

Servicios de sourcing estratégico en las modalidades de BPO (Business Process Outsourcing) y SAAS (software as a Service) – Plan de empresa

Néstor Raúl Tróchez Ramirez

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

Director del trabajo de grado:

Ana Carolina Martínez

Universidad ICESI

Facultad de ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración

Cali, Abril de 2013

Contenido

1. RESUMEN.....	5
2. ABSTRACT.....	7
3. SINTESIS	9
4. ANALISIS DE MERCADO	12
a. Análisis del sector	12
b. Análisis Clientes.....	17
c. Definición de productos y servicios:	19
d. Análisis de los competidores.....	22
e. Estrategias de mercadeo y plan de ventas:	24
5. ANALISIS TÉCNICO	30
a. Procesos	30
b. Proveedores.....	31
c. Sistemas de control.....	35
d. Formas de operación	36
e. Consumos unitarios	38
f. Distribución de planta y de equipos	38
g. Requerimientos de capacitación del recurso humano.....	39
h. Plan de compras	39
6. Análisis Administrativo	40
a. Perfil del equipo empresarial y del personal.	40
b. Estructuras y los estilos de dirección.	41
c. Mecanismos de control.	42
d. Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.....	43
7. Análisis legal y social.....	45
a. Permisos	45
b. Reglamentaciones, Leyes y Obligaciones	45

8.	Análisis de Valores personales.....	47
9.	Análisis Económico.....	47
	a. Necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	47
	b. Ingresos, costos y gastos.....	49
	c. Puntos de equilibrio contable y económico	52
10.	Análisis Financiero	54
	a. Necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros.	54
	b. Estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero.....	54
	c. Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	57
11.	Análisis de Riesgos.....	60
	a. Económicos	60
	b. Mercado	60
	c. Técnicos.....	61
12.	Evaluación de Proyecto	62
	a. Indicadores de factibilidad.....	62
	b. Identificación de variables críticas.....	63
	c. Evaluación del proyecto vs cambios en las variables.	64
13.	Conclusiones.....	65
14.	Bibliografía	67

1. RESUMEN

Las organizaciones emplean un tiempo significativo en el proceso de compras para la búsqueda de proveedores, solicitud de cotizaciones y negociación, lo cual finalmente se traduce en gastos; por otra parte los proveedores invierten grandes sumas de dinero para dar a conocer su portafolio de productos a posibles clientes y en muchos casos difícilmente llega a quien toma la decisión de compra; por lo anterior una plataforma que relacione de manera directa las necesidades de compra de productos y servicios de una organización, con la propuesta para satisfacer dichas necesidades por parte de un grupo de proveedores, permitirá agilizar el proceso de compras traduciéndose en ahorro de la transacción.

Este documento tiene como objetivo analizar la viabilidad de creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de BPO (Business Process Outsourcing) y SAAS (software as a Service) para el sourcing estratégico¹ de pequeñas y medianas empresas; del cual se obtienen las siguientes conclusiones:

- El análisis sugiere un mercado potencial y propone como sectores de incursión primaria las Pymes dedicadas a la producción de alimentos y bebidas y la industria de autopartes.
- El análisis técnico sugiere la creación de un equipo multidisciplinario en los campos comercial, operaciones de servicios, TIC`s y servicio al cliente, con

¹ Proceso enfocado a crear oportunidades para que instituciones inicien una colaboración que sea mutuamente benéfica.

el fin de dar el soporte necesario a la plataforma y la prestación de servicios de BPO.

- La sociedad propuesta es de tipo “Sociedad por acciones Simplificada” – SAS, con domicilio en la ciudad de Cali, compuesta por el autor del documento y la compañía E-Solutions & Cía. Ltda.
- El proyecto se requiere una inversión inicial de \$ 63.000.000, los cuales serán aportados por los socios iniciales. posteriormente es necesario contar con un capital de trabajo de \$ 120.000.000 para financiar la operación desde el inicio hasta sobrepasar el punto de equilibrio, los cuales esperan ser obtenidos con capital semilla o en su defecto un monto de \$60.000.000 mediante la vinculación de un tercer socio que lo aporte en especies mediante servicios a la compañía y un segundo aporte de los socios iniciales.
- El proyecto evaluado financieramente es rentable; obteniendo una TIR de 74,02% y un periodo de pago descontado de aproximadamente 3 años.

Palabras claves: Plan de empresa, sourcing estratégico, BPO (Business Process Outsourcing), SAAS (software as a Service), B2B, e-procurement, e-sourcing, e-tendering.

2. ABSTRACT

Organizations use a significant time in procurement process for finding suppliers, request quotes and trading, which ultimately translates into costs, furthermore providers invest much money to publicize its products to potential customers and many cases hardly go to the decision maker, as above a platform who linking directly the organization`s purchasing needs with the proposal to meet those needs by a provider group, will turns faster the procurement process, resulting in savings of the transaction.

This paper aims to analyze the feasibility of creating a company dedicated to the BPO services (Business Process Outsourcing) and SaaS (Software as a Service) for the strategic sourcing of small and medium enterprises, from which we obtain the following conclusions:

- The analysis suggests an interesting potential market sectors and proposed as primary raid SMEs engaged in the production of food and beverages and the auto parts industry.
- Technical analysis suggests the creation of a multidisciplinary team in commercial, operations services, ICT`s and customer service fields, to provide the necessary support for platform and BPO services.

- The proposed partnership is a "simplified stock company" – SAS (Spanish acronym), established in Cali, composed by the author and the company E-Solutions & Cia. Ltd.
- Project Implementation requires an initial investment of \$ 63 million, which will be provided by the initial partners. then it is necessary to have a working capital of \$ 120 million to fund the transaction from the beginning to surpass the breakeven point, which are expected to be obtained in with seed`s funds or else the amount of \$ 60 million by linking a third partner to contribute by the company services and a second input of the initial partners.
- The project is evaluated financially profitable, earning an IRR of 74,02% and a discounted payment period of approximately three years.

Keywords: business plan, strategic sourcing, BPO (Business Process Outsourcing), SaaS (Software as a Service), B2B, e-procurement, e-sourcing, e-tendering.

3. SINTESIS

El presente proyecto tiene como finalidad la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de BPO (Business Process Outsourcing) y SAAS (software as a Service) para el sourcing estratégico. El sourcing estratégico consiste en crear una oportunidad para que compradores y proveedores institucionales inicien una colaboración que sea mutuamente benéfica.

La propuesta de valor es llegar a reducir los costos operativos del proceso de compras al conectar de manera eficiente las necesidades de compradores institucionales con la oferta de vendedores potenciales y facilitar el análisis de la información del mercado, garantizando confiabilidad, agilidad y disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Los servicios a ofrecer son los de BPO para búsqueda de proveedores nacionales, búsqueda de proveedores internacionales, negociación con proveedores, seguimiento a Órdenes de Compra (OC) y SAAS para la búsqueda de proveedores nacionales e internacionales y negociación (subasta inversa, licitación, o sobre cerrado). Adicionalmente cuenta con servicios conexos como membresía de proveedores, venta de espacios publicitarios y venta de informes de comportamientos del mercado por sectores.

La empresa será dirigida en la parte administrativa y gerencial por parte del autor del proyecto y en la parte técnica por el representante legal de la compañía E-Solutions & Cía. Ltda. propuesto como el primer socio.

El proyecto será exitoso dadas las siguientes razones: 1) Las organizaciones emplean un tiempo significativo en el proceso de compras para la búsqueda de proveedores, solicitud de cotizaciones y comparación de las mismas, lo cual finalmente se traduce en gastos; por otra parte los proveedores invierten fuertes sumas de dinero para dar a conocer su portafolio de productos a posibles clientes y en muchos casos difícilmente llega a quien toma la decisión de compra; por lo anterior una plataforma que relacione de manera directa clientes y proveedores, permitirá agilizar el proceso de compras traduciéndose en ahorro de la transacción; 2) El proceso de globalización colombiano genera oportunidades de negociaciones internacionales de importación y exportación, para lo cual es importante contar con herramientas que optimicen la búsqueda y negociación con socios nuevos y actuales. La herramienta propuesta en el proyecto es una alternativa viable para generar estas interacciones a nivel doméstico e internacional; 3) El proyecto incorpora el desarrollo de una plataforma en ambiente WEB que incluya los procesos de E-sourcing y E-tendering, facilitando la obtención de información relevante para la compra; y 4) En el mercado existen plataformas de configuración similar, pero sus elevados costos no las hacen factibles económicamente para las pequeñas y medianas empresas, quienes conforman el mayor porcentaje de las empresas del país.

Para lograr las metas planeadas se implementarán las siguientes estrategias: 1) El desarrollo de una plataforma intuitiva, parametrizable y segura que cumpla con las necesidades del cliente; 2) La conformación de un equipo consultor que vincule y catalogue adecuadamente nuevos proveedores y realice seguimiento a las solicitudes de cotización de los clientes, con el fin de garantizar que los usuarios obtengan una respuesta oportuna; 3) La vinculación de personal idóneo en el área comercial, con conocimientos técnicos y de calidad, con el fin de hacer una venta consultiva; y 4) La inclusión de valores agregados en los análisis de costos de importación en las solicitudes de propuestas internacionales.

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere una inversión inicial de aproximadamente \$ 63.000.000, con el fin de realizar el desarrollo del software y adquirir los equipos y muebles para el inicio de la operación, los cuales serán aportados en partes iguales por los socios, provenientes de su patrimonio personal. Adicionalmente, es necesario contar con un capital de trabajo de aproximadamente \$ 120.000.000 para sustentar la operación, los cuales serán obtenidos a través de fuentes de financiación de capital semilla o la inclusión de un tercer socio que desarrolle las actividades relacionadas con los servicios de personal (comercial, operaciones y servicio al cliente).

4. ANALISIS DE MERCADO

a. Análisis del sector

El análisis de mercado vincula dos sectores que se encuentran fuertemente relacionados con la idea de negocio, uno de ellos la industria de Tecnologías de Información y comunicación (TIC) y el segundo, los servicios de outsourcing o igualmente conocidos como Business Process Outside (BPO), ambos englobados dentro del macrosector de servicios.

El sector servicios forma parte importante del PIB colombiano, muy por encima de los demás ingresos nacionales y cuenta con proyecciones enormes a nivel mundial. Según BPR Benchmark los servicios participan con el 63% del producto global y del 70% del empleo generado a nivel mundial.

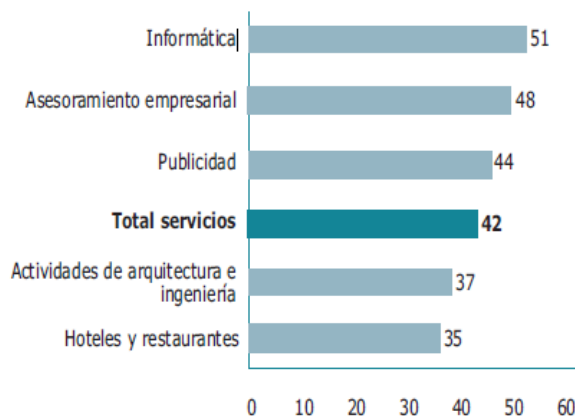
El banco de la república de Colombia en informe de Junio de 2012 de la junta directiva al congreso, presenta a los servicios a las empresas (exceptuando los servicios financieros e inmobiliario) como el segundo sector con mayor contribución al crecimiento del PIB en el primer del trimestre de 2012, por encima de sectores potentes de la economía colombiana como la explotación de minas y canteras y el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca.

Según BPR Benchmark si bien es cierto que en la actualidad la industria de BPO&O en Colombia es pequeña, tímidamente enfocada a nivel local y específicamente en operaciones de call centers, podría consolidarse como un

destino atractivo de offshoring, principalmente por sus bajos costos en comparación con otros mercados, la infraestructura y a sus mejoras en ambiente de negocios; y concluye que los sectores de mayor potencial de desarrollo en el área de outsourcing son: salud, energía, educación y software.

Por su parte la gran encuesta PYME realizada por la ANIF, refleja resultados positivos del sector de servicios informáticos, al posicionarse con la mejor percepción de los empresarios frente a la situación económica general, por encima de otros sectores de mayor trayectoria históricamente como lo muestra el siguiente gráfico:

Ilustración 1. Situación económica general PYMES en el segundo semestre 2011



Fuente: ANIF

Según la base de datos de la Cámara de comercio de Cali, en el año 2011 se encontraban inscritas 291 empresas cuya actividad comercial principal estaba relacionada con alguno de los siguientes grupos: K721000 Consultores en equipos de informática; K722001 Servicios de programa de cómputo especializado; y K722000 Consultores en programas de informática, elaboración y suministro de

programas de informática. De este conjunto total de compañías el 87% son microempresas y solo el 2% son grandes o medianas empresas, lo que hace pensar que es un sector poco maduro y con posibilidades latentes para explorar.

Ilustración 2. Empresas por tamaño Cámara de Comercio de Cali



TAMAÑO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPRESAS
Grande	1
Mediana	1
Microempresa	254
Pequeña	35
Total general	291

Fuente: Autor – Datos Cámara de comercio Cali

Existen en la actualidad empresas que se dedican a actividades similares a la propuesta en el presente plan de negocio; a continuación se realizará una caracterización de las mismas ordenadas en grupos de menor a mayor relación.

1. Directorios industriales en internet

Existen compañías que han desarrollado catálogos de proveedores en internet según las diferentes actividades económicas, en los cuales las empresas se inscriben de manera gratuita o por un costo fijo. Dentro de este grupo existen plataformas simples como www.dicepaginasamarillas.com, www.businesscol.com en las cuales solo se encuentra información básica de proveedores y no existe ningún tipo de control para el ingreso de las empresas en la base de datos; por

otra parte, se han desarrollado otras tantas un poco más estructuradas en las cuales se puede redireccionar a la página web de la empresa, georeferenciarla, enviar mensajes en un buzón administrado por la plataforma, entre otros beneficios, tal es el caso de www.paginasamarillas.com.co, www.tuugo.com.co.

2. Software de e-procurement

El E-procurement, término bajo el cual se conoce el manejo de las relaciones comerciales y de negocios entre diversas empresas utilizando Internet, ha sido explorado por grandes compañías en el sector de la informática como IBM y Oracle, desarrollando plataformas robustas que incluyen el control desde la requisición interna, e-sourcing (perfilación de proveedores), e-procurement (licitación), e-reverse auctioning (e-subasta revertida), compra y control de facturación. Debido a su complejidad y respaldo, estas plataformas están dirigidas principalmente a grandes empresas que cuentan con el músculo financiero necesario para costear este tipo de sistemas, tal es el caso de ARIBA, COUPA, BRAVO SOLUTIONS, entre otras.

3. Plataformas para el e-tendering.

El e-tendering puede resumirse como el proceso de licitación apoyado en internet, actualmente se encuentran empresas que prestan este servicio mediante el pago de una membresía por la cual pueden inscribirse tanto compradores como vendedores para ofertar y solicitar presupuestos a la red de empresas registradas, tal es el caso de del portal pretsys.comprasinverse.com, entre otras.

4. Compañías dedicadas al outsourcing de sourcing estratégico.

El sourcing estratégico es un proceso que busca crear una oportunidad para que el comprador y los proveedores inicien una colaboración que sea mutuamente benéfica mediante estrategias de relaciones constantes entre ambos. El resultado puede ser una mayor rentabilidad en la cadena de suministro y un valor agregado al producto o el servicio final. Esta actividad puede ser contratada a empresas como Purchasing office, Gestión de empresas Ltda, Wilcatec, KOMPRAS BPO, entre otras, cuyo objeto es la Consultoría y Outsourcing en Gestión de compras y Abastecimiento, pero sin el soporte de una herramienta informática para el e-sourcing y e-tendering.

Por otra parte se encuentra la compañía VIVO CONSULTING con sucursal en la ciudad de Bogotá, catalogada como la primera compañía regional que ofrece soluciones de abastecimiento con ayudas electrónicas como COUPA y ARIBA. Esta compañía por estar relacionada fuertemente con la idea de negocio, será estudiada más profundamente en el análisis de los competidores.

Finalmente se pueden identificar como oportunidades: la poca presencia de compañías con un portafolio similar al propuesto; el nicho de mercado potencial de medianas empresas, teniendo en cuenta la gran cantidad de las mismas y lo poco atendidas por las grandes compañías que ofrecen un portafolio similar; la apuesta del gobierno para el desarrollo de proyectos de TICs y BPO en su Programa de Transformación Productiva (PTP); la internacionalización Colombiana a través de

tratados de libre comercio, lo cual incentiva el comercio internacional y sugiere un aumento en la búsqueda de proveedores extranjeros y por ende la necesidad de herramientas para esto; y la mano de obra competente en la ciudad para el desarrollo de TICs.

Por otra parte se pueden identificar como amenazas la presencia de grandes empresas como Ariba (adquirida recientemente por la multinacional SAP); la hermeticidad y desconfianza de las compañías para compartir o delegar a terceros su proceso de compras; y el alto desgaste en la etapa inicial del proyecto con el fin de inscribir una base de datos de proveedores acorde a la demanda.

b. Análisis Clientes

Ante la necesidad de generar una estrategia de introducción que pueda ser realista y coherente con la dimensión del plan de empresa propuesto, a continuación se identifican los sectores potenciales.

En primera instancia si se tiene en cuenta el alto costo de las herramientas disponibles en el mercado para el e-sourcing y e-tendering (Ariba 40.000 USD anuales), se identifica una oportunidad de atender el sector de las Pymes si se ofrece un precio acorde a sus capacidades e intereses.

Al momento de definir los sectores de actividad económica que pueden ser más atractivos para la introducción al mercado, se puede evidenciar que las Pyme que registraron el mayor crecimiento en sus ventas fueron las dedicadas a la venta de

repuestos y autopartes con un 27.9% anual², lo cual lo propone como un sector interesante más aún si se tiene en cuenta que hace parte de la primera línea de “Más y Mejor de lo bueno” según los sectores de clase mundial determinados en el Programa de Transformación Productiva (PTP) diseñado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, adicionalmente el autor del plan de empresa se desempeña laboralmente en este sector y evidencia de manera particular oportunidades de desarrollo. Este sector tiene como clientes: distribuidores mayoristas y minoristas de vehículos y autopartes; empresas de transporte terrestre en varias modalidades (carga, urbano, mixto, especial, etc); y el sector industrial con flota de transporte propia (ingenios, petroleras, etc). Al examinar el sector transporte, se encuentra que el 76% de su PIB es aportado por el transporte terrestre³, lo cual lo ubica en un sector interesante si se tiene en cuenta que su PIB es cercano a los 4 billones de pesos anuales y que su rentabilidad depende en gran medida de la optimización de los costos de mantenimiento de la flota, lo cual se resume en la efectividad de su proceso de compras.

Finalmente se determinan como clientes del presente plan los siguientes tipos de empresas:

- 1) Como proveedores en la plataforma: ensambladoras de vehículos, ensambladoras de motocicletas, productoras de autopartes y comercializadoras mayoristas

² ANIF

³ Supertransporte

- 2) Como compradores en la plataforma: transporte de carga terrestre, transporte de pasajeros terrestre e industriales con flota de transporte propia.

c. Definición de productos y servicios:

Según la encuesta realizada por el autor a diez responsables del proceso de compras en PYMES de los sectores de transporte, autopartes, alimentos y bebidas, en el cual se consultó acerca de las principales actividades que representan mayor debilidad en el proceso de compras y el grado de aceptación de los servicios de outsourcing propuestos en el presente plan, se determinaron los siguientes servicios:

Nota: Para todos los casos se llamará “Comprador” a la persona(s) designada por la compañía contratante del servicio para ser interlocutor con “la compañía”, quien en este caso es la encargada de prestar el servicio de outsourcing del proceso de compras.

- **Búsqueda de proveedores y cotizaciones nacionales (E-Sourcing):**

El comprador no tendrá que buscar proveedores, solo crea un evento de solicitud de cotización diligenciando un formato en la plataforma WEB creada por la compañía, las solicitudes de cotización llegarán a los proveedores inscritos en dicha categoría, quienes podrán remitir sus propuestas a la plataforma y estas serán finalmente consolidadas en un informe para el análisis del comprador.

- **Búsqueda de proveedores y cotizaciones internacionales (E-sourcing):**

Este servicio realizará las mismas actividades mencionadas en el servicio anterior, pero con proveedores internacionales. Adicionalmente presentará un análisis de los requisitos para la importación y un presupuesto del costo total de los bienes puestos en la bodega del comprador para cada uno de los casos.

- **Negociación con proveedores (E-tendering):**

El comprador crea un evento en la plataforma la cual incluye todas las condiciones de compra de un bien o servicio específico. Este evento permite que la compañía invite a proveedores sugeridos por “el comprador” y/o nuevos proveedores de esa categoría, quienes incluirán su propuesta en la plataforma suscrita en alguna de las siguientes modalidades:

1. Subasta inversa: Todos los proveedores podrán ver en tiempo real las propuestas de los demás proveedores y realizar los ajustes dentro del tiempo y demás condiciones establecidas en el evento creado.
2. Licitación: Los proveedores no podrán ver las propuestas de los demás proveedores y no podrán realizar contraofertas.
3. Sobre cerrado: Los proveedores no podrán ver las propuestas de los demás proveedores pero podrán realizar ajustes a sus propuestas según la contraoferta del comprador.

- **Seguimiento a órdenes de compra:**

Según la información de las órdenes de compras remitida o sincronizada por parte del comprador, la compañía realiza seguimiento telefónico, digital y/o personal del estado de las mismas con el fin de gestionar la entrega oportuna y actualizar los cambios que puedan surgir en la misma.

Por otra parte, se han identificado servicios adicionales que pueden ser prestados a los proveedores, los cuales a continuación se especifican:

- **Membresía e-tendering para proveedores:**

Las empresas proveedoras de bienes y servicios a nivel institucional podrán multiplicar sus oportunidades de negocio con nuevos clientes participando en e-tenders organizados por empresas solicitantes. Adquiriendo la membresía para la plataforma de e-tendering el sistema les notificará de manera automática acerca de un tender relacionado con su actividad y podrán decidir si toman parte en la negociación

- **Publicidad en plataforma WEB:**

La plataforma de e-tendering será una ventana comercial importante para posicionar marcas, teniendo en cuenta que podrá ser usada constantemente por los compradores institucionales; por lo cual los proveedores pueden adquirir espacios publicitarios en la página WEB de la plataforma.

- **Venta de informes de comportamiento del mercado por sector:**

La información proveniente de las transacciones realizadas en la plataforma, es insumo valioso para la realización de informes sectoriales en los cuales se presenten los productos o servicios más demandados y poco ofertados, los valores promedio tranzados y demás información relevante.

d. Análisis de los competidores

Como se propuso en el análisis del sector, a continuación se presenta una información más detallada del competidor directo:

- **VIVO consulting:**

Empresa líder en el soporte en la gestión de procesos de compra a través de herramientas en línea (eSourcing) para Medianas y Grandes Empresas de la región centroamericana. Actualmente cuenta presencia en Estados Unidos, Guatemala, Argentina, El Salvador, Honduras, Mexico, costa rica y Colombia. Los principales servicios que ofrece son: Evaluación de procesos de compra y negociación, Estandarización de procesos, Requisiciones de Cotización electrónicas (RFQ), Requisiciones de Información electrónicas (RFI), Licitaciones en Línea (Reverse Auctions), Asesoría en contratación y acuerdos de suministro.

Esta compañía es partner en Latinoamérica de Ariba, compañía líder en el comercio electrónico por más de 15 años y recientemente adquirida por SAP como uno de sus activos. El 98% de las compañías “Top fortune” de Estados Unidos

están inscritos en la plataforma Ariba para el comercio electrónico, incluyendo empresas reconocidas a nivel mundial como DELL, Samsung, Roche y otras a nivel nacional como Colgate, Avon, Nestlé, Avianca, entre otras.

Este competidor tiene como principal debilidad el alto costo de la herramienta (alrededor de 40,000 dólares anuales para una Pyme, en un contrato a tres años)⁴ y la falta de presencia en la ciudad de Cali, por otra parte es importante el respaldo y trayectoria de la compañía, lo cual le permite contar con un gran número de usuarios a nivel internacional.

La propuesta de valor del presente proyecto se fundamenta en que no se trata de la venta de un simple software, sino la proporción de una “solución para sourcing estratégico” fundamentado en los siguientes pilares: 1) Confiabilidad, la cual se logra a través de un equipo consultor que evalúa los perfiles de la compañías proveedoras, para garantizar que cumplen con las políticas mínimas establecidas; 2) Oportunidad, la cual se obtiene mediante un equipo consultor que realiza seguimiento a las solicitudes de compra realizadas por compradores, con el fin de buscar los proveedores requeridos para cumplir con el objetivo; y 3) beneficio, el cual se garantiza a través de la garantía de ahorro, teniendo en cuenta que el pago del primer evento de sourcing contratado en cualquier modalidad se realiza con base en un porcentaje del ahorro obtenido, por lo cual en caso de no obtenerse ahorro será totalmente gratis.

⁴ Tarifa consultada con el proveedor para una empresa de hasta 300 empleados con compras aproximadas de 3.000.000.000 anuales.

e. Estrategias de mercadeo y plan de ventas:

Teniendo en cuenta que los clientes de estos servicios son los colaboradores del área de compras y la alta gerencia de las compañías, la estrategia para comunicar la oferta de valor será la siguiente:

- **Charlas gratuitas:** Se invitan a compradores y gerentes a charlas de temáticas relacionadas con gestión estratégica y gestión de compras dictadas por consultores especializados contratados directamente o de compañías partners dedicadas a la consultoría empresarial. Durante las charlas se da una aproximación de los beneficios de adquirir algún tipo de herramienta para el sourcing estratégico. Al finalizar la charla el representante comercial de la compañía realiza una breve presentación explicando los servicios ofrecidos y gestionando citas para posibles clientes.
- **Participación en eventos sectoriales:** Se participa en eventos organizados por agremiaciones relacionadas con los segmentos objetivos, mediante la ubicación de stands comerciales con toda la información del portafolio. El Congreso Nacional de Comerciantes desarrollado por Fenalco y la feria de autopartes liderada por asopartes, hacen parte de este tipo de eventos.
- **Gestión agremiaciones:** Mediante reuniones concertadas se invita a las diferentes agremiaciones y cámaras de comercio a participar en una tarea colaborativa en la cual se les propone que incentiven la vinculación de sus asociados a la plataforma para el comercio electrónico a cambio de informes

anuales del comportamiento de oferta y demanda del sector industrial, las cuales pueden ser de su interés para el análisis del sector.

- **Publicidad:** Se genera impacto publicitario en páginas de internet de consulta por parte de compradores y vendedores de empresas, como paginasamarillas.com, periódicos y revistas de negocios. Adicionalmente en revistas relacionadas con el sector empresarial y del mejoramiento de procesos, como revista impresa ICONTEC, la revista “Acción” de la cámara de comercio de Cali y otras de similar tamaño.
- **Canal de referidos:** Teniendo en cuenta que empresas de consultoría y revisoría fiscal pueden ser inductores en la compra de sus asesorados, se realizará una estrategia en la cual este tipo de compañías recibirán una comisión por la venta o referidos efectivos. Igualmente se realizará con compañías clientes que refieran a nuevas.

En el caso del e-sourcing el ingreso al mercado debe realizarse de manera ágil para generar una gran vinculación de clientes y proveedores de manera que se puedan satisfacer oportunamente las necesidades de estos primeros clientes. La estrategia de precios inicial se realizó teniendo en cuenta la percepción del valor de los servicios obtenida en la encuesta y el despliegue promocional para los pioneros, así:

Ilustración 3. Estrategia de precio pioneros

SERVICIO	COSTO PIONERO	COSTO NORMAL
Búsqueda de proveedores y análisis de cotizaciones (e-sourcing) nacional	Evento: 0,5% del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 300.000 Mensualidad: 1`500.000 hasta 7	Evento: 0,7% del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 400.000 Mensualidad: 2`500.000 hasta 8

	solicitudes	solicitudes
Búsqueda de proveedores y análisis de cotizaciones internacionales (E-sourcing)	Evento: 1 % del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 400.000. Mensualidad: 1`500.000 hasta 20 solicitudes	Evento: 1,2% del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 500,000. Mensualidad: 2`500.000 hasta 8 solicitudes
Negociación con proveedores (E-tendering)	Evento: <ul style="list-style-type: none"> • Cargo fijo: 1 % del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 500,000. • Riesgo compartido: 0,2% del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 80,000 + 40% del ahorro final 	Evento: <ul style="list-style-type: none"> • Cargo fijo: 1,5 % del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 600,000. • Riesgo compartido: 0,2% del valor promedio presupuestado para la compra, mínimo 120,000 + 50% del ahorro final
Seguimiento a órdenes de compra	Mensualidad: 300.000 hasta 20 órdenes de compra	Mensualidad: 500.000 hasta 20 órdenes de compra
Membresía e-tendering para proveedores	Anualidad: 1.200.000	Anualidad: 2.000.000
Publicidad en plataforma WEB	Mensualidad: 500.000	Mensualidad: 1.000.000
SAAS modulo e-sourcing	Anualidad: 6.000.000	Anualidad: 7.000.000
SAAS modulo e-tendering	Anualidad: 6.000.000	Anualidad: 7.000.000

Fuente: Autor

Los compradores que adquieran el servicio de SAAS para alguno de los módulos podrán inscribir de manera gratuita a sus principales proveedores, con el fin de aumentar el número de empresas inscritas y facilitar la gestión de las transacciones.

Una vez identificados los clientes potenciales con las actividades de promoción y demás actividades del equipo de ventas, se procederá con la presentación formal de los servicios mediante un protocolo estándar que incluirá en orden como mínimo los siguientes aspectos: 1) La presentación de compañía, 2) La identificación de los principales problemas del proceso de compras y como son intervenidos con los servicios de outsourcing de compras ofrecidos en la propuesta de valor, 3) La información estadística de los ahorros generados por los servicios de outsourcing de compras y 4) La forma de acceder a los servicios.

Posteriormente se pedirá información del proceso de compras actual para dimensionar el volumen de transacciones, el nivel de desarrollo, el tipo de compras y de esta forma evaluar la pertinencia de la propuesta. Finalmente se realiza una propuesta ajustada a las necesidades de la compañía, con el fin de hacer más efectivo el cierre de ventas, convirtiendo la actividad en una venta consultiva en la cual el asesor actúa como consultor del negocio añadiendo permanentemente valor al cliente. El primer evento de compras no tendrá un valor fijo por parte del cliente, se acordará un porcentaje del ahorro logrado en esta primera compra, siendo una garantía del servicio.

El estudio de mercado permitió obtener el porcentaje de empresas que estarían interesadas en adquirir cada uno de los servicios ofrecidos, a la cual se le aplicó un porcentaje de ajuste, teniendo en cuenta que si una empresa estaba interesada en dos servicios similares, por ejemplo outsourcing de búsqueda de proveedores y SAAS modulo e-sourcing, dicha empresa compraría solo alguno de estos dos servicios. Con esta información se proyectaron las ventas de cada servicio teniendo en cuenta una participación de mercado para el primer año del 1,17% en el total de empresas de transporte terrestre habilitadas por las Direcciones Territoriales del Ministerio de Transporte de Colombia.

Ilustración 4. Proyección de unidades a vender año 1

				Busqueda prov. Nnales	Busqueda prov. internas	Negociación	Seguimiento de OC	Modulo E-Sourcing (SAAS)	Modulo E-tenderin (SAAS)	TOTAL
% DE EMPRESAS DISPUESTAS EN COMPRAR CADA SERVICIO				43%	86%	14%	43%	71%	71%	
% DE AJUSTE				50%	50%	50%	100%	50%	50%	
% DE EMPRESAS DISPUESTAS EN COMPRAR CADA SERVICIO DESPUES DE AJUSTE				21%	43%	7%	43%	36%	36%	
AÑO	Nº EMPRESAS	% PART. ESPERADO	MERCADO ESPERADO	NUMERO DE CLIENTES POR TIPO DE SERVICIO						
1	5229	1,2%	61,18	13	26	4	26	22	22	114

Fuente: Autor

Al realizar la distribución de estos clientes con pedido durante el primer año, se proyectan las siguientes ventas mensuales por servicio en unidades y pesos.

Ilustración 5. Proyección de ventas en unidades año 1

ITEM	2.014												Total 2.014
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
BPO Búsqueda de proveedores nacionales	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	85
BPO Búsqueda de proveedores internacionales	2	4	7	9	11	13	15	18	20	22	24	26	171
BPO Negociación con proveedores	-	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	28
BPO Evaluación de proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BPO Seguimiento a OC	2	4	7	9	11	13	15	18	20	22	24	26	171
SAAS Búsqueda de proveedores	2	4	5	7	9	11	13	15	16	18	20	22	142
SAAS Negociación con proveedores	2	4	5	7	9	11	13	15	16	18	20	22	142
Membresía proveedor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Informes del sector	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2

Ilustración 6. Proyección de ventas (miles de pesos) año1

ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
BPO Búsqueda de proveedores nacionales	315	630	945	1.260	1.575	2.205	2.520	2.835	3.150	3.465	3.780	4.095	26.775
BPO Búsqueda de proveedores internacionales	840	1.680	2.940	3.780	4.620	5.460	6.300	7.560	8.400	9.240	10.080	10.920	71.820
BPO Negociación con proveedores	-	525	525	525	1.050	1.050	1.575	1.575	1.575	2.100	2.100	2.100	14.700
BPO Evaluación de proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BPO Seguimiento a OC	630	1.260	2.205	2.835	3.465	4.095	4.725	5.670	6.300	6.930	7.560	8.190	53.865
SAAS Búsqueda de proveedores	1.050	2.100	2.625	3.675	4.725	5.775	6.825	7.875	8.400	9.450	10.500	11.550	74.550
SAAS Negociación con proveedores	1.050	2.100	2.625	3.675	4.725	5.775	6.825	7.875	8.400	9.450	10.500	11.550	74.550
Membresía proveedor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	12.600
Informes del sector	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.200	4.200
Valor total de ventas (\$)	4.935	9.345	12.915	16.800	21.210	25.410	29.820	34.440	37.275	41.685	45.570	53.655	333.060

La entrega de los servicios se realizará de la siguiente forma:

- Servicios de outsourcing: Una vez suscrito el contrato con el cliente, se asignará un login y contraseña en la plataforma WEB con los cuales el comprador podrá ingresar sus solicitudes de servicios.
- SAAS plataforma: Una vez suscrito el contrato con el cliente, debe ser asignado un equipo líder del proyecto encargado de la creación del acceso a la plataforma, la capacitación y el acompañamiento en las transacciones por lapso de una semana según el cronograma previamente acordado.

El soporte técnico en ambos tipos de servicios será prestado, en su orden, utilizando los siguientes medios según la necesidad: 1) mail, 2) telefónicamente, 3) Acceso remoto; 4) video conferencia; 5) visita presencial.

5. ANALISIS TÉCNICO

a. Procesos

Con el fin de prestar los servicios establecidos en el portafolio, se determina contar con los siguientes procesos:

1. Gestión gerencial: Responsable de proponer y liderar las estrategias de crecimiento de la compañía. En la etapa inicial del proyecto, será igualmente responsable de los procesos relacionados con la administración: Compras, gestión humana y seguimiento de la gestión contable.
2. Gestión comercial: Responsable de gestionar la demanda y realizar mantenimiento de la misma; a través de la planeación y ejecución de actividades de mercadeo y ventas.
3. Gestión informática: Encargado del desarrollo, mejoramiento e implementación de la herramienta informática empleada en las actividades de sourcing estratégico y ofrecido como SAAS. Atiende los requerimientos de soporte técnico que requieren ajustes de ingeniería.
4. Servicio al cliente: Responsable de mantener la comunicación con los clientes actuales y potenciales; mediante la atención de dudas, inquietudes y solicitud de cotizaciones de posibles clientes; el soporte técnico ante las consultas de la herramienta; y la atención de quejas y sugerencias.
5. Gestión de operaciones: Encargado de procesar las necesidades de servicios de sourcing estratégico, a través de búsqueda de proveedores nacionales e

internacionales, seguimiento a las solicitudes de cotizaciones, costeo de los procesos de importación y seguimiento a las órdenes de compra.

b. Proveedores

Gran parte de los servicios de outsourcing establecidos el presente plan de empresa fundamentan su eficiencia operativa en el uso de un desarrollo informático de e-procurement, igualmente este desarrollo hace parte del portafolio en la modalidad de software como un servicio (SAAS) y hace parte del concepto innovador en el modelo de negocio. El SAAS es “un concepto de negocio en cual el proveedor de tecnología suministra el servicio, desarrollo, implementación, operación, mantenimiento y soporte del software usado por el cliente a través de internet”⁵, con lo cual las empresas usuarias reducen costos de compra de licencias, mantenimiento de las aplicaciones, actualización, instalación, back up y seguridad de información.

El desarrollo de la herramienta informática ha sido costeadada por parte de la empresa E-Solutions & Cía. Ltda. de la ciudad de Cali, la cual cuenta con suficiente experiencia en el desarrollo de soluciones web para el e-commerce y muestra interés en el desarrollo de la misma mediante un proyecto de colaboración o sociedad futura. A continuación se profundiza un poco en el concepto de la herramienta:

⁵ Robledo Carlos; Rodriguez Salvador

1. Inscripción de usuarios:

La plataforma alberga información de los usuarios (compradores y vendedores) inscritos por el equipo consultor con la siguiente información:

- Datos básicos: NIT, razón social, dirección, teléfono, correo electrónico, año de fundación, número de empleados (tamaño de empresa), entre otros.
- Datos específicos: portafolio de productos/servicios amarrado al catálogo de familias establecido en la plataforma,
- Datos opcionales: Información financiera, fotos internas, fichas técnicas de productos, otros.

2. Creación del evento:

El usuario comprador crea un evento de cotización incorporando como mínimo las siguientes variables: Producto o servicio, familia de producto/servicio, calidad, cantidad, tipo de evento (subasta inversa, licitación o sobre cerrado), fecha de apertura y cierre del evento. Existen otras variables opcionales para el evento, como: Ubicación del proveedor (local, regional, nacional, mundial), tiempo de entrega requerida, forma de evaluación (precio, tiempo de entrega, condiciones comerciales, ubicación, trayectoria del proveedor, entre otros), tipo de negociación internacional (INCOTERM), tamaño del proveedor y documentos anexos (pólizas, fichas técnicas, certificados legales, etc.).

3. Desarrollo del evento:

Una vez creado y lanzado el evento por parte del comprador, el sistema busca automáticamente en su base de datos proveedores que cumplan con las características del producto (familia) y tipo de proveedor (ubicación y tamaño); posteriormente envía por correo electrónico la solicitud de cotización con las condiciones determinadas en el evento. El proveedor puede ingresar a la plataforma para conocer el detalle de la propuesta y confirma si desea participar en el evento. En caso de no encontrar en la base de datos suficientes proveedores, envía comunicado al área de operaciones para que inicie el proceso de vinculación de usuarios proveedores a la plataforma.

Los proveedores que acepten participar en el evento tendrán hasta el cierre de la propuesta para incluir en la plataforma la información solicitada y anexar los documentos requeridos por el comprador.

Cuando el proveedor determine invitar a proveedores en el exterior, la plataforma solicita el término de negociación según los INCOTERMS, solicita cotización de los servicios logísticos y aduaneros a los proveedores inscritos y determina los tributos aduaneros según el arancel de aduana de la mercancía.

4. Cierre del evento

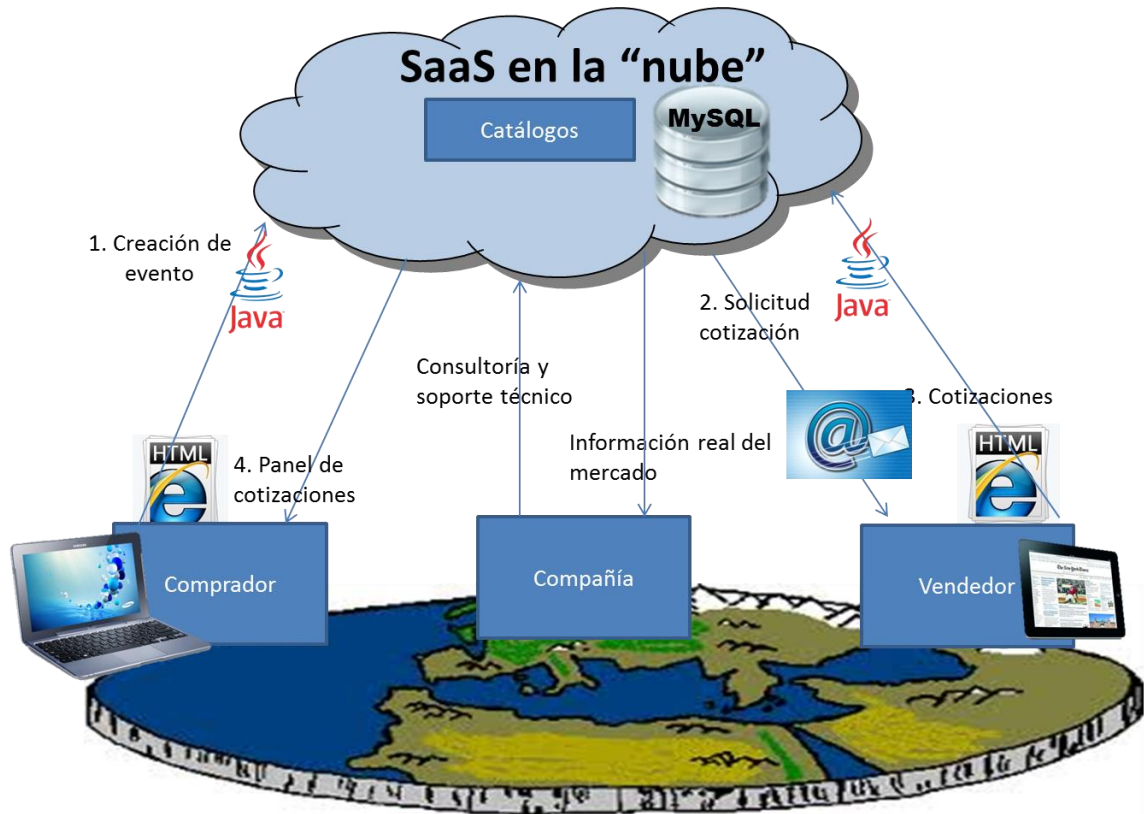
El evento se cierra según las condiciones que se determinaron en su creación. El resultado es un pull de cotizaciones con la información de cada una de ellas, un resultado cuantitativo según los criterios que se evaluaron, gráficos de

comportamiento del evento y precios totales netos en bodega del comprador. Con esta información el comprador tiene elementos suficientes para tomar una decisión basada en información.

El sistema informático se desarrollará como una aplicación Web empleando la arquitectura “Modelo Vista Controlador” (MVC) teniendo en cuenta que se manejará gran cantidad de datos y numerosas transacciones complejas. El “Modelo” se refiere a la información que maneja la aplicación, que en este proyecto será almacenada en un servidor virtual y procesada en MySQL; La “Vista”, que presenta el modelo en forma gráfica para el usuario, se desarrollará en una página HTML5 configurada de manera sobria e intuitiva, que permita emplearse de manera fácil por los usuarios; y el “Controlador”, responsable de manejar, procesar y responder ante las solicitudes de los usuarios, será desarrollado en java optimizando la aplicación y permitiendo acceder a la plataforma desde el computador personal o cualquier dispositivo móvil (tablets, celulares, otros.).

A continuación se presenta un gráfico que resume las relaciones entre los actores del sistema.

Ilustración 7. Relaciones entre actores del sistema



c. Sistemas de control

Este proyecto incorpora tres aspectos críticos para el control. Uno de ellos es la satisfacción del cliente, la cual según los resultados de la encuesta está fuertemente relacionada con la oportunidad en la respuesta (42,8% de los encuestados la calificaron como el aspecto más importante, después del precio), por lo cual el proceso de servicio al cliente evaluará después de cada servicio la percepción de los usuarios y se identificarán los aspectos por mejorar, igualmente la plataforma incluirá indicadores de tiempo de respuesta para controlar esta variable.

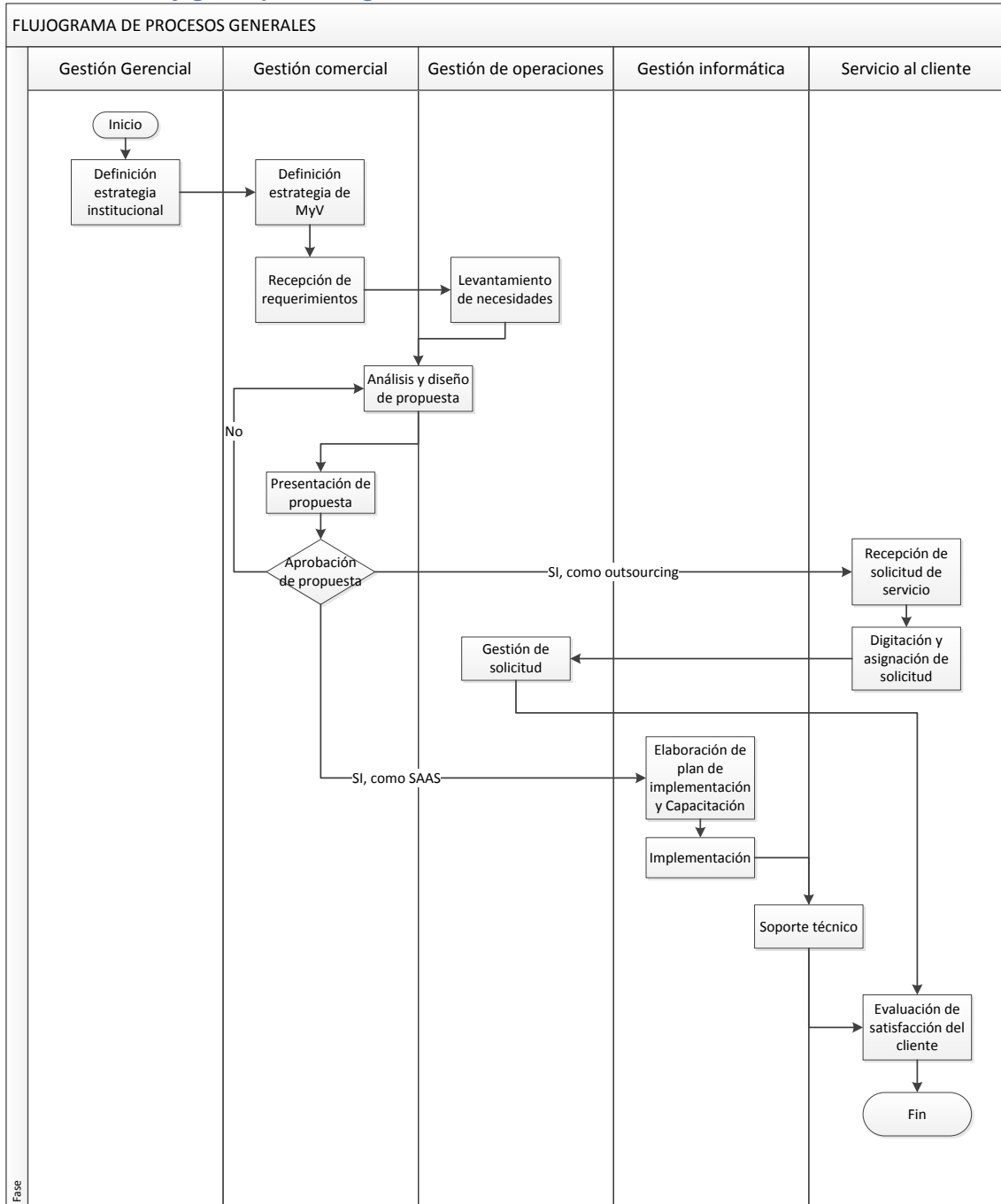
Por otra parte la información propiedad del cliente es confidencial y muy importante para la toma de decisiones, por esta razón se desarrollarán todas las actividades según lo determinado en la norma ISO27001, como acuerdos de confidencialidad, programas antiespías, contraseñas de acceso, entre otras.

d. Formas de operación

El soporte técnico a la plataforma será prestado por el proceso de gestión informática, quien realizará las actividades de actualización, back up, configuración, mejoras y atención a requerimientos de clientes internos y usuarios.

El proceso para la prestación de servicios se propone sea realizado cumpliendo con las actividades descritas en la ilustración 11. Es importante mencionar que la actividad “Gestión de solicitud” para los servicios de outsourcing puede incorporar múltiples tareas según el tipo de servicio solicitado, entre las cuales se encuentra: determinación del tipo de evento (subasta inversa, licitación o sobre cerrado), creación del evento de sourcing en la plataforma, consecución de proveedores nacionales o internacionales, cotización de fletes y demás costos logísticos, estimación de gastos aduaneros, seguimiento a la entrega de cotizaciones, visitas para evaluación de proveedores, seguimiento al estado de pedidos, cierre de eventos de sourcing y retroalimentación con el cliente.

Ilustración 8. Flujoograma procesos generales



Fuente: Autor

e. Consumos unitarios

Los recursos necesarios para la prestación de cada uno de los servicios se describen a continuación:

Ilustración 9. Consumos unitarios

Item	BPO Búsqueda de proveedores nacional	BPO Búsqueda de proveedores internacional	BPO Negociación con proveedores	BPO Seguimiento a OC	SAAS Búsqueda de proveedores	SAAS Negociación con proveedores	Membresía proveedor	Publicidad	Informes del sector
Llamada nacional (minuto)	10,00	-	10,00	770,00	80,00	80,00	-	-	-
Llamada celular (minuto)	10,00	-	10,00	770,00	80,00	80,00	-	-	-
Llamada internacional (minuto)	-	30,00	10,00	-	80,00	80,00	-	-	-
Almacenamiento datos (MB)	1,00	1,00	1,00	-	300,00	300,00	-	1,00	-
Transporte local (recorrido)	-	-	-	-	1,00	1,00	-	-	-
Director operaciones	180,00	300,00	300,00	120,00	200,00	200,00	-	-	180,00
Director TIC	-	-	-	-	230,00	230,00	150,00	30,00	180,00
Auxiliar de servicio al cliente	20,00	20,00	20,00	1440,00	40,00	40,00	40,00	-	180,00

f. Distribución de planta y de equipos

Para el desarrollo inicial del proyecto es necesaria local con un área mínima de 50 metros cuadrados, ubicado en el barrio Colseguros, teniendo en cuenta que es un punto central de la ciudad. El local será acondicionado con una oficina de gerencia con un computador portátil y el mobiliario, tres módulos de oficina con sus respectivos computadores y elementos de trabajo. La oficina debe contar con los servicios de acueducto, alcantarillado, telefonía fija e internet inalámbrico. Los requerimientos de espacio y personal se adecuarán según la demanda del negocio.

g. Requerimientos de capacitación del recurso humano

Teniendo en cuenta que se busca una venta consultiva, el perfil del equipo de ventas debe tener fuertes habilidades para identificar las necesidades del cliente y proponer soluciones con base al portafolio de servicios de la compañía, por lo cual es importante fortalecer este proceso con capacitación en temas de: Venta consultiva, venta de servicios y venta de soluciones tecnológicas. Por otra parte el proceso de gestión de operaciones encargado de los servicios de outsourcing, además de las competencias requeridas en el proceso de selección, se debe capacitar permanentemente en gestión estratégica de compras, actualización en regulación de comercio exterior y e-procurement. Las demás necesidades de capacitación se determinarán mediante evaluación semestral de las brechas entre la necesidad y capacidad del recurso humano.

h. Plan de compras

El proyecto incorpora una inversión inicial presupuestada para el desarrollo de software de \$50.000.000 por E-Solutions & Cía. Ltda, posteriormente se presupuestan gastos anuales (ver análisis económico) para el mantenimiento de la infraestructura.

6. Análisis Administrativo

a. Perfil del equipo empresarial y del personal.

La prestación de servicios a las empresas exige una alta competencia del personal que desarrolla los procesos, aún más si se trata de procesos estratégicos. Esta alta competencia de personal puede significar altos costos laborales y de desarrollo de personal, por lo cual en la etapa inicial del proyecto se propone realizar una alianza estratégica con la compañía E-Solutions & Cía. Ltda para el diseño, desarrollo y mantenimiento de la herramienta informática buscando eficiencia en costos y satisfacción del cliente.

El perfil del personal de planta requerido en la etapa inicial de la compañía será el siguiente:

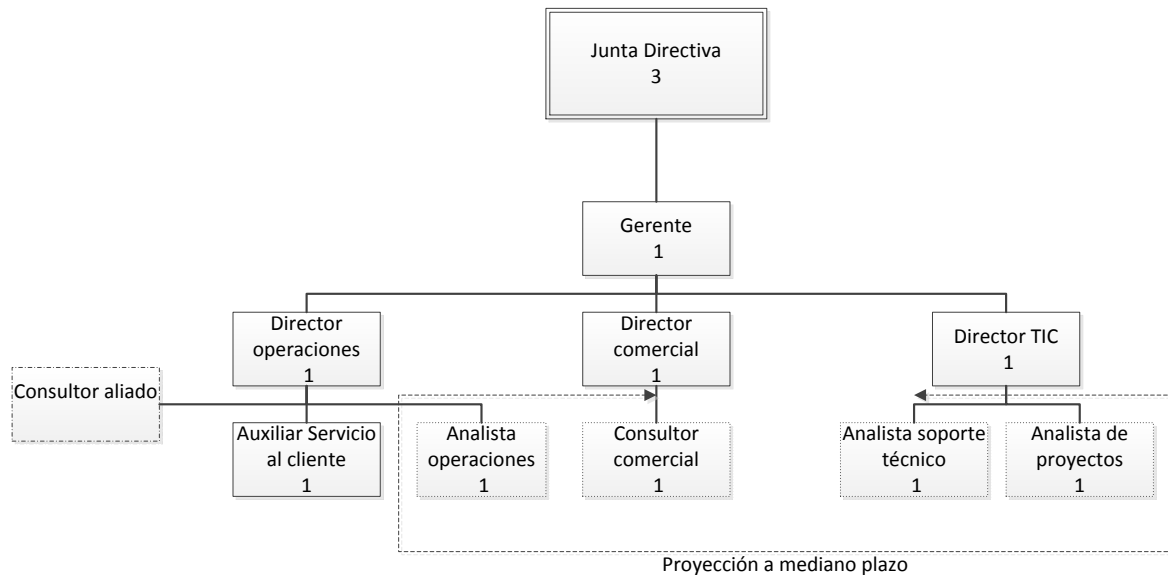
- Gerente: Profesional en carreras administrativas, con postgrado en el mismo campo. Debe tener experiencia en la dirección de compañías de prestación de servicios. Competencias desarrolladas de liderazgo, pensamiento estratégico, relaciones públicas y emprendimiento.
- Director Comercial: Profesional en ingenierías o carreras administrativas, preferiblemente con especialización en el campo de mercadeo y venta. Debe tener experiencia en la venta consultiva de software y servicios conexos. Competencias desarrolladas como orientación al cliente, profundidad en el conocimiento de productos, negociación, orientación a los resultados y perseverancia.

- Auxiliar de servicio al cliente: Profesional o técnico en carreras administrativas. Experiencia en call center o servicio al cliente. Competencias como dinamismo, orientación al cliente interno y externo, productividad y capacidad para aprender.
- Director Operaciones: Profesional en ingenierías o carreras administrativas, experiencia en los procesos de compras nacionales e internacionales. Competencias laborales desarrolladas de orientación a los resultados, credibilidad técnica, impacto e influencia y presentación de soluciones comerciales.
- Director TIC: profesional en ingeniería de sistemas, experiencia en el desarrollo, mantenimiento e implementación de herramientas informáticas Web. Competencias laborales como calidad del trabajo, credibilidad técnica y capacidad de planificación y organización.

b. Estructuras y los estilos de dirección.

La estructura organizacional propuesta inicialmente es de agrupamiento funcional. Adicionalmente se cuenta con cargos que combinan actividades de corte operativo y estratégico, ya que estas personas deben dar estructura a cada proceso mientras atienden las solicitudes de servicios que se requieran. En la proyección a mediano plazo, estos cargos de Dirección podrán llevarse a un nivel más estratégico al ser soportados por un nivel dedicado a la operación diaria (cargos agrupados en recuadro).

Ilustración 10. Estructura organizacional



Fuente: Autor

Aunque el estilo de dirección propuesto es de perfil participativo, en el cual el equipo directivo pueda aportar su conocimiento y experiencia para generar un contexto nutrido en el análisis de las decisiones, la toma de dichas decisiones es centralizada por parte de la gerencia en la etapa inicial, con el fin de garantizar el control de los gastos y el cumplimiento de las políticas fijadas por la junta directiva.

c. Mecanismos de control.

Los mecanismos de control están dirigidos principalmente al cumplimiento de los objetivos más que al seguimiento puntual de las actividades; por lo cual los siguientes indicadores de gestión se convierten en una herramienta muy importante en este aspecto:

Ilustración 11. Indicadores de gestión

INDICADOR	PROCESO EVALUADO	FORMA DE MEDIR	PERIODICIDAD
Índice de satisfacción del cliente	Toda la compañía	Encuesta de satisfacción	semestral
Cumplimiento presupuesto ventas	Gestión comercial	Reportes de ventas Vs Presupuesto de ventas	Bimensual
Índice confiabilidad técnica	Gestión informática	Computación de varios indicadores: quejas por fallas del sistema, horas de suspensión del sistema y reportes de pérdidas de información.	Bimensual
Índice de eficiencia operativa	Gestión operaciones	Computación de varias indicadores: Tiempo de respuesta real Vs tiempo de respuesta del acuerdo de servicio, satisfacción del cliente por servicio y ahorros.	Bimensual

Adicionalmente se proponen auditorías internas semestrales a los procesos y la realización de una auditoría anual externa contratada por una compañía con experiencia en este tema.

d. Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.

La competencia del personal es sin duda uno de los requisitos para el cumplimiento de los objetivos que se trace la compañía, de aquí la importancia de reclutar y retener el personal idóneo. Para esto se propone una base de políticas que incorpore, entre otros aspectos:

- Un proceso de selección que evalúe la presencia de competencias cardinales como integridad, empowerment y orientación al cliente.
- La definición de manual de funciones que orienten al personal en los resultados esperados por la compañía

- La evaluación del desempeño del personal anualmente, en la cual se identifiquen brechas de comportamiento, para ser atendidas mediante formación, capacitación u otras actividades.
- El incentivo al cumplimiento de los objetivos corporativos, a través de la bonificación del 3% de la utilidad neta a los colaboradores.
- El establecimiento de un manual del comportamiento institucional, que motiva al personal a actuar de manera respetuosa, creativa y dinámica.

7. Análisis legal y social

a. Permisos

Los permisos requeridos para la puesta en marcha de la compañía solo se resumen a los típicos para cualquier tipo de empresa: obtención del Registro Único Tributario, registro y matrícula mercantil, registro de uso de suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.

b. Reglamentaciones, Leyes y Obligaciones

A continuación se presentan algunas de las leyes que son de gran importancia para el desarrollo de la actividad económica:

Ley 905 de 2004, “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.

Ley 1341 de 2009, “Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.”

Adicionalmente si se tiene en cuenta que el proyecto incorpora el desarrollo de un software se debe tener en cuenta la totalidad de normatividad que regula los derechos de autor y la propiedad intelectual como son: el decreto , Por el cual se reglamenta la inscripción del soporte lógico (software) en el Registro Nacional del

Derecho de Autor; la ley 23 de 1982, sobre derechos de autor; la ley 178 de 1994; por medio de la cual se aprueba el "Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial"; la ley 599 de 2000, por la cual se expide el Código Penal; la ley 1607 de 2012, por la cual se modifican algunas normas tributarias y toda la demás reglamentación vigente que modifique este campo.

Para garantizar el correcto funcionamiento de las relaciones comerciales que se pueden derivar entre los diferentes actores, se hace necesaria la configuración de contratos que incorporen la normatividad vigente en cuanto al código de comercio según el decreto 410 de 1971 y demás normatividad citada anteriormente. Los tipos de contratos propuestos son: Contrato de prestación de servicios de outsourcing; contrato de servicios SaaS; contrato de confidencialidad para empleados y partners; contrato de uso de la plataforma, para los vendedores que accedan a la misma; contrato de seriedad de la propuesta, para el caso de la negociación con proveedores por medio de la plataforma web.

El tipo de sociedad propuesta es SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas), teniendo en cuenta lo expedito del trámite, la responsabilidad de la sociedad y demás beneficios de este tipo de sociedad aplicados a una empresa naciente. De igual manera se debe realizar los trámites para registro de la marca según lo regulado por la superintendencia de industria y comercio (SIC).

8. Análisis de Valores personales

El proyecto no representa la violación de ningún código moral y no atenta contra las buenas costumbres, por lo contrario tiende a solucionar un problema latente del mercado, lo cual es atractivo a nivel profesional si se tiene adicionalmente en cuenta el aporte que puede brindar a la sociedad y economía de las compañías colombianas al mejorar los procesos de sourcing estratégico. Por otra parte el autor del proyecto presenta un interés especial en las actividades de la cadena de abastecimiento a nivel institucional y cuenta con una experiencia de más de seis años dirigiendo los procesos de compras de pequeñas y medianas empresas de la ciudad, lo cual le da un panorama claro de las oportunidades y necesidades de este grupo de empresas.

9. Análisis Económico

a. Necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

A continuación se describen los activos requeridos para el funcionamiento del proyecto. Las compras de equipos y elementos de oficina se presupuestan periodo a periodo según las proyecciones de aumento de planta requeridas por la demanda del presupuesto de ventas. Teniendo en cuenta que se trata de una empresa nueva los pagos a proveedores se proyectaron de contado.

Ilustración 12. Inversión activos

PRESUPUESTO DE INVERSION	AÑO 0		2.013		2.014		2.015		2.016	
	CANT.	VALOR TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL	CANT.	VALOR TOTAL
Inversión depreciable										
Computador portátil	2	2.236.000	3	3.354.000	2	2.360.000	1	1.180.000	1	1.180.000
Licencia Windows 7 proffesional	2	700.000	3	1.050.000	2	700.000	1	350.000	1	350.000
impresora multifuncional	1	600.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Teléfono	1	50.000	4	210.000	2	110.250	1	57.881	1	60.775
video beam	1	1.100.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Planta telefónica 3 lineas 8 ext	0	0	1	650.000	0	0	0	0	0	0
Total equipos		4.686.000		5.264.000		3.170.250		1.587.881		1.590.775
Modulo oficina	2	1.200.000	3	1.890.000	2	1.323.000	1	694.575	1	729.304
Silla oficina	2	360.000	3	540.000	2	378.000	1	198.450	1	208.373
Mesa reuniones	1	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Silla mesa de reuniones	4	320.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Silla sala de espera	2	160.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Total muebles y enseres		2.340.000		2.430.000		1.701.000		893.025		937.676
Inversión amortizable										
Software	1	50.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Total inversión amortizable		50.000.000		0		0		0		0
Total inversión en activos		57.026.000		7.694.000		4.871.250		2.480.906		2.528.452

Una vez desarrollado el software se debe iniciar totalmente la operación de la empresa, para lo cual se demanda el siguiente capital de trabajo anual. Al tratarse de una empresa de servicios, se determinaron como inversiones los recursos necesarios para la prestación del mismo.

Ilustración 13. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
	2.013	2.014	2.015	2.016
Ingresos Netos	0	373.865.625	555.610.388	700.069.088
Inversiones en activos	7.694.000	4.871.250	2.480.906	2.528.452
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0
Egresos por mano de obra	32.137.317	168.742.175	209.272.120	237.455.490
Egresos por gastos de operación	4.170.000	17.703.760	20.672.644	22.301.818
Egresos por gastos de administración y ventas	8.700.000	50.526.000	65.973.184	80.145.187
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0
Egresos iva	0	37.296.000	81.726.120	96.141.175
Egresos redefuente	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	5.718.629	10.696.561	5.987.289	1.083.340
Egresos por pagos de Capital	14.209.957	37.132.045	41.841.317	26.816.681
Egresos impuestos locales	0	0	4.203.911	6.247.530
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	72.629.903	326.967.791	432.157.491	472.719.671
Colchon de Efectivo	5.467.426	18.450.524	21.562.749	22.252.987
Total requerimientos capital de trabajo	-78.097.329	28.447.310	101.890.147	205.096.430

b. Ingresos, costos y gastos.

Según las proyecciones realizadas en el análisis de mercado, a continuación se presentan los ingresos presupuestados en pesos, con un crecimiento anual estimado del 20%:

Ilustración 14. Proyección de ingresos anual

	Total	Total	Total
ITEM	2014⁶	2015	2016
Volumen estimado de ventas			
BPO Búsqueda de proveedores nacionales	26.775.000	33.736.500	42.507.990
BPO Búsqueda de proveedores internacionales	71.400.000	89.964.000	113.354.640
BPO Negociación con proveedores	14.700.000	18.522.000	23.337.720
BPO Evaluación de proveedores	0	0	0
BPO Seguimiento a OC	53.550.000	67.473.000	85.015.980
SAAS Búsqueda de proveedores	74.550.000	93.933.000	118.355.580
SAAS Negociación con proveedores	74.550.000	93.933.000	118.355.580
Membresía proveedor	0	75.146.400	94.684.464
Publicidad	12.600.000	15.876.000	20.003.760
Informes del sector	4.200.000	5.292.000	6.667.920
Valor total de ventas (\$)	332.325.000	493.875.900	622.283.634
Iva	53.172.000	79.020.144	99.565.381
Retefuente	11.631.375	17.285.657	21.779.927
Total ventas con IVA	385.497.000	572.896.044	721.849.015
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	332.325.000	493.875.900	622.283.634
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	373.865.625	555.610.388	700.069.088
Recuperación de Cartera	0	0	0
Ingresos Efectivos	373.865.625	555.610.388	700.069.088
Cuentas por Cobrar	0	0	0

Teniendo en cuenta que el proceso de desarrollo de software tiene una duración de seis meses, las vinculaciones de personal, compras de equipos y contrataciones de servicio se proyectan paulatinamente según las necesidades. En el primer año solo se proyecta la vinculación del gerente general para los últimos cuatro meses del año con el fin de crear la estrategia y realizar la selección y vinculación del personal, apoyado con un asistente de servicio al cliente. Las necesidades de personal se determinaron según la demanda anual de servicios, obteniendo finalmente el siguiente presupuesto:

⁶ El detallado de 2014 puede ser consultado en el capítulo 2 numeral E del análisis de mercado.

Ilustración 15. Presupuesto de nómina

PRESUPUESTO DE NOMINA

CARGOS Y CONCEPTOS	2.013	2.014	2.015	2.016
Gerente				
Salario básico mensual	2.500.000	2.625.000	2.756.250	2.894.063
Meses trabajados	4	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	10.000.000	31.500.000	33.075.000	34.728.750
Prestaciones sociales	4.663.700	14.690.655	15.425.188	16.196.447
Neto a pagar en el año	14.663.700	46.190.655	48.500.188	50.925.197
Director comercial				
Salario básico mensual	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250
Meses trabajados	2	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	4.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000
Prestaciones sociales	1.865.480	11.752.524	12.340.150	12.957.158
Neto a pagar en el año	5.865.480	36.952.524	38.800.150	40.740.158
Director operaciones				
Salario básico mensual	1.500.000	1.575.000	1.653.750	1.736.438
Meses trabajados	2	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	3.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250
Prestaciones sociales	1.399.110	8.814.393	9.255.113	9.717.868
Neto a pagar en el año	4.399.110	27.714.393	29.100.113	30.555.118
Director TIC				
Salario básico mensual	1.500.000	1.575.000	1.653.750	1.736.438
Meses trabajados	2	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	3.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250
Prestaciones sociales	1.399.110	8.814.393	9.255.113	9.717.868
Neto a pagar en el año	4.399.110	27.714.393	29.100.113	30.555.118
Auxiliar de servicio al cliente				
Salario básico mensual	800.000	840.000	882.000	926.100
Meses trabajados	4	30*	48**	60***
Auxilio de transporte	70.500	74.025	77.726	81.613
Salario anual	3.200.000	25.200.000	42.336.000	55.566.000
Prestaciones sociales	1.492.384	11.752.524	19.744.240	25.914.315
Neto a pagar en el año	4.762.884	37.026.549	62.157.967	81.561.928
TOTAL SALARIOS MENSUALES	8.300.000	8.715.000	9.150.750	9.608.288
TOTAL SALARIOS ANUALES	23.200.000	119.700.000	141.561.000	159.752.250
TOTAL PRESTACIONES ANUAL	10.819.784	55.824.489	66.019.804	74.503.657
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	282.000	2.220.750	3.730.860	4.896.754
Total costo de la nómina	34.301.784	177.745.239	211.311.664	239.152.661

* 1 persona 12 meses y 3 personas 6 meses

** 4 personas 12 meses

*** 5 personas 12 meses

A continuación se presupuestan los gastos de operación, administración y ventas.

Ilustración 16. Gastos de operación

GASTOS DE OPERACION

	2.013	2.014	2.015	2.016
Arriendo	2.100.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050
Servicios Públicos	300.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Telefonía fija	150.000	630.000	661.500	694.575
Telefonía celular	720.000	3.024.000	3.175.200	3.333.960
Internet	300.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Almacenamiento en servidor	600.000	1.922.760	4.024.944	4.829.933
Bomberos	0	0	0	0
Impuestos Locales	0	4.203.911	6.247.530	7.871.888
Registro Mercantil		787.000	904.000	941.000
Depreciación Equipos	3.316.667	4.373.417	4.902.710	0
Amortización	16.666.667	16.666.667	16.666.667	0
Total gastos de operación	24.153.333	42.947.755	48.489.551	30.173.706
Gastos de operación fijos	24.153.333	37.956.843	41.338.021	21.360.818
Gastos de operación variables	0	4.990.911	7.151.530	8.812.888

Ilustración 17. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

	2.013	2.014	2.015	2.016
Gastos de Publicidad	3.000.000	16.616.250	24.693.795	31.114.182
Asesoría Contable	900.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450
Gastos de Representacion	0	0	0	0
Gastos Transporte	150.000	630.000	661.500	694.575
Gastos Papelería	150.000	630.000	661.500	694.575
Asesoría Jurídica	1.800.000	7.560.000	7.938.000	8.334.900
Aseo	1.800.000	7.560.000	7.938.000	8.334.900
Capacitacion	900.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450
Comisiones de venta	0	9.969.750	14.816.277	18.668.509
Bonificacion a empleados	0	0	1.326.112	3.968.646
Depreciación Muebles y Enseres	954.000	1.294.200	1.472.805	1.660.340
Total gastos de admon y vtas	9.654.000	51.820.200	67.445.989	81.805.527
Gastos de administrativos fijos	6.654.000	5.704.200	6.103.305	6.522.365
Gastos administrativos variables	3.000.000	17.246.250	25.355.295	31.808.757

c. Puntos de equilibrio contable y económico

Una vez conocidos todos los costos y gastos para la operación, se agrupan y determina el punto de equilibrio en unidades generales de los servicios (und/mes).

Ilustración 18. Análisis de costos

ANALISIS DE COSTOS				
Costos Fijos	2.013	2.014	2.015	2.016
Gastos Personal	34.301.784	177.745.239	211.311.664	239.152.661
Gastos de operación	24.153.333	37.956.843	41.338.021	21.360.818
Gastos de Administración	6.654.000	5.704.200	6.103.305	6.522.365
Gastos Diferidos	500.000	0	0	0
Total Costos fijos	65.609.117	221.406.282	258.752.990	267.035.844
Costos Variables				
Materia Primas e insumos (Sin Iva)	0	0	0	0
Gastos de Operación	0	4.990.911	7.151.530	8.812.888
Gastos de Administración	3.000.000	17.246.250	25.355.295	31.808.757
Total costos variables	3.000.000	22.237.161	32.506.825	40.621.645
Costo total	68.609.117	243.643.444	291.259.815	307.657.488
Numero productos o servicios	0	763	1.597	1.917
Costo Promedio producto o servicio promedio	0	319.323	182.357	160.519
Costo variable unitario promedio	0	29.144	20.352	21.194
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	0	435.550	309.214	324.674
Margen Unitario Promedio	0	406.406	288.861	303.480
Punto de Equilibrio	0	545	896	880
Costo total desembolsable	47.171.784	221.309.160	268.217.633	305.997.148
Costo promedio desembolsable	0	290.051	167.930	159.653
Cumplimiento del punto de equilibrio	NO	SI	SI	SI
Colchon de Efectivo	5.467.426	18.450.524	21.562.749	22.252.987

10. Análisis Financiero

a. Necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros.

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere una inversión inicial de \$ 63.000.000, con el fin de realizar el desarrollo del software y adquirir los equipos y muebles requeridos para el inicio de la operación. Adicionalmente es necesario contar con un capital de trabajo de \$ 120.000.000 para financiar la operación desde el inicio de labores hasta sobrepasar el punto de equilibrio propuesto para el mes 18 según las proyecciones realizadas.

b. Estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero.

Se proponen las siguientes estrategias para la obtención de los recursos:

1. Inversión inicial (\$63.000.000)
 - a. Aporte de socios de la siguiente manera: 50% del valor total en efectivo por parte del autor del proyecto, recursos provenientes de su patrimonio personal; y 50% del valor total en especies, como horas de desarrollo del software, por parte de E-Solutions & Cía. Ltda.
2. Capital de trabajo (\$120.000.000)
 - a. Financiación a través de fuentes de capital semilla como el fondo emprender e impulsa Colombia, teniendo en cuenta la importancia del proyecto en los beneficios de negociación nacional e internacional y el impacto tecnológico.

- b. Financiación a través de ángeles inversionistas nacionales o extranjeros, como el operado por Capitalia Colombia, reconociendo que el proyecto cumple con las condiciones previstas: cuenta con componentes de innovación y diferenciación en el mercado, los requerimientos de inversión son superiores a 80 millones de pesos y pertenece a uno de los sectores de interés (TIC's – Software).
- c. Teniendo en cuenta que el 70% de estos gastos pertenecen a mano de obra, se evalúa la posibilidad de un tercer socio que aporte \$ 60.000.000 en especie, mediante los servicios relacionados con el personal responsable de la dirección comercial, dirección de operaciones y servicio al cliente. Este socio debe ser una organización con experiencia en la prestación de servicios de outsourcing. Este valor será entregado en acciones de la compañía al valor acordado entre los socios. El valor restante (\$60.000.000) será asumido por los dos accionistas iniciales.

Para efectos del análisis financiero se asumirá un aporte de socios de \$63.000.000 y un préstamo bancario de \$120.000.000 a 36 meses con una tasa de 1% mensual con el fin de cubrir la operación durante el año 2013 y mitad de 2014. A continuación se presenta el flujo de caja mensual durante el 2013 y el anual para los tres años siguientes.

Ilustración 19. Flujo de caja años 2013 (miles de pesos)

ITEM	Año 0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2.013
Caja Inicial	-	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	121.488	113.384	100.989	82.354	5.474
Ingresos Netos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DISPONIBLE	-	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	121.488	113.384	100.989	82.354	125.474
Inversiones en activos	57.026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.694
Egresos por compra de MP o insumos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por mano de obra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.119	4.119	10.359	13.540	32.137
Egresos por gastos de operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.390	1.390	1.390	4.170
Egresos por gastos de administración y ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.900	2.900	2.900	8.700
Egresos por gastos preoperativos diferidos	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos redefuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	1.200	1.172	1.144	1.116	1.087	5.719
Egresos por pagos de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	2.786	2.814	2.842	2.870	2.899	14.210
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	57.526	-	-	-	-	-	-	-	3.986	8.105	12.395	18.635	21.816	72.630
NETO DISPONIBLE	(57.526)	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	1.488	113.384	100.989	82.354	60.538	52.844
Aporte de Socios	63.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-	-	120.000	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	121.488	113.384	100.989	82.354	60.538	52.844

Ilustración 20. Flujo de caja anual

ITEM	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
Caja Inicial	-	5.474	52.844	99.742	214.354
Ingresos Netos	-	-	373.866	555.610	700.069
TOTAL DISPONIBLE	-	125.474	426.710	655.352	914.423
Inversiones en activos	57.026	7.694	4.871	2.481	2.528
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	-	-	-	-
Egresos por mano de obra	-	32.137	168.742	209.272	237.455
Egresos por gastos de operación	-	4.170	17.704	20.673	22.302
Egresos por gastos de administración y ventas	-	8.700	50.526	65.973	80.145
Egresos por gastos preoperativos diferidos	500	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	37.296	81.726	96.141
Egresos reafuente	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros	-	5.719	10.697	5.987	1.083
Egresos por pagos de Capital	-	14.210	37.132	41.841	26.817
Egresos impuestos locales	-	-	-	4.204	6.248
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	57.526	72.630	326.968	432.157	472.720
NETO DISPONIBLE	(57.526)	52.844	99.742	223.195	441.704
Aporte de Socios	63.000	-	-	-	-
Prestamo	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes	-	-	-	8.841	26.458
CAJA FINAL	5.474	52.844	99.742	214.354	415.246

c. Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

Los siguientes informes permiten conocer los resultados del proyecto en sus primeros cuatro años. El primer año refleja una pérdida de 74 millones, mientras los años siguientes una utilidad de 44, 132 y 201 millones de pesos anualmente, en función del incremento en las ventas que permiten la optimización de los recursos; en el caso del costo de mano de obra podemos apreciar que pasa de un 53,5% de los ingresos en 2014 a un 38,4% en 2016, aumentando gradualmente la utilidad del ejercicio de 13,3% a 32,4% en los mismos periodos.

Ilustración 21. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.013	2.014	2.015	2.016
Ventas netas		0	332.325.000	493.875.900	622.283.634
Costos de Materia prima		0	0	0	0
Costo mano de Obra		34.301.784	177.745.239	211.311.664	239.152.661
Gastos de Operación		24.153.333	42.947.755	48.489.551	30.173.706
Gastos de Administración y Ventas		9.654.000	51.820.200	67.445.989	81.805.527
Gastos diferidos		500.000	0	0	0
Gastos financieros		5.718.629	10.696.561	5.987.289	1.083.340
Utilidad gravable		-74.327.746	49.115.245	160.641.408	270.068.401
Menos: Impuesto de Renta		0	0	13.654.520	45.911.628
Utilidad neta		-74.327.746	49.115.245	146.986.888	224.156.773
Reserva legal		0	4.911.525	14.698.689	22.415.677
Utilidad del periodo		-74.327.746	44.203.721	132.288.199	201.741.096

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos de Materia prima		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo mano de Obra		0,0%	53,5%	42,8%	38,4%
Gastos de Operación		0,0%	12,9%	9,8%	4,8%
Gastos de Administración y Ventas		0,0%	15,6%	13,7%	13,1%
Gastos diferidos		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros		0,0%	3,2%	1,2%	0,2%
Utilidad gravable		0,0%	14,8%	32,5%	43,4%
Menos: Impuesto de Renta		0,0%	0,0%	2,8%	7,4%
Utilidad neta		0,0%	14,8%	29,8%	36,0%
Reserva legal		0,0%	1,5%	3,0%	3,6%
Utilidad del periodo		0,0%	13,3%	26,8%	32,4%

Por otra parte el balance general permite apreciar el incremento en el patrimonio inicial de 63 millones, hasta llegar a 373 millones; convirtiendo el activo corriente de fuentes provenientes de obligaciones financieras a fuentes de utilidades del ejercicio.

Ilustración 22. Balance general

BALANCE GENERAL

ACTIVO	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	5.474.000	52.844.097	99.741.931	214.354.084	415.245.861
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	11.631.375	28.917.032	37.042.439
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.474.000	52.844.097	111.373.306	243.271.115	452.288.300
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	7.026.000	14.720.000	19.591.250	22.072.156	24.600.608
Depreciación acumulada	0	4.270.667	9.938.283	16.313.799	17.974.139
Activos amortizables	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Amortización acumulada	0	16.666.667	33.333.333	50.000.000	50.000.000
Gastos diferibles	500.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.526.000	43.782.667	26.319.633	5.758.358	6.626.469
TOTAL ACTIVOS	63.000.000	96.626.764	137.692.940	249.029.473	458.914.768
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	2.164.467	11.167.531	13.207.075	14.904.246
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	13.654.520	45.911.628
Impuestos locales por pagar		0	4.203.911	6.247.530	7.871.888
Iva por pagar	0	0	15.876.000	13.170.024	16.594.230
Obligaciones financieras	0	105.790.043	68.657.998	26.816.681	0
TOTAL PASIVO	0	107.954.510	99.905.440	73.095.829	85.281.992
PATRIMONIO					
Capital	63.000.000	63.000.000	63.000.000	63.000.000	63.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-74.327.746	-38.964.770	66.865.790
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-74.327.746	44.203.721	132.288.199	201.741.096
Reserva Legal		0	4.911.525	19.610.213	42.025.891
TOTAL PATRIMONIO	63.000.000	-11.327.746	37.787.499	175.933.643	373.632.776
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	63.000.000	96.626.764	137.692.940	249.029.473	458.914.768
Prueba de balance	0	0	0	0	0

11. Análisis de Riesgos

El análisis del proyecto permite identificar los siguientes riesgos inherentes a la actividad y modelo de negocio planteado.

a. Económicos

- Teniendo en cuenta que se trata de un negocio que apenas se va a constituir, existe un mayor riesgo de los recursos invertidos por lo cual existe la posibilidad de no obtener los recursos financieros con tasas de interés favorables a través de préstamos bancarios o capital semilla, lo que llevaría a adquirir préstamos con tasas de interés no preferenciales.
- El tiempo de atención de los servicios se realiza con un presupuesto de las actividades relacionadas, analizando las variables específicas. Es posible que existan variables adicionales no incorporadas en los presupuestados, las cuales hagan el servicio más costoso y saturando la disponibilidad de los recursos de personal

b. Mercado

- Existe la posibilidad que las empresas interesados en adquirir el producto al precio establecido, no cuenten con los recursos suficientes para invertir en los servicios ofrecidos, lo cual afectaría directamente los ingresos.

- Al iniciar el análisis de información se encontró que la empresa propuesta como socio inicial, tenía dentro de sus proyectos el desarrollo de un software de características similares a las propuestas en el presente proyecto, por lo cual puede contemplarse la posibilidad de que esta empresa u otra desarrolle de manera anticipada el proyecto dirigiéndose a sectores igualmente desatendidos, lo cual fijaría entonces un nuevo competidor con precios competitivos.

c. Técnicos

- Si no se cuenta en la etapa inicial con un catálogo nutrido de proveedores, los servicios sobrepasarán la capacidad del personal y por ende no se dará una respuesta oportuna.

12. Evaluación de Proyecto

a. Indicadores de factibilidad

El flujo de caja neto presentado a continuación, permite obtener un balance del proyecto positivo a partir del tercer año, llegando hasta 448 millones en el cuarto año, con una tasa mínima de retorno del 25%; a su vez la TIR del 74,02% es muy favorable para el sector de servicios y software, más aun si se tiene en cuenta que son proyectos de periodos de incubamiento generalmente amplios. El valor presente neto de \$183.572.775 representa un monto atractivo para la inversión de los recursos.

FLUJO DE CAJA NETO

	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
Utilidad Neta	0	-74.327.746	49.115.245	146.986.888	224.156.773
Total Depreciación	0	4.270.667	5.667.617	6.375.515	1.660.340
Total Amortización	0	16.666.667	16.666.667	16.666.667	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		-53.390.413	71.449.528	170.029.070	225.817.113
Inversiones en Activos del Periodo	57.026.000	7.694.000	4.871.250	2.480.906	2.528.452
Gastos preoperativos	500.000				
Colchon de efectivo	5.474.000	273.700	287.385	28.054	15.772
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	63.000.000	7.967.700	5.158.635	2.508.961	2.544.224
3. Liquidación de la empresa					185.571.831
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-63.000.000	-61.358.113	66.290.893	167.520.110	408.844.720

Balance de proyecto	-63.000.000	-	-	-	-
Periodo de pago descontado	2,78	0,00	0,00	2,78	0,00
Tasa interna de retorno	74,02%				
Valor presente neto	183.572.775				
Tasa mínima de retorno	25,00%				

b. Identificación de variables críticas

Una vez realizado el análisis de riesgos se pueden identificar las siguientes variables que pueden afectar de manera directa el resultado del proyecto:

1. Decisión de compra: Teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos de las Pymes, se realiza un análisis con una reducción inicial para el escenario pesimista del 20% en la decisión de compra. Igualmente teniendo en cuenta que pueden ingresar al mercado objetivo no solo Pymes sino grandes empresas se analiza un incremento del 20% de la decisión de compra para el escenario optimista.
2. Crecimiento anual del mercado: teniendo en cuenta la posibilidad de nuevos competidores similares, se realiza análisis con un crecimiento del 10% en el escenario pesimista, igualmente suponiendo una mejor aceptación del producto en el mercado se realiza análisis con un crecimiento anual del 25% para el escenario optimista.
3. Eficiencia operativa: teniendo en cuenta una reducción de la eficiencia operativa por causa del desgaste en busca de proveedores se realiza un análisis con un 65% para el escenario pesimista, igualmente teniendo en cuenta que se realiza una buena labor de inscripción previa de proveedores y que con el tiempo la curva de aprendizaje del personal mejora su eficiencia se realiza análisis con un 95% de eficiencia para el escenario optimista.

c. Evaluación del proyecto vs cambios en las variables.

A continuación se presenta el análisis de los indicadores de periodo de pago descontado (PPD), tasa interna de retorno (TIR) y valor presente neto (VPN), al igual que se ajusta el monto de préstamo requerido según el nuevo flujo de caja al proyectar cada una de las variables críticas.

Ilustración 23. Evaluación del proyecto Vs variables críticas

ESCENARIO	PPD	TIR	VPN	PRESTAMO
Esperado				
Esperado	2,78	74,02%	183.572.775	120.000.000
Pesimista				
Decisión de compra del 80%	3,62	35,01%	31.576.618	147.000.000
Crecimiento anual del 10%	3,01	60,05%	114.040.311	121.000.000
Eficiencia operativa del 65%	2,78	73,98%	183.442.452	121.000.000
Pesimista total	0,00	15,74%	-24.219.279	147.000.000
Optimista				
Decisión de compra del 120%	2,22	103,15%	328.397.110	106.000.000
Crecimiento anual del 25%	2,69	80,18%	219.630.348	121.000.000
Eficiencia operativa del 95%	2,78	73,98%	183.442.452	121.000.000
Optimista total	2,20	108,64%	371.427.511	106.000.000

Fuente: Autor

Se evidencia alta sensibilidad de la variable “decisión de compra”, puesto que cada porcentaje de cambio en este factor, afecta los indicadores de evaluación del proyecto en mayor proporción que las demás variables; ejemplo, una reducción del 20% en la decisión de compra genera una reducción del 39% en la TIR.

Es importante mencionar que en el peor escenario (pesimista total) el proyecto presenta un VPN negativo, pero igualmente una TIR positiva, lo que nos indica que el proyecto debe ser evaluado en un periodo superior para generar el retorno esperado. Finalmente se puede concluir que el proyecto según los análisis financieros es rentable.

13. Conclusiones.

- El E-Procurement es considerado por muchos autores como el futuro de las negociaciones institucionales; aunque es una práctica iniciada a mediados de los noventa, su expansión en Latinoamérica ha sido lenta y exclusiva a grandes empresas, reduciendo las oportunidades a pequeñas y medianas empresas .de optimizar el proceso de abastecimiento.
- El proceso de globalización colombiano genera oportunidades de negociación internacionales de importación y exportación, para lo cual es importante contar con herramientas que optimicen la búsqueda y negociación con socios nuevos y actuales. La herramienta propuesta en el proyecto es una alternativa viable para generar estas interacciones a nivel doméstico e internacional.
- Existe interés en el mercado local de Pymes de los sectores de repuestos y autopartes y alimentos y bebidas en la compra de servicios de BPO y SAAS para sourcing estratégico.
- Existen servicios adicionales en torno al modelo de negocio que pueden ser rentables, como la venta de espacios publicitarios en la plataforma y la venta de informes de comportamiento del mercado.

- El proyecto de creación de una empresa dedicada a la venta de servicios BPO y SAAS para el proceso de sourcing estratégico de Pymes en Colombia según las variables y supuestos planteados en el presente documento, es rentable; obteniendo una TIR de 74,02% y un periodo de pago descontado de aproximadamente 3 años.
- Una vez puesto en marcha el proyecto es importante analizar las posibilidades de mercado de grandes empresas, teniendo en cuenta la ventaja competitiva de precio frente a la competencia más cercana.

14. Bibliografía

- BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (2012). Informe de la junta directiva al congreso de la republica Julio.
- ANIF. (2011) Informe de Mercados PYME
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2012) Informe del comportamiento del sector real de la economía.
- Concha, Mauricio; Correa Barrios, Manuel Alexander; Márquez, Alba Lucía; Outsourcing de administración de un sitio web; CD03951
- Análisis de la estrategia para la prestación de servicios de outsourcing de procesos de negocio [recurso electrónico] 68743
- Echeverri Claudia; Prieto Javier: IDENTIFY SAS – Plan de empresa; Universidad ICESI, abril 2012
- Robledo Carlos; Rodriguez Salvador, (2011). Plan de empresa PUBLITICS SAS Soluciones tecnológicas, Cali: Universidad ICESI
- Sierra, Luz Marina, (2010) Marco de referencia para la adaptación de un modelo de B2B para las cadenas de abastecimiento Cali: Universidad ICESI
- Ravi, Kalakota; Marcia, Robinson, (1999). E-Business: roadmap for success; Estados Unidos : Addison-Wesley Publishing Company.
- United Nations Publication, (2006). E-Procurement, Thailandia; United Nations Publication..

- Mintzberg Henry. Diseño de organizaciones eficientes, (2001). Argentina: El ateneo.
- BPR Benchmark (2011). Reportes sectoriales: Transporte Terrestre de Pasajeros.
- Ministerio de transporte (2010). Transporte en cifras, Documento estadístico del sector transporte.
- ANDI (2013). Camara automotriz. Recuperado de:
<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>
- Ministerio de transporte (2013). Relación de las empresas de transporte terrestre automotor que han sido habilitadas y reportadas por las Direcciones Territoriales del Ministerio de Transporte en las modalidades de: Pasajeros por carretera, carga, especial y mixto. Recuperado de:
<http://web.mintransporte.gov.co/Consultas/empresas/home.htm>
- Puyana, David. (2003). La problemática de las Pymes: Internacionalizarse o morir En: Colombia. Recuperado de:
<http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>
- Jakovljevic, P.J. (2013). Distinciones y ventajas del sourcing estratégico. Recuperado de:
<http://www.technologyevaluation.com/es/research/newsletter/29611/las-distinciones-y-ventajas-del-sourcing-estrat-gico.html>