Porcentaje de confianza en las transacciones en línea.....	40
Grafico 10. Proyección de ventas por servicio de afiliaciones.....	46
Grafico 11. Proyección de ventas por comisiones.....	46
Grafico 12. Diagrama de procesos.....	51
Grafico 13. Organigrama.....	59

Grafico 14. Proyección de afiliaciones mes a mes durante el primer año..... 65

Grafico 15. Punto de equilibrio..... 68

Resumen ejecutivo

Cada día las empresas buscan fortalecer su operación alrededor del núcleo de negocio para ser más competitivos en el mercado y especializados, de esta forma cerca de un 77% de las pymes cuenta con presencia en internet pero no aprovechan este canal explotando todos los beneficios que se pueden obtener a través de él, debido a esto; nace el plan de negocio que se expone en este trabajo, cuya idea principal consiste en crear un portal e-bussines para la venta de productos de marroquinería, bisutería y textil; especializado en la comercialización, la publicidad y el estudio constante del mercado. Brindándole a las PYMES un canal de ventas adicional y directo al usuario final; a la vez que le entrega información útil del mercado en el que se encuentre desarrollando su negocio.

Inicialmente presentamos el estudio de mercado en el cual se realizo la aplicación una encuesta a 400 PYMES de los sectores de la marroquinería, Bisutería y textil los cuales representan el 4% del total de PYMES Bogotanas, mediante la tabulación de esta encuesta se encontrando cifras significativas sobre las cuales planteamos el modelo de negocio. Más adelante bajo la metodología Canvas definimos el modelo de negocio y la promesa de valor que le ofreceremos a nuestros clientes, allí se definen los dos principales tipos de clientes con que contara nuestro portal: Clientes PYME agremiados y Clientes compradores, nuestro modelo de negocio busca satisfacer las necesidades planteadas por el segmento de mercado PYMES de manufactura textil, marroquinería y bisutería buscando potencializar sus capacidades de ventas al aprovechar la información que se capta al realizar ventas por internet.

Mediante la proyección del comportamiento esperado del negocio durante los primeros 5 años de operación y a través de la evaluación financiera se definió alcanzar el punto de equilibrio durante el primer trimestre del 2do año de operación, empezando así a arrojar ganancias a partir de este periodo, alcanzar estas metas depende principalmente de unos buenos resultados en ventas por concepto de afiliaciones; de esta forma se busca trabajar fuertemente en este aspecto para lograr el punto de equilibrio dentro del tiempo planeado y engrosar el numero de PYMES inscritas en nuestro portal.

El capital de inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto es de \$116 millones los cuales son de origen propio ya que existe la oportunidad de contar con este capital por parte de los socios, esta es una ventaja que evita costos financieros iniciando el proyecto.

Mediante un crecimiento de 17% anual se espera tener una tasa de retorno de inversión de 58% muy interesante para iniciar con el plan de negocio ya que muestra grandes números a un mediano plazo, el valor presente neto calculado de este proyecto es de \$682 millones.

CAPITULO 1

4... Naturaleza del negocio

4.2.. Idea del negocio.

Dentro del entorno globalizado de negocios que se está tejiendo a nivel internacional, se hace necesario elevar la competitividad de la Pequeña y mediana empresa colombiana, uno de los aspectos determinantes es el reconocimiento en el mercado y la posibilidad de penetración de los mismos.

El portal e-bussines para Pymes busca agremiar las diferentes pequeñas y medianas empresas de los sectores textil, marroquinería y bisutería inicialmente, con el fin de ofrecer servicios de mercadeo y publicidad adicionalmente entregando servicios de análisis de tendencias y preferencias del mercado.

1.2. Problemática que se atiende.

Según un estudio realizado por Pyramid Research¹, el 77% de las Pymes Colombianas no cuentan con sitio WEB propio y no han incursionado en la comercialización de sus productos a través de internet, en este aspecto existe un enorme potencial por explotar que puede contribuir con el desarrollo de la pequeña y mediana empresa colombiana.

En la clasificación de la oferta de productos en línea, figuran como los más buscados por los clientes: los textiles, la marroquinería y la bisutería entre otros.

¹ <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=96150>

La falta del aprovechamiento de estos canales tecnológicos para la realización de negocios por parte de las PYMES se convierte en una debilidad que pone en desventaja a estos sectores de la economía ante la competencia internacional.

El E-commerce ofrece alcances superiores de penetración a nuevos mercados a nivel local e internacional con bajos costos, lo cual representa una muy buena oportunidad para fortalecer la pequeña y mediana empresa colombiana.

Hoy en día el 31% de la población latinoamericana usa internet y esta tendencia se encuentra en constante crecimiento, dentro del ámbito comercial quien no se encuentre dentro de esta tendencia está destinado a desaparecer.

Los costos de realizar publicidad y mercadeo en línea son comparablemente bajos con respecto a los costos por publicidad y comercialización tradicional, esto permite que las Pymes puedan contar fácilmente con esta herramienta de vital importancia en la actualidad.

1.3. Concepto de negocio.

Para entender más fácilmente el concepto del negocio, a continuación se describe mediante el grafico de Canvas el modelo de negocio.

En primera instancia el negocio se plantea para atender principalmente a todas aquellas empresas PYMES colombianas de los sectores textil, marroquinería y bisutería, las cuales no han incursionado aun en internet para la comercialización de sus productos.

Dentro de nuestro concepto de negocio, se definen:

4... Segmento de Mercado:

“Pequeñas y medianas empresas de los sectores textil, marroquinería y bisutería que no posee presencia en internet”.

b. Propuesta de valor:

“Business intelligent, asesoría para toma de decisiones en cuanto a enfoque de productos, particularización de productos para cada cliente”.

c. Canales de distribución:

“Web como principal vehículo de llegada a los clientes, visitas personalizadas a Pymes Locales y promoción a través de ferias para Pymes”.

d. Relación con el cliente:

“Asistencia, estudio de mercado, minería de datos, posicionamiento de productos, co-creación”.

e. Fuente de ingresos:

“ Comisión por ventas directas, Inscripciones por afiliación, asesorías, manejo de información de mercado y publicidad”.

f. Actividades Clave:

“Manejo de agremiación, retención de clientes y creación de servicios de valor agregado en analítica de negocios”

g. Recursos clave:

“Información actualizada de productos y productores”

h. Alianzas clave:

“Proveedores de pagos electrónicos proveedores de software BI, compañías de courier logística”

4... Estructura de costos:

“Servicios de hosting, mantenimiento del portal, licencias, promoción y mercadeo”.

Grafica 1. Modelo de negocio Canvas.



1.4. Mercado Objetivo

El mercado objetivo al cual apunta la creación del portal e-business para pequeñas y medianas empresas colombianas que ofrece valores agregados para la comercialización y publicidad de productos del sector textil, marroquinería y bisutería, se encuentra denotado por un 99,8 % de las empresas colombianas, las cuales solo en un 77% cuentan con presencia en internet sin embargo no son completamente explotados los beneficios que se pueden lograr con la presencia en la web.

1.5. Ventajas competitivas

Nuestro portal permite vivir una experiencia agradable en la búsqueda de artículos textiles, cuero y bisutería, reuniendo en un solo sitio web tres sectores de la moda de una forma altamente interactiva para el visitante.

Las empresas que se interesen por usar nuestro portal como plataforma de mercadeo obtendrán un alto porcentaje de usabilidad gracias a diferentes características prestadas para la publicación de los artículos y el entorno envolvente de nuestro portal.

Los contenidos del portal cumplen con todos los estándares de calidad establecidos para el software web, lo que asegura la interoperabilidad con otros portales web y/o sitios existentes.

El portal e-bussines contara con un modulo central de analítica de negocio con el cual se ofrecerán herramientas para toma de decisiones en cuanto a lanzamiento de productos, tendencias del mercado y demás, aportando de forma positiva al desarrollo de los productos de las diferentes empresas acogidas por el portal.

1.6. Objetivos del negocio

1.6.1. Objetivo general

Crear un portal e-business para pequeñas y medianas empresas colombianas que ofrezca valores agregados para la comercialización y publicidad de productos del sector textil, marroquinería y bisutería.

1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar la caracterización del mercado objetivo a través de la aplicación de una encuesta.
- Determinar los requerimientos del entorno web necesarios para los sectores de la industria seleccionados.
- Definir los servicios y casos de uso del portal web e-business.
- Diseñar un portal web de fácil uso, intuitivo y agradable para los visitantes.
- Seleccionar el mecanismo de pago en línea más adecuado para el portal.
- Realizar la campaña publicitaria para promover el portal dentro de los pequeños y medianos empresarios Colombianos.

1.7. Perfil del emprendedor

Edgar Rodriguez Rodríguez; ingeniero en telecomunicaciones con experiencia en administración de personal y de procesos, lleva más de 5 años trabajando para la empresa Tyco International en donde ha liderado la ejecución de diferentes proyectos tanto internos como externos para la compañía.

Sus conocimientos técnicos y sus capacidades de liderazgo han permitido trascender en la organización de forma activa con aportes útiles para los procesos productivos y comerciales de la empresa.

CAPITULO 2

2. Análisis del sector y del mercadeo

2.1 Análisis del sector

Para el análisis del sector se uso la metodología de las cinco fuerzas de Porter, esta metodología nos permite caracterizar cinco elementos claves alrededor de una idea de negocio:

- Amenazas de nuevos competidores
- Amenazas de productos sustitutos
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los compradores
- Realidad existente entre los competidores

Mediante la diagramación de una matriz EFE se caracterizaron los factores externos críticos para el desarrollo del negocio.

2.1.1. Características del sector

El portal e-bussines entra a participar en el sector del comercio electrónico promoviendo la venta de los artículos textiles, marroquinería y bisutería como una estrategia de negocio para llegar a la población de

compradoras electrónicas la cual es de aproximadamente un 63% de los compradores en internet en Colombia²:

2.1.1.1 Amenazas por nuevos competidores.

En el mercado global del comercio electrónico ingresan constantemente nuevos actores, sin embargo el enfoque y las estrategias de retención de los visitantes entran a Jugar un papel importante en el diseño del portal web y del éxito del mismo en el medio.

Calificativo: alta

2.1.1.2 Amenazas por productos sustitutos.

Existen diferentes canales de comercio electrónico que pueden ser usados por las PYMES pero en ese sentido son las características propias de cada uno de los canales las que permiten definir el grado de amenaza que ofrece cada uno de ellos, las redes sociales, la publicidad intrusiva, entre otros pueden llegar a llevar a pequeñas empresas a tener un canal adicional para promocionar y comerciar sus productos, sin embargo la especialización de un sitio web para un sector específico del mercado como lo es los textiles, la marroquinería y la bisutería aporta valor adicional a las ciber-compradoras.

Calificativo: Medio

² Diagnostico del comercio electrónico en Colombia, junio de 2010, <http://www.slideshare.net/pipe1201/diagnostico-del-comercio-electrnico-en-colombia>

2.1.1.3 Poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación con los proveedores esta directamente ligado a la clase de proveedor con el que se adelante la negociación, dado que es un negocio nuevo en el mercado se debe entrar a negociar con proveedores que nos ofrezcan suplir satisfactoriamente las necesidades técnicas y operativas que implique el mantenimiento del portal y desde este punto de vista el poder de negociación con los proveedores se debe mantener medio-alto.

2.1.1.4 Poder de negociación con los compradores.

Las características propias del servicio que se ofrecerá y los valores agregados con el que éste contará son estratégicos para que el poder de negociación con el comprador se mantenga alto, esto de cara a los clientes PYME que quieran contratar nuestros servicios de publicidad y venta; Por otra parte está el poder de negociación de los compradores de productos ofrecidos en el portal Web, este poder de negociación es suficientemente alto por parte del portal dado que los argumentos de convencimiento para la compra del producto están dado por la experiencia que el comprador vive cuando esta escogiendo el producto que desea comprar.

2.1.1.5 Realidad existente entre los competidores.

Actualmente los sitios que comercializan los artículos textiles, marroquinería y bisutería se centran en mostrar el producto de una forma eficiente buscando ofrecer la mayor cantidad de flexibilidad en

La selección del producto por parte del comprador, desde este punto de vista la realidad existente entre los competidores tiende a ser uniforme y estándar, lo que se busca con el portal e-bussines es romper esquemas de publicidad y por debajo de todo el proceso ofrecer servicios de interés a las PYMES productoras que les permita potencializar su negocio.

Tabla 1. Matriz EFE de efectos externos.

Ítem	Oportunidades	Ponderado	Calificación	%
1	Entrada en vigencia del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos.	0.08	4	0.32
2	77% Pymes colombianas sin presencia en la web.	0.12	3	0.36
3	Tendencia creciente del e-commerce a nivel mundial.	0.1	4	0.4
4	Interés gubernamental por cerrar la brecha digital en Colombia.	0.06	2	0.12
5	Más del 90% de las empresas colombianas son PYMES	0.15	4	0.6
Amenazas				
1	Competencia con sitios pares en la web.	0.12	2	0.24
2	Nacimiento de nuevas empresas E-commerce constantemente.	0.08	1	0.08
3	Caer en el olvido y convertirse en un sitio poco visitado.	0.15	3	0.45
4	Desarrollo de capacidad de presencia web de las Pymes autónomamente.	0.08	1	0.08
5	Competencia contra precios bajos de productos sustitutos ofrecidos en el portal que también pueden ser fabricados en la china.	0.06	1	0.06
Total		1		2.71

La tabla 1 es una Matriz EFE, en donde se evalúan los factores externos del mercado que pueden favorecer o afectar el éxito de la idea de negocio.

2.1.2. Barreras de entrada y de salida

Dentro del segmento de mercado en el cual se desea incursionar con esta idea de negocio, se han identificado las siguientes barreras de entrada como las más importantes:

2.1.2.1. Barrera de entrada: "Necesidad de capital inicial".

Es una barrera que nos afecta debido a que la inversión inicial del negocio es significativa y es un rubro con el cual no se cuenta en su totalidad, por esta razón dentro del análisis financiero se acude a un prestamos como mecanismo de apalancamiento para poder poner en marcha la idea de negocio.

La búsqueda de inversión inicial es uno de los pilares principales para la puesta en marcha del negocio.

2.1.2.2. Barrera de entrada: "Nivel de madurez de los empresarios Pyme en cuanto a expandir su negocio a través de la web".

Aunque existe un elevado nivel de expectativa dentro del mercado respecto a los beneficios que puede brindar el uso de los nuevos canales tecnológicos y de comunicaciones para expandir las Pyme, también existe un pensamiento escéptico sobre los resultados que se pueden obtener usando la internet como un canal adicional de mercadeo y ventas, esto se convierte para nosotros en una barrera de entrada de nuestro negocio que debemos combatir con un convincente discurso lleno de resultados demostrables que cambie este pensamiento.

2.1.2.3. Barrera de salida: "Responsabilidad ante los clientes que depositen su confianza en el negocio".

Una de las principales Barreras de salida se encuentra el responder a todos aquellos clientes que depositen su confianza en el portal e-bussines y opten por usar nuestros servicios de mercadeo y asesoría.

2.1.3. Principales competidores y formas en que compiten

En Colombia existen diferentes marcas reconocidas de marroquinería, bisutería y textil que cuentan con sitios web a través de los cuales publicitan y comercializan sus productos, también existen diferentes tiendas de moda on-line que realizan esta misma actividad; sin embargo no existe un sitio que agrupe PYMES y que comercialice directamente los productos que estas fabrican, de esta forma existe un tanto de innovación dentro de nuestro modelo de negocio en el cual pretendemos desarrollarnos.

Se realizó una investigación a través de la web en busca de tiendas de marroquinería, bisutería y moda y se encontraron dos formas de operar:

1. Ventas directas a través del propio sitio web de la marca: en esta modalidad las marcas más reconocidas cuentan con un sitio web a través del cual tienen habilitado un módulo para compras en línea.
2. Tiendas on-line dedicadas a la comercialización de productos por internet, en ocasiones desde el sitio web de la marca se re-direcciona la compra a una de estos sitios.

Se destacan como principales competidores:

1. www.dafiti.com: Tienda de moda online publicita y comercializa artículos de moda de marcas muy reconocidas.
2. www.tiendademarcas.com: Tienda de toda clase de artículos para Hombres, mujeres y niños.

Como lo mencionamos anteriormente fue infructuosa la búsqueda de sitios web que promuevan la comercialización de productos de marroquinería, bisutería y textil de PYMES.

4.2.. Análisis y estudio de mercado

Esta análisis y estudio de mercado nos permite profundizar en características de especial interés para nuestro negocio en grupos sociales objetivo para los cuales se esta creando la idea de negocio.

Como resultado de este estudio de mercado se puede obtener la estrategia que ha de aplicarse a la idea para ponerla en funcionamiento y convertirla en una idea exitosa de negocio.

2.2.1. Tendencias del mercado

En el mercado en el que se pretende incursionar existen diferentes modelos que aplican a la publicidad de artículos por internet y por otro lado a los aplicaciones Bussines intelligent al ver estas dos vertientes aun sin integrarse completamente se desea en esta idea de negocio lograr una integración muy positiva que nos permita brindar servicios en analítica de negocio para el desarrollo de los mismos.

2.2.2. Segmentación de mercados

El tipo de cliente al cual se desea llegar con esta idea de negocio es toda aquella pequeña o mediana empresa del sector textil, marroquinería y bisutería, las cuales deseen contar con un canal de venta electrónico que adicionalmente las ayude estadísticamente con información con la cual se puede tomar decisiones sobre los productos y/o servicios.

Las fuentes de información que se consideraron en el presente plan y que se emplearon con el fin de medir inicialmente el tamaño del mercado y las características cualitativas del mismo pueden resumirse a dos principalmente: Internet y telefonía.

Las variables de tipo cualitativo son:

- **Ubicación geográfica**
- **Actividad económica del cliente:** fabricantes de productos textiles, marroquinería y bisutería.
- **Tamaño de la empresa:** compañías entre 10 a 200 empleados clasificadas dentro del sector de las PYMES
- **Nivel tecnológico de manufactura:** manufactura artesanal o empresas industrializadas.

2.2.3. Descripción de los compradores:

Geográficamente los clientes potenciales de nuestro portal e-bussines se encuentran agrupados en las principales ciudades del país especialmente en las que mas se promueva el desarrollo de pequeñas empresas como Bogotá.

Según los datos publicados por el diario el espectador existen en Colombia 23000³ Pymes, principalmente en Bogotá, en esta ciudad es donde se encuentran establecidas el 96,4% igualmente existe un porcentaje importante de Pymes en Cali, Barranquilla y Bucaramanga. El 70% de los empleos en Bogotá son originados por pymes.

45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura y el 40% de los salarios registrados por el país son originados por las Pymes.

4.2.2. Estudio de mercado

Al revisar el método más adecuado para enfocar el cado objetivo de nuestra idea de negocio resulto ser encuestar directamente a una muestra de Pymes colombianas del los sectores productivos expuestos anteriormente.

2.2.4.1. Modelo de encuesta

En el siguiente apartado se muestra el modelo de la encuesta aplicada a un grupo de empresas PYME, con el cual se llevo a cabo el estudio de marcado que soporta el presenta plan de negocio.

Se tomo como muestra 400 PYMES dedicadas a la manufactura, correspondientes al 4% de las PYMES Bogotanas.

³ Diario el espectador; Artículo: Un país de Pymes, Sección de economía julio 17 de 2011.

La encuesta se realizó telefónicamente y a través de la WEB y busco caracterizar las PYMES que son objeto de este plan de negocio.

Encuesta:

Buenos días, ER² S.A.S., estamos realizando una encuesta que busca revisar las necesidades y preferencias de mercadeo de las empresas PYME de los sectores de la Marroquinería, Bisutería y textil en la ciudad de Bogotá.

Agradecemos su colaboración con las respuestas a la siguiente encuesta.

Nombre de la empresa: _____

Representante: _____ Cargo: _____

1. Su empresa se dedica a:

☐ Marroquinería

☐ Bisutería

☐ Textil

2. Cuantos empleados tiene su empresa?

☐ Menos de cien

☐ entre 100 y 200

☐ más de 200

3. ¿Cuántos años lleva en el mercado?:

☐ Menos de 1 año

☐ 1 año a 5 años

☐ más de 5 años

4. Su empresa cuenta con pagina Web

☐ Si ☐ No

5. Cuál es el principal objetivo de contar con pagina WEB

☐ Publicidad

☐ Optimizar procesos de la empresa.

☐ Vender productos

☐ Optimizar inventarios.

☐ Conocer las preferencias de sus clientes.

6. Cuál de los siguientes canales de venta es el más usado por su empresa para llegar a sus clientes?

a) Venta persona a persona ☐

b) Venta por teléfono ☐

c) Ventas por correo ☐

d) Ventas por Internet ☐

e) Ventas por medio de terceros ☐

f) Exposiciones y ferias ☐

7. Cuanto invierte anualmente en publicidad su empresa?.

a) Menos de 2 millones ☐

b) Entre 2 y 5 millones ☐

c) Entre 5 y 10 millones ☐

d) Más de 10 Millones ☐

8. Usted confía en las transacciones comerciales que se realizan por internet?

☐ Si ☐ No

2.2.4.2. Resultados y análisis de la encuesta.

A continuación se muestran la tabulación de la información recopilada en la encuesta aplicada y el análisis y la interpretación de las cifras obtenidas en cada una de las respuestas:

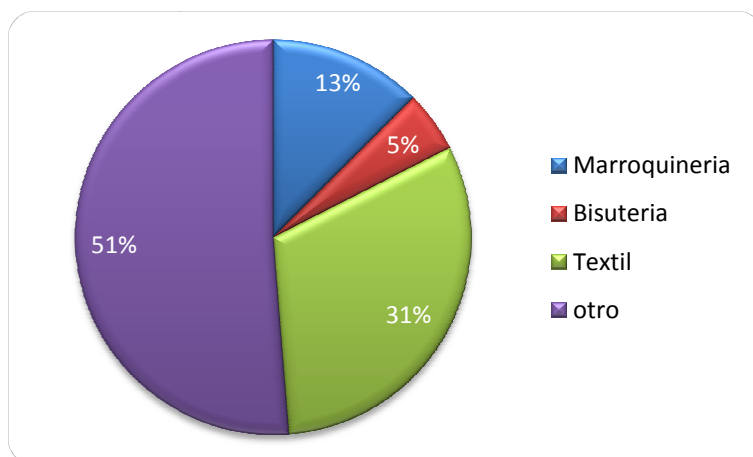
Pregunta 1

1. Su empresa se dedica a:

☐ Marroquinería ☐ Bisutería ☐ Textil ☐ Otro

Con esta pregunta se desea segmentar la muestra en tres sectores clave para el plan de negocio propuesto en este documento, los resultados obtenidos son:

Grafico 2. Distribución de subsectores productivos según la encuesta



Análisis:

De las 400 empresas encuestadas el 51% comprenden empresas de otros sectores diferentes a los que son objetivo de este plan de negocios, por lo tanto 196 empresas de la muestra se dedican a los sectores de la Marroquinería, Bisutería y textil.

Pregunta 2

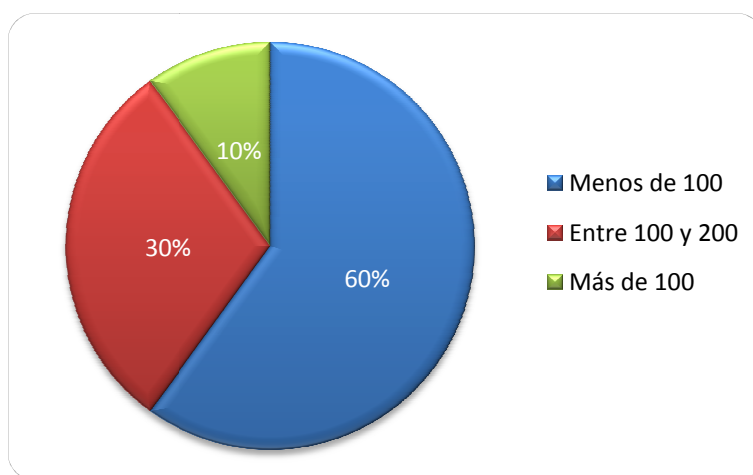
2. Cuantos empleados tiene su empresa?

☐ Menos de cien

☐ Entre 100 y 200

☐ Más de 200

Grafico 3. Clasificación de las PYME encuestadas por número de empleados



Análisis

Con las respuestas obtenidas en esta respuesta podemos observar que el 60% de las pymes encuestadas cuentan con menos de 100 empleados.

Pregunta 3

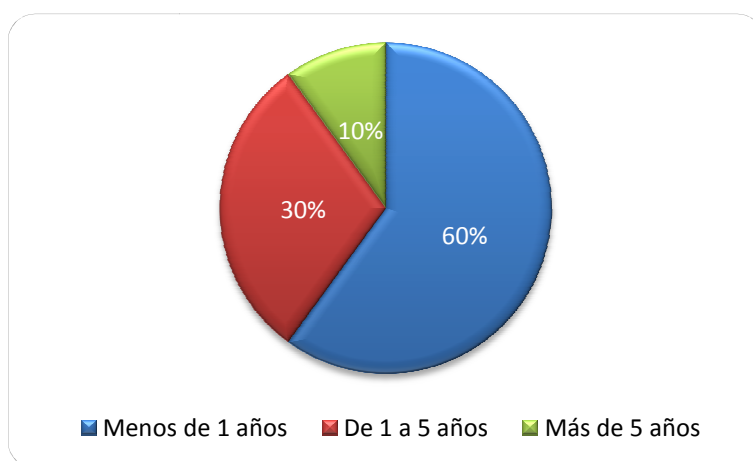
3. ¿Cuántos años lleva en el mercado?:

☐ Menos de 1 año

☐ 1 año a 5 años

☐ más de 5 años

Grafico 4. Clasificación de las PYME encuestadas por permanencia en el mercado

**Análisis**

Solo el 10% de las pymes logra trascender en el mercado por más de 5 años, dato importante ya que permite caracterizar si las Pymes objeto de este estudio cuentan con la madurez organizacional para tomar cambios que favorezcan la operación de cada una.

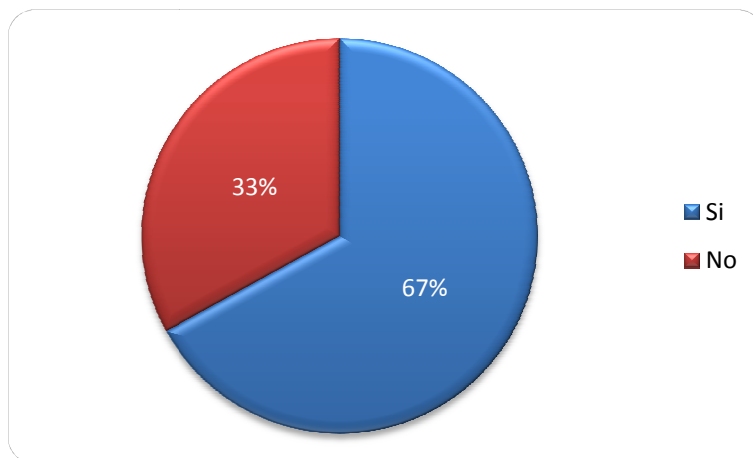
Pregunta 4

4. Su empresa cuenta con pagina Web

☐ Si

☐ No

Grafico 5. Porcentaje de Pymes con portal Web.



Análisis

Como se puede observar aproximadamente el 70% de las empresas cuentan con pagina web y el 30% no cuenta con presencia en la Web, nuestro mercado se encuentra inmerso en los dos grupos ya que se ofrece un producto que le permite tener presencia en la Web para todas aquellas empresas que no cuentan con esta característica y por otro lado optimiza el uso de este canal como canal de ventas y estudio de mercado para aquellas empresas que ya lo tienen.

Pregunta 5

5.Cuál es el principal objetivo de contar con pagina WEB

☐ Publicidad

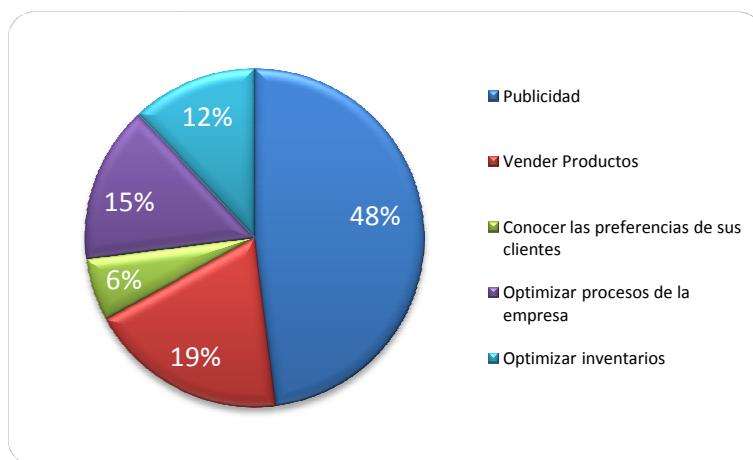
☐ Optimizar procesos de la empresa.

☐ Vender productos

☐ Optimizar inventarios.

☐ Conocer las preferencias de sus clientes.

Grafico 6. Tendencias de Uso de las páginas Web.



Análisis

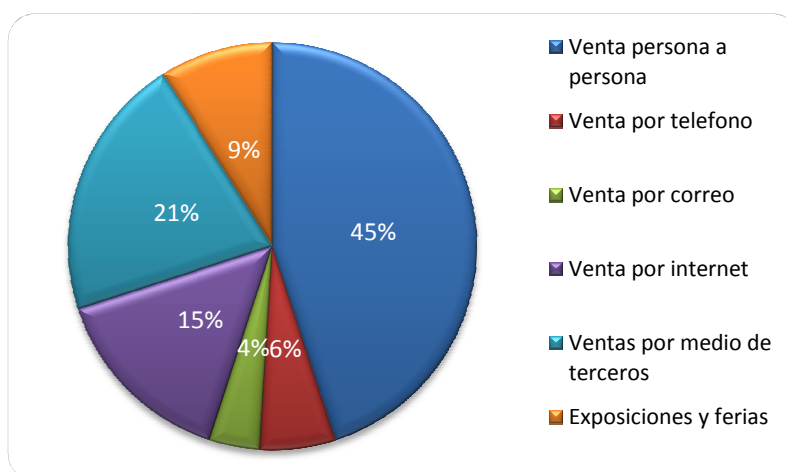
Con esta pregunta se pudo definir que la gran mayoría de las Pymes usan la presencia en la Web como una vitrina de sus productos pero dejan un poco de lado la retroalimentación que nos puede ofrecer un cliente que visita la página de una empresa en busca de un producto.

Pregunta 6

6.Cuál de los siguientes canales de venta es el más usado por su empresa para llegar a sus clientes?

- | | |
|---------------------------------|-----|
| a. Venta persona a persona | [] |
| b. Venta por teléfono | [] |
| c. Ventas por correo | [] |
| d. Ventas por Internet | [] |
| e. Ventas por medio de terceros | [] |
| f. Exposiciones y ferias | [] |

Grafico 7. Caracterización de canales de venta más usados por las PYME



Análisis

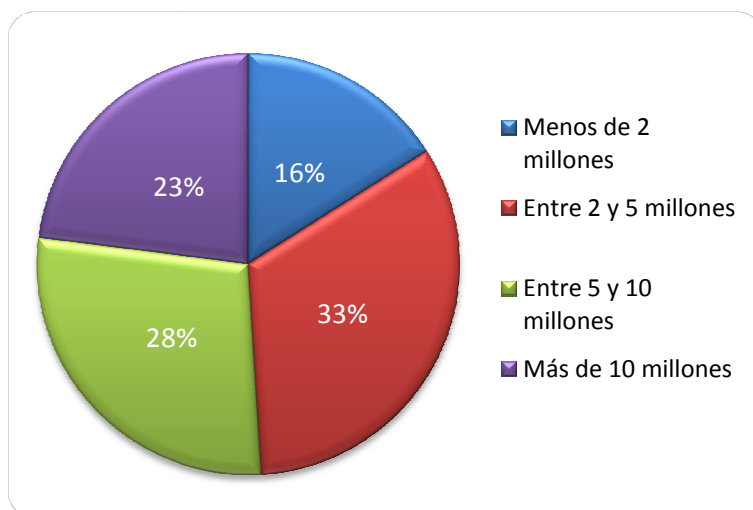
Uno de los canales más utilizados por las Pymes es la venta persona a persona se busca ampliar el uso de internet como canal de ventas para las Pymes.

Pregunta 7

7. Cuánto dinero invierte anualmente en publicidad su empresa?

- a. Menos de 2 millones []
- b. Entre 2 y 5 millones []
- c. Entre 5 y 10 millones []
- d. Más de 10 Millones []

Grafico 8. Clasificación de inversión en publicidad



Análisis

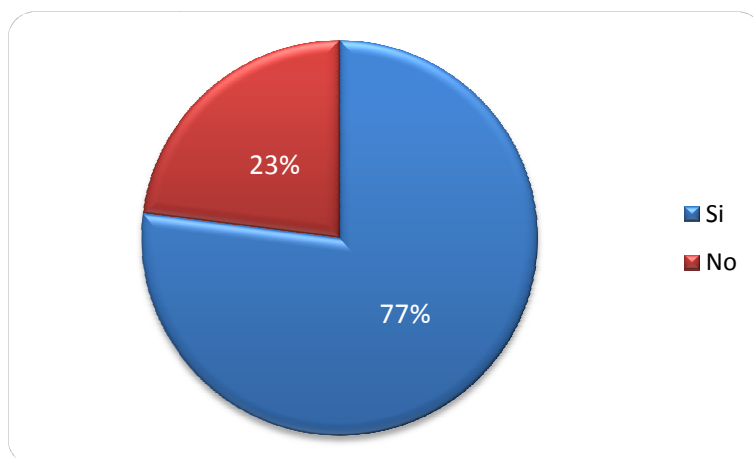
La mayoría de las empresas encuestadas invierten en publicidad entre 2 y 5 millones al año, aunque es un rubro pequeño es importante aprovechar al máximo estos recursos para obtener los mejores resultados.

Pregunta 8

8. Usted confía en las transacciones comerciales que se realizan por internet?.

☐ Si ☐ No

Grafico 9. Porcentaje de confianza en las transacciones en línea.



Análisis

Con la aplicación de esta pregunta se observa la confianza que existe en las transacciones a través de internet.

4.2.2. Riesgos y oportunidades de mercado

Una de las primeras oportunidades que se identifican del estudio del mercado es la juventud de las empresas que se encuestaron las cuales cuentan con páginas poco atractivas y visitadas, adicionalmente no cuentan con un desarrollo técnico adecuado para explotarlas como un canal de venta adicional.

La expansión continua de la red ofrece un mercado inmenso para nuestros clientes, con el aprovechamiento del portal web como un canal para llegar a una mayor cantidad de clientes en cualquier parte del mundo abre muchas puertas a todas estas pequeñas y medianas empresas.

La tendencia marcada por aplicar analítica a todo negocio para optimizar crecimiento, márgenes y personalización de productos es una oportunidad que permite incursionar en el mercado de las PYMES con un producto innovador que le da herramientas para la toma de decisiones a los directivos de dichas empresas.

Uno de los riesgos posibles esta en considerar la aparición de un competidor directo de empresa web que pueden nacer con un modelo de negocio similar pero con mayor musculo financiero que le permita abarcar un segmento de mercado más amplio.

La tendencia de las pymes por invertir en sus propios sitios web para promocionar sus artículos puede considerarse como un riesgo de no afrontarse el mercado con los argumentos validos de convencimiento.

4.2.. Plan de mercadeo

El plan de mercadeo se constituye en la definición de las estrategias, aplicadas a los diferentes niveles (distribución, ventas, precio, Promoción, etc.) que basadas en el estudio de mercado garanticen el acertado ingreso de la idea de negocio al mercado objetivo.

2.3.1. Concepto del producto y/o servicio.

Nuestro portal e-bussines se plantea como un líder de comercialización por internet de productos nacionales del sector textil, marroquinería y bisutería, bajo una modalidad de agremiación el cual se enfoca en lograr un índice de visitas más alto gracias a la aplicación de conceptos técnicos de usabilidad y mercadeo electrónico, adicionalmente el modelo de negocio ofrece la minería de datos y estudio de tendencias (preferencias de clientes, calificación de productos, sugerencias a productos y gustos más frecuentes) con el cual se asesora técnicamente al cliente para optimización de sus productos y/o la fabricación de productos de mayor acogida en el mercado.

Estos servicios definen las tres grandes líneas de producto en nuestro portal e-bussines

- a. Comercialización de productos de marroquinería, textil y bisutería.
- b. Agremiación de productores.
- c. Bussines analytics centrado en los productos ofrecidos por el cliente.

Con base en los resultados del estudio de mercado, el equipo del portal e-business considera que es importante implementar desde el principio la comercialización de productos entre e-business y compradores finales, con el ánimo de iniciar la recopilación de información como insumo para la generación de resultados en la analítica de negocio.

De una forma paralela a esto se buscara la fidelización de los clientes PYMES mediante la agremiación de los productores a través del portal.

2.3.2. Estrategia de ventas

Dado que el portal E-bussines para Pymes colombianas inicialmente será totalmente desconocido para sus clientes se usaran estrategias de promoción directa a través de llamadas a todos los clientes potenciales del portal e-bussines, adicionalmente se buscara la presencia en las diferentes ferias de productores que se realizan en Bogotá enfocados netamente al segmento de productores objeto de la idea de negocio.

Conforme se va a conocer el servicio de agremiación del portal e-bussines se pretende obtener beneficios de la publicidad voz a voz de los servicios y la utilidad ofrecida por el portal.

2.3.3. Estrategia de precios

Inicialmente se pretende abarcar la mayor cantidad de mercado en el menor tiempo posible de esta forma se ofrecerá la inscripción para económica e incentivar el uso del portal por parte de los agremiados entregándoles un demo de Bussines analytics introductorio.

2.3.4. Estrategias de promoción

La estrategia de promoción que se plantea para el negocio consta de dos frentes para atacar, los cuales son:

1. **Promoción de cara a los productores PYME:** este canal de promoción usará las principales agremiaciones de PYME y los eventos y ferias que estos organizan con el fin de llegar a todo aquel productor pequeño que quiere incursionar en las ventas por internet para su negocio.
2. **Promoción de cara a los compradores:** dado que es un portal que busca cautivar la mayor cantidad de compradores no solo por los precios, calidad y bondades de los productos que se ofrecen, se pretende difundir su existencia a través de las redes sociales, la publicidad voz a voz y la promoción vía web, buscando un promedio de visitas considerable para el primer año de existencia.

2.3.5. Estrategias de comunicación

En cualquier proceso productivo o de negocios es de vital importancia la comunicación entre los diferentes actores, contemplamos que la comunicación igualmente que la estrategia de promoción, se debe orientar en dos sentidos: uno de cara a los productores un poco más directo y de apoyo para fidelizar a los agremiados en el portal y otro de cara a los compradores que estimule la usabilidad del portal para que la gente compra los productos ofertados, este ultimo canal de comunicación deberá ser más dinámico y ameno con el fin de atrapar a los diferentes compradores que lleguen cada día al portal.

Para cada uno de los canales de comunicación se plantean estrategias de comunicación como: persona a persona, bien sea para el caso de los productores agremiados y la comunicación enfocada a través de la web con el uso de recursos de entretenimiento y fidelización por medio del portal.

2.3.7. Estrategia de servicio

La estrategia del servicio busca claridad en dos aspectos: la utilidad del servicio y la garantía del servicio.

La primera se plantea como el enfoque que se le da a los servicios ofrecidos en el portal y la forma en la que se promocionaran entre los productores PYME, con el fin de que este tipo de clientes encuentren la verdadera utilidad de los servicios ofrecidos.

La segunda pretende garantizar que los servicios ofrecidos tengan: continuidad, veracidad y sean aprovechados por los productores agremiados. De igual manera la estrategia de servicio también contempla los dos escenarios de clientes: las Pymes agremiadas y los clientes compradores y visitantes del portal para los cuales se plantea fortalecer la utilidad del servicio y su garantía.

4.2.. Proyección de ventas

La proyección de ventas que se muestra a continuación contempla dos canales de ingreso principales alrededor de los cuales se pretende desarrollar la idea de negocio:

1. **Ingresos por afiliaciones y servicios agregados para los productores**, a través de este canal de venta se proyecta obtener para el primer año un ingreso superior a la inversión inicial del portal con el ánimo de llegar al punto de equilibrio al finalizar el primer año. Esta proyección implica una venta por este concepto igual a \$100,800.000.00 durante el año.
2. **Ingresos por comisiones en ventas a través del portal**, Los ingresos que se proyectan a través de este canal implican el adecuado desarrollo del entorno del portal con el fin de lograr un índice

alto de permanencia por parte de los visitantes y lograr cautivar con alguno de los productos a los visitantes, esto a través de una estrategia bien desarrollada de e-marketing. Nos proyectamos alcanzar unos ingresos por comisión en ventas para el primer año de \$422.000.00.

Tabla 2. Proyección de ventas por servicio.

Canal de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afiliaciones y servicios de valor agregado	\$ 100,800,000.00	\$ 311,472,000.00	\$ 525,782,040.00	\$ 752,670,358.00	\$ 992,698,770.00
Comisión por ventas	\$ 422,000.00	\$ 434,660.00	\$ 447,699.80	\$ 461,130.79	\$ 474,964.72
Ventas al año	\$ 101,222,000.00	\$ 311,906,660.00	\$ 526,229,739.80	\$ 753,131,488.79	\$ 993,173,734.72

Grafico 10. Proyección de ventas por servicio de afiliaciones.

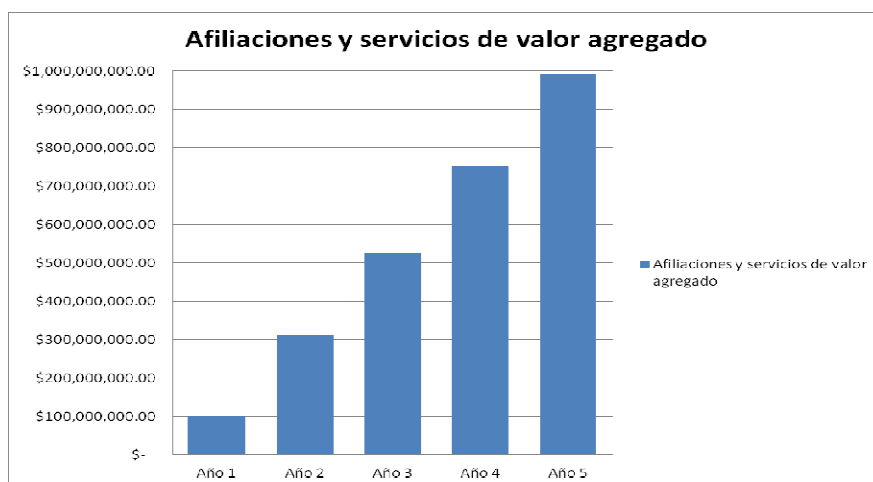


Grafico 11. Proyección de ventas por comisiones.

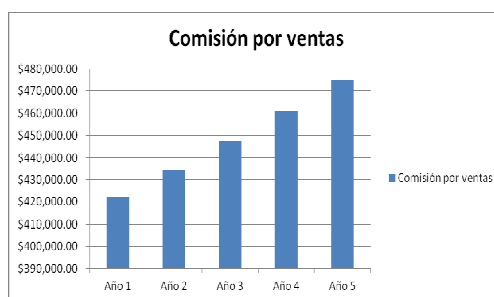


Tabla 3. Proyección de ventas año a año.

Año 1		Mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		mes 5		mes 6		mes 7		mes 8		mes 9		mes 10		mes 11		mes 12		Total	
Producto	Precio	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Afiliaciones	\$ 70,000	10	\$ 700,000	30	\$ 2,100,000	50	\$ 3,500,000	70	\$ 4,900,000	90	\$ 6,300,000	110	\$ 7,700,000	130	\$ 9,100,000	150	\$ 10,500,000	170	\$ 11,900,000	190	\$ 13,300,000	210	\$ 14,700,000	230	\$ 16,100,000	230	\$ 100,800,000
Comisiones	\$ 200	10	\$ 2,000	100	\$ 20,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	200	\$ 40,000	2110	\$ 422,000
Total			\$ 702,000		\$ 2,120,000		\$ 3,540,000		\$ 4,940,000		\$ 6,340,000		\$ 7,740,000		\$ 9,140,000		\$ 10,540,000		\$ 11,940,000		\$ 13,340,000		\$ 14,740,000		\$ 16,140,000		\$ 101,222,000
Año 2		Mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		mes 5		mes 6		mes 7		mes 8		mes 9		mes 10		mes 11		mes 12		Total	
Producto	Precio	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	Cantidad	valor
Afiliaciones	\$ 72,100	250	\$18,025,000	270	\$ 19,467,000	290	\$ 20,909,000	310	\$ 22,351,000	330	\$ 23,793,000	350	\$ 25,235,000	370	\$ 26,677,000	390	\$ 28,119,000	410	\$ 29,561,000	430	\$ 31,003,000	450	\$ 32,445,000	470	\$ 33,887,000	470	\$ 311,472,000
Comisiones	\$ 206	10	\$ 2,060	100	\$ 20,600	300	\$ 61,800	400	\$ 82,400	200	\$ 41,200	200	\$ 41,200	200	\$ 41,200	200	\$ 41,200	200	\$ 41,200	200	\$ 41,200	200	\$ 41,200	200	\$ 41,200	2410	\$ 496,460
Total			\$18,027,060		\$ 19,487,600		\$ 20,970,800		\$ 22,433,400		\$ 23,834,200		\$ 25,276,200		\$ 26,718,200		\$ 28,160,200		\$ 29,602,200		\$ 31,044,200		\$ 32,486,200		\$ 33,928,200		\$ 311,968,460
Año 3		Mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		mes 5		mes 6		mes 7		mes 8		mes 9		mes 10		mes 11		mes 12		Total	
Producto	Precio	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	Cantidad	valor
Afiliaciones	\$ 74,263	480	\$35,646,240	500	\$ 37,131,500	520	\$ 38,616,760	540	\$ 40,102,020	560	\$ 41,587,280	580	\$ 43,072,540	600	\$ 44,557,800	620	\$ 46,043,060	640	\$ 47,528,320	660	\$ 49,013,580	680	\$ 50,498,840	700	\$ 51,984,100	700	\$ 525,782,040
Comisiones	\$ 212	10	\$ 2,122	100	\$ 21,218	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	200	\$ 42,436	2110	\$ 447,700
Total			\$35,648,362		\$ 37,152,718		\$ 38,659,196		\$ 40,144,456		\$ 41,629,716		\$ 43,114,976		\$ 44,600,236		\$ 46,085,496		\$ 47,570,756		\$ 49,056,016		\$ 50,541,276		\$ 52,026,536		\$ 526,229,740
Año 4		Mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		mes 5		mes 6		mes 7		mes 8		mes 9		mes 10		mes 11		mes 12		Total	
Producto	Precio	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	Cantidad	valor
Afiliaciones	\$ 76,491	710	\$54,308,532	730	\$ 55,838,350	750	\$ 57,368,168	770	\$ 58,897,985	790	\$ 60,427,803	810	\$ 61,957,621	830	\$ 63,487,439	850	\$ 65,017,257	870	\$ 66,547,074	890	\$ 68,076,892	910	\$ 69,606,710	930	\$ 71,136,528	930	\$ 752,670,358
Comisiones	\$ 219	10	\$ 2,185	100	\$ 21,855	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	200	\$ 43,709	2110	\$ 461,131
Total			\$54,310,717		\$ 55,860,204		\$ 57,411,877		\$ 58,941,694		\$ 60,471,512		\$ 62,001,330		\$ 63,531,148		\$ 65,060,966		\$ 66,590,783		\$ 68,120,601		\$ 69,650,419		\$ 71,180,237		\$ 753,131,488
Año 5		Mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		mes 5		mes 6		mes 7		mes 8		mes 9		mes 10		mes 11		mes 12		Total	
Producto	Precio	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	Cantidad	valor
Afiliaciones	\$ 78,786	940	\$74,058,480	960	\$ 75,634,192	980	\$ 77,209,904	1000	\$ 78,785,617	1020	\$ 80,361,329	1040	\$ 81,937,041	1060	\$ 83,512,754	1080	\$ 85,088,466	1100	\$ 86,664,178	1120	\$ 88,239,891	1140	\$ 89,815,603	1160	\$ 91,391,315	1160	\$ 992,698,770
Comisiones	\$ 225	10	\$ 2,251	100	\$ 22,510	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	200	\$ 45,020	2110	\$ 474,965
Total			\$74,060,731		\$ 75,656,702		\$ 77,254,925		\$ 78,830,637		\$ 80,406,349		\$ 81,982,062		\$ 83,557,774		\$ 85,133,486		\$ 86,709,199		\$ 88,284,911		\$ 89,860,623		\$ 91,436,336		\$ 993,173,735

CAPITULO 3

4... Aspectos técnicos

3.1. Ficha técnica de los productos y/o servicios

Como ya lo hemos venido mencionando a lo largo de todo el plan de negocio los dos principales servicios con los que se inicia la idea de negocio son:

1. Afiliaciones y servicios agregados para los productores.
2. Ventas a través del portal.

Tabla 4. Ficha técnica de servicio de afiliaciones.

Ficha técnica de servicios portal e-Business (Afiliaciones)
Nombre del servicio
Afiliaciones y servicios agregados para los productores
Clientes externos
Productores PYME de los sectores de: marroquinería, bisutería y textil.
Proceso
Afiliaciones
Cargo del responsable del servicio
Director de afiliaciones
Descripción del servicio
Afiliar a los productores PYME de marroquinería, bisutería y textil, con el fin de brindarles un canal de ventas y promoción a través de internet. Adicionalmente entregar asesoría estratégica de productos, usando técnicas de business intelligence.
Documento asociado
Formulario de afiliación
Requisitos legales
* Empresas catalogadas como PYMES dedicadas a los sectores: textil, marroquinería y bisutería, que se encuentren legalmente constituidas en la cámara y comercio de sus respectivas regiones. * Productos fabricados directamente por las PYME afiliadas, sin conflictos de propiedad intelectual o similares.

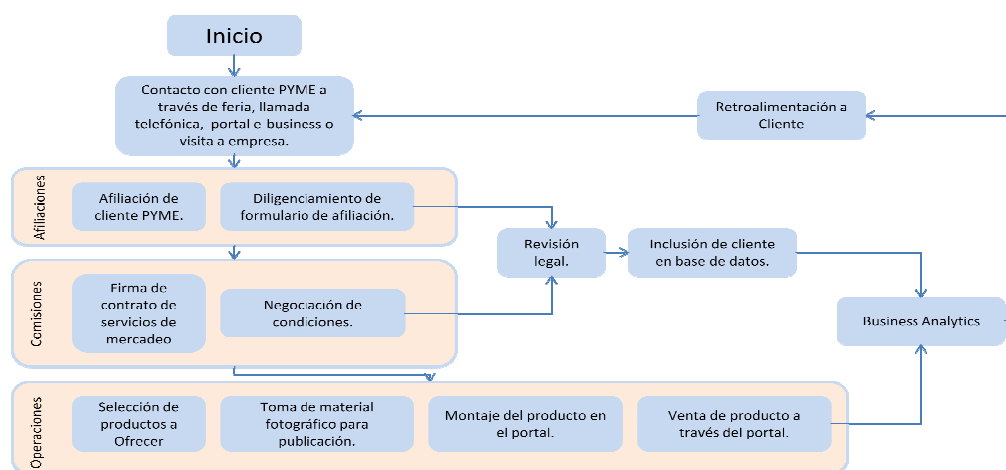
Tabla 5. Ficha técnica de servicio de comisiones.

Ficha técnica de servicios portal e-Business (Comisiones)	
Nombre del servicio	
Comisiones por ventas directas en Portal	
Clientes externos	
Visitantes del portal, compradores de productos a través del mismo y productores PYME de los sectores de: marroquinería, bisutería y textil.	
Proceso	
Comisiones	
Cargo del responsable del servicio	
Director de ventas	
Descripción del servicio	
Exhibición y venta de productos de las PYMES a través del portal manejo de pagos en línea y solicitudes de producto.	
Documento asociado	
Contrato de servicios	
Requisitos legales	
* Firma de contrato por servicios de mercadeo de productos entre la PYME afiliada y ER2.	

3.2 Descripción del Proceso

En el grafico 12 se indica el proceso que se lleva a cavo para entregar cada uno de los servicios ofrecidos por nuestro portal:

Grafico 12. Diagrama de procesos.



Los procesos de la empresa se dividen en tres grandes grupos que son Afiliaciones, comisiones y operaciones, como se puede observar en el diagrama, existen dependencias y relaciones entre estos procesos con el fin de lograr sinergias entre los mismos y poder brindar un servicio adecuado a nuestros clientes PYME.

3.3. Necesidades y Requerimientos.

Es de vital importancia para la puesta en marcha del negocio contar con los siguientes requerimientos:

1. Hosting para alojar el portal.

2. Dominio de la página.
3. Contar con las licencias correspondientes para operar.
4. Contar con por lo menos tres personas encargadas de visitar y afiliar a las PYME.

3.4. Localización de la empresa.

La empresa ER² S.A.S. tendrá domicilio en la Cra 65 N° 79ª-80 Of. 302, para efectos de atención personalizada a sus clientes, adicionalmente ofrecerá atención a sus compradores y PYMES afiliadas a través del portal e-business, esto nos permite tener un contacto on-line con nuestros clientes.

3.5. Infraestructura requerida

La infraestructura requerida para la puesta en marcha del negocio es.

1. Hosting para portal e-business.
2. Dominio para portal e-business.
3. Oficina de 45 mts² con capacidad para tres puestos de trabajo y sala de juntas.
4. Puerto de trabajo (escritorio, silla, PC y teléfono) para director de afiliaciones.
5. Puerto de trabajo (escritorio, silla, PC y teléfono) para director de comisiones.
6. Puerto de trabajo (escritorio, silla, PC y teléfono) para agentes comerciales.
7. Sala de juntas con mesa de 6 puestos para reuniones externas o internas.

3.6. Mano de obra requerida

Dentro del negocio de portal e-business se requiere la mano de obra calificada para los siguientes cargos:

Director de afiliaciones: Persona con perfil comercial orientada a la venta persona a persona, innovadora y con altas capacidades de persuasión.

Director de comisiones: Persona con perfil comercial orientada a la venta persona a persona, innovadora y con altas capacidades de persuasión, con conocimiento de e-commerce y experiencia en ventas on-line.

Agentes comerciales: Persona con perfil comercial orientada a la venta persona a persona, telefónica y on-line, innovadora con altas capacidades de persuasión de clientes.

CAPITULO 4

4... Aspectos organizacionales y legales

4.1. Análisis estratégico

4.1.1. Misión

ER² S.A.S. brinda la mejor opción de mercadeo y análisis estratégico de mercado para pequeñas y medianas empresas colombianas de los sectores textil, marroquinería y bisutería que deseen optimizar su presencia en la Web a través del portal e-business para pequeñas y medianas empresas colombianas que ofrece valores agregados para la comercialización y publicidad de productos.

4.1.2. Visión

Ser la mejor opción de mercadeo y análisis estratégico de mercado a través de la WEB para nuestros clientes PYME, lograr ventas de los productos de nuestros clientes por más de 1000 millones para el segundo año de operación, posicionarse como uno de los portales con más alto índice de visitas a nivel nacional.

4.1.3. Principios y Valores

Global ER² S.A.S. nace en el núcleo de una familia joven para ofrecer sus servicios y nuevas ideas al mundo, con el fin de generar un impacto positivo al mismo se plantea como principios fundamentales y valores los siguientes:

1. **Integridad:** Contar con la gama de principios que componen un proceder intachable e incontrovertible en todos los ámbitos en los que se desarrollen nuestros negocios.
2. **Trabajo en equipo:** Trabajar de forma unida para buscar llegar a los objetivos marcados.
3. **Honestidad:** Actuar de manera correcta en todas sus intervenciones en el ámbito de los negocios, cumpliendo con lo que se promete y entregando lo que se ofrece a nuestros clientes.
4. **Protección de la naturaleza:** Entregar al mundo productos y servicios que no impacten negativamente a nuestro planeta ni a ningún ser vivo que la habite.
5. **Creatividad:** Ser generadores de nuevas ideas que le aporten a la sociedad; beneficios, comodidad, productividad, etc.

4.1.4. Análisis DOFA

Tabla 6. Matriz DOFA.

Análisis DOFA		Fortalezas		Debilidades	
		1	Equipo de trabajo con Conocimientos tecnológicos para la puesta en marcha del negocio.	1	Recursos limitados para el inicio del negocio.
		2	Claridad del mercado objetivo y conocimiento del mismo.	2	Anomimato, ausencia de una imagen fuerte en el mercado.
		3	Creatividad y nuevas ideas para el mercadeo de productos en la web.	3	Ausencia de una sede para el desarrollo del negocio.
		4	Metodo de agremiación que ofrece beneficios que le aportan a los negocios de cada uno de los agremiados.	4	Reducida disponibilidad de tiempo de algunos de los integrantes del equipo de trabajo.
		5	Aliados estratégicos de nuestros clientes "PYME".	5	
Oportunidades		Estrategias F-O		Estrategias D-O	
1	Entrada en vigencia del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos.	F1-O3	Desarrollar el portal web con excelentes características gráficas y tecnológicas, agradables para los clientes compradores y que capturen la mayor cantidad de información útil para brindarles recursos utiles de mejora a nuestros clientes PYME.	D1-O4	Buscar recursos en los mas conocidos patrocinadores de ideas emprendedoras para desarrollar la iniciativa en su primera etapa.
2	77% Pymes colombianas sin presencia en la web.	F2-O2	Realizar promoción del portal a traves de la participacion en eventos gremiales y utilizar lals redes sociales como vehículo de promocion.	D2-O3	Establecer el portal como uno de los portales preferidos para la compra de artículos de marroquinería, bisutería y textil.
3	Tendencia creciente del e-commerce a nivel mundial.	F3-O3	Generar nuevas estrategias de retención y entretenimiento de los clientes compradores aplicando ideas innovadoras de.		
4	Interés gubernamental por cerrar la brecha digital en Colombia.				
5	Más del 90% de las empresas colombianas son PYMES				
Amenazas		Estrategias F-A		Estrategias D-A	
1	Competencia con sitios pares en la web.	F1-A1	Manejar estrategias de retencion y entretenimiento para los clientes compradores.	D2-A3	Consolidar el portal como el sitio preferido para las compras de marroquinería, bisutería y textil.
2	Nacimiento de nuevas empresas E-commerce constantemente.	F4-A2	Lograr la mayor cantidad de agremiados en el menor tiempo posible.	D3-A4	Definir una sede fisica para fortalecer el vinculo con nuestros clientes PYMES y generar confianza en ellos
3	Caer en el olvido y convertirse en un sitio poco visitado.	F3-A3	Menejo de recursos creativos para cautivar a los compradores.		
4	Desarrollo de la capacidad de presencia web de las Pymes autónomamente.	F4-A4	Fortalecer el vínculo entre nosotros y nuestros clientes PYME, ser los aliados estrategicos para el mercadeo de productos.		
5	Competencia contra precios bajos de productos sustitutos ofrecidos en el portal que también pueden ser fabricados en la china.	F3-A5	Establecer una estrategia de promociones cautivadoras para los clientes compradores.		

4.2.. Estructura Organizacional

4.2.1. Plantilla de personal requería.

ER² S.A.S. se compone de un director de afiliaciones y un director de comisiones, encargados de dirigir el proyecto Creación de portal e-business para pequeñas y medianas empresas colombianas que ofrece valores agregados para la comercialización y publicidad de productos del sector textil, marroquinería y bisutería. Estas personas se encargaran de reclutar y dirigir la contratación de los servicios necesarios de personas que se encarguen de promocionar y afiliar a las PYME para la implementación del portal en forma outsourcing.

4.2.2. Perfiles y Funciones.

En la tabla 7 describen los perfiles y las funciones de los cargos requeridos para la puesta en marcha de la iniciativa de portal e-business:

Tabla 7. Matriz de perfiles y funciones.

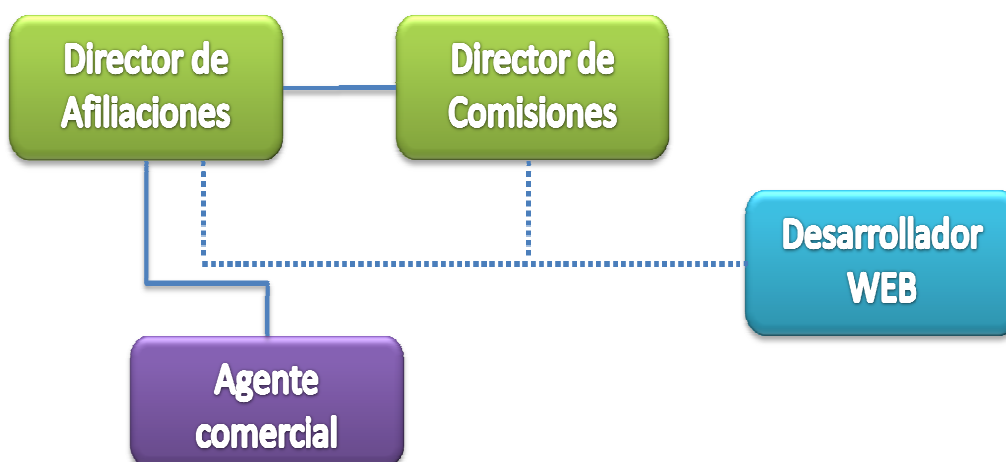
Cargo	Perfil	Funciones
Director de afiliaciones	Profesional en área de tecnología con experiencia en venta de servicios y altas capacidades de organización.	* Liderar el proceso de afiliaciones de PYMES. * Generar los mecanismos de afiliación. * Controlar la información generada en el proceso. * Cumplir la meta de afiliaciones mensuales propuestas. * Crear estrategias que garanticen el crecimiento del número de afiliados al mes.
Director de comisiones	Profesional en área de tecnología con experiencia en venta on-line y altas capacidades de organización con conocimientos en e-commerce.	* Liderar los procesos de ventas a través del portal e-business. * Generar estrategias para aumentar usabilidad del portal. * Crear y controlar el entorno web adecuado y estratégico para cautivar al mayor número de visitantes. * Cumplir la meta de ventas mensuales propuestas. * Innovar en metodologías de mercadeo a través del portal.

Agente Comercial	Profesional con experiencia en ventas, capacidades de persuasión de clientes y orientado al alcance de metas.	* Visitar a PYMES dedicadas al sector de marroquinería, bisutería y textil. * Asistir a ferias gremiales en las que se pueda promocionar el portal dentro de las PYMES. * Atender las inquietudes de los clientes PYME.
------------------	---	---

4.2.3. Organigrama

La organización de la empresa estará conformada como se muestra a continuación.

Grafico 13. Organigrama.



4.2.4. Esquema de contratación y remuneración.

Esta iniciativa operará inicialmente con tres personas directamente contratadas y se acudirá a los servicios outsourcing de un desarrollador web para el montaje del portal, el esquema de contratación que se maneja es el siguiente:

Tabla 8. Cargos y remuneraciones.

Cargo	Remuneración	Tipo de Contratación
Director de afiliaciones	\$ 2,000,000.00	Directa con contrato a termino indefinido
Director de comisiones	\$ 2,000,000.00	Directa con contrato a termino indefinido
Agente Comercial	\$ 1,000,000.00	Directa con contrato a termino indefinido
Desarrollador web	Proporcional a los servicios prestados.	Out sourcing

4.3. Aspectos Legales

4.3.1. Tipo de sociedad.

El proyecto de portal e-business, es una iniciativa de ER² S.A.S., la cual es una empresa que se desea constituir bajo el tipo de sociedad en acciones simplificadas.

Este tipo de sociedad permite diversificar las operaciones del portal y simplificar su constitución.

4.3.2. Distribución de la propiedad.

Se busca constituir una sociedad con un capital que se distribuirá en 5000 acciones los cuales se distribuyen entre dos socios principales en proporciones iguales de 50% cada uno.

El capital inicial de constitución es de \$5,000.000 aportados en partes iguales por los dos socios.

4.4 Costos administrativos.

4.4.1. Gastos de personal

Dada la plantilla que se define para la puesta en marcha del portal e-business, se calculan los gastos de personal según los salarios a pagar a cada uno de ellos y con base en la legislación laboral colombiana.

Para el cálculo de los gastos de personal se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

1. **Prima de servicios:** Un mes de salario, pagaderos por semestre; para todos los empleados
2. **Cesantías:** Un mes de salario por cada mes de servicio
3. **Intereses sobre cesantías:** 12% anual sobre las cesantías del mismo año
4. **Vacaciones:** Por cada año de servicio, 15 días de descanso remunerado

Tabla 9. Discriminación de nomina detallada.

CARGO	DIRECTOR DE AFILIACIONES	DIRECTOS DE COMISIONES	AGENTE COMERCIAL	TOTALES
Salario basico	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 1,000,000	\$ 5,000,000
Calculo de nomina				
Prima legal	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 83,333	\$ 416,667
Cesantias	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 83,333	\$ 416,667
Intereses	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 50,000
Vacaciones	\$ 2,778	\$ 2,778	\$ 1,389	\$ 6,944
Calculo de carga prestacional				
Salud	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 85,000	\$ 425,000
Pension	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 120,000	\$ 600,000
ARP	\$ 10,440	\$ 10,440	\$ 5,220	\$ 26,100
Parafiscales	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 90,000	\$ 450,000
Total	\$ 2,956,551	\$ 2,956,551	\$ 1,478,276	\$ 7,391,378

4.4.2. Gastos de puesta en marcha.

Tabla 10. Gastos de inversión y puesta en marcha.

Concepto	Valor
Fijas	
Computadores personales	\$ 5,600,000
Adecuacion de la oficina	\$ 3,000,000
Diferidos	
Creacion de portal	\$ 6,000,000
Dominio	\$ 250,000
Hosting	\$ 125,000
Capital de trabajo	
Arriendo	\$ 3,000,000
Sueldos	\$ 88,696,536
Material de mercadeo y publicidad	\$ 5,000,000
Utiles de oficina	\$ 2,400,000
Utiles de aseo	\$ 2,600,000
Utiles de cafetería	\$ 2,400,000
Servicios públicos	\$ 3,000,000
total	\$ 116,671,536

4.4.3. Gastos administrativos anuales.

Tabla 11. Gastos administrativos anuales.

Item	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 7,391,378	\$ 88,696,536	\$ 91,357,432.08	\$ 94,098,155.04	\$ 96,921,099.69	\$ 99,828,732.68
Hosting	\$ 20,833	\$ 250,000	\$ 257,500.00	\$ 265,225.00	\$ 273,181.75	\$ 281,377.20
Dominio	\$ 16,667	\$ 200,000	\$ 206,000.00	\$ 212,180.00	\$ 218,545.40	\$ 225,101.76
Mercadeo	\$ 500,000	\$ 6,000,000	\$ 6,180,000.00	\$ 6,365,400.00	\$ 6,556,362.00	\$ 6,753,052.86
Insumos de cafetería	\$ 200,000	\$ 2,400,000	\$ 2,472,000.00	\$ 2,546,160.00	\$ 2,622,544.80	\$ 2,701,221.14
Insumos de oficina	\$ 200,000	\$ 2,400,000	\$ 2,472,000.00	\$ 2,546,160.00	\$ 2,622,544.80	\$ 2,701,221.14
Servicios	\$ 300,000	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000.00	\$ 3,819,240.00	\$ 3,933,817.20	\$ 4,051,831.72
Transporte	\$ 900,000	\$ 10,800,000	\$ 11,124,000.00	\$ 11,457,720.00	\$ 11,801,451.60	\$ 12,155,495.15
Total	\$ 8,628,878	\$ 114,346,536	\$ 117,776,932	\$ 121,310,240	\$ 124,949,547	\$ 128,698,034

CAPITULO 5

5. Aspectos financieros

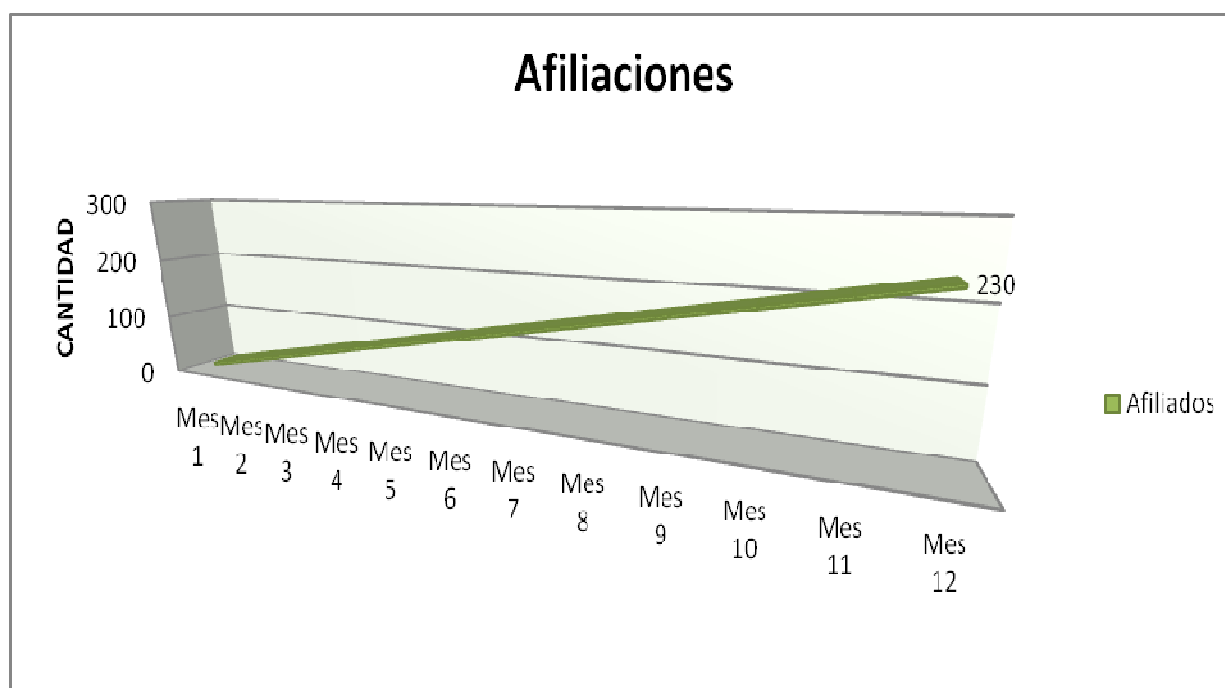
5.1. Proyecciones financieras

Una de las principales metas de nuestro portal web es llegar a agremiar 600 de las Pymes colombianas fabricantes de Marroquinería, bisutería y textiles en el primer año, este paso es de vital importancia ya que con las inscripciones por agremiación se generara un ingreso importante que se convertirá en una fuente constante de ingresos para el portal.

5.1.1. Supuestos generales

Se presupuesta crecer en afiliaciones a un ritmo de 18.33% afiliando por lo menos a 20 PYMES mensualmente, la siguiente grafica muestra este crecimiento proyectado.

Grafico 14. Proyección de afiliaciones mes a mes durante el primer año.



De tal manera que se desea tener para el primer año 230 Pymes afiliadas a nuestro portal.

En el siguiente cuadro se puede observar la proyección de ventas mes a mes durante los primeros 5 años de operación del portal.

El precio fijado por concepto de afiliación mensual es: \$70.000 y el valor de la comisión por cada una de las ventas logradas a través del portal es de \$200, con estos valores realizamos la proyección que se muestra a continuación.

5.1.2. Estado de resultados.

Tabla 12. Estado de resultados.

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas Netas	\$ 101,222,000	\$ 311,968,460	\$ 526,229,740	\$ 753,131,488	\$ 993,173,735
Costos					
Gastos de Administracion y Ventas	\$ 114,346,536	\$ 117,776,932	\$ 121,310,240	\$ 124,949,547	\$ 128,698,034
Utilidad Antes de impuestos	\$ (13,124,536)	\$ 194,191,528	\$ 404,919,500	\$ 628,181,941	\$ 864,475,701
Provision para impuestos 35%	\$ (4,593,588)	\$ 67,967,035	\$ 141,721,825	\$ 219,863,679	\$ 302,566,496
Utilidad Neta	\$ (8,530,948)	\$ 126,224,493	\$ 263,197,675	\$ 408,318,262	\$ 561,909,206

5.1.3. Balance general

Tabla 13. Balance general del primer año.

Cuentas	Año 1
	31 de dic. Del año 1
ACTIVOS	
Activos corrientes	
Caja y Bancos	\$ 116,671,536
Inversiones temporales	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -
Inventario	\$ -
Subtotal	\$ 116,671,536
Activos Fijos	
Terrenos	\$ -
Edificaciones	\$ -
Equipos	\$ 8,600,000
Vehiculos	\$ -
Depreciacion acumulada	\$ -
Sub total	\$ 8,600,000
Total Activos	\$ 125,271,536
PASIVOS + PATRIMONIO	
Pasivos Corrientes	
Obligaciones bancarias	\$ -
Sueldos	\$ 88,696,536
Cuentas por pagar	\$ 8,600,000
Impuestos por pagar	\$ -
Dividendos por pagar	\$ -
Acreedores Varios	\$ -
Subtotal	\$ 97,296,536
Pasivos a largo plazo	\$ -
Patrimonio	
Capital	\$ 27,975,000
Superavit	\$ -
Utilidad del ejercicio	\$ -
Subtotal	\$ 27,975,000
Total pasivo y patrimonio	\$ 125,271,536

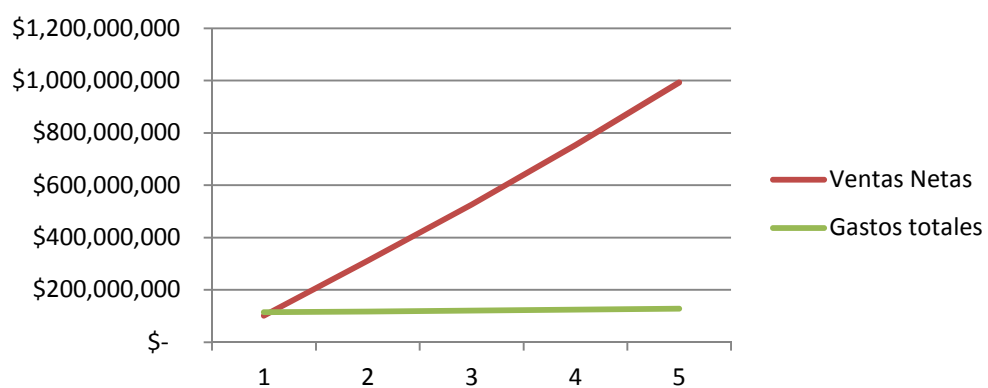
5.1.4. Flujo de caja proyectado

Tabla 14. Flujo de caja proyectado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial de caja	0	\$ (13,124,536)	\$ 194,191,528	\$ 404,919,500	\$ 628,181,941
Ventas Netas	\$ 101,222,000	\$ 311,968,460	\$ 526,229,740	\$ 753,131,488	\$ 993,173,735
Salarios	\$ 88,696,536	\$ 91,357,432	\$ 94,098,155.04	\$ 96,921,099.69	\$ 99,828,732.68
Hosting	\$ 250,000	\$ 257,500	\$ 265,225.00	\$ 273,181.75	\$ 281,377.20
Dominio	\$ 200,000	\$ 206,000	\$ 212,180.00	\$ 218,545.40	\$ 225,101.76
Mercadeo	\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400.00	\$ 6,556,362.00	\$ 6,753,052.86
Insumos de cafetería	\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160.00	\$ 2,622,544.80	\$ 2,701,221.14
Insumos de oficina	\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160.00	\$ 2,622,544.80	\$ 2,701,221.14
Servicios	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 3,819,240.00	\$ 3,933,817.20	\$ 4,051,831.72
Transporte	\$ 10,800,000	\$ 11,124,000	\$ 11,457,720.00	\$ 11,801,451.60	\$ 12,155,495.15
Saldo Final	\$ (13,124,536)	\$ 194,191,528	\$ 404,919,500	\$ 628,181,941	\$ 864,475,701

5.1.5. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto está dado para que al finalizar el empezar el 2do año de operación se logre el punto de equilibrio, esta conclusión la podemos obtener al revisar las proyecciones de ventas y el estado de resultados.

Grafico 15. Punto de equilibrio.

5.2. Fuentes de financiación.

Esta iniciativa se desea desarrollar con la inversión de recursos propios por parte de los socios que la constituyen en la siguiente proporción: 50% socio 1 y 50% socio 2, de tal forma que las sumas de dinero a invertir son:

Tabla 15. Fuentes de financiación.

Socios	%	Monto
Eliana Robayo Socio 1	50%	\$ 58,335,768
Edgar Rodriguez Socio 2	50%	\$ 58,335,768
	100%	\$ 116,671,536

5.3. Evaluación Financiera.

5.3.1 Valor presente neto

Tabla 16. Valor presente Neto.

Item	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	V.P.N.
Flujo anual	\$ (116,671,536)	\$ -	\$ (13,124,536)	\$ 194,191,528	\$ 404,919,500	\$ 628,181,941	
Tasa T.I.O.		7%	7%	7%	7%	7%	
Factor de actualización		0.91	0.83	0.75	0.68	0.62	
Valor actual	\$ (116,671,536)	0	\$ (10,893,365)	\$ 145,643,646	\$ 275,345,260	\$ 389,472,804	\$682,896,808

Como se puede observar el V.P.N. es mayor a cero por lo tanto es viable invertir en este negocio adicionalmente, los beneficios de negocio son generosos al largo plazo.

5.3.2 Tasa interna de retorno

A continuación mediante el cálculo de la tasa interna de retorno T.I.R. se refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojara periodo a periodo durante toda su vida útil.

Para hallar la tasa interna de retorno de esta iniciativa se uso una hoja de cálculo en Excel bajo el comando “=IRR(A1:A5)” siendo A1 y A5 el intervalo de celdas en donde se encontraban depositados los flujos actuales de ingreso, de esta forma obtuvimos un TIR de **58%**.

Esto nos permite afirmar que el proyecto cuanta con una excelente tasa interna de retorno y es rentable.

CAPITULO 6

6.1 Análisis de Riesgo

Al evaluar el proyecto se deben tener en cuenta las situaciones en las cuales lo programado pueda no darse, debido a múltiples circunstancias.

Dentro de la planeación del negocio se consideran los riesgos más probables según el conocimiento de los proponentes de la idea de negocio, de esta forma se definió como los principales riesgos los siguientes:

1. **Baja popularidad del portal**, este es un riesgo fundamental que puede llegar a ocurrir si no se monitorean adecuadamente los principales indicadores de usabilidad y trafico del portal, por ello se pretende reducir el riesgo mediante el control desde el inicio de los resultados de usabilidad y trafico de visitas en el portal, para de esta manera propender por la meta propuesta de venta propuesta en este plan de negocio, sin embargo y como otra medida de mitigación del riesgo se puede observar en el plan de negocio que los buenos resultados financieros del mismo no dependen netamente de la cantidad de trafico ni de ventas logradas a través del portal, aunque al finalizar el ejercicio este parámetro no puede ser descuidado ya que al obtener buenos resultados en popularidad se facilitan los demás resultados esperados con el portal.
2. **Posibilidad de que las Pymes prefieran la implementación del e-commerce en sus propios portales**, este es un riesgo que lo hemos clasificado como dinámico ya que es una situación que se puede llegar a dar si las tendencias empresariales cambian, sin embargo actualmente cada empresa busca ser especialista en su núcleo de negocio y deja a terceros el desarrollo de los temas impropios a su operación, bajo esta premisa se plantea la creación de este

portal e-bussines, el cual se especializa en el e-commerce y la aplicación de bussines intelligence, esto minimiza el riesgo y le abre la senda al portal para posicionarse como un portal de venta de productos de bisutería especializado en e-commerce y analítica de negocio de cara a nuestros afiliados, las PYMES.

Básicamente se tienen en cuenta los dos riesgos que ha criterio de los emprendedores de este negocio pueden ser más impactantes para la continuidad del negocio y se contemplan planes de mitigación como un método de preparación para evitar al máximo que ocurran.

Conclusiones

- En Colombia el 77% de las pymes no cuentan con sitio web propio y el 23% restante cuenta con sitios web los cuales no aprovechan al máximo, esta idea de negocio llega para ubicarse en el mercado de los servicios en la internet, ofreciendo la posibilidad de que estas PYMES cuenten con un portal de ventas que los agremia, los retroalimenta del mercado y les ayuda en el desarrollo de sus negocios incursionando en las nuevas tendencias.
- La innovación desde el punto de vista de saber llegar a los compradores visitantes del portal es clave para el desarrollo de este negocio, por esta razón se centraran gran parte de los esfuerzos de desarrollo del portal en cautivar a la mayor cantidad de visitantes y posicionar el portal usando los diferentes recursos existentes en la web como las redes sociales.
- El sector empresarial de Colombia está formado en su gran mayoría por PYMES, de esta forma si se le apunta a impactar para la mejora a este sector y se logran buenos resultados, serán significativos los cambios en el sector productivo del país y en su economía.
- Es de vital importancia lograr la mayor cantidad de PYMES asociadas a través del portal y generar mecanismos de retención que eviten al máximo la deserción de socios, esto ya que las bases financieras que garantizan la continuidad del negocio dependen del ingreso contante que se genera mes a mes por afiliaciones.
- Con la realización de este plan de negocio se abren muchas más ideas de negocio que vale la pena contemplar con sus respectivos estudios de viabilidad y análisis financiero

Bibliografía

1. **Cordoba Padilla, Marcial (2006).** Formulación y evaluación de proyectos.
Bogotá: Ecoe Ediciones,.
2. **Roldan Martinez, David. Moya, José Manuel (2005).** La tecnología e-business.
Madrid: Thomson,.
3. **<http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=96150>,** Pymes confían en transacciones en línea. publicado: 05/24/2011.
4. **<http://www.slideshare.net/pipe1201/diagnostico-del-comercio-electrnico-en-colombia>,**
Diagnostico del comercio electrónico en Colombia. Publicado: junio de 2010.
5. **Cámara de comercio de Bogotá.** El ABC de las SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas), Diciembre de 2009.
6. **<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>.** un país de Pymes. Publicado: 17 de julio de 2011.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Edgar Arnoldo Rodríguez Rodríguez

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 80.387.731

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

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:

Plan de Negocio ER² S.A.S., este trabajo corresponde a:
creación de portal e-busines para pequeñas y medianas
empresas colombianas que ofrece valores agregados para
la comercialización y publicidad de productos del sector textil,
marroquinería y bisutería.

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: Edgar R. Rodríguez R.
 FIRMA: [Firma]
 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 80387731
 FACULTAD: Postgrados
 PROGRAMA ACADÉMICO: Gestión de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: _____
 FIRMA: _____
 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
 FACULTAD: _____
 PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
 FIRMA: _____
 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
 FACULTAD: _____
 PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
 FIRMA: _____
 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
 FACULTAD: _____
 PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 03 de diciembre de 2012