

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE TUTORÍAS BASADA
EN UNA APLICACIÓN ONLINE**

**CÁRDENAS FONTECHA MAUREN SLENDY
RIVAS RINCON LISETH MAGALY**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2017**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE TUTORÍAS BASADA
EN UNA APLICACIÓN ONLINE**

**CÁRDENAS FONTECHA MAUREN SLENDY
RIVAS RINCON LISETH MAGALY**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniería Industrial**

Director

Héctor Armando Barrera Cáceres

Magister en Administración

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2017

Bucaramanga 21 de febrero de 2017

AGRADECIMIENTOS

*A Dios por haberme traerme de su mano hasta este
día tan importante,
A mi familia por todo su amor, compañía y paciencia,
A mi madre Pilar, por su persistencia y enseñanzas,
A mi padre Ariel por su compañía y amor
incondicional,
A mi querido esposo Diego, por todo su apoyo y
A mi hijo, que trajo a mí las fuerzas necesarias para
terminar este proceso.
Doy gracias a todas las personas que creyeron en mí,
y a todas aquellas que estuvieron presentes en estos
años tan importantes de mi vida.*

Mauren Slendy Cárdenas Fontecha

DEDICATORIA

Este sueño es dedicado espiritualmente a Dios por haber permitido que llegase hasta aquí, a mis padres Daniel Rivas y Luz Marina Rincón, que con su esfuerzo, su dedicación lograron educarme de la mejor manera, por enseñarme a valorar cada cosa de mi vida, por su exigencia, sus consejos y sobre todo por su gran amor, a mi compañero, amor de mi vida Felipe Andrés gracias por apoyarme a culminar este sueño, por tu entrega y amor, a mi princesa salome por enseñarme el valor de ser madre por llenarme de cariño y encender mi corazón con una sonrisa, a mis hermanos Danielita, Karen y Ricardo por estar conmigo en este camino y brindarme fuerzas en los momentos de tristeza y soledad, a mis sobrinos por llenarme de felicidad, a mis amigos que hicieron parte de este crecimiento personal y profesional.

Liseth Rivas Rincón

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	18
JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	19
1. OBJETIVOS	22
1.1 OBJETIVO GENERAL	22
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	23
2.2 MARCO TEÓRICO	25
3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DEL PROYECTO (PEST)	34
3.1 COMPETENCIA	35
3.1.1 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	35
3.1.2 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	35
3.1.3 LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	37
3.1.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	37
3.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES EN EL MERCADO ACTUAL	38
3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMPETENCIA	40
4. ORGANIZACIÓN	42
4.1 LINEAMIENTOS LEGALES	42
4.1.1 CONSTITUCIÓN LEGAL	42
4.1.2 GASTOS DE LEGALIZACIÓN	44
5. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADOS	45
5.1 OBJETIVO	45
5.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	45
5.2.1 TUTORES	45
5.2.2 ESTUDIANTES	46
5.2.3 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	47
5.3 ESTUDIO DE MERCADO	47
5.3.1 SISTEMA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
5.3.2 FICHA TECNICA DEL ESTUDIO DE MERCADO	47
5.4 MERCADO OBJETIVO	48
5.4.1 ESTUDIANTES	49

5.4.2 TUTORES	52
5.5 PLAN DE MERCADEO.....	54
5.5.1 PROBLEMÁTICA ACTUAL	56
5.5.2 PROMOCIÓN	57
5.5.3 PRECIO	60
5.5.4 PLAZA	60
6. ANÁLISIS TÉCNICO	62
6.1 PROCESO PRODUCTIVO	62
6.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	62
6.2.1 DESARROLLO	62
6.2.2 EQUIPO	63
6.2.3 ENSERES	64
6.2.4 INSTALACIÓN Y MONTAJE	65
6.2.5 INSUMOS PARA LA OPERACIÓN.....	66
6.3 FICHA TECNICA	67
6.4 EQUIPO HUMANO	68
6.5 INSTALACIÓN	69
6.6 DISTRIBUCIÓN DE OFICINA.....	70
7. ANÁLISIS FINANCIERO	71
7.1 INVERSIÓN INICIAL	72
7.2 CAPITAL DE TRABAJO	72
7.3 ESTADO DE RESULTADOS.....	72
7.4 BALANCE GENERAL	72
7.5 FLUJO DE CAJA.....	73
7.6 VPN, TIR Y TMRR	73
8. ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	74
8.1 MODELO DE NEGOCIO.....	74
8.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES	74
8.1.2 PROPUESTA DE VALOR	74
8.1.3 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	74
8.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	75
8.1.5 ACTIVIDADES CLAVE	75
8.1.6 RECURSOS CLAVE	75
8.1.7 SOCIOS CLAVE	76
8.1.8 ESTRUCTURA DE COSTOS	76
8.1.9 FUENTES DE INGRESO	77

8.2 ANÁLISIS POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMANAZAS DEL MEDIO)	77
8.2.1 INTERPRETACION DE LA MATRIZ POAM	77
8.3 ANÁLISIS PCI (PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS).....	78
8.3.1 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ PCI	78
9. PROTOTIPO.....	80
9.1 FUNCIÓN.....	80
10 CONCLUSIONES	81
11 RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFIA	83
ANEXOS.....	85

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Presentación tópicos demográfico estudiantes.....	49
Figura 2 Apropiación de las TIC e internet	49
Figura 3. Necesidad de tutor virtual.....	50
Figura 4. Percepción de tutor virtual.....	51
Figura 5. Presentación tópicos demográfico tutores	52
Figura 6. Percepción tutorías virtuales	52
Figura 7. Modalidad de pago.....	53
Figura 8. Plano Distribución Oficina	70

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Programas académicos de apoyo a los estudiantes, encaminados a disminuir la deserción.	20
Ilustración 2. Deserción según el número de semestres durante los cuales los estudiantes recibieron apoyo académico.	20
Ilustración 3. Mapa zonas de Bucaramanga	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Gastos de legalización.....	44
Tabla 2 Ficha técnica de Investigación de mercados	47
Tabla 3 Campaña promoción Google Adwords	57
Tabla 4 Campaña promoción Facebook.....	58
Tabla 5 Presupuesto.....	59
Tabla 6 Necesidades y requerimientos: Desarrollo	63
Tabla 7 Necesidades y requerimientos: Equipo.....	63
Tabla 8 Necesidades y requerimientos: Enseres.....	65
Tabla 9 Necesidades y requerimientos: Instalación y montaje	66
Tabla 10 Necesidades y requerimientos: Papelería	66
Tabla 11 Necesidades y requerimientos: Aseo.....	67
Tabla 12 Ficha técnica.....	67

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Glosario	85
Anexo B. Análisis PEST	88
Anexo C. Comparativo tipo de sociedad	100
Anexo D. Consulta de homonimia	102
Anexo E. Documento de constitución de sociedad por acción simplificada ..	103
Anexo F. Análisis de mercado Maxitutor	120
Anexo G. Análisis financiero	142
Anexo H. Modelo de negocio CANVAS.....	156
Anexo I. Matriz POAM	157
Anexo J. Matriz PCI.....	159
Anexo K. Prototipo	161

RESUMEN

TÍTULO: Plan de negocios para la creación de una empresa de tutorías basada en una aplicación online¹

AUTORES:

Mauren Slendy Cárdenas Fontecha²

Liseth Magaly Rivas Rincón³

PALABRAS CLAVE: Plan de negocios, aplicación online, tutorías virtuales, portal web.

DESCRIPCIÓN:

El presente documento contiene la elaboración del plan de negocios, diseñado para la creación de una empresa de tutorías basada en una aplicación online, el cual busca evaluar la viabilidad del desarrollo e implementación de la plataforma interactiva encargada de ofrecer el servicio de tutorías en pares ya que serán brindadas por estudiantes universitarios para estudiantes universitarios.

Una vez confirmada la viabilidad legal de la propuesta de negocio, la metodología utilizada consiste en la realización de dos estudios de mercado en las cinco principales universidades de Bucaramanga, mediante los cuales, es posible conocer el tamaño de la demanda del mercado objetivo y elaborar las estrategias de marketing, adicionalmente se realiza un estudio técnico que permite definir los procesos requeridos en la elaboración del producto y así conocer los costos y gastos requeridos para la puesta en marcha de la empresa, elaborando un estudio financiero que plasma la empresa en cifras, por último, se presenta un modelo CANVAS que define la propuesta de valor de Maxitutor.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniería Industrial, Director: Héctor Armando Barrera Cáceres.

³ Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniería Industrial, Director: Héctor Armando Barrera Cáceres.

ABSTRACT

TITLE: Business plan for the creation of a tutorial company based on an online application⁴

AUTHORS:

Mauren Slendy Cárdenas Fontecha⁵

Liseth Magaly Rivas Rincón⁶

KEYWORDS: Business plan, online application, virtual tutorials, web portal.

DESCRIPTION:

This document contains the preparation of the business plan, designed for the creation of a tutoring company based on an online application, which seeks to evaluate the feasibility of the development and implementation of the interactive platform in charge of offering the tutoring service in pairs and Which will be offered by university students for university students.

Once the legal feasibility of the business proposal has been confirmed, the methodology used consists of two market studies carried out at the five main universities in Bucaramanga, through which it is possible to know the size of the demand in the target market and to elaborate the Marketing strategies, in addition a technical study is carried out to define the processes required in the production of the product and to know the costs and expenses required for the start-up of the company, producing a financial study that figures the company in figures, for Finally, a CANVAS model is presented that defines Maxitutor's value proposition.

⁴ Under graduated thesis.

⁵ School of Industrial and Business Studies, Industrial Engineering, Director: Héctor Armando Barrera Cáceres.

⁶ School of Industrial and Business Studies, Industrial Engineering, Director: Héctor Armando Barrera Cáceres.

INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones han cambiado de manera abrupta en los últimos 13 años gracias al salto que dio la tecnología, en donde se vio concretamente la diferencia entre visitar páginas de internet con largos textos a los cuales no se podía hacer ninguna modificación, sugerencia o actualización pertenecientes a la web 1.0, pasando por HTML que logró que las páginas fueran más agradables, hasta llegar a la web 2.0 que permite la interacción entre las personas a través de las páginas de internet, tales como redes sociales o blogs, en donde se permite crear información en conjunto con los demás usuarios para usos comunes. Como dice el autor Ismael Nafría "el usuario pasó de ser mero espectador y consumidor de lo que ofrece internet a convertirse en creador y generador de contenidos y servicios".

De igual forma las prácticas de aprendizaje se han visto afectadas por estos cambios, desde el simple hecho del nacimiento de los e-books que han desplazado ampliamente a los libros de texto físicos, hasta las aulas de clase virtuales como las que utiliza el SENA para dictar cursos a distancia, estas nuevas prácticas de educación facilitan la conectividad en tiempo real sin importar el lugar desde donde se esté accediendo a la plataforma de educación, ampliando la accesibilidad a niveles incluso mundiales.

La educación superior representa una importante inversión que se debe, no solo proteger, sino desarrollar para sobresalir en el mundo de hoy y sobrevivir en el de mañana. Al hacer referencia a la inversión no solo se toca el tema económico, también el social en el sentido de ver la universidad como una generadora de potencial humano revitalizadora de la sociedad⁷. Según Daniel Filmus⁸ "Nunca como ahora el conocimiento se convirtió en un elemento central para el desarrollo sostenido. Al mismo tiempo, nunca como ahora el quedar al margen de ese conocimiento significa también marginarse de toda posibilidad de participación activa de este crecimiento". Para garantizar un cambio en los aspectos económico,

⁷ Vela, J. (2000). Educación superior: inversión para el futuro. *Rev Cubana Educ Med Super*, 14(2), 171-83.

⁸ Director de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Argentina. Profesor Titular de I UBA

científico técnico, político y social es fundamental la elevación de la calidad de los sistemas educativos siendo ostensible que la inversión económica también representa un factor necesario.

Este proyecto busca evaluar la viabilidad mediante el plan de negocios para crear una empresa de tutorías basada en una plataforma interactiva web, encargada de contactar personal perteneciente a la Universidad Industrial de Santander apto y con disposición de brindar el servicio de tutorías virtuales a estudiantes universitarios, los tutores que llegaran a ser parte de la aplicación tendrán que ser sometidos a un estudio de capacidades y conocimientos en la asignatura que desee ser tutor, para que puedan ser categorizados por áreas de estudio, materias y temas específicos y cuyo principal objetivo será garantizar la comprensión del tema al cliente que lo haya contactado.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

En la siguiente tabla se muestra cada objetivo planteado para el presente proyecto, y la respectiva página en donde se encuentra su cumplimiento.

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Evaluar los lineamientos legales necesarios para la creación, puesta en marcha y determinación de la figura jurídica de la empresa.	Página. 38
Elaborar dos diagnósticos de mercado, uno dirigido a los estudiantes que deseen adquirir la aplicación y el segundo para los estudiantes aptos que presten el servicio en la ciudad de Bucaramanga, Santander, por medio de consultas en bases de datos, encuestas y entrevistas, para la toma de decisiones y formación de una política de mercado.	Página. 41
Realizar estudios técnicos que permitan el diseño de la operación de la empresa.	Página. 57
Plantear y definir las estrategias de distribución, precio, promoción, producto que se puedan utilizar para el lanzamiento y mantenimiento en el mercado de la aplicación.	Página. 50
Realizar estudios financieros que permitan conocer los requerimientos de inversión, costos y rentabilidad del proyecto.	Página. 66
Diseñar un prototipo del portal web que le permite al estudiante contactar un tutor académico de una manera fácil, el cual ayudará a mejorar su nivel académico.	Página. 74

JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

De acuerdo al ministerio de educación en su página web⁹ se toma a la deserción universitaria como analogía al suicidio en la sociedad teniendo en cuenta que las universidades consideran que tienen sus propios valores y estructura social, donde los bajos niveles de rendimiento aumentan la probabilidad de deserción, en consenso ésta puede ser explicada por diferentes categorías de variables: socioeconómicas, individuales, institucionales y académicas.

A su vez existen diferentes clases de deserción, una con respecto al tiempo y otra con respecto al espacio, la de tipo tiempo se refiere a los diferentes instantes en los que puede un estudiante desertar de la universidad, ya sea de manera precoz es decir al momento de matricularse, de manera temprana en los primeros semestres y de manera tardía al finalizar la carrera. La deserción con respecto al espacio puede darse cuando el estudiante abandona la universidad o cuando el estudiante abandona el programa académico y se cambia a otro en la misma universidad. Para combatir con la deserción universitaria las instituciones han recurrido a la aplicación de diversas estrategias dirigidas a los estudiantes y evitar las cuatro variables causantes, de las cuales se resaltan las estrategias académicas, que competen al presente documento.

⁹ MINEDUCACION.GOV.CO (2016). [En Línea] http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_libro_desercion.pdf [Citado 2 de junio del 2016]

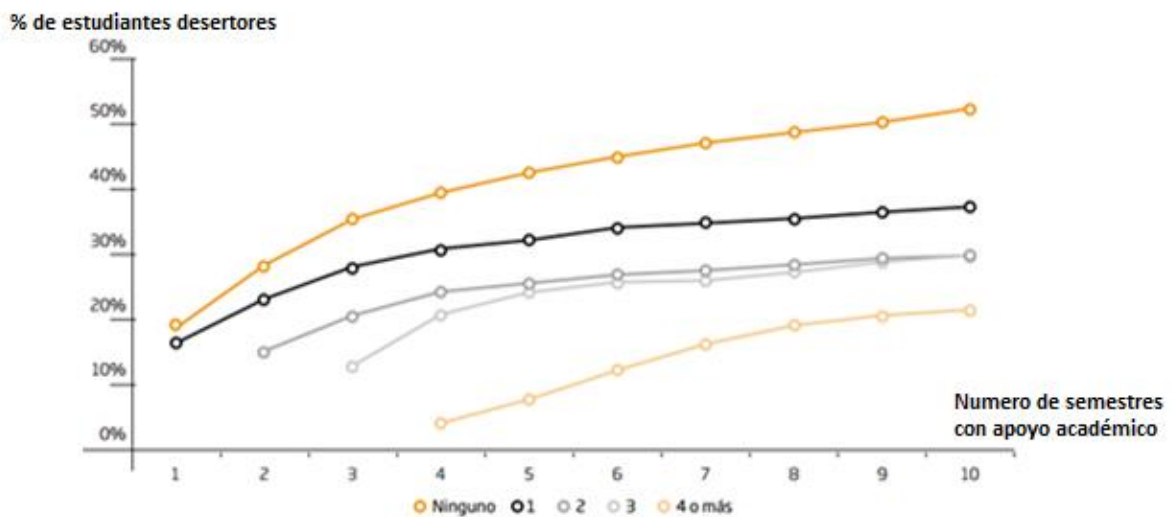
Ilustración 1 Programas académicos de apoyo a los estudiantes, encaminados a disminuir la deserción.

Tipo de estrategias	Descripción
Académicas	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento individual al estudiante a través de tutorías para potenciar las condiciones académicas. • Asesorías de carácter complementario para aclarar, afirmar o ampliar los conocimientos derivados del proceso de aprendizaje (monitorías). • Actividades académicas encaminadas al refuerzo de los conocimientos, habilidades y competencias. • Cursos remediales, especiales o de nivelación orientados hacia aquellos estudiantes que reprobaban materias o créditos académicos con el fin de nivelarlos para el siguiente semestre. • Cursos de nivelación orientados hacia aquellos estudiantes que deseen adelantar materias o créditos académicos del siguiente semestre.

Fuente: Adaptado del Boletín Informativo de Educación Superior No.7, 2006, del Ministerio de Educación Nacional

De la ilustración 1. Anterior, podemos evidenciar que las asesorías o tutorías han tomado un protagonismo en la actualidad como alternativa de solución a los problemas académicos de los estudiantes universitarios, y se ha comprobado que el impacto que otorga esta clase de apoyo a los estudiantes permite aumentar la retención estudiantil dependiendo del número de semestres en los cuales se reciba el apoyo.

Ilustración 2. Deserción según el número de semestres durante los cuales los estudiantes recibieron apoyo académico.



Fuente: SPADIES (2009)

De la anterior ilustración 2, es evidente que la deserción es mucho más baja en estudiantes que recibieron apoyo en dos, tres, cuatro o más semestres en comparación con los que no recibieron. Este estudio permite afirmar que es muy importante que el apoyo académico se garantice por lo menos dos semestres ya que el impacto es muy relevante.

Algunos centros de educación superior tales como, la Universidad de La Salle, Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Católica de Colombia, la división de Ingenierías de la Universidad del Norte, Universidad EAFIT, Universidad Tecnológica de Pereira, cuentan con programas de tutorías en los cuales son seleccionados un número de estudiantes con cierto perfil académico y capacidad para hacerse entender, que se encargan de nivelar y detectar las dificultades que tienen los compañeros de otros semestres.

Según el ranking universitario a nivel de Colombia al año 2016, la Universidad Industrial de Santander ocupa el puesto número 8¹⁰ y la siguiente universidad de Bucaramanga que aparece en dicho ranking es la Universidad Autónoma de Bucaramanga en el puesto 26, según estos datos y por muchos otros más, los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander cuentan con una imagen privilegiada en la ciudad de Bucaramanga, agregando valor a cualquier servicio prestado por un estudiante UIS.

De acuerdo a estos factores se tomó la decisión de diseñar el primer prototipo tomando a estudiantes de la Universidad Industrial de Santander como tutores, con fines de posicionar la marca basada en la calidad de tutores.

¹⁰ WEBOMETRICS.INFO (2016) [En Línea] http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Colombia [Citado 2 de junio de 2016]

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de tutorías basada en una aplicación online que mejore la calidad académica de los estudiantes universitarios

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar los lineamientos legales necesarios para la creación, puesta en marcha y determinación de la figura jurídica de la empresa.
2. Elaborar dos diagnósticos de mercado, uno dirigido a los estudiantes que deseen adquirir la aplicación y el segundo para los estudiantes aptos que presten el servicio en la ciudad de Bucaramanga, Santander, por medio de consultas en bases de datos, encuestas y entrevistas, para la toma de decisiones y formación de una política de mercado.
3. Realizar estudios técnicos que permitan el diseño de la operación de la empresa.
4. Plantear y definir las estrategias de distribución, precio, promoción, producto que se puedan utilizar para el lanzamiento y mantenimiento en el mercado de la aplicación.
5. Realizar estudios financieros que permitan conocer los requerimientos de inversión, costos y rentabilidad del proyecto.
6. Diseñar un prototipo del portal web que le permite al estudiante contactar un tutor académico de una manera fácil, el cual ayudará a mejorar su nivel académico.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Después de realizar una revisión a la base de datos multidisciplinaria ProQuest, se encontraron estudios realizados en Europa sobre la innovación a través de entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje¹¹ en donde se exponen las ventajas de la implantación de ambientes virtuales que busca que los alumnos alcancen la autonomía en sus procesos de aprendizaje “La innovación desarrolla un papel fundamental en todos los niveles educativos, y en el terreno universitario está íntimamente relacionada con la enseñanza virtual, siendo una de las formas básicas para su realización la incorporación de sistemas de información, herramientas de comunicación y elementos multimedia.”

Existen en el mercado diferentes sistemas para el desarrollo de los ambientes virtuales de educación que incorporan la utilidad de creación y gestión de contenidos junto con mecanismos de comunicación como el chat y foro de debate, entre los más conocidos se encuentran: WebCT (<http://www.webct.com>), Blackboard (<http://www.blackboard.com/>), Edustance (<http://www.edustance.com/>) y Oracle ILearning (<http://ilearning.oracle.com/ilearn/en/learner/jsp/login.jsp>); de software libre destacan Moodle (<http://moodle.org/>) y Sakai (<http://sakaiproject.org/>).

La implantación de las nuevas tecnologías en el macro educativo representa uno de los pilares fundamentales de la educación en Europa. “Las posibilidades de la tecnología aplicada a la educación en los estudios universitarios permiten complementar la docencia tradicional a través de la Red, nunca sustituirla. Se configura así un medio de aprendizaje más dinámico, que de manera constante detecta las dificultades y las solventa de forma rápida y eficaz, permitiendo el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.”

¹¹ Alarcon, D. Pradas, A. Pais, J. (2005). LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE ENTORNOS VIRTUALES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 8.1/2, 105-125. 2016, mayo 20, De ProQuest Base de datos.

En el mes de agosto del año 2004, el Programa Universidad Virtual de Quilmes (Programa UVQ), de la Universidad Nacional de Quilmes, implementó la Plataforma Campus Universitario en Entornos Virtuales (Campus nuevo). El Programa UVQ, nacido en 1999 y pionero en Argentina, puso en marcha un proceso de innovación tras cinco años de utilizar una adaptación del Campus Virtual de la Universitat Oberta de Catalunya como medio y ambiente para el desarrollo de sus propuestas de formación.¹²

Hace algunos 15 años la implementación de las plataformas para la educación virtual era la preocupación más grande, hoy en día existen múltiples desarrollos informáticos tanto de tipo privado como con código abierto, de modo que la preocupación ha migrado a determinar los criterios para la mejor elección.

“Los foros públicos donde pueden interaccionar asincrónicamente todos los integrantes de la comunidad universitaria, los distintos espacios con información actualizada y confiable, los recursos para los trámites administrativos y los servicios, las aulas de tutorías, entre otros, son instancias donde la Comunidad se encuentra, se realiza y se reproduce.”

Según Francesc Pedró, jefe de la División de Políticas Sectoriales, TIC y Educación de Unesco: la tecnología está desencadenando “una revolución silenciosa”¹³ con respecto a las prácticas de enseñanza.

¹² Gobato, F. (2004). NUEVOS ENTORNOS PARA UNA COMUNIDAD VIRTUAL CONSOLIDADA. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 7.1/2, 205-217. 2016, abril 20, De ProQuest Base de datos.

¹³ EFEFUTURO.COM (2016). [En Línea] <http://www.efefuturo.com/noticia/tic-revolucion-silenciosa-educacion/> [Citado 3 de abril de 2016]

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Elaboración de plan de negocio.¹⁴ El plan de Negocio nos ayuda a visualizar cómo deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que conjunta y sinérgicamente permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir al máximo de resultados con el mínimo de recursos.

- Un plan de negocio busca documentar y comunicar la implementación de diversas estrategias u objetivos y la forma en que deben desarrollarse de manera integral a fin de poder alcanzar los objetivos finales esperados por la empresa.
- Este documento descriptivo le debe permitir entender a cualquier área dentro de la empresa lo que tiene que hacer, tanto esta, como el resto de las áreas de forma individual y colectiva.
- En un Plan de Negocios se muestra con hechos y análisis la viabilidad de la ejecución del mismo para que el inversionista tenga confianza y sepa que existe un mínimo riesgo de fracaso en cuanto a la ejecución.

2.2.2 Investigación de mercados.¹⁵ El escritor Naresh K. Malhotra de acuerdo con La American Marketing Association propone una definición puntual de *Investigación de Mercados* que se refiere directamente a la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de mejorar y ayudar en la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

En el presente trabajo se realizará una investigación de mercados concluyente mediante una investigación descriptiva con el uso de encuestas, permitirá conocer las características que se deberán tener en cuenta tanto para la calidad de

¹⁴ HARVARD BUSINESS Press. (2010). CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Cambridge, Estados Unidos: SERIES POCKET MENTOR.

¹⁵ NARESH K, Malhotra. Investigación de Mercados. Quinta Edición México: Pearson Educación. 2008. ISBN: 978-970-26-1185-1. Pag. 7 .

prestación del servicio(tutores) como las necesidades que tendrá el cliente para poder brindar un mejor servicio y el posible funcionamiento de la empresa, además se obtendrá un diagnóstico de la demanda potencial tanto de quien necesita el servicio de clases extras para su mejoramiento académico como para las personas que desean vincularse para ser tutores.

Técnicas de encuesta.¹⁶ Se define como el cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, escritas, mediante una computadora y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas.

Población o muestra.¹⁷ Población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos de los problemas de la investigación de mercado. Muestra es el subgrupo de elementos de la población u objetos de estudio.

Población meta.¹⁸ Conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, acerca del cual se harán inferencias. Esta población debe definirse con precisión, traducir el problema del enunciado correcto de quien debe incluirse y quién no en la muestra.

Muestreo aleatorio simple (MAS). Técnicas de Muestreo Probabilístico donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida. Cada elemento se selecciona de manera independiente a los otros elementos y la muestra se extrae mediante un procedimiento aleatorio del marco de muestreo.

Plan de mercadeo.¹⁹ El diseño de un plan de mercadeo permite establecer las estrategias de producto, precio, plaza y promoción. El desarrollo del plan de

¹⁶ Ibid,pag. 183

¹⁷ JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados, Avances para el nuevo milenio. Cuarta Edición. Colombia de McGraw-Hill 2009.ISBN 9789584103994, Pag. 335.

¹⁸ Ibid. pag.345.

¹⁹ STANTON,William.J.;ETZEL, Michael J. & WALKER Bruce J. Fundamentos de Marketing-Decimocuarta Edición. México:McGraw-Hill,2007. ISBN- 978-970-10-6201,Pág.221.

mercadeo del presente proyecto permitirá la incursión positiva en el mercado, para ello se emplea como revisión bibliográfica al autor William J. Stanton, en su libro Fundamentos de Marketing.

El producto. Conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una persona.

El precio. Toda actividad de marketing, incluida la asignación de precios, debe dirigirse a una meta. De esta forma, la administración debe decidirse sobre su objetivo de asignación de precios antes de determinar el precio en sí. Según sea el objetivo de la asignación de precios: 1. Orientado al beneficio. 2. Orientado a las ventas. 3. Orientado al estatus quo. 4. Orientado a la supervivencia.

La promoción. La Promoción intenta hacer un producto más atractivo a los compradores prospectos. Mediante la promoción una empresa trata de aumentar el volumen de ventas de su producto a cualquier precio determinado, o sea, la empresa trata de desplazar su curva de la demanda a la derecha. Se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio a un auditorio meta.

2.2.3 Plan de Operaciones. El plan de operaciones pretende planificar la ejecución de las labores diarias de una empresa mostrando los factores operativos cruciales para el éxito del negocio. Al planear las operaciones se habla de cómo transformar las ideas o materias primas en productos o servicios, es por esta razón que el plan de operaciones representa una guía vital de las acciones de la empresa.

2.2.4 Análisis económico.²⁰ El análisis económico del presente proyecto comprende estudiar los resultados de la empresa y la rentabilidad del capital, a través del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias. De acuerdo con el autor Rodrigo Varela el análisis económico tiene como objetivo la determinación de las características

²⁰ VARELA V., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación, 2008. ISBN 978-958-699-101-8., pag 356.

económicas del proyecto y, por ello, es necesario identificar los siguientes componentes: Inversión en activos fijos, Inversión en capital de trabajo, Presupuesto de ingresos, Presupuesto de materias primas, servicios e insumos, Presupuesto de personal, Presupuesto de otros gastos.

2.2.5 Análisis financiero.²¹ De acuerdo con el autor Rodrigo Varela el objetivo de un análisis financiero es determinar las necesidades y los recursos financieros, la fuentes y las condiciones de ellas y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Así mismo debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.

2.2.5.1 Plan Financiero. Este plan ayuda a tener una idea anticipada del resultado financiero, si se hace de forma adecuada permitirá anticiparse a preguntas como, ¿el proyecto puede lograr la tasa mínima de retorno esperada?, ¿qué clase de retorno sobre la inversión se logrará?, ¿se alcanzarán los objetivos financieros? Si se hacen las proyecciones adecuadas del desempeño financiero de la empresa la imagen que mostrará este plan representa la mejor estimación de los riesgos involucrados, unido a una evidencia del éxito comercial que se pretende.

2.2.6 Flujo de caja. Es la herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo de la empresa. El flujo de caja compara los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados. Con base en el flujo de caja se pueden determinar los momentos en los cuales los aportes de los socios y/o los préstamos de los intermediarios financieros son absolutamente necesarias para mantener una posición de caja final, al menos al colchón de efectivo.

2.2.7 Estado de Resultados. Este cuadro muestra, a nivel de causación, las utilidades producidas por la empresa en cada período de análisis. Básicamente, compara ingresos con costos y gastos en un período fiscal de la empresa.

²¹ Ibid. pag 372

Adicionalmente produce, como resultado, el valor de los impuestos de renta. El estado de resultados requiere una periodicidad diferente al flujo de caja. Se tiene que realizar sólo al final de cada ciclo tributario.

2.2.8 Balance. El balance muestra el estado de las diversas cuentas al final de cada ciclo tributario. Los datos para éste se toman, en lo fundamental, del flujo de caja, del estado de resultados y de algunos de los cuadros realizados en el análisis económico. Se tiene que hacer un balance de inicio de la empresa, y luego se tienen que hacer balances cada final de ciclo tributario. La mecánica de trabajo con estos tres estados es seguir, año tras año, el siguiente proceso: 1. Elaborar el flujo de caja con la periodicidad requerida. 2. Elaborar cada 31 de diciembre, o cada final de ciclo tributario, el estado de resultados. 3. Elaborar cada 31 de diciembre, o cada final de ciclo tributario, el balance. Si el balance no cuadra, hay que revisar en detalle, cada año, los tres estados y no se debe pasar al año siguiente hasta que el balance cuadre.

De acuerdo con el autor Nassir Sapag²², todo proyecto de inversión debe evaluar financieramente la rentabilidad deseada y la recuperación de la inversión. Para ello se utilizan los siguientes métodos: (Valor presente neto, Tasa interna de retorno, Relación beneficio costo y Análisis del periodo de recuperación de la inversión.) (véase. Anexo A Glosario.)

2.2.9 Análisis Legal.²³ De acuerdo con el autor Rodrigo Varela el análisis legal tiene como objetivos: definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan; analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto; determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos.

Estructura Legal. Es en este momento donde se reconoce la forma jurídica que tendrá la empresa y su régimen fiscal, las principales formas legales existentes son:

²² VARELA V., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación, 2008. ISBN 978-958-699-101-8., pag. 353.

²³ VARELA V., Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Colombia. Pearson Educación, 2008. ISBN 978-958-699-101-8 pag. 353.

negocios de único propietario, sociedades y compañías limitadas, estas estructuras deben contener los trámites administrativos y legales para constituir una empresa.

2.2.10 Canal de distribución.²⁴ Consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas. El canal de un producto se extiende sólo a la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo a su forma. cuando esta forma se altera y surge otro producto, se inicia un nuevo canal.

2.2.11 Diseño de Canales de Distribución. Para diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superan a la competencia se requiere un procedimiento organizado. Se sugiere una secuencia de cuatro decisiones.

1. Especifique la función de la distribución
2. seleccione el tipo de canal
3. Determine la intensidad de la distribución
4. Elija miembros específicos del canal, un canal que consta solo del productor y el cliente final, sin intermediarios que proveen ayuda, recibe el nombre de Distribución Directa. Un canal de productor cliente final y por lo menos un nivel de intermediarios representa la Distribución Indirecta. En el marketing de productos tangibles para consumidores tangibles para consumidores finales son cinco los canales posibles.

- Productor → consumidor.
- Productor → detallista → consumidor.
- Productor → mayorista → detallista → consumidor.
- Productor → agente → detallista → consumidor.
- Productor → agente → mayorista → detallista → consumidor.

2.2.12 Aplicación web.²⁵ Este tipo de aplicaciones relacionan al cliente con el servidor, entendiendo por cliente al programa con el que se relaciona el usuario para

²⁴ Ibid. pag 404.

²⁵ Mora, S.. (2003). PROGRAMACION DE APLICACIONES WEB: HISTORIA PRINCIPIOS BASICOS Y CLIENTES WEB. España: CLUB UNIVERSITARIO

solicitar a un servidor web que es el espacio físico donde está alojada la página web, el envío de los recursos que está solicitando

2.2.13 Tutorías virtuales. La función tutorial es uno de los pilares con los que se consolida la educación on-line, consiste en una relación orientadora de una o varias personas aptas y con manejo de los contenidos de la necesidad del alumno, la interpretación de las descripciones procedimentales, el momento y la forma adecuada para realizar los trabajos, ejercicios y autoevaluaciones y en general para la aclaración puntual y personalizada de cualquier tipo de duda.

2.2.14 Tutor online.²⁶ La función del tutor on-line se realiza a través del acompañamiento, la información y el asesoramiento. Es un rol que elabora estrategias adecuadas a las necesidades particulares de los destinatarios. El ejercicio del rol del tutor on-line se centra en el aprendizaje y no en la enseñanza, por eso su figura no puede constituirse como experto transmisor de contenidos, sino como animador y vehiculizador del aprendizaje autónomo que realizan los alumnos.

2.2.15 Herramientas de comunicación en los entornos virtuales. El servicio de tutorías puede efectuarse a través de herramientas de comunicación como:

- Asincrónicas: en las cuales están correo electrónico, video, foro de debate y FAQ.
- Sincrónicas: chat, video conferencias, y pizarra digital; que las plataformas de e-learning suelen incorporar.

En este proyecto se incursiona en las herramientas Sincrónicas.

1. Chat: donde alumnos y tutores pueden establecer horarios de tutorías en la "sala virtual" del curso destinada con el fin de intercambiar mensajes escritos y sonoros que ayudan a la solución de problemas y dudas.

2. Videoconferencias: exige adaptar los contenidos curriculares al medio; conocer estrategias de presentación de la información, elaborar materiales didácticos de apoyo y hacer uso de estrategias apropiadas para el entendimiento del alumno.

²⁶ /Valverde, J. y Garrido, M.. (2005). LA FUNCIÓN TUTORIAL EN ENTORNOS VIRTUALES DEL APRENDIZAJE. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa, Volumen 4. Número 1, 153-167.

Según los expertos, la preparación de una clase por videoconferencia consume 3 veces más tiempo que una clase tradicional.

3. Pizarra Digital²⁷: Es una tecnología reciente en la que intervienen un computador y un proyector digital, adicional a esto existen pizarras digitales interactivas que cuentan con una pantalla controlable ya sea por un puntero o sensibilidad al tacto, estas pantallas convierten cualquier superficie en interactiva, permitiendo la proyección de información en cualquier aula con la facilidad de manipular los contenidos presentes en la pantalla del computador.

2.2.16 Aprendizaje en línea (E-LEARNING).²⁸ Es una combinación entre pedagogía y tecnología, la información que aquí se transmite debe cumplir con ciertos patrones pedagógicos definidos, que garanticen el proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo desarrollados en un ambiente web, estos procesos hacen más flexible el acceso y el tiempo dedicado al aprendizaje.

2.2.17 Aprendizaje móvil (M- LEARNING).²⁹ Los recursos didácticos tecnológicos son una gran alternativa a la hora de influir en el proceso de aprendizaje, adicional a esto los cambios de la sociedad con respecto a la movilidad, los tiempos de traslado y esperas, han provocado la creación de distintos ambientes de aprendizaje tales como ambientes digitales en línea por internet (e-learning) y recientemente ambientes de aprendizaje móvil (m-learning), estos últimos poseen unas características en los móviles tales como laptops, teléfonos celulares, teléfonos inteligentes, asistentes personales digitales (Personal Digital Assistant, PDA, por sus siglas en inglés), reproductores de audio portátil, iPods, relojes con conexión, plataforma de juegos, etc. y las redes que hacen posible su uso, las cuales

²⁷ Ferrer, S. (14/04/2011). LA PIZARRA DIGITAL. 07/05/2016, de ardilladigital Sitio web: <http://www.ardilladigital.com/DOCUMENTOS/TECNOLOGIA%20EDUCATIVA/TICs/T9%20PIZARRA%20DIGITAL/09%20LA%20PIZARRA%20DIGITAL.pdf>

²⁸ Francisco José García Peñalvo. (2005). ESTADO ACTUAL DE LOS SISTEMAS E-LEARNING. 25/05/2016, de Education in the knowledge society (EKS) Sitio web: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_06_2/n6_02_art_garcia_penalvo.htm

²⁹ Montoya, María Soledad Ramírez. (Dec 2009). RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA EL APRENDIZAJE MÓVIL (MLEARNING) Y SU RELACIÓN CON LOS AMBIENTES DE EDUCACIÓN A DISTANCIA: IMPLEMENTACIONES E INVESTIGACIONES. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 12.2, 57-82. 02/04/2016, De ProQuest Base de datos.

incrementan la posibilidad de las conversaciones y comunicaciones gracias a sus conexiones inalámbricas.

3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DEL PROYECTO (PEST)

El siguiente es un análisis de macro entorno estratégico, en el que se estudian factores externos que influyen en el sector, este análisis dará una perspectiva del pronóstico económico, político, socio-cultural y tecnológico de la empresa. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que estos pueden afectar de forma diferente a la sociedad. (véase. B ANÁLISIS PEST)

Este análisis puso en contexto a MAXITUTOR, ya que en la actualidad Colombia se encuentra en una excelente posición en cuanto al ambiente empresarial y socialmente voluble, sin embargo, en los últimos años el gobierno ha transformado los focos temáticos para replantear el presente futuro social, político y económico del país, dando así una excelente perspectiva para la gestión y el desarrollo empresarial. Permanecer actualizados en el desarrollo de los tratados de libre comercio y requisitos de importaciones y exportaciones para ser mejor analizados; conocer los beneficios gestados por el gobierno que puedan ser de ayuda para el sector en que nos movemos y favorecer nuestro negocio, así como estudiar las diferentes condiciones y tasas de interés dado el caso de adquisición de créditos, para una posible expansión o completar la inversión; conocer las posibilidades de las mejores opciones de infraestructura, bienes y plataformas TIC para estar siempre actualizados en tramites o información pertinente al proceso productivo; establecer la condición de la política de la Paz ya que propone a futuro reducir el presupuesto nacional dirigido a la guerra, para invertir más en aspectos sociales, culturales y tecnológicos que podrían impulsar la economía nacional; tener en cuenta las reacciones del gobierno frente a la dinámica en las tasas de empleo, salud y educación a nivel nacional.

Toda esta información es de vital ayuda para un planteamiento estratégico más certero del proyecto MAXITUTOR.

3.1 COMPETENCIA

Para realizar el análisis de competitividad de la empresa en el sector se usarán los conceptos expuestos en el modelo estratégico de las cinco fuerzas, expuesto por Michael Porter, el cual establece un marco de referencia para analizar el nivel de competencia en el sector donde se desempeña la empresa, y de esta manera poder desarrollar una estrategia de negocio.

3.1.1 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La negociación de los clientes (tutores) es alta, debido que existen fuertes lazos entre ambas partes, ya que los tutores tienen la facultad de establecer precios, horarios de tutorías y fechas disponibles para brindar el servicio.

Los clientes secundarios de Maxitutor son los estudiantes universitarios de pregrado de la ciudad de Bucaramanga quienes tienen la capacidad de evaluar el servicio ofrecido, además, estos clientes van de la mano ya que de ellos depende el número de horas que tomará la clase, las asignaturas y los horarios.

3.1.2 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Para el análisis de esta fuerza, se consideró dos tipos de proveedores, los requeridos para la puesta en marcha de la empresa y los requeridos para el buen funcionamiento de la misma a través de los años.

para el primer grupo de proveedores, el recurso clave para la puesta en marcha de la empresa está relacionada con los equipos de cómputo, licencias de software y equipos de oficina, cuyo comportamiento ha sido favorable para la adquisición de estos.

En la actualidad, los computadores de hasta \$2'060.824 no pagan IVA según la reforma tributaria del 2006. A un año de implementada la norma, el entonces Ministerio de Comunicaciones (actual MinTic) informó que gracias a dicha medida las ventas de estos equipos aumentaron por encima de 80% debido a la baja en los precios. Además, fue clave para la masificación del Internet ya que se logró

alcanzar la meta de 8,8 millones de conexiones a la Red para el 2014 que se ha planteado la cartera de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)³⁰, por otro lado, la adquisición de equipos de cómputo es una barrera de entrada, debido al bajo precio de estos³¹.

Las licencias de software y el soporte técnico del mismo se hicieron más asequible con la unión de las empresas Softline y Microsoft Colombia en enero de 2014.³²

Para el segundo grupo de proveedores se hace necesario el contacto con empresas proveedoras de insumos de oficina, las cuales no tienen ninguna restricción comercial en Colombia.

Los proveedores de estos componentes son numerosos y su rivalidad es alta tanto en el mercado nacional como Internacional, ya que en este sector se han creado a través de la historia numerosas empresas con el mismo propósito, brindar buenos equipos que cumplan con las diferentes expectativas del cliente a precios de fácil adquisición como, Gateway, Sun, Lenovo, Apple, Hewlett-Packard, Toshiba, Acer, Sony, Asus, entre otros. Según Intel, el mayor creador de circuitos integrados del mundo, Colombia es el país de América Latina que tiene los computadores más baratos³³, consecuente a ello, el país cuenta con alta oferta de equipos de cómputo y presencia de las grandes marcas mencionadas anteriormente.

Concluyendo que el poder de negociación con los proveedores es bajo para MAXITUTOR, ya que la oferta de las personas especializadas en este campo es poca, y en cuestión de insumos para la oficina, los diferentes equipos de cómputo, papelería y licencias de software tienen un valor estipulado.

³⁰ Cervantes,F. (Agosto11,2011). Gobierno elimina aranceles a productos tecnologicos. Portafolio, 3

³¹<http://www.tusoficinas.com.co/servicios/oficina-fisica/39>

³² <http://www.tusoficinas.com.co/servicios/oficina-fisica/39>

³³ CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER, Estudio del sector compra y venta de equipos de cómputo,P2.consultado (agosto 19 - 2016).<http://bit.ly/1JoYcoX/>

3.1.3 LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

De acuerdo al análisis de PESTEL, se concluye que son mínimas las barreras de entrada para el mercado de la creación de empresas online de tutorías a Estudiantes Universitarios, lo que permite que nuevas empresas entren fácilmente.

Además de esto en los análisis operativos los usos de los canales de distribución no son costosos ni exclusivos, lo cual tampoco genera barreras de entrada

Obteniendo como resultado que el nivel de fuerza de nuevos entrantes es alto, lo cual se convierte en una desventaja para MAXITUTOR, permitiendo una fácil entrada de competencia al mercado.

3.1.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Como productos sustitutos pueden considerarse los siguientes:

- Institutos de enseñanza educativa presenciales
- Tutores informales (anuncios en las calles, establecimientos públicos, etc.)
- Plataformas en la web que tengan características similares al producto.
- Centros de aprendizaje extra clase

Sin embargo, se considera que estos sustitutos no llegan a suplir o equiparar todas las características y aportes que pretende ofrecer el servicio de MAXITUTOR, los cuales esperan dinamizar el proceso de enseñanza, con contacto las 24 horas, para que el cliente se sienta satisfecho y disfrute del servicio ofrecido, en la actualidad en Colombia no existe una alta competitividad en esta área, ya que este servicio aún no se encuentra fuertemente posicionado en el mercado, permitiendo así que este servicio sea exitoso.

Teniendo en cuenta el valor agregado y el factor diferenciador de los productos de la empresa, no se considera una amenaza fuerte el tema de productos sustitutos.

3.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES EN EL MERCADO ACTUAL

En las investigaciones en la Web, y por medio de consultas externas se concluye; que existen empresas como:

LATINHIRE, una empresa de tutorías virtuales de asignaturas como ciencias, matemáticas e inglés. esta empresa no es colombiana pero sus servicios llegan a todos los países latinoamericanos, estos medios son utilizados por usuarios de todo el país.

TutoriasOnline.com es una página web creada en Puerto Rico, dedicada a compartir videos de tutorías de diferentes temas en áreas como algebra, física e idiomas, los videos son grabados por maestros y suben constantemente nuevos temas, esta página comparte la información de forma libre y gratuita, su mercado objetivo son niños y jóvenes de colegios pues la profundidad de sus temas no alcanza para abarcar un mercado universitario, estas características hacen de TutoriasOnline un producto sustituto pues no comparte el mercado de MaxiTutor y sus temas de orientación se limitan a los videos que existen.

Teachmeapp.com es una plataforma creada en la ciudad de Medellín y permite encontrar tutores online en cualquier momento, fue lanzada al mercado en el año 2016 y a la fecha ya cuenta con más de 100 tutores inscritos quienes determinan sus áreas de saber y el precio de la tutoría, estos precios están en dólares pues la plataforma cuenta con tutores de Latinoamérica y oscilan entre 5 y 15 dólares, su cofundador y programador también hace parte de la plantilla de tutores disponibles; las tutorías son dictadas vía online únicamente lo cual lo cataloga como un competidor directo.

Los pagos se realizan por medio de cualquier tarjeta de crédito o débito, pagando a través de la plataforma de pagos (Stripe) integrada en el sitio web.

Tutoronline.la es una plataforma creada en México y lanzada recientemente al mercado, mediante esta plataforma se puede acceder a un tutor online, a la fecha cuenta con 48 tutores disponibles encargados de proporcionar tutorías en las principales áreas del conocimiento, para acceder a cualquier servicio en esta

plataforma es indispensable proporcionar los datos de la tarjeta con la que se harán los pagos, de lo contrario no es posible reservar una tutoría o conocer los precios.

Superprofe.co es una plataforma que existe en la ciudad de Bogotá la cual permite encontrar el tutor adecuado a las necesidades del cliente que se encuentra en cualquier nivel de educación desde preescolar hasta universitario, el tutor que ha pasado por una serie de filtros se moviliza directamente a la casa o al punto de encuentro con el cliente o bien puede efectuar la clase vía online si así el cliente lo prefiere, las tarifas oscilan entre treinta mil y sesenta mil y son establecidas directamente por el tutor. Hasta el momento superprofe.co funciona únicamente en la ciudad de Bogotá lo cual hace que el mercado objetivo sea diferente al mercado de la aplicación a crear.

Askingroom.com es una plataforma online creada por una joven santandereana estudiante de la UIS apoyada por apps.co, vive digital, Cámara de Comercio de Bucaramanga y por el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones (minTIC). Su principal objetivo es proporcionar tutores calificados a niños y jóvenes de colegios de Bucaramanga, la comunicación se efectúa a través de la aplicación REMIND que fue diseñada para realizar conversaciones vía chat. cuenta con planes³⁴ de pago por paquetes de clases durante un mes, dos meses y tres meses cuyos valores son \$115000, \$210000 y \$285000 respectivamente; si solo se desea tomar clase por una hora con un tutor personalizado el valor es de \$25000, cuenta también con clases de inglés por un paquete de 12 horas en vivo con tutor cuyo valor es de \$240000.

El mercado que cubre esta aplicación es de jóvenes y niños de colegios en la ciudad de Bucaramanga lo cual pone a **Askingroom** como un producto sustituto que podría llegar a ser una competencia si decide incursionar en el mercado de asesorías universitarias.

Asset-tutores.com es una página web creada en la ciudad de Bogotá, Colombia dedicada a la prestación de servicios de tutorías personalizadas, cuenta con diferentes modalidades, como tutorías bilingües en todas las materias, preparación para exámenes ICFES, TOEFL, IELTS y SAT, acompañamiento en tareas, clases

³⁴ askingroom.com (2016). [En Línea] <http://askingroom.com/planes> [Citado 1 de julio de 2016].

de música y artes y tutorías universitarias, sin embargo, sus servicios son prestados únicamente a domicilio, lo cual lo convierte en un producto sustituto que podría llegar a ser una competencia si decide incursionar en la prestación del servicio online.

En Bucaramanga existen diferentes Instituciones o grupos de estudiantes Universitarios que Brindan este servicio estos son; **CONSULTAC**, son un grupo de estudiantes universitarios UIS que brindan asesorías presenciales de diferentes áreas, **PITAGORAS, ASESORIAS ACADEMICAS**, etc. También existe una gran cantidad de estudiantes que dictan clases presenciales en la informalidad.

se observa que existe gran demanda y oferta del servicio de tutorías, lo que indica una gran rivalidad en este sector, es por esto que se tiene que trabajar arduamente para que la empresa cumpla con las expectativas y pueda posicionarse en el mercado. Los competidores existentes pueden adoptar tácticas como competencia en precios, batallas publicitarias, e incremento en servicio al cliente.

3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMPETENCIA

VENTAJAS

- Las plataformas de tutorías online existentes cuentan con uno o varios años de experiencia, lo cual hace que tengan seguidores, clientes y tutores inscritos.
- Gracias a los años de experiencia han alcanzado un posicionamiento gracias a la publicidad que han podido realizar ubicándolos en los primeros sitios que aparecen en internet al buscar asesorías virtuales.
- Los tutores que hacen parte de las aplicaciones no solo son estudiantes, pueden encontrarse profesionales o incluso maestros que también dictan las asesorías, atrayendo de esta forma más clientes.

DESVENTAJAS

- Al solicitar datos de la tarjeta de crédito o débito con la que se harán los pagos antes de dar información sobre los tutores, precios y materias, estas plataformas restringen la entrada de nuevos usuarios que perciben este acto como una barrera de entrada.

- Debido a que los pagos son realizados a una cuenta única manejada por el administrador de cada aplicación, se incurre en procesos largos de distribución de ganancias para la aplicación y los tutores.
- Los filtros de idiomas, disponibilidad y horarios que restringen la entrada de nuevos tutores hace que los interesados en pertenecer a las plataformas pierdan el interés o no sean aceptados.

4. ORGANIZACIÓN

4.1 LINEAMIENTOS LEGALES

Requerimientos legales necesarios para la conformación de la empresa.

4.1.1 CONSTITUCIÓN LEGAL

Apegándose a la guía para formar una figura jurídica en Colombia, desarrollada por la Cámara de Comercio de Bogotá, se realizó una matriz que compara los principales beneficios que cada tipo de sociedad trae a los socios, en la cual se tuvo en cuenta únicamente las figuras jurídicas para dos o más personas, es decir, sociedad por acciones simplificadas, sociedad limitada y sociedad colectiva.

Ponderando con un valor de 0 para lo menos favorable y 1 para lo más favorable para la empresa, evaluando cinco factores; tipo de estructura, duración de la sociedad, responsabilidad de los socios, número máximo de socios, compromiso de nombre, (como se muestra en el Anexo C Tipo de sociedad).

Al final de la ponderación se puede observar que la sociedad que mejor acoge las necesidades de los socios es la sociedad por acciones simplificadas, por tal motivo se define a Maxitutor un sociedad por acciones simplificadas la cual funcionará en la ciudad de Bucaramanga Santander y se seguirán los siguientes pasos según la ley 1258 de 2008(5 de Diciembre)³⁵:

- Consulta de homonimia: se verifica si el nombre que se le quiere poner a la empresa está disponible, es decir que ninguna otra empresa en Colombia lo tenga inscrito anteriormente. Se verificó que el nombre de Maxitutor se puede utilizar y está libre en Colombia³⁶ (ver Anexo D Homonimia.)
- Consulta de código CIU: El código industrial internacional uniforme es la clasificación internacional de todas las actividades económicas que puede desarrollar una empresa, Maxitutor se define con el código 6201 (Actividades de

³⁵ ccb.org.co (2016). [En Línea] <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa> [Citado 16 de julio de 2016].

³⁶ ccb.org.co (2016). [En Línea] http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx [Citado 16 de julio de 2016].

desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas))³⁷

- Consulta de Uso de Suelos: A partir de la vigencia del decreto 1879 de 2008, el certificado de uso de suelo no es requisito para una apertura de un establecimiento de comercio. Para su funcionamiento debe cumplir con las normas de uso de suelo³⁸

- Trámite ante la DIAN: Se debe diligenciar el formulario previo al registro único tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia
DIAN:

1. Redactar el documento o acta unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad³⁹ (ver Anexo E Acta de constitución.)

2. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través del apoderado, en la cámara de comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal (Bucaramanga, Santander).

3. El documento privado debe ser inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, ante la cámara de comercio se diligencian los formularios de Registro Único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo pertinente, mercantil, impuestos de registro y derechos de inscripción.

- Pago: Se realizará el pago ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga por concepto de derechos de matrícula del establecimiento, derechos de certificado y derechos de formularios.

- Por último, se obtendrá el Certificado Matrícula Mercantil donde se especificarán los datos del establecimiento registrado y representante legal.

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

- Razón social o denominación de la sociedad, seguido de las palabras “Sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S

³⁷ ccb.org.co (2016). [En Línea] <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/> [Citado 16 de julio de 2016].

³⁸ ccb.org.co (2016). [En Línea] <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaUsoSuelo.aspx> [Citado 16 de julio de 2016].

³⁹ Cámara de comercio. Documento para constitucion de sociedad por acciones simplificadas). [En Línea] <http://www.sintramites.com/sintramites/general/documentos.aspx#all> [Citado 16 de julio de 2016].

- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El capital autorizado, suscrito y pagado a clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

4.1.2 GASTOS DE LEGALIZACIÓN.

Para la legalización de la empresa se debe pagar por los conceptos señalados en la tabla 1

Tabla 1 Gastos de legalización

CONCEPTO	VALOR A PAGAR	
Matrícula mercantil	De acuerdo a los activos	\$140.000,00
Inscripción de libros y documentos	Nombramientos	\$36.000,00
	Libros mercantiles	\$12.000,00
Formulario de registro	Formulario de registro	\$4.800,00
Total		\$192.800,00

[Fuente: Centro de Atención Empresarial]

5. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADOS

5.1 OBJETIVO

El análisis de mercado de Maxitutor tiene como objetivo conocer la aceptación que tienen las tutorías virtuales prestadas por estudiantes de pregrado presencial de la Universidad Industrial de Santander, para estudiantes universitarios de la ciudad de Bucaramanga, identificar las necesidades de los estudiantes con respecto a una tutoría virtual y por último conocer la relación costo beneficio que tanto los estudiantes como los tutores esperan asumir.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La actividad principal de la empresa de tutorías es facilitar la conexión entre los tutores inscritos a la aplicación y los estudiantes que lo requieran, brindar herramientas mediante una interfaz intuitiva que facilite la prestación del servicio de tutorías virtuales y físicas y hacer promoción continua de las cualidades de cada tutor con el fin de encontrar cada vez más estudiantes que deseen contratar sus servicios.

5.2.1 TUTORES

Una vez lanzada la convocatoria para la selección de tutores universitarios pertenecientes a la universidad Industrial de Santander, se hará una preselección utilizando diferentes filtros, el principal de estos será la presentación de las notas correspondientes a las materias en las que desee ser tutor, adicional a esto resulta importante conocer las características actitudinales de cada tutor, por lo cual se llevará a cabo una prueba con el fin de establecer su perfil.

Habiendo pasado la preselección el tutor debe dirigirse a las oficinas de Maxitutor con el fin de diligenciar su vinculación a la plataforma, crear su perfil, entregar contraseñas y hacer pacto de pago personalmente.

Con fines de evitar recirculaciones de los dineros cancelados por las tutorías, la vinculación de los tutores a la plataforma se hará mediante pago de suscripción mensual, lo cual permitirá que la totalidad del dinero sea enviado directamente al tutor.

Se realizarán capacitaciones con el fin de garantizar la familiarización del tutor con la plataforma y las distintas herramientas con la que contará, como las video llamadas, chat, envío de archivos y demás.

Los tutores inscritos a la plataforma podrán ingresar mediante sus computadores a el perfil personal en cualquier momento y lugar siempre y cuando cuenten con una conexión a internet.

Para garantizar que los tutores sean vistos por los estudiantes interesados en adquirir el servicio de tutorías online, Maxitutor se encargará de hacer publicidad efectiva, promocionando a cada uno de los tutores inscritos a la plataforma de modo que el valor que pagaron por pertenecer a la plataforma sea justificado, y obtengan las ganancias que desean.

5.2.2 ESTUDIANTES

Los estudiantes que deseen adquirir el servicio de tutorías virtuales podrán ingresar a el sitio web, contactar el tutor que se adecue a sus necesidades y recibir una tutoría virtual, la cual debe ser cancelada con anticipación mediante pago electrónico.

Cada estudiante tiene la posibilidad de hacer comentarios acerca de la experiencia que tuvo con el tutor y dar una calificación a este, con el fin de ayudar a referenciar a cada tutor, y de esta forma mejorar el servicio para nuevos clientes.

Basados en los cambios que generó la web 2.0 o web social con respecto a la manera de compartir información, la empresa no se dedicará a impartir tutorías, crear contenidos ni contratar tutores, el objetivo principal de la empresa es proporcionar una plataforma que permita a los tutores y estudiantes ponerse en contacto en forma segura, fácil y dinámica.

5.2.3 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga, catalogada como ciudad universitaria, se encuentran instaladas 25 sedes de universidades privadas y públicas para un total de 54.037 estudiantes que, con el objetivo de aprobar sus materias de pregrado, realizan grupos de estudio, solicitan ayuda a compañeros o incluso contratan profesores particulares que los ayuden a entender y reducir al máximo el número de materias perdidas, aprovechando esta oportunidad, ha surgido una gran cantidad de estudiantes que dedican su tiempo libre a dictar tutorías, y de esta manera tener ingresos extra mientras están en la universidad.

Maxitutor permite que estas tutorías se hagan sin moverse del lugar de estudio o residencia cuando así se prefiera, además cada tutor que esté vinculado a la aplicación tendrá la posibilidad de ser visto por todos los estudiantes que requieran una tutoría en el área de saber de dicho tutor, permitiendo ampliar en gran medida su demanda. Maxitutor pone en contacto estudiantes con tutores, permitiendo hacer comentarios y calificaciones que serán visibles a la hora de elegir un tutor.

5.3 ESTUDIO DE MERCADO

Con el objetivo de encontrar el segmento de mercado viable a atender se ha diseñado un análisis de mercado, sectores y características.

5.3.1 SISTEMA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para obtener la información de fuentes primarias se diseñó un cuestionario teniendo en cuenta la metodología y sugerencias propuestas en el libro de investigación de mercados de Naresh Malhotra.⁴⁰ Se diseñó un cuestionario diferente para cada uno de los segmentos de mercado, una encuesta para los tutores y otra para los estudiantes.

5.3.2 FICHA TECNICA DEL ESTUDIO DE MERCADO

Tabla 2 Ficha técnica de Investigación de mercados

⁴⁰ Ibid., P 296-322.

Tipo de investigación	Concluyente, con la cual se busca determinar la potencialidad de la demanda
Método de la investigación	Análisis y Síntesis
Fuentes de información	Fuente Primaria: diseño y aplicación de cuestionario dirigido a estudiantes de la Universidad Industrial de Santander(Tutores) y Estudiantes de las principales Universidades de Bucaramanga
Técnicas para la recolección de la información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario de preguntas de selección múltiple con única respuesta y con múltiple respuesta.
Modo de Aplicación	Directo: realizada por los autores del proyecto.
Población	Según Ministerio de Educación el número de estudiantes Universitarios en el área metropolitana es de 54.037.
Alcance	Área Metropolitana de Bucaramanga
Tiempo	1 meses
Encuestador	Mauren Slendy Cárdenas Fontecha Liseth Magaly Rivas Rincón

Fuente: Elaboración propia

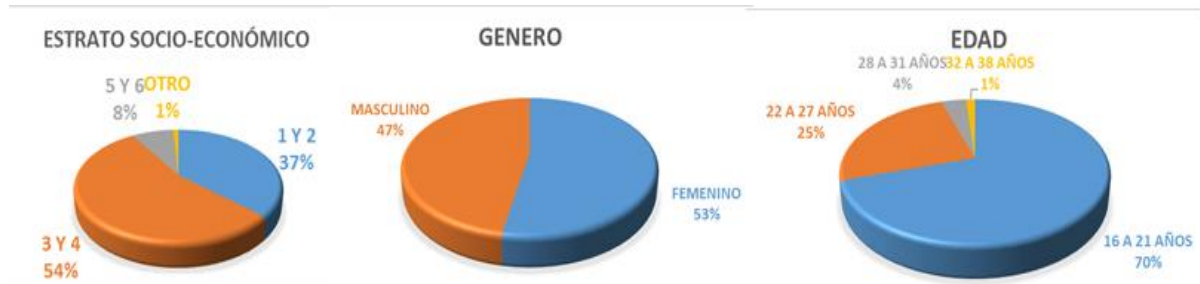
5.4 MERCADO OBJETIVO

La empresa tiene dos grandes segmentos de clientes. Uno, clasificados como clientes directos, los tutores, quienes son estudiantes de la Universidad Industrial de Santander interesados en dictar tutorías y con capacidades académicas y actitudinales para prestar este servicio y clasificados como clientes indirectos, los estudiantes de las diferentes universidades de Bucaramanga quienes accederán a la plataforma con el fin de recibir tutorías personalizadas virtualmente.

5.4.1 ESTUDIANTES

5.4.1.1 TÓPICO DEMOGRAFICO ESTUDIANTES

Figura 1 Presentación tópico demográfico estudiantes

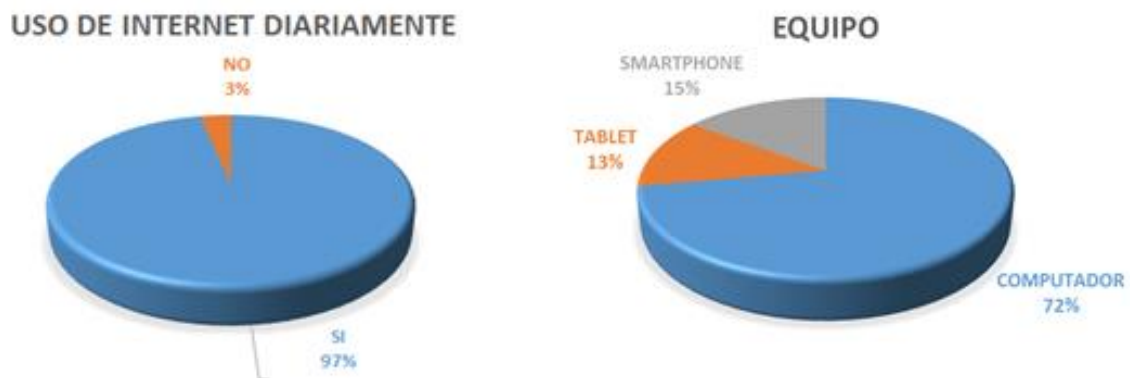


Con base a las características demográficas del mercado objetivo, el producto al igual que las labores de mercadeo, se deben enfocar en personas jóvenes- adultos entre los 16 y los 27 años quienes representan un 95%, los cuales pertenecen en un porcentaje importante a los estratos socioeconómicos 1 al 4 que representa el 91,2% y pueden ser tanto hombres como mujeres pues la variación en sus porcentajes es pequeña.

5.4.1.2 TÓPICO “APROPIACIÓN DE LAS TI E INTERNET”

La apropiación de las tecnologías de la información y de internet hace referencia al uso de las diferentes herramientas de hardware, software y comunicaciones que hoy en día se encuentran a la mano de las personas. Las variables de apropiación de las TI evaluadas en este estudio están enfocadas al uso de las herramientas TI en las labores académicas.

Figura 2 Apropiación de las TIC e internet

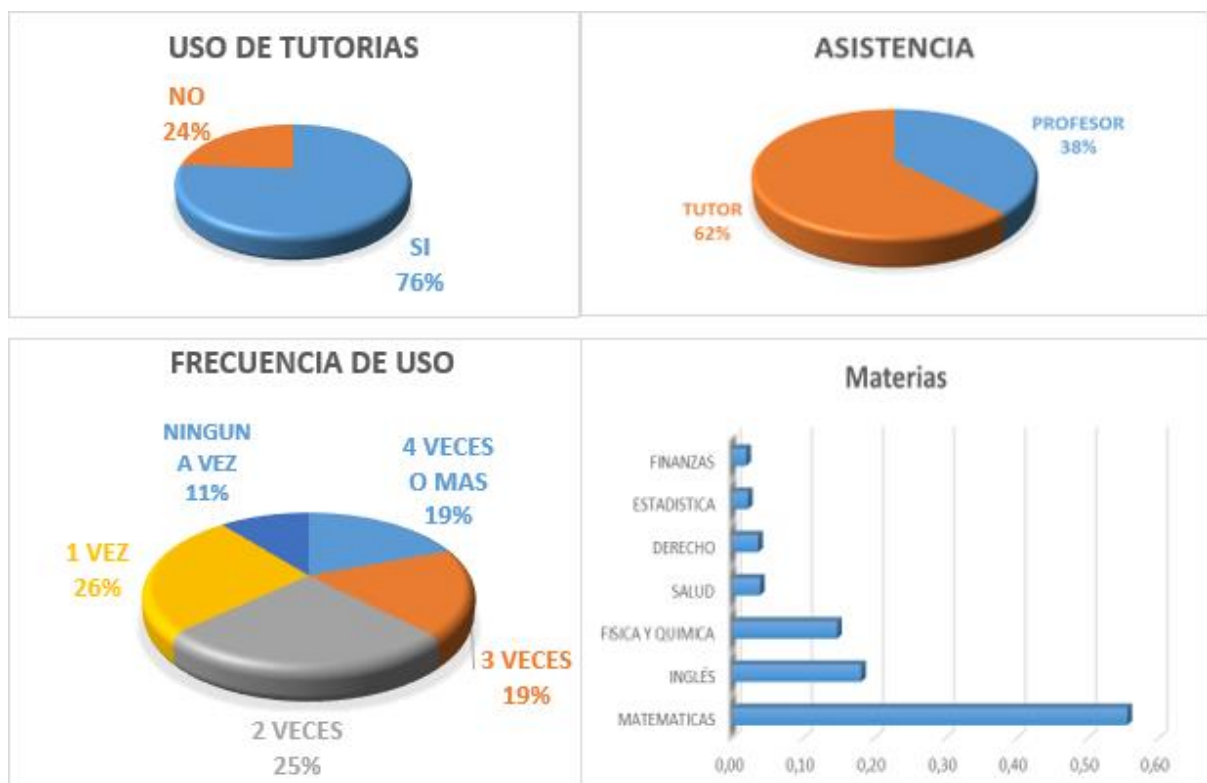


De acuerdo a los resultados se observa que casi en su totalidad los estudiantes hacen uso de internet para ejercer labores académicas, lo que hace pensar que tan solo un 3% hace uso de libros, con respecto a la variable del equipo se observa que en un 72% el computador sigue siendo el más utilizado, sin embargo, el Smartphone y la Tablet han tenido un crecimiento con respecto a su uso pues comprenden un 28% de uso.

5.4.1.3 TÓPICO “NECESIDAD DE TUTOR VIRTUAL”

Es importante conocer si el servicio de tutorías es una necesidad de los estudiantes pues esto permitirá dar una perspectiva sobre la posible demanda que tendría el producto.

Figura 3. Necesidad de tutor virtual



De acuerdo con la investigación, este tópico nos arroja un porcentaje significativo de uso de tutorías con un 76%, concluyendo que los estudiantes de pregrado de las diferentes universidades tienen, además de sus clases la necesidad de un tutor para

afianzar conocimientos prefiriendo la asistencia de un tutor universitario con un 61,87% por encima de un profesor privado.

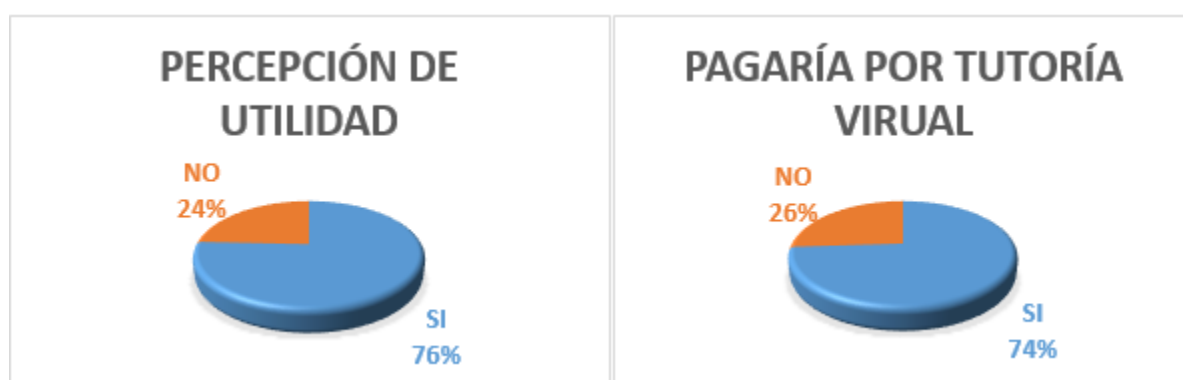
Este tópico es de suma importancia pues deja ver la necesidad clara que existe por contratar un tutor durante el semestre para los estudiantes universitarios de Bucaramanga, quienes requieren de un tutor una vez al semestre el 26%, dos veces el 25% y 3 veces o más el 38%, mientras que solo un 11% afirman no requerir tutorías durante el semestre.

Las materias que más necesitan apoyo de un tutor por parte de los estudiantes son las relacionadas con las ciencias de las matemáticas, comprendiendo álgebra, cálculos y ecuaciones con un 56%, por otra parte, física y química también constituyen un porcentaje significativo al igual que el estudio del idioma inglés.

5.4.1.4 TÓPICO “PERCEPCIÓN DE TUTOR VIRTUAL”

Las variables de percepción permiten identificar si los estudiantes tienen aceptación hacia las tutorías virtuales.

Figura 4. Percepción de tutor virtual

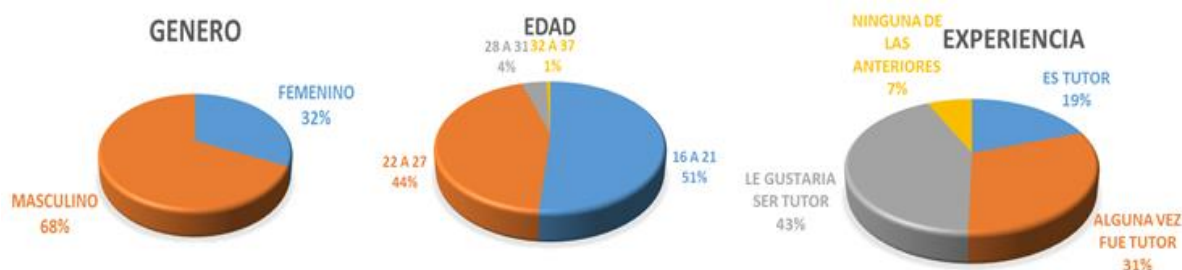


De acuerdo a los resultados obtenidos se puede identificar que los estudiantes de pregrado consideran de gran utilidad un tutor virtual con un porcentaje de aceptación del 76% y en su mayoría estarían dispuestos a pagar por una tutoría virtual.

5.4.2 TUTORES

5.4.2.1 TÓPICO DEMOGRAFICO TUTORES

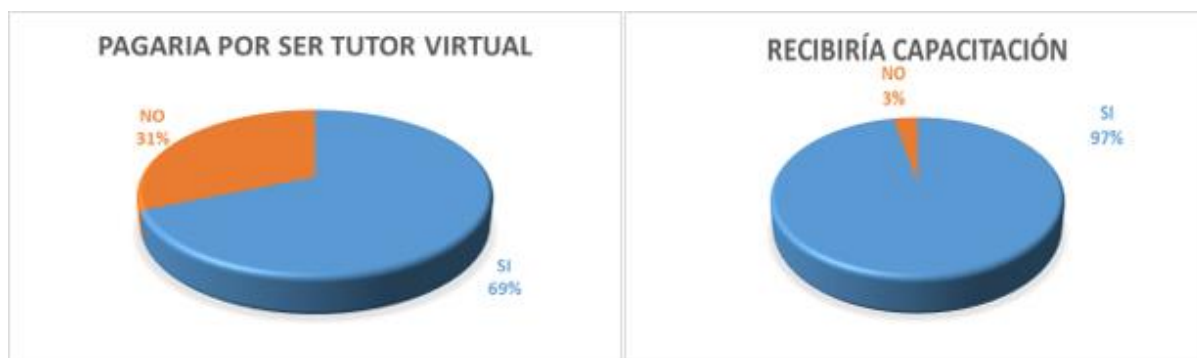
Figura 5. Presentación tópico demográfico tutores



Según las características demográficas de los tutores, las convocatorias deben ir encaminadas en su mayoría a hombres, jóvenes-adultos entre 16 y 27 años quienes representan un 95%, el 50,4% de los estudiantes de la uis son tutores o alguna vez lo han sido lo cual representa una gran cantidad, adicional a esto se podría llegar a otro 43% quienes están interesados en convertirse en tutores.

5.4.2.2 TÓPICO “PERCEPCIÓN TUTORIAS VIRTUALES”

Figura 6. Percepción tutorías virtuales



Los resultados dejan ver que el 69% de los interesados en ser tutores pagarían por pertenecer a un portal web que ofrezca sus servicios, además, casi en su totalidad estarían dispuestos a recibir una capacitación que les facilite la prestación de sus servicios de forma virtual.

5.4.2.3 TOPICO “MODALIDAD DE PAGO”

Sabiendo que están dispuestos a pagar por pertenecer a un portal web, es importante conocer de qué forma y cuanto estarían dispuestos a pagar.

Figura 7. Modalidad de pago



Se propusieron dos opciones de recaudo para facilitar la administración de las tutorías, a lo cual un 72% prefieren pagar un porcentaje por cada tutoría dictada, sin embargo, esta modalidad resulta tediosa tanto para el tutor como para el administrador, por esta razón se decidió preguntar a los que preferían pagar una suscripción, cuanto estarían dispuestos a pagar mensualmente donde se encontró que el 71% no pagarán más de \$20.000 y un 29% estarías dispuestos a pagar más.

Del análisis anterior y con más exactitud del comportamiento del mercado objetivo (ver Anexo F Análisis de Mercado) se puede concluir:

- Los estudiantes universitarios de Bucaramanga son en su mayoría mujeres con un 52,9% sin embargo, la diferencia con respecto a los hombres no es muy grade pues estos constituyen un 47,1%.
- Los estudiantes cuentan con un buen nivel de apropiación de las tecnologías de la información e internet en donde un 97% usa el internet para ejercer sus labores académicas diarias, en su mayoría en un computador, sin embargo, la Tablet y el Smartphone también se han vuelto útiles para estudiar llevándose un 28% de participación.

- Resulta interesante analizar que el porcentaje de estudiantes que requieren tutorías durante el semestre es un 76% y de este porcentaje el mismo 76% tienen una percepción positiva pues consideran que serían útiles las tutorías virtuales.
- El 74% de los estudiantes estarían dispuestos a pagar por una tutoría virtual de los cuales el 64% pagarían menos de \$20.000 pesos por una hora de tutoría y el 29% estarían dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$30.000 pesos.
- Existe un gran porcentaje de estudiantes que requieren por lo menos una vez de un tutor durante el semestre, estos son el 89,3% de los cuales consideran que matemáticas, física, química e inglés son las materias que más requieren de apoyo.
- Los estudiantes que están interesados en ser tutores son en su mayoría hombres con un 68%.
- Un 43% de los estudiantes que nunca han sido tutores, les gustaría serlo, estos unidos al 50% que han sido tutores alguna vez constituyen la posible demanda de tutores que tendría la plataforma.
- El internet es el medio más usado para ofrecer los servicios de tutor, superior a las otras dos opciones, con un 54%.
- El 69% de los estudiantes interesados en ser tutores están dispuestos a pagar por pertenecer a un portal web de tutores y casi en su totalidad aceptarían ser capacitados para poder dictar la tutoría virtual.
- De los tutores que estarían dispuestos a pagar una suscripción mensual el 71% pagarían \$20.000 por pertenecer y un 26% estarían dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$30.000.

Con base en lo anterior, es necesario iniciar un plan de mercadeo que permita dar inicio a estrategias comerciales, que orienten a la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo.

5.5 PLAN DE MERCADEO

El objetivo del siguiente plan de mercadeo es definir el segmento objetivo, los canales de comercialización, las estrategias tanto del precio como de la promoción y la distribución, la forma como se va a mantener la relación con los clientes, las

fuentes de ingreso de Maxitutor y definir las características diferenciadoras del producto.

TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

TUTORES UNIVERSITARIOS

La población de estudiantes de la Universidad Industrial de Santander en 2016 es de 17.343⁴¹ estudiantes. De acuerdo al análisis de mercado realizado a los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander el 68,70% estarían dispuestos a pagar por pertenecer a un portal web de tutores virtuales.

Por lo anterior, con el fin de determinar el tamaño del mercado o segmento objetivo sensible a pertenecer al portal web de tutores, con un margen de error del 3% contemplando el escenario más optimista se toma para el desarrollo del plan de mercado que el tamaño de la demanda de **maxitutor** es aproximadamente 11.915 tutores.

ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

La población de estudiantes universitarios de la ciudad de Bucaramanga en 2016 es de 39.690⁴² estudiantes. De acuerdo al análisis de mercado realizado a los estudiantes, el 73,98% de los estudiantes estarían dispuestos a pagar por una tutoría virtual.

Por lo anterior con el fin de determinar el tamaño del mercado o segmento objetivo sensible a la adquisición de tutorías virtuales, con un margen de error del 3% contemplando el escenario más optimista se toma para el desarrollo del plan de mercado que el tamaño de la demanda de Maxitutor es aproximadamente 29.363 estudiantes.

⁴¹ uis.edu.co (2016). [En línea] <http://www.uis.edu.co/planeacionUIS/> [Citado 13 de Agosto del 2016].

⁴² mineducacion.gov.co. [En línea] <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html> [Citado 18 de Agosto del 2016].

5.5.1 PROBLEMÁTICA ACTUAL

- Maxitutor es un producto nuevo en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, por lo tanto, no es conocido ni cuenta con referencias de usuarios.
- Existen ofertas similares a Maxitutor con experiencia de más de un año en otras ciudades o incluso en otros países, que buscan tutores de toda Latinoamérica.
- Para el funcionamiento de la plataforma de Maxitutor, se requieren personal altamente capacitado en desarrollo de portales web, manejo de base de datos, programación en diferentes lenguajes, etc.

5.5.1.1 OBJETIVOS

- Lograr excelente operación durante el primer año.
- Establecer la fuente de ingresos y el precio de la suscripción a la plataforma de Maxitutor.
- Suscribir y mantener al 68,70% de los estudiantes de pregrado de la Universidad Industrial de Santander.
- Expandir durante el segundo año la oferta de suscripciones a estudiantes universitarios de Bucaramanga y profesionales del área metropolitana.

5.5.1.2 ESTRATEGIAS

- Contar con un equipo de desarrolladores web que permitan fortalecer la cadena de valor (Asociación).
- Establecer alianzas con portales web especializados que permitan la visibilidad de Maxitutor (Alianza estratégica – Penetración de mercado).
- Lograr una comunicación directa con el cliente objetivo mediante los diferentes medios de promoción.
- Costo de suscripción inferior a la competencia.

5.5.1.3 TACTICAS

- Diseñar una campaña de publicidad y promoción que permita incrementar el tráfico de visitantes a la página web y convertirlos en clientes.

- Establecer los socios y aliados estratégicos clave de Maxitutor junto con su área de influencia y apoyo.
- Establecer el presupuesto de ventas y mercadeo.

5.5.2 PROMOCIÓN

Las campañas tienen como objetivo llegar a los estudiantes universitarios de Bucaramanga que requieran tutorías, crear interés en ellos por los tutores y convertirlos en clientes.

Campañas de publicidad y promoción:

- Campaña de promoción Google Adwords.
- Campaña de promoción Facebook
- Campaña de promoción e-mailing

Pautas publicitarias en medios electrónicos permiten el posicionamiento de Maxitutor frente a la competencia.

Campañas publicitarias:

- Redes sociales

5.5.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS CAMPAÑAS

CAMPAÑA DE PROMOCIO DE GOOGLE ADWORDS

- Vigencia de la campaña: 6 meses

Tabla 3 Campaña promoción Google Adwords

Presupuesto mensual	\$2.000.000
Presupuesto diario	\$66.667
Costo por clic (CPC)	\$200
Máximo de visitas diarias (CPC)	100
Total de visitas mensuales (CPC)	3.000

Número de visitas (CPC) esperadas por campaña	18.000
Porcentaje de rendición	10%
Numero de conversiones de clientes al final de la campaña	1800
VALOR TOTAL DE LA CAMPAÑA	12.000.000

Fuente: Elaboración propia

- Palabras clave: tutorías virtuales, tutorías universitarias virtuales, tutorías online, tutorías Bucaramanga.
- Punto clave: mes a mes se debe revisar el comportamiento de la campaña, e ir afinando las palabras claves.

CAMPAÑA DE PROMOCIÓN EN FACEBOOK

- Propósito: Ser visible a los hombres y mujeres entre 16 y 27 años, que se conectan a Facebook en Bucaramanga.
- Tipo de publicación: Costo por mil impresiones (CPM) Imagen 600 X 225 pixeles.
- Vigencia: 6 meses

Tabla 4 Campaña promoción Facebook

Presupuesto de la campaña (6 meses)	\$12.00.000
Total de vistas mensuales	10.000 (aprox)
Porcentaje de rendición	20%
Numero de conversiones de clientes al final de la campaña	1.920
VALOR TOTAL DE LA CAMPAÑA	\$12.000.000

Fuente: Elaboración propia

CAMPAÑA DE PROMOCION EN E-MAILING

- Propósito: Informar una vez al mes a los contactos web que no se han convertido en clientes, sobre temas de interés y promoción de productos.

- Metodología: Mediante herramientas de correo masivo del portal web se realiza en envío de flyer digital.
- Costos: La utilización de la plataforma de correo masivo no tiene costo. Los costos se evidenciarán en los flyer que serán diseñados por el personal de Maxitutor.

5.5.2.2 CONTENIDO DE REDES SOCIALES

Posicionamiento de marca:

- Tema: Diariamente se publicará por las redes sociales los flyer electrónicos que se envían por la campaña de e-mailing a los clientes que nos han contactado pero que no han realizado compras.
- Costos: Este tipo de campaña no tiene costo por que se realizará mediante los perfiles gratuitos de las redes sociales.
- Vigencia de la campaña: 6 meses.

5.5.2.3 PRESUPUESTO

Para comenzar la promoción propuesta se debe desarrollar las estrategias de acuerdo a un plan de mercadeo estructurado para el cual se requiere un presupuesto viable y ejecutable como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5 Presupuesto

DESCRIPCIÓN	VALOR	TIEMPO
Campaña Google Adwords	\$12.000.000	6 meses
Campaña Facebook	\$12.000.000	6 meses
Valor total de campañas	\$24.000.000	

Fuente: Elaboración propia

Con esta estrategia se espera atender a 20.840 tutores para el quinto (5) año de operación, obteniendo un promedio de ventas supuesto de \$607.168.490 al año de acuerdo al análisis financiero.

5.5.3 PRECIO

5.5.3.1 PRECIO PAGADO POR EL TUTOR

Corresponde al precio por la suscripción que hace el tutor mensualmente, la cual lo hace acreedor de pertenecer a la base de datos de tutores que serán visibles para todos los estudiantes que accedan a la plataforma, esto incluye, cuenta y contraseña para ingresar al perfil personal, código único para recibir pago por clase, capacitación periódica.

De acuerdo al análisis de mercado⁴³, se define el costo por suscripción al escogido por el 71% de los tutores, por lo cual la suscripción mensual tendrá un valor de \$19.900 pesos.

5.5.3.2 PRECIO PAGADO POR EL ESTUDIANTE

Corresponde al precio que cada estudiante pagará por una hora de tutoría virtual, según el análisis de mercado, tanto estudiantes como tutores coincidieron en la selección del valor que pagarían y cobrarían respectivamente por una hora de tutoría, por lo cual se define inicialmente el valor de la hora de tutoría en \$20.000 pesos.

Este valor será propuesto a cada uno de los tutores al inscribirse en la plataforma, sin embargo, a medida que estos tengan aprobación por parte de los estudiantes y adquieran un status de acuerdo a los comentarios y calificaciones que reciban el valor por cada hora de tutoría será establecido por cada tutor.

5.5.4 PLAZA

Maxitutor cubrirá la demanda de tutorías universitarias virtuales en el área Metropolitana de Bucaramanga, ya que se detectó que las principales universidades están concentradas en esta área. Nuestro producto busca mejorar la calidad

⁴³ Anexo F: Análisis de Mercado

académica de los estudiantes, esperando llegar a ser comercializado en todo el departamento de Santander y eventualmente en todo el país a medida que aumente el posicionamiento de marca en el mercado.

6. ANÁLISIS TÉCNICO

El objetivo del análisis técnico es establecer y evaluar los tipos de metodologías y herramientas que optimicen los recursos existentes para el desarrollo de la aplicación online de tutorías virtuales

6.1 PROCESO PRODUCTIVO

A nivel de producción a pesar de no incurrir en ninguna transformación de materia prima durante el proceso, se desarrollarán una serie de servicios intangibles que le agregan valor a recursos de dinero, tiempo, espacio, entre otros.

La producción funcionará con la ayuda de dos personas con conocimientos validados en sistemas: Desarrolladores web. Adicional a ellos se contará con dos Ingenieros Industriales que garantizaran el empalme de los procesos de producción con todos los procesos transversales necesarios para llevar el servicio al consumidor final. Permanentemente llegará información, datos, mensajes y correos electrónicos que deben ser controlados y diligenciados con profesionalismo.

A cada una de las citas, capacitaciones, actividades o tareas se les asignará ponderación de prioridad y se realizarán los trámites correspondientes.

6.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

6.2.1 DESARROLLO

- pago por el hosting anual
- Inscripción Shutterstock
- pago por administrador mensual
- 2 Ingenieros de sistemas
- 1 Diseñador gráfico

Tabla 6 Necesidades y requerimientos: Desarrollo

CANTIDAD	NECESIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Dominio y hosting	\$136.921	\$136.921
1	Inscripción Shutterstock	\$717.120	\$717.120
2	Ingenieros de sistemas (3 meses)	\$7.500.000	\$15.000.000
1	Diseñador gráfico (3 meses)	\$4.500.000	\$4.500.000
TOTAL			\$20.354.041

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 EQUIPO

Computadores (de última tecnología) con suficiente velocidad y capacidad de almacenamiento e internet

- Computadores portátiles
- Computador – Servidor
- Monitor
- Cable adaptador thunderbolt / mini displayport A hdmi - mac
- Cámara fotográfica profesional
- Micrófono
- Trípode
- Smartphone iPhone 7
- Tableta de diseño
- Impresora a color – Scanner - Fotocopiadora
- Reguladores voltaje
- Teléfonos convencionales
- Discos extraíbles 1 Tb

Tabla 7 Necesidades y requerimientos: Equipo

CANTIDAD	NECESIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Computador – servidor	\$4.649.900	\$4.649.900
1	Monitor	\$1.390.000	\$1.390.000
1	Cable hdmi – mac	\$12.900	\$12.900
6	Computadores de escritorio	\$2.999.000	\$17.994.000
3	Computadores portátiles	\$2.599.000	\$7.797.000
3	Smartphone iPhone 7	\$2.799.000	\$8.397.000
1	Cámara fotográfica profesional	\$3.699.900	\$3.699.900
1	Micrófono	\$154.900	\$154.900
1	trípode	\$124.900	\$124.900
1	Tableta de diseño	\$269.000	\$269.000
1	Impresora a color-Scanner	\$699.000	\$699.000
7	Reguladores de voltaje	\$59.900	\$419.300
5	Teléfonos convencionales	\$45.900	\$229.500
2	Discos extraíbles 1 Tb	\$179.900	\$359.800
TOTAL			\$46.197.100

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 ENSERES

- Cafetera
- Horno microondas
- Caneca de basura
- Dispensador de agua refrigerador
- Jarras de vidrio
- Papeleras
- Vasos

Tabla 8 Necesidades y requerimientos: Enseres

CANTIDAD	NECESIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Cafetera	\$1.153.000	\$1.153.000
1	Horno microondas	\$185.900	\$185.900
2	Canecas de basura	\$34.900	\$69.800
1	Dispensador de agua refrigerador	\$449.900	\$449.900
1	Jarra de vidrio	\$57.900	\$57.900
7	Papeleras	\$25.000	\$175.000
12	Vasos	\$6.000	\$72.000
TOTAL			\$2.163.500

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las instalaciones necesarias para la operación de la oficina, se contemplan:

6.2.4 INSTALACIÓN Y MONTAJE

La oficina se presenta de manera abierta para facilitar la interrelación entre los empleados y los procesos, con módulos a medio cuerpo para las cuatro divisiones. Los muebles se proponen cómodos y vanguardistas, para incentivar la creatividad de los trabajadores

Se mencionan a continuación los siguientes elementos para la instalación y montaje:

- Archivador
- Escritorios para cada módulo
- Estantes
- Módulos (separación entre oficinas)
- Sillas con rodachines especiales

- Sofá para sala de espera

Tabla 9 Necesidades y requerimientos: Instalación y montaje

CANTIDAD	NECESIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Archivador	\$249.000	\$498.000
6	Escritorio	\$323.900	\$1.943.400
3	Estantes	\$130.000	\$390.000
4	Módulos	\$350.000	\$1.400.000
6	Sillas especiales	\$329.900	\$1.979.400
3	Sofá	\$799.900	\$2.399.700
TOTAL			\$8.610.500

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 INSUMOS PARA LA OPERACIÓN

- ❖ Implementos Papelería.

Tabla 10 Necesidades y requerimientos: Papelería

Resma Papel	Minas	Grapadora	Stickers
Tinta para impresora	Reglas	Memo para llamadas	Calculadora
Carpetas archivo	Corrector líquido	Colbón	Bisturí
Borradores	Lapiceros	Ganchos legajadores	Tijeras
Sacapuntas	Sobres	Libro Contable	Cinta Pegante
Lápices	Sobres de Manila	Clics	Agendas
Portaminas	Sello con logo	Perforadora	Cuaderno Bitácora

Resaltadores	Acordeón A-Z	Carpetas	Folders
TOTAL			\$500.000

Fuente: Elaboración propia

❖ Implementos aseo

- Alcohol
- Trapo
- Escoba
- Recogedor
- Trapeador
- Esponja
- Limpiavidrios
- Jabón líquido
- Papel Higiénico
- Límpido
- Aromatizante

Tabla 11 Necesidades y requerimientos: Aseo

NECESIDAD	VALOR TOTAL
Implementos de aseo	\$500.000

Fuente: Elaboración propia

6.3 FICHA TECNICA

Tabla 12 Ficha técnica

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	
NOMBRE	Maxitutor
	La aplicación online cuenta con diseños y plataformas interactivas que permiten la comunicación en tiempo real, gracias a sus servicios de video llamadas y chat, se

TEMA	podrán realizar tutorías virtuales de manera efectiva. Esta herramienta busca apoyar el aprendizaje fuera del aula de clase para los estudiantes universitarios mediante tutorías enfocadas en las áreas con mayor dificultad.
IDIOMA	Español
ARQUITECTURA	Cliente-Servidor
REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador Core i3 o superior con 2 GB de ram, con sistemas operativos Mac OS X, Windows, Chrome, Ubuntu y otras distribuciones Linux basadas en Debian - conexión a internet de banda ancha mediante los navegadores Google Chrome, Mozilla Firefox o Safari - Acceso a cámara web USB y micrófono
USUSARIOS	Estudiantes universitarios, jóvenes adultos entre los 16 y los 27 años
CLIENTES	Estudiantes universitarios y padres de familia
PRECIO	\$20.000
TIEMPO DE USO	1 Hora de tutoría virtual

Fuente: Elaboración propia

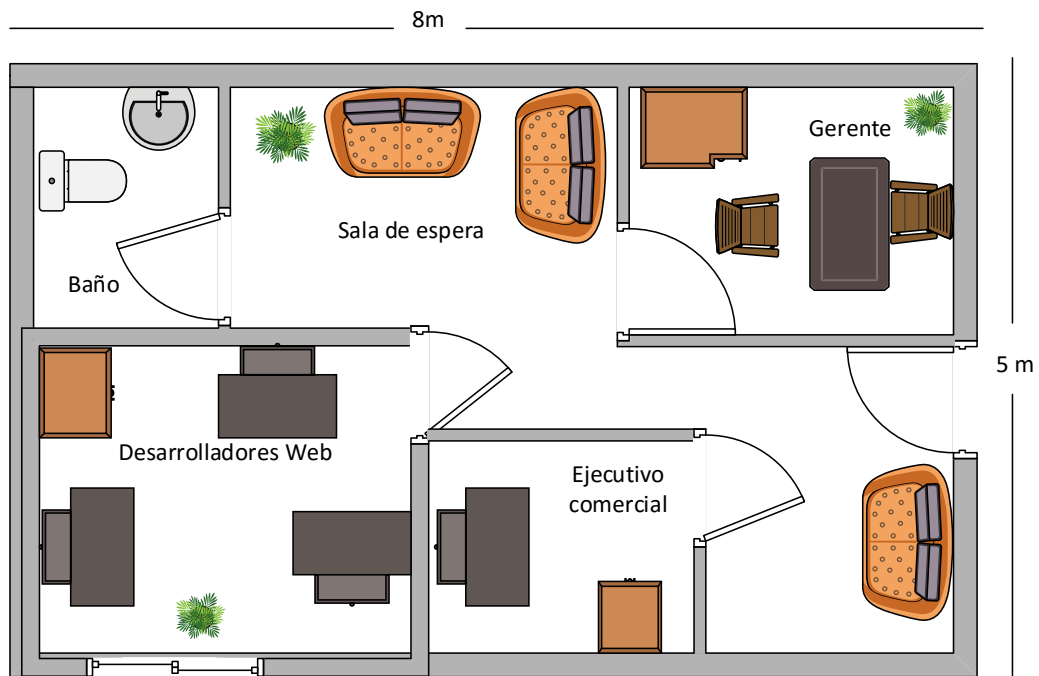
6.4 EQUIPO HUMANO

El equipo humano de la empresa está conformado por los siguientes cargos

- 2 Desarrolladores web
- 1 Gerente general
- 1 Ejecutivo comercial
- 1 diseñador grafico
- 1 contador

6.6 DISTRIBUCIÓN DE OFICINA

Figura 8. Plano Distribución Oficina



7. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo del análisis financiero es estimar los gastos y costos con el fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto. Los análisis financieros y los respectivos resultados se presentan en el Anexo G Análisis Financiero.

7.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión en equipos de computación y comunicación es de \$46.466.100 y la de muebles y enseres es \$10.774.000 para una inversión fija total de \$57.240.100.

7.2 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo está representado por los costos de operación y los gastos de administración y ventas, detallados en el Anexo G. El capital de trabajo requerido para la empresa es de \$21.853.728.

7.3 ESTADO DE RESULTADOS

Con este estado de resultados se busca conocer la utilidad neta de la empresa al finalizar cada año de operación. Durante el primer año de funcionamiento, no se registran ganancias, se obtiene una cifra negativa de 26.738.358. En el segundo año se empiezan a recibir ganancias por un valor de \$40.763.233, los siguientes periodos también presentan ganancias.

7.4 BALANCE GENERAL

El balance general contiene los activos, pasivos y patrimonio de la compañía proyectado durante 5 años.

7.5 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja contabiliza los ingresos y egresos de la compañía de forma constante. Al finalizar el primer año de funcionamiento de la empresa se presenta un valor negativo de \$16.494.337.

7.6 VPN, TIR Y TMRR

ANÁLISIS FINANCIERO	RESULTADO
Tasa Interna de Retorno (TIR)	27,4214%
Valor Presente Neto (VPN)	\$38.565.723,52
Tasa Mínima Requerida de Retorno(TMRR)	18,00%

8. ANÁLISIS ESTRATEGICO

8.1 MODELO DE NEGOCIO

8.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Maxitutor tiene como clientes a dos grupos definidos: Tutores y estudiantes; Los tutores son estudiantes de pregrado pertenecientes a la Universidad Industrial de Santander que trabajan dando asesorías universitarias es su tiempo libre y deseen hacerlo virtualmente.

Los estudiantes son universitarios de la ciudad de Bucaramanga que requieran reforzar los conocimientos adquiridos es sus clases, preparar parciales o resolver dudas sobre el desarrollo de ejercicios.

8.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor está definida por la prestación del servicio de tutorías universitarias por medio de una aplicación web, para la prestación del servicio se cuenta con las herramientas de video llamada, chat interactivo, carga de datos en diferentes formatos, pasarela de pagos online y comunicación directa entre estudiante y tutor.

Además, maxitutor se encarga de promover mediante publicidad efectiva las capacidades de los tutores pertenecientes a la aplicación con el fin de aumentar la demande de sus servicios en la ciudad de Bucaramanga, con la posibilidad de implementar la aplicación en las demás ciudades del país.

8.1.3 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Es importante establecer relaciones duraderas con los clientes, debido a esto Maxitutor se encarga de:

- Comunicación permanente: Las redes sociales son la herramienta más efectiva para permanecer conectados con los clientes, adicional a esto, hacer un acompañamiento telefónico brinda información valiosa y personal que permite crea vínculos de confianza necesarios para conocer a fondo las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Aplicación web: Al contar con un foro integrado en la aplicación, se hace posible recibir información valiosa de los clientes, opiniones, propuestas, sugerencias y demás.

8.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

www.maxitutor.com es el sitio web de la empresa, este, no solo servirá como plataforma para la prestación del servicio de tutorías virtuales, además, será el punto de llegada para los dos segmentos de clientes definidos, tanto tutores como estudiantes, ingresarán a la página web y será de esta forma como se generarán las conexiones efectivas que permitirán brindar el mejor servicio. Cada uno de los estudiantes proporcionará la información necesaria para asignarle el tutor que mejor se adecue a sus requerimientos, de igual manera cada uno de los tutores permitirá conocer a fondo sus habilidades para hacer de él la mejor opción a la hora de buscar un tutor en Bucaramanga.

8.1.5 ACTIVIDADES CLAVE

Para brindar las tutorías virtuales, se hace indispensable contar con las siguientes características:

- **Innovación:** La idea misma de salir de un aula para recibir clases está fundamentada en la innovación, es por esto que el desarrollo de la aplicación web busca alternativas de conectividad diferentes a las que existen en el mercado.
- **Calidad:** La capacitación va de la mano con la calidad, es por esto, que el seguimiento a cada uno de los tutores permitirá conocer sus falencias tanto cognitivas como técnicas a la hora de brindar una tutoría virtual, para de esta forma mejorar continuamente el servicio brindado por la empresa.
- **Promoción:** La recordación de marca es fundamental, ser vistos y recordados garantiza el crecimiento de la empresa, las estrategias de marketing online deben estar diseñadas de tal forma que sea posible convertir a la aplicación web en una vitrina internacional de tutores universitarios.

8.1.6 RECURSOS CLAVE

Sabiendo que el método que usa la empresa para brindar el servicio es de carácter tecnológico, no se puede desconocer que de no ser por el recurso humano sería imposible ofrecerlo.

A continuación, se describen los recursos necesarios para la operación de la empresa.

- **Recursos humanos:** Es fundamental contar con un equipo de programadores y diseñadores expertos en desarrollo de aplicaciones web, por medio de los cuales se obtendrá un producto de calidad, a su vez, cada uno de los tutores pertenecientes a

la plataforma de Maxitutor debe contar con capacidades cognitivas que permitan el desenvolvimiento fluido y efectivo a la hora de prestar el servicio.

- Recursos tecnológicos: Para el desarrollo, mantenimiento y soporte de la aplicación se necesitan recursos tecnológicos básicos como computadores y conexión de alta velocidad a internet.

8.1.7 SOCIOS CLAVE

Para lograr los objetivos trazados por maxitutor es necesario contar con otras grandes empresas:

- Universidad Industrial de Santander: Es en esta universidad donde se encontrará a los tutores aptos para brindar el servicio que ofrece Maxitutor, aprovechando la calidad de sus estudiantes y la imagen que ellos tienen en la región, serán quienes provean la plantilla de tutores inicial de la plataforma web.

- PayU: Los pagos online se han convertido en una tendencia en el mundo moderno, la pasarela de pago PayU hará posible cancelar el servicio de tutorías virtualmente, lo cual garantizará la promesa de valor de la empresa, que es, recibir una tutoría en cualquier momento y lugar.

- Fondo emprender: Es gracias a este fondo que la actividad de la empresa será posible, el financiamiento de proyectos innovadores se ha convertido en el mejor aliado de diversas startups del mundo.

- Incubadora En un garaje: Las capacitaciones brindadas por la incubadora de proyectos tecnológicos, En un garaje, perteneciente a la cámara de comercio de Bucaramanga, son valiosos para la empresa, ya que llevan a cada proyecto de la mano, acompañado por diferentes mentores, especialistas en áreas relevantes para la creación de nuevas empresas.

8.1.8 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos de Maxitutor son:

- Gastos administrativos.
- Mercadeo.
- Infraestructura
- Equipos de computo

8.1.9 FUENTES DE INGRESO

La principal fuente de ingresos de Maxitutor consiste en la suscripción mensual de cada uno de los tutores, este valor ha sido definido después de realizar un estudio de mercado en las principales universidades de Santander. Adicional a esto se pretende posicionar la aplicación de tal forma que los datos recolectados tanto de estudiantes como de tutores se conviertan en una posible fuente de ingresos si se considera la opción de venderlos.

En el Anexo H se puede apreciar el resumen del modelo de negocios

8.2 ANÁLISIS POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMANAZAS DEL MEDIO)

Con el fin de identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales para la empresa se desarrollará el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)⁴⁵. Para realizar la matriz se tendrá en cuenta el análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Los factores geográficos no se tendrán en cuenta ya que estos evalúan espacios, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales que no tienen relevancia con el desarrollo de la empresa.

Este análisis se hace en base a la investigación del análisis PESTEL. La matriz POAM se encuentra en el Anexo I.

8.2.1 INTERPRETACION DE LA MATRIZ POAM

Uno de los factores que tiene una importancia notoria es el factor político, ya que nos muestra mayores oportunidades y tiene un alto grado de impacto para la empresa, debido a que el gobierno nacional en la actualidad beneficia y apoya los diversos sistemas de aprendizaje para generar calidad educativa, además de esto desarrolla programas para aumentar la conectividad a internet en cualquier lugar del país.

El gobierno favorece al empresario, al emprendedor y de una u otra forma contribuye positivamente en el desarrollo y estructuración de empresas en nuestro país.

Los factores en el ámbito legal se relacionan con el medio en el que la empresa de desenvolverá, tiene un impacto medio y arrojan una serie de oportunidades. La legislación favorece a la empresa ya que les otorga el derecho de propiedad de cada uno de sus productos y/o servicios mediante normas claras que contemplan los derechos de autor.

En cuanto a los factores tecnológicos tienen gran relevancia ya que muestran grandes oportunidades y un alto impacto, gracias a la buena conectividad y

⁴⁵ Serna, H. (2008). GERENCIA ESTRATÉGICA. Bogotá: 3R editores.

desarrollo tecnológico que se tienen hoy en día en el país se podrá llevar a cabo el debido proceso de MAXITUTOR.

Los factores económicos muestran el gran crecimiento que ha tenido el desarrollo de programas tecnológicos, estos brindan nuevas oportunidades en la creación de empresas como MAXITUTOR que tienen que ver con el desarrollo de software y páginas web en beneficio de la sociedad, estos generan un importante ingreso para la industria del país. Se tiene en cuenta que existen amenazas notorias como lo son oferta de productos sustitutos y crecimiento de la tasa de interés.

En los factores sociales se puede percibir el gran esfuerzo que ha tenido el gobierno fortaleciendo el área de la tecnología y las telecomunicaciones en nuestro país, en el cual se ve un gran impulso en el desarrollo de oportunidades y un cambio abrupto en la sociedad, ya que se ha fomentado el uso de tecnologías, conectividad a internet, acceso a equipos de cómputo, tabletas, dispositivos móviles en la comunidad, generando así un ambiente adecuado para el funcionamiento de MAXITUTOR.

8.3 ANÁLISIS PCI (PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina las siguientes categorías: la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.

El análisis PCI se muestra en el Anexo J.

8.3.1 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ PCI

Capacidad Directiva: las variables de la dirección se consideran de alto impacto ya que estas generan el rumbo de la organización, cada categoría es vital para la empresa. A causa de lo anterior la metodología de desarrollo será eficaz y eficiente para cada uno de sus proyectos, se tiene como las fortalezas más grandes: la flexibilidad de la estructura organizacional, la comunicación y control gerencial, los métodos de decisiones y la velocidad de soluciones a condiciones cambiantes

Capacidad competitiva: Las categorías de esta capacidad tienen un alto impacto para la empresa, debido a que los productos se distribuyen a través de la aplicación web, siendo esta pionera en la ciudad de Bucaramanga.

El ciclo de vida del producto se considera una fortaleza importante, ya que se han trazado una serie de estrategias de adaptación para sacar provecho de las características propias de cada etapa del ciclo de vida del producto.

El equipo de trabajo estará capacitando y contará con todo lo necesario para poder ofrecer productos de calidad y buscar la satisfacción del cliente.

A pesar de que la empresa es nueva en el mercado, se plantearon estrategias para mantener un contacto cercano con posibles clientes y usuarios, generar aceptación y necesidad en los clientes, obtener lealtad y satisfacción del cliente.

Como debilidad relevante se percibe una baja participación en el mercado ya que al ser un producto nuevo no se cuenta con suscriptores ni referencias de clientes, por este motivo se tendrá que trabajar arduamente para ganar aceptación y reconocimiento.

Por otro lado, la carencia de barreras en el sector son una amenaza y generaría un fácil acceso de competidores.

Capacidad Financiera: en el inicio la empresa contará con un financiamiento del fondo emprender, este cubrirá los costos y gastos del desarrollo, implementación y funcionamiento inicial de la empresa, según el estudio financiero la empresa obtendrá una rentabilidad superior a la TMRR, obteniendo resultados financieros favorables.

Capacidad tecnológica: Es uno de los más importantes ya que es la base para el desarrollo de la empresa.

El producto se caracteriza por su alta calidad y exclusividad, arrojando una serie de oportunidades y generando un gran impacto en la comunidad.

La capacidad de innovación se considera una fortaleza significativa y de gran impacto en la comunidad universitaria ya que estos productos nuevos generan gran interés por parte de ellos. La metodología de desarrollo favorece la efectividad de producción y el valor agregado del producto, aportando capacidad de respuesta ante los cambios, el trabajo de la mano con los clientes obtendrá grandes beneficios ya que se podrá mejorar y eliminar trabajo innecesario para buscar la excelencia y la calidad del producto.

La fácil conectividad se considera una fortaleza ya que en cualquier lugar y momento el usuario puede acceder a la página web.

Capacidad de Talento Humano: este escenario es de vital importancia ya que son los miembros de la empresa la que reflejan el buen servicio y la calidad del producto.

La empresa cuenta con personas con alto nivel de profesionalismo y capacitado para el desarrollo de MAXITUTOR, se usa una metodología donde se involucra a todos los miembros de la organización fomentando un cálido ambiente laboral.

9. PROTOTIPO

Como etapa final del proyecto se presenta el desarrollo de la aplicación web, que permite recolectar datos del público objetivo (tutores y estudiantes) a través de dos formularios independientes, por medio de los cuales, será posible crear el vínculo entre ellos, a través de clases online, garantizando que las falencias cognitivas por las cuales el estudiante ha accedido a la aplicación, queden cubiertas por el tutor que se ha puesto a disposición de él.

9.1 FUNCIÓN

Las funciones principales de Maxitutor como aplicación web para los tutores son:

- Crear un perfil que permita dar a conocer las áreas de saber manejadas por cada tutor.
- Acceder a videos de capacitación para el uso de la herramienta de videoconferencia.
- Compartir documentos.
- Mantener conversaciones con los estudiantes por medio de chat integrado.

Las funciones para los estudiantes son:

- Escoger dentro de la lista de tutores a quien le parezca conveniente para dictar la clase que necesita.
- Acceder a el servicio desde cualquier portátil, celular o computador de escritorio en el momento que lo requiera.
- Hacer pagos por transferencia mediante PayU.
- Calificar y comentar la experiencia con el tutor de modo que pueda ser vista por todos los demás usuarios.

En el Anexo I se pueden apreciar las imágenes del prototipo.

10 CONCLUSIONES

- La aplicación online Maxitutor, cuenta con varios elementos diferenciadores que hacen de ella un producto único, uno de esos elementos es el hecho de que sus tutores sean pertenecientes a la Universidad Industrial de Santander, esta característica fortalece la imagen de la aplicación en cuanto a calidad del servicio, pues es de conocimiento público que, en la ciudad de Bucaramanga, la UIS es la mejor institución de educación superior.

El segundo elemento diferenciador es la virtualidad, gracias a esto, tanto los tutores como los estudiantes no tendrán la barrea del desplazamiento para recibir el servicio, pues gracias al pago en línea, las clases pueden recibirse en cualquier momento y lugar.

- Una vez realizado el recorrido por las principales universidades de Bucaramanga, durante la realización del estudio de mercado, se pudo apreciar el interés que la empresa genera en los estudiantes universitarios, pues el mercado de las tutorías ha venido creciendo rápidamente en los últimos años.
- El análisis de macroentorno del proyecto mediante la revisión de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del país, permitieron determinar las condiciones que podrían afectar positiva o negativamente al proyecto, siendo las base para definir estrategias para aprovechar o contrarrestar estas variables, respectivamente.
- El análisis financiero del proyecto permitió establecer que este es viable, teniendo en cuenta que su TIR se encuentra por encima del costo promedio ponderado de capital, así como un VPN positivo y representativo, si se compara con la inversión inicial.
- El direccionamiento estratégico de la empresa se hizo mediante el levantamiento del modelo CANVAS, identificando cada uno de sus componentes de manera clara y precisa, basados en la información recopilada durante toda la fase de investigación del proyecto, y permitió definir la razón de ser de la empresa, y la forma en como se espera cumplir con la propuesta de valor hecha a sus clientes potenciales.

11 RECOMENDACIONES

- La aplicación online de tutorías Maxitutor, fue concebida con la idea original de dictar clases en las distintas áreas tanto de la ingeniería, ciencias puras, ciencias humanas y medicina, sin embargo, después de realizar los estudios de mercado y analizar el comportamiento de este, se recomienda lanzar el producto al mercado, cubriendo únicamente el área de matemáticas, con todas las materias que esta contenga.
- Para que la aplicación tenga una mayor rentabilidad, no solo debe ser cobrada la inscripción de los tutores a la plataforma, adicional a esto, por cada tutoría debe cobrarse un porcentaje que cubra el interés de la transacción del pago en línea y un porcentaje de ganancia para Maxitutor.
- Al iniciar la empresa y mientras esta consigue un posicionamiento en el mercado, no es necesario adquirir un establecimiento con fines de oficina, pues la relación que se tiene con los clientes puede sostenerse vía telefónica o por correo electrónico.

BIBLIOGRAFIA

- ALARCON, D. Prada, A. Pais, J. (2005). LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE ENTORNOS VIRTUALES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 8.1/2, 105-125. 2016, mayo 20, De ProQuest Base de datos.
- askingroom.com (2016). [En Línea] <http://askingroom.com/planes> [Citado 1 de julio de 2016].
- CAMARA DE COMERCIO. Documento para constitución de sociedad por acciones simplificadas). [En Línea] <http://www.sintramites.com/sintramites/general/documentos.aspx#all> [Citado 16 de julio de 2016].
- ccb.org.co (2016). [En Línea] http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx [Citado 16 de julio de 2016].
- ccb.org.co (2016). [En Línea] <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/> [Citado 16 de julio de 2016].
- ccb.org.co (2016). [En Línea] <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa> [Citado 16 de julio de 2016].
- ccb.org.co (2016). [En Línea] <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaUsoSuelo.aspx> [Citado 16 de julio de 2016].
- CERVANTES FREDY. (Agosto11,2011). Gobierno elimina aranceles a productos tecnológicos. Portafolio, 3
- CONTRALORIA GENERAL DE SANTANDER, Estudio del sector compra y venta de equipos de cómputo,P2.consultado (agosto 19 - 2016).<http://bit.ly/1JoYcoX/> Director de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Argentina. Profesor Titular del UBA
- EFEFUTURO.COM (2016). [En Línea] <http://www.efefuturo.com/noticia/tic-revolucion-silenciosa-educacion/> [Citado 3 de abril de 2016]
- Ferrer, S. (14/04/2011). LA PIZARRA DIGITAL. 07/05/2016, de ardilladigital Sitio web: <http://www.ardilladigital.com/DOCUMENTOS/TECNOLOGIA%20EDUCATIVA/TICs/T9%20PIZARRA%20DIGITAL/09%20LA%20PIZARRA%20DIGITAL.pdf>
- FINCARAÍZ inmobiliaria. (2016) [En línea] http://www.fincaraiz.com.co/oficina-en-arriendo/bucaramanga/san_alonso-det-2142707.aspx [citado 29 de septiembre de 2016]
- PEÑALOVO FRANCISCO. (2005). ESTADO ACTUAL DE LOS SISTEMAS E-LEARNING. 25/05/2016, de Education in the knowledge society (EKS) Sitio web: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_06_2/n6_02_art_garcia_penalvo.htm
- GOBATO FRANCISCO, F. (2004). NUEVOS ENTORNOS PARA UNA COMUNIDAD VIRTUAL CONSOLIDADA. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 7.1/2, 205-217. 2016, abril 20, De ProQuest Base de datos.
- HARVARD BUSINESS Press. (2010). CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Cambridge, Estados Unidos: SERIES POCKET MENTOR. <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html> [Citado 18 de Agosto del 2016].

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados, Avances para el nuevo milenio. Cuarta Edición. Colombia de McGraw-Hill 2009. ISBN 9789584103994, Pag. 335.

MINEDUCACION.GOV.CO (2016). [En Línea]
http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_libro_desercion.pdf [Citado 2 de junio del 2016]
mineducacion.gov.co. [En línea]

MONTOYA MARIA. (Dec 2009). RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA EL APRENDIZAJE MÓVIL (MLEARNING) Y SU RELACIÓN CON LOS AMBIENTES DE EDUCACIÓN A DISTANCIA: IMPLEMENTACIONES E INVESTIGACIONES. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 12.2, 57-82. 02/04/2016, De ProQuest Base de datos.

MORA SANDRA, S.. (2003). PROGRAMACION DE APLICACIONES WEB: HISTORIA PRINCIPIOS BASICOS Y CLIENTES WEB. España: CLUB UNIVERSITARIO

NARESH K, Malhotra. Investigación de Mercados. Quinta Edición México: Pearson Educación. 2008. ISBN:978-970-26-1185-1. Pag. 7.

SERNA HUMBERTO. (2008). GERENCIA ESTRATÉGICA. Bogotá: 3R editores.

STANTON WILLIAM. JETZEL, Michael J. & WALKER Bruce J. Fundamentos de Marketing-Decimocuarta Edición. México: McGraw-Hill, 2007. ISBN- 978-970-10-6201, Pág. 221.

uis.edu.co (2016). [En línea] <http://www.uis.edu.co/planeacionUIS/> [Citado 13 de Agosto del 2016].

Valverde, J. y Garrido, M. (2005). LA FUNCIÓN TUTORIAL EN ENTORNOS VIRTUALES DEL APRENDIZAJE. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa, Volumen 4. Número 1, 153-167.

VARELA RODRIGO. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Colombia. Pearson Educación, 2008. ISBN 978-958-699-101-8 pag. 353.

VARELA RODRIGO. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación, 2008. ISBN 978-958-699-101-8., pag 356.

VARELA RODRIGO. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación, 2008. ISBN 978-958-699-101-8., pag. 353.

VELA JANETH.. (2000). Educación superior: inversión para el futuro. Rev Cubana Educ Med Super, 14(2), 171-83.

WEBOMETRICS.INFO (2016) [En Línea]
http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Colombia [Citado 2 de junio de 2016]

ANEXOS

ANEXO A.

GLOSARIO

Análisis del periodo de recuperación de la inversión

El análisis de recuperación es otra extensión del método del valor presente. La recuperación puede tomar dos formas: una para $i > 0\%$ (también llamado análisis de recuperación descontado) y otra para $i = 0\%$. Existe un vínculo lógico entre el análisis de recuperación y el del punto de equilibrio. El periodo de recuperación es el tiempo estimado, generalmente en años, que tomará para que los ingresos estimados y otros beneficios económicos recuperen la inversión inicial y una tasa de rendimiento establecida.

El valor n_p generalmente no es un entero; es importante recordar lo siguiente: el periodo de recuperación n_p nunca debería utilizarse como la medida primaria de valor para seleccionar una alternativa. En su lugar, se determinaría para ofrecer depuración inicial o información complementaria junto con un análisis realizado usando el valor presente u otro método. El periodo de recuperación deberá calcularse utilizando un rendimiento requerido que sea mayor al 0%. Sin embargo, en la práctica, el periodo de recuperación a menudo se determina con un requerimiento de no rendimiento ($i = 0\%$), para depurar inicialmente el proyecto y determinar si garantiza mayor consideración. Para encontrar el periodo de recuperación descontado a una tasa establecida de $i > 0\%$, calcule los años n_p que cumplan correctamente la siguiente expresión.

$$0 = -P + \sum_{t=1}^{t=n_p} FEN_t \left(\frac{P}{F}, i, t \right)$$

La cantidad P es la inversión inicial o primer costo, y FEN es el flujo de efectivo neto estimado por cada año t, $FEN = (\text{ingresos} - \text{desembolsos})$. Si se espera que los valores FEN sean iguales cada año, se utilizará el factor P/A, en cuyo caso la relación es:

$$0 = -P + FEN \left(\frac{P}{A}, i, n_p \right)$$

Después de n_p años, el flujo de efectivo habrá recobrado la inversión y un rendimiento de $i\%$. Si, en realidad, el activo o la alternativa se utilizan para más de n_p años, puede darse un mayor rendimiento; pero si la vida útil es menor que n_p años, no habrá tiempo suficiente para recuperar la inversión inicial ni el rendimiento de $i\%$. Cuando se utiliza $i > 0\%$, el valor n_p ofrece un sentido de riesgo si la alternativa está comprometida. Por ejemplo, si una compañía planea producir un artículo bajo contrato por sólo 3 años y el periodo de recuperación del equipo se estima que será de 6 años, la compañía no deberá garantizar el contrato; aunque en tal situación, el periodo de recuperación de 3 años es únicamente información complementaria, no un buen sustituto para un análisis económico completo.

Relación beneficio costo

La relación beneficio - costo se calcula como el cociente entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos para una tasa de interés i , la expresión dada por:

$$\frac{B_i}{C_i} = \frac{\text{Valor presente de los ingresos } i}{\text{Valor presente de los egresos } i}$$

Cuando la relación beneficio costo es mayor que 1 (el valor presente de los ingresos supera al valor presente de los egresos), se justifica el proyecto desde el punto de vista económico ya que esto equivale a decir que el valor presente neto es positivo.

Tasa interna de retorno.

Un segundo criterio de evaluación lo constituye la tasa interna de retorno, TIR, que mide la rentabilidad como porcentaje. La **TIR** de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad, así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

F_t es el flujo de caja en el periodo t , n es el número de períodos, I es el valor de la inversión inicial.

Valor Presente Neto

Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa i que se exigía de retorno al proyecto, si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

la fórmula que nos permite calcular el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t , es el valor del desembolso inicial de la inversión, es el número de periodos considerado, d o TIR es el tipo de interés.

ANEXO B.

ANALISIS PEST

Aspectos Políticos

La PAZ en Colombia

En el año 2012 el gobierno del presidente Juan Manuel Santos (primer mandato) logra dar los primeros pasos firmes para consolidar un proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP), quienes desde hace más de 50 años iniciaron el conflicto bélico de mayor trascendencia en Colombia, en respuesta al desacierto del Estado Colombiano en el marco de la Operación Soberanía de 1964.

El 19 de noviembre de 2012 se instala en La Habana – Cuba la mesa de negociación en cabeza de un representante del gobierno y uno de las FARC-EP, con el apoyo y seguimiento de varias organizaciones internacionales que respaldan y salvaguardan el desarrollo del proceso de paz en Colombia. En mayo de 2013 se llega al primer acuerdo parcial relacionado con el “desarrollo agrario”,⁴⁶ el cual busca sentar las bases para la transformación del campo, aspecto que se espera afecte positivamente otras áreas de la producción, como la porcícola.⁴⁷ En noviembre del mismo año, tras un ligero traspié que llevó a la suspensión temporal de agosto, se pacta el segundo acuerdo parcial sobre participación política de los exguerrilleros. En Junio de 2014 Juan Manuel Santos logra la reelección para su segundo mandato en la presidencia, un mes después de haberse pactado el tercer acuerdo parcial sobre solución al problema de las drogas ilícitas. En julio se inicia en la mesa la discusión sobre uno de los temas más delicados e importantes del proceso, relacionado con las víctimas del conflicto, cuya magnitud incluye tres subtemas: reparación, verdad y justicia, dando pie a la creación de la Comisión Histórica del Conflicto. Por esa fecha se instala también la Subcomisión de

⁴⁶ OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ. Acuerdo Política de Desarrollo Agrario Integral. Acuerdo firmado entre Gobierno y Farc-EP. (En línea). Mayo 26 de 2013. Disponible en:

<http://www.altocomisionadopalapaz.gov.co/Documents/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/politica-de-desarrollo-agrario-integral.html>

⁴⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Proyecto Productivo: Fortalecimiento al sector porcícola en comunidades de la Vereda La Esperanza, municipio de Belén, departamento de Nariño. (En línea). Proyecto presentado en el Marco del Pacto Agrario Abril de 2014. Disponible en:

<http://pactoagrario.minagricultura.gov.co/Lists/RegPropuestas/Attachments/442/documento%20final%20porcinos%202.pdf>

militares y guerrilleros para cese al fuego bilateral y dejación de armas, de manera que para diciembre de 2014 se da inicio a la primera tregua unilateral e indefinida de las Farc-EP, renunciando éstos al reclutamiento de menores a principios de 2015 y posteriormente logrando el acuerdo de desminado entre militares y guerrilleros. Para la segunda mitad del primer semestre de 2015 se presenta un obstáculo en los diálogos en ocasión de un ataque de las Farc-EP y posterior reinicio de los ataques aéreos del gobierno; sin embargo, en junio se continúa con la creación de la Comisión de la Verdad y en julio se renueva una tregua unilateral por parte de las Farc-EP, anunciando posteriormente que están listas para convertirse en movimiento político. De ésta manera en lo que resta del año se avanza en la creación de la Unidad especial para la búsqueda de personas desaparecidas en el contexto del conflicto armado, aprobación en el congreso de la Ley Estatutaria que regula el plebiscito para la refrendación del acuerdo final del proceso de paz, y se logra pactar el acuerdo sobre las víctimas del conflicto (Jurisdicción Especial para la Paz).

En el 2016 el Consejo de Seguridad decide por unanimidad constituir una misión política encargada de coordinar (e integrar) un mecanismo tripartito (Gobierno, Farc-EP y ONU) de verificación y monitoreo del cese definitivo de hostilidades y al fuego entre el Estado colombiano y las Farc-EP.

El desarrollo político, económico y social de Colombia para éste año 2016 y a futuro, dependerá en gran medida de la manera en que se resuelva el fin del conflicto armado, dado que posterior a la ya lograda firma de los acuerdos, la expectativa recae en la refrendación del acuerdo final en manos del pueblo colombiano.

Ante el panorama de una Colombia en paz, el gobierno pronostica crecimiento en la economía del país, inversión extranjera, crecimiento de actividades agrícolas e industriales generando crecimiento entre 1,1 y 1,9 por ciento.⁴⁸ Una consulta de Invamer del 2012 dirigida a empresarios nacionales expone que el 68% piensa que vendería más en el escenario de la paz y 79% cree que invertiría más si no hubiera conflicto armado.⁴⁹ Además de la incertidumbre, el mayor reto que se avecina es el planteamiento e implementación de las estrategias para hacer frente al posconflicto.

El amplio y complejo proceso de paz se presenta entonces como un efecto colateral de las políticas del gobierno actual que de una u otra manera será pauta en el desarrollo productivo y empresarial de Colombia.

En marzo de 2016, el gobierno anunció el inicio de diálogos de paz con el Ejército de Liberación Nacional (ELN). La etapa inicial de la fase pública se desarrollará principalmente en Ecuador. El gobierno y el ELN señalaron que abordarán una agenda de seis puntos:

⁴⁸ En un escenario de paz, economía de Colombia crecerá casi 2%. (En línea). 24 de Junio de 2016. Disponible en: <http://sptnkne.ws/b7t3>

⁴⁹ REVISTA DINERO. El precio de la paz. (En línea). Carátula. 13 de Septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/el-precio-paz/159613>

participación de la sociedad en la construcción de la paz,⁵⁰ democracia para la paz, transformaciones para la paz, víctimas, fin del conflicto armado e implementación.⁵¹

Reforma tributaria

La aprobación de la Ley 1607 de 2014 constituyó la última reforma tributaria en Colombia. Entre los cambios y novedades que más resaltan en esta reforma se encuentran la creación del impuesto a la riqueza que busca mejorar la equidad haciendo pagar impuestos a quienes poseen un patrimonio mayor (\$1000 millones de pesos), fijar la tarifa del CREE al 9% e iniciar el desmonte gradual de la tarifa del 4x1000 por gravamen a los movimientos financieros. Se han logrado efectos económicos que aún siguen siendo impredecibles, puesto que se trató de una reforma con tantos cambios que aún no es posible predecir sus efectos reales, excepto el del aumento de los impuestos y por consiguiente de los recaudos, sin dar la solución a los requerimientos presupuestales.

Los mecanismos para mejorar el recaudo y bajar algo de evasión no parecen mostrar muy buenos resultados ya que el recaudo anual, aunque ha aumentado, todavía es insuficiente para tapar el hueco de \$30 billones en el saldo fiscal del estado.

Para el segundo semestre del 2016 está programada la presentación al congreso de la república una nueva reforma tributaria, que propone continuar reduciendo brechas de todo carácter en Colombia.

Se habla de planteamientos como simplificar los tributos a personas naturales y empresas, eliminando gravámenes creados recientemente como CREE, IMAN, IMAS y riqueza pero dejando un solo impuesto de renta y ampliando la base.

Se habla de un incremento del IVA general del 16 al 19 por ciento y reducir la lista de bienes excluidos de este gravamen.

También incluye poner a pagar a las entidades sin ánimo de lucro e elevar impuestos a los cigarrillos, licores y la gasolina.

Apoyo al sector Agropecuario y Porcícola

Uno de los mayores retos de los últimos años para el sector porcícola fue revitalizar un mercado pequeño y desmitificar las falsas ideas que sobre el consumo de cerdo generaron retrocesos en la industria. El pilar que trabajó el gobierno en los últimos años se sentó sobre las bases de una Política Nacional de Sanidad e Inocuidad para la Cadena Porcícola,⁵² que entre otras va dirigida a la reducción del alto margen de ilegalidad e informalidad en el sacrificio porcino en el país,⁵³ así como a evaluar el comportamiento de la cadena, el estatus

⁵⁰ EL ESPECTADOR. ELN condicionó inicio de diálogos de paz a la participación de la sociedad civil. (En línea). 18 de Julio de 2016. En línea: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/eln-condiciono-inicio-de-dialogos-de-paz-participacion-articulo-643992>

⁵¹ BANCO MUNDIAL. Colombia: panorama general, contexto. (En línea). Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

⁵² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Política Nacional de Sanidad e Inocuidad para la Cadena Porcícola. (En línea). Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) 3458. Disponible en: https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2007/Conpes_3458_2007.pdf

⁵³ CONtextogadero. Proliferación de mataderos clandestinos preocupa a ganaderos de Caquetá. (En línea). 29 de Julio de 2016. Disponible en: <http://www.contextogadero.com/regiones/proliferacion-de-mataderos-clandestinos-preocupa-ganaderos-de-caqueta>

sanitario y ajustar normativas en la tecnificación y condiciones de crianza. Los anteriores son algunos de los puntos que en su implementación, a través del ICA y otros entes de control, han llevado a ubicar a Colombia como uno de los territorios libre de fiebre aftosa según la Organización Mundial de Sanidad Animal.⁵⁴

Una de las preocupaciones del sector porcícola en los últimos años proviene del alto costo de insumos, de los cuales según algunos productores el 82% se importa.⁵⁵ Ante estos requerimientos una respuesta del gobierno en el marco del reciente Congreso Nacional de Porciaméricas, fue proponer que los porcicultores incluyan en su modelo de producción la siembra de maíz y soya para reducir la dependencia de las importaciones y de esa manera abrir el camino para reducir los costos de producción, aumentar competitividad y rentabilidad, y posicionarse tanto en el mercado local como en el internacional, para lo cual el Ministerio de Agricultura pone a disposición Colombia Siembra como aliado para el sector porcícola en apoyo con otros sectores claves para la economía.

Otra herramienta que el gobierno ha implementado recientemente para reformular la política pública de desarrollo rural es el ya mencionado Pacto Agrario, con el que se busca un ejercicio incluyente a través del proceso de construcción participativa para el sector agropecuario y rural, mejorando la competitividad de la producción y la calidad de vida de los habitantes rurales. De esta manera se busca estimular la diversificación, incentivar a pequeños productores y promover el desarrollo de actividades de comercialización.

Política Nacional de Competitividad – TLC

Los mercados globalizados de la actualidad obligan a los países a intensificar en cantidad y calidad sus áreas productivas para acercarse al éxito en la competencia internacional y al liderato de los mercados locales.

En la actualidad Colombia tiene pactados siete Tratados de Libre Comercio en el marco de la política de internacionalización de la economía. En teoría ésta política busca ampliar el crecimiento y desarrollo económico del país mediante una relación preferencial y permanente con actores fundamentales en la economía mundial, con el propósito de mejorar oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida y contribuir al desarrollo nacional.

En la actualidad el tratado con Estados Unidos es el de mayor longevidad, con opiniones en contra y a favor.⁵⁶ El sector porcícola no es precisamente uno de los favorecidos con éste pacto, en primer lugar porque la producción nacional aún depende de la importación de

⁵⁴ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La OIE respalda programa de vacunación contra la fiebre aftosa que se adelanta en Colombia. (En línea). 29 de Julio de 2016. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/la-oie-respalda-vacunacion-aftosa.aspx>

⁵⁵ CONtextogadero. Sector porcino de Colombia también se encuentra en crisis. (En línea). 12 de Junio de 2015. Disponible en: <http://www.contextogadero.com/economia/sector-porcino-de-colombia-tambien-se-encuentra-en-crisis>

⁵⁶ EL ESPECTADOR. ¿Cómo le fue a Colombia cuatro años después de TLC con Estados Unidos?. (En línea). 15 de Mayo de 2016. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/le-fue-colombia-cuatro-anos-despues-de-tlc-estados-unid-articulo-632394>

insumos, cuyos costos en la actual tasa cambiaria representan cifras significativas. En segundo lugar Estados Unidos es el segundo productor porcícola mundial, después de China, con una creciente producción anual, lo anterior para tener en cuenta que a partir del 2016 la carne de cerdo de Estados Unidos no paga arancel. Ante este panorama se manifestó desde el 2015 *Carlos Alberto Maya Calle*, presidente de Asoporcultores: “Es una situación injusta para competir y con una economía desacelerándose. Ya solicitamos al Gobierno que permita importar sin arancel el maíz en las cantidades que requiere el sector y que no produce el país. Nos han dicho que sí varias veces, pero esperamos el trámite”⁵⁷.

La misma situación de importación sin aranceles se va presentando con Canadá, Chile y México. Las expectativas quedan entonces en mejorar la calidad del producto nacional para cumplir todas las normas sanitarias internacionales y fijar como objetivo la exportación al mercado Asiático⁵⁸, con el cual aún no hay firma, pero sí acuerdos suscritos.

Aspecto económico

Producto Interno Bruto

Aunque el 2015 no fue un año terrible para la economía colombiana, todas las alertas se encendieron, ya que los ingresos petroleros se fueron al piso, la inflación volvió a trepar y el dólar se convirtió en un elemento de carestía y preocupación para ciudadanos y empresarios.

La economía colombiana cerró el año 2015 con un crecimiento del 3.1%, nivel inferior al del año anterior (4.6%) y al promedio de los últimos 15 años (4.2%). Además para el primer trimestre del 2016 el crecimiento ha sido del 2.5%, también inferior al mismo trimestre del año anterior (2.7%)⁵⁹. El Banco de la República esperaba un crecimiento de 2,5%, el Gobierno proyectó 2,8% y el promedio de los analistas del mercado era de 2,6%. Lo anterior son repercusiones principalmente de la disminución en los precios de los commodities, en particular el desplome del precio del petróleo que no solo incide sobre la balanza externa, sino que además impacta las finanzas públicas; la baja dinámica de la economía mundial y en particular el mal desempeño de las economías de la región que se reflejó en mercados internacionales deprimidos y por consiguiente en una reducción en las exportaciones; los limitantes en competitividad y los problemas de informalidad y contrabando.

Hay cada vez mas incertidumbre acerca de los resultados de las decisiones que tomó el gobierno para reducir el efecto, ya que quedó demostrado que a Colombia si le afectó la crisis. Sin embargo en el primer trimestre de 2016 el valor agregado de la rama de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca creció en 0,7% frente al mismo periodo del año 2015. Y respecto al trimestre inmediatamente anterior, disminuyó en 3,1%. En cuanto a la explotación de minas y canteras, la industria decreció 4,6%. Lo cual obedeció a la disminución de carbón

⁵⁷ ROJAS T. Juan Fernando. El Colombiano. Desde 2016, carne de cerdo de Estados Unidos no pagará arancel. (En línea). 20 de Noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/negocios/desde-2016-carne-de-cerdo-de-e-u-no-pagara-arancel-CD3151567>

⁵⁸ CONtextoganadero. Conozca los retos para el sector porcícola en 2016. (En línea). 05 de Enero de 2016. Disponible en: <http://www.contextoganadero.com/sistemas-silvopastoriles/conozca-los-retos-para-el-sector-porcicola-en-2016>

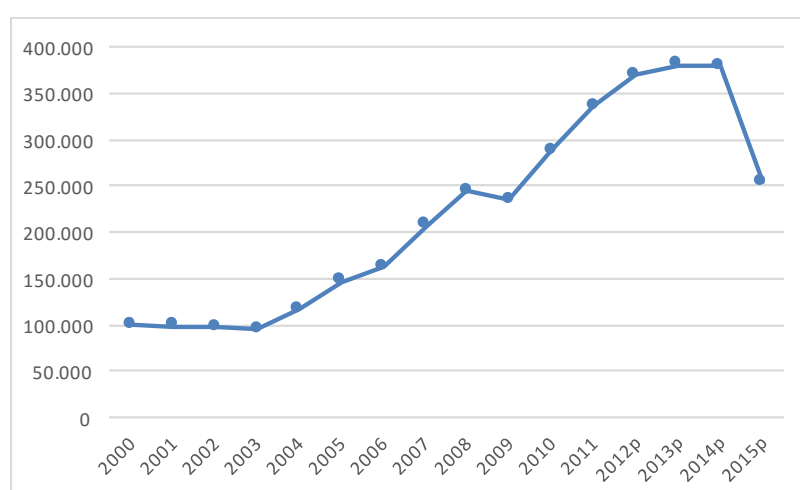
⁵⁹ DANE. Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2016. (En línea). 10 de Junio de 2016. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim16_oferta_demanda.pdf

mineral en 7,3% y petróleo crudo y gas natural en 5,9%. No obstante la extracción minerales metálicos aumentó 12,0% y minerales no metálicos en 10,1%.

A pesar de que la economía colombiana crecerá a un menor ritmo en el 2016, su dinámica se mantendrá sólida; se proyecta a ser la segunda más alta de la región, después de Perú. La economía colombiana seguirá siendo impactada por el entorno internacional más que por factores internos, siendo la caída en los precios del petróleo el factor que más preocupa.

En la gráfica se muestra el comportamiento del PIB colombiano desde el año 2000, pudiéndose apreciar un crecimiento sostenido, interrumpido por los valores obtenidos durante el año 2010 y más recientemente en el año 2015.

Figura 31. Comportamiento del PIB (Millones de dólares)⁶⁰



Fuente: Banco de la República

Índice de Precios al Consumidor

El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso⁶¹.

Se reveló que la inflación para lo que va del 2016 presentó un incremento del 8.6 por ciento, promovida principalmente por el aumento de los precios de alimentos, medicina y otros bienes y servicios⁶². La variación del año pasado superó en 3.11 por ciento a la registrada en el 2014

⁶⁰ BANCO DE LA REPÚBLICA. PIB Metodología año base 2005. (En línea). Información disponible desde 2000. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

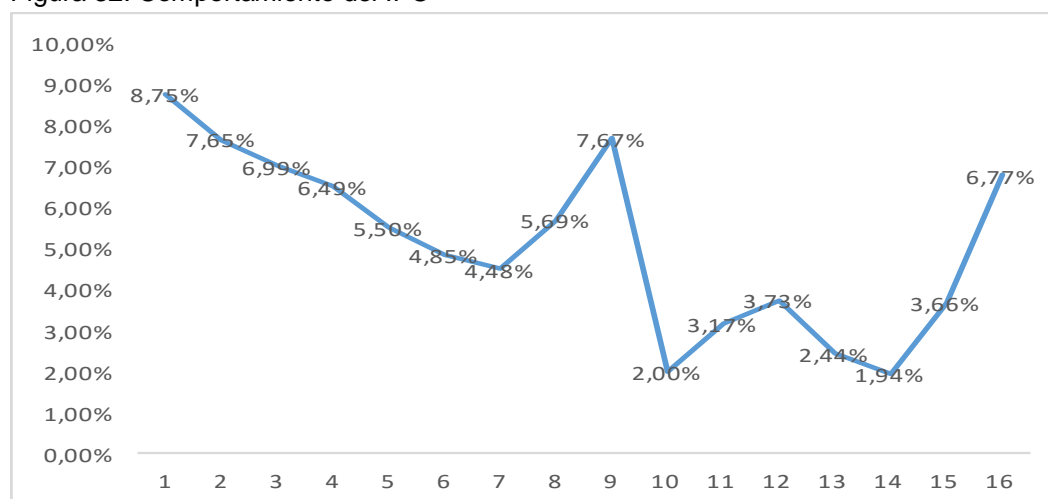
⁶¹ <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

⁶² DATOSMACRO. Sube el IPC en junio en Colombia. (En línea). Junio de 2016. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

(3.66 por ciento). Entre tanto, la entidad estadística mostró que para el mes de junio de 2016 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvo una variación de 0,48 por ciento⁶³.

De igual manera para el mes de junio de 2016, tres grupos se ubicaron por encima del promedio nacional, diversión (3.17%); salud (0.66%) y alimentos (0.50%). Por debajo se ubicaron otros gastos (0.47%); transporte (0.41%); vivienda (0.40%); vestuario (0.38%); comunicaciones (0.04%) y educación (0.04%).

Figura 32. Comportamiento del IPC⁶⁴



Fuente: Banco de la República

La distribución del ingreso

El estado de Colombia se aparta de las teorías de la distribución del ingreso formuladas en las dos leyes de bienestar económico que han dominado el pensamiento neoclásico de un siglo. La primera dictamina que las economías operan en equilibrios dominados por la competencia y la eficiencia, y la segunda proclama que la distribución del ingreso es un fenómeno incierto e independiente de la economía. La realidad es distinta.

En Colombia, la distribución del ingreso es el resultado de múltiples desequilibrios que se presentan en las áreas más importantes de la economía, como el comercio internacional, la organización monetaria y financiera, y las prioridades sectoriales. Las manifestaciones más neurálgicas se observan en el retorno del capital, el mercado laboral y la tributación⁶⁵.

La elaboración de indicadores de pobreza en Colombia en gran parte puede ser calculados con la distribución de ingresos y de la mano con los coeficientes de gini. Pero sólo ahora se intenta un análisis de la distribución de ingreso que explique las causas de la pobreza relativa. Con base en la información sobre la distribución del ingreso per cápita de las personas, según características sociodemográficas, y a partir de la distribución de los ingresos laborales, se concluye que:

⁶³ DANE. Índice de Precios al Consumidor (IPC). (En línea). Junio de 2016. Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun16.pdf

⁶⁴ BANCO DE LA REPÚBLICA. Índice de Precios al Consumidor (IPC). (En línea). Junio de 2016. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc#>

⁶⁵ SARMIENTO, Eduardo. Correctivos a la distribución del ingreso. (En línea). 02 de Abril de 2016. Disponible en: <http://www.elespectador.com/opinion/correctivos-distribucion-del-ingreso>

- El mayor grado de desigualdad se observa en las categorías de ingresos de capital y ocasionales; los ingresos menos concentrados son los salarios y las transferencias.
- La fuente principal de ingresos es la laboral. ☒
- La variable que mejor explica la distribución de ingresos de los ocupados es el nivel de educación y, por lo tanto, este es un elemento esencial ☒de la movilidad social en Colombia⁶⁶.☒

Tasas de Interés

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

En Colombia hay varias tasas de interés de referencia que se usan frecuentemente pero el referente mas importante del mercado es la DTF.

En cuanto a las tasas de interés de colocación son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes⁶⁷.

En el agro existen unas tasas especiales subsidiadas acogidas en dos programas de fomento agropecuario específicos las cuales se dan a beneficiarios que cumplan y lleven a cabo los requisitos de los programas, los subsidios son pagados por el Fondo para el financiamiento de sector agropecuario a los intermediarios financieros.

Tasa de empleo

En términos generales, en los últimos 15 años se ha venido mejorando el mercado laboral progresivamente en Colombia, con una tasa de desempleo (medida en términos anuales) cada vez menor y una tasa de ocupación cada vez mayor.

Ahora bien, esto no quiere decir que las condiciones de los trabajadores hayan sido mejores, (comportamiento de la tasa de subempleo), la cual aunque ha variado en el periodo estudiado, lo hace en torno a un valor que ronda el 11%. Se pudo observar una relación de la tasa de desempleo respecto a las otras dos variables, una relación inversa con la tasa de ocupación

⁶⁶ BONILLA MEJÍA, Leonardo. Causas de las diferencias regionales en la distribución de ingreso en Colombia, un ejercicio de micro-descomposición. Cartagena de Indias, 2009, 74p. (En línea). Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Banco de La República. Centro de Estudios Económicos Regionales. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-111.pdf>

⁶⁷ <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>

y una directa con la de subempleo, como se podría haber esperado, aunque no se da para todo el periodo analizado, generalmente se observa desde el 2010, año en el que hay un cambio de gobierno, el cual tiene por objetivo tratar el tema del desempleo con prioridad.

En un momento en el que Estados Unidos se ha recuperado de la última crisis internacional y que, por ende, se hace más atractivo para los inversionistas que estaban refugiados en países emergentes como Colombia, son cruciales las acciones que tome el gobierno para que la salida de capitales no se traduzca en mayor desempleo, esto sujeto a una etapa de desaceleración que está viviendo la economía y a un contexto político-social, en relación al proceso de paz.⁶⁸

Aspecto social

Educación

En el contexto histórico nacional se presencia en la actualidad una transformación sin precedentes en el Presupuesto General de la Nación, que responde al nuevo enfoque social del Gobierno y su priorización de la Educación en el eje del desarrollo.

En los dos últimos años el presupuesto en Educación ha superado al de Defensa, éste último había recibido la mayor partida en las últimas décadas para poder sostener el agitado ritmo del conflicto armado en Colombia; sin embargo, en el PGN para 2016 el ítem de educación se lleva la mayoría con el 18,6 por ciento del presupuesto.⁶⁹

Ésta sacudida es coherente con la misión que se ha programado para la cartera: que Colombia tenga la mejor calidad de educación de América Latina. Una lista de importantes aspectos a mejorar hace parte del trabajo⁷⁰: Ampliar la cobertura de la educación, mejorar el acceso a la educación superior, avanzar en el camino a los estándares mundiales de educación⁷¹, ampliar la oferta, etc. Para ello en los últimos años se ha empezado a implementar algunos programas del Ministerio de Educación como Ser Pilo Paga, el Sistema Nacional de Educación Terciaria,⁷² el Plan Nacional Decenal de Educación, la Jornada Única, ampliación de recursos para universidades públicas, Cátedra para la Paz.

⁶⁸ REY DUQUE, Edwin David. Informe de Desempleo en Colombia: 2001-2015. Unidad de Análisis del Mercado Financiero. Boletín No. 7. Disponible en: <http://www.fce.unal.edu.co/boletines/uamf/boletin7/005.pdf>

⁶⁹ Boletín No. 110, Proyecto de Ley de Presupuesto General de la Nación 2016. Disponible en: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=h5ltDPFSOV05n4AEH_vcKAnb4wXSIhskuYdD36NGIUdqGMzqf!2004931250?nodeld=%2FOCS%2FMIG_41322604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

⁷⁰ Cuatro grandes retos en educación para 2016. El Espectador, 2 de enero de 2016.

<http://www.elespectador.com/noticias/educacion/cuatro-grandes-retos-educacion-2016-articulo-608684>

⁷¹ <http://www.semana.com/educacion/articulo/informe-de-la-ocde-sobre-la-situacion-de-la-educacion/470414>

⁷² <http://www.vanguardia.com/colombia/360370-mineducacion-presento-politica-publica-del-sistema-de-educacion-terciaria>

Salud

Como un antes y un después se marca la implementación de la Ley 100 de 1993 en el sistema de salud en Colombia. Ésta introdujo el concepto de salud como mercancía, acrecentando la inequidad en salud, ha incrementado el gasto sin mejorar la calidad ni el interés por el bienestar de los colombianos. Ha sido un modelo absolutamente permeado por la corrupción, en un país en donde los organismos de control no cuentan con los recursos para detectarla y castigarla.

Para finales del 2015 el Ministro de Salud Alejandro Gaviria mencionó los tres retos principales del ministerio para el 2016: Primero, el nuevo Plan de Beneficios de la Ley Estatutaria. Segundo, el reemplazo del Fosyga por una nueva entidad, la cual creó el Plan Nacional de Desarrollo, y que manejará recursos cercanos a los 35 billones de pesos y tercero la recuperación financiera del sector salud.⁷³

La crisis de salud ya ha llegado a un punto crítico: La tuberculosis en Colombia tiene una tasa de incidencia de 24/100.000 habitantes, en algunas ciudades se siguen muriendo pacientes muy jóvenes de tuberculosis. La sífilis gestacional y congénita es un problema de salud pública en nuestro país que precipita el padecimiento de una condición crónica con consecuencias graves, alto costo social, económico y humano. La tasa de incidencia en Colombia de la hepatitis B va en aumento. La pandemia del sida ha generado la pérdida de numerosas vidas humanas, el VIH ha tenido un crecimiento sostenido. El último pico epidémico de la tosferina fue en 2012, con una incidencia de 8,5/100.000 casos, la más alta en los últimos 20 años. Además, todavía se mueren niños de desnutrición, diarrea y enfermedad respiratoria aguda.

La vivienda

A pesar de ciertas moderaciones en los últimos dos trimestres de 2015, el subsector de edificaciones volvió a mostrar tasas de crecimiento superiores a las registradas por la actividad agregada. En efecto, durante el primer trimestre de 2016 el valor agregado de las edificaciones creció 10,9% con respecto al mismo periodo del año anterior, superando así los últimos registros comparables y contribuyendo con la mayor parte del crecimiento de 5,2% observado en el sector de la construcción. A su vez, la construcción exhibió una de las mayores tasas de crecimiento sectorial, situándose únicamente por debajo de la industria manufacturera (5,3%).

Este desempeño favorable en términos de PIB se ve reflejado en la evolución de los indicadores de construcción, comercialización y financiación de vivienda, que se han visto especialmente dinamizados por el crecimiento del segmento de viviendas de interés social. Así mismo, cabe resaltar el comportamiento de las ciudades pequeñas e intermedias, que se han convertido en zonas estratégicas para las nuevas obras de construcción residencial, tanto por su oferta de suelo urbanizable como por la todavía amplia demanda por vivienda.

⁷³ Los retos del sector salud para el 2016, según el ministro. 31 de diciembre de 2015.
<http://www.rcnradio.com/nacional/los-retos-del-sector-salud-2016-segun-ministro-gaviria/>

Si bien la menor dinámica de crecimiento económico, que repercute en el ingreso disponible de los hogares, puede verse manifestada en una menor capacidad de compra de vivienda, las condiciones en las que se otorgan los créditos para la adquisición de vivienda siguen siendo favorables, más aún teniendo en cuenta los subsidios a la tasa de interés otorgados por el Gobierno Nacional.

Los resultados positivos que se observan en el sector de vivienda podrían potenciarse en el futuro con una reestructuración del sistema de financiamiento que preserve los incentivos de los distintos agentes involucrados y diseñe nuevas alternativas para avanzar en la inclusión y profundización de este tipo de crédito.⁷⁴

Pobreza

En medio de las crisis, petrolera, económica, de salud, etc., la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) destacó que Colombia es líder en la reducción de la pobreza en la región. El Gobierno dio a conocer que entre el 2014 y el 2015 la pobreza monetaria en Colombia presentó una reducción del 28,5% al 27, 8%. Mauricio Perfetti del Corral, director del Dane, sostuvo que en el periodo mencionado la incidencia de la pobreza monetaria se redujo en 0,7 puntos porcentuales.

Por otra parte, de acuerdo con la medición monetaria del Dane, la línea de pobreza en Colombia (costo per cápita mínimo mensual para comprar una canasta de bienes) fue de \$223.638 al terminar el año pasado (esta cifra fue mayor en 5,6 por ciento a la del 2014). Lo anterior significa que un hogar de cuatro personas que tenga ingresos menores a \$894.552 mensuales es clasificado por la entidad estadística como pobre.

En su medición monetaria, el Dane reveló que la incidencia de la pobreza extrema (que mide el porcentaje de la población con ingresos per cápita por debajo de la línea de pobreza extrema –que fue de \$102.109 para el 2015–) fue de 7,9 por ciento el año pasado. En las zonas urbanas, la cifra registrada en pobreza extrema llegó a ser del 4,9 por ciento. Sin embargo, en el campo se mantuvo igual en el 2014 y en el 2015 (un 18 por ciento).

Pobreza multidimensional fue del 20,2 por ciento, el cual mide este fenómeno teniendo en cuenta cinco variables (condiciones educativas del hogar, condiciones de la niñez y la juventud, salud, trabajo y acceso a los servicios públicos domiciliarios y las condiciones de la vivienda).

Aspecto tecnológico

Desarrollo Tecnológico e Innovación

⁷⁴ Semana económica 2016 Edición 1048. En: asobancaria.com. 27 de junio de 2016. [En línea]. Disponible en: http://marketing.asobancaria.com/hubfs/Semanas-Economicas/Sem_1048.pdf. Consultado en 1 de agosto de 2016.

El gobierno nacional planea duplicar la inversión en las actividades de ciencia, tecnología e innovación, reunidas bajo el acrónimo de ACTI, de 0,5% hoy a 1% del PIB en 2018. Estos recursos ascenderán a \$8,8 billones⁷⁵.

La visión en materia de ciencia, tecnología e innovación contemplada en el Plan de Desarrollo establece que Colombia se convertirá en uno de los tres países más innovadores de América Latina en 2025.

Para lograrlo se deben realizar distintas tareas, pero especialmente incentivar al sector privado para que invierta más en ACTI, que hoy es impulsada por la inversión pública. Según el DNP, las acciones van desde la integración del Sistema de Competitividad e Innovación con el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, hasta la creación de un programa de compra pública innovadora para Pymes, el mejoramiento del funcionamiento del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías y la implementación de pactos por la innovación, entre otros aspectos. Pero uno de los factores clave es el relacionado con el esquema de beneficios tributarios.

Según el Gobierno, se busca que por cada peso que el sector público invierta en actividades de ciencia, tecnología e innovación se puedan apalancar cuatro pesos del sector productivo privado.

En el país existe la dirección del fomento a la investigación, dirigida por la entidad pública Colciencias, la cual es el área que diseña e implanta la estrategias, programas o proyectos para el desarrollo científico del país en el marco de las políticas nacionales de desarrollo, especialmente la Ciencia, Tecnología e Innovación (Ctel) con énfasis en aquellas que contribuyan a la solución de los problemas del país y sus regiones⁷⁶.

Tecnologías de la información y comunicaciones

En el año 2010 la Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC, realizó una revisión del estado y evolución del sector TIC hasta ese momento en el documento Análisis del sector TIC en Colombia: Evolución y Desafíos (2010). En este resalta como el sector TIC recibe sus mayores ingresos de segmentos tradicionales como son telefonía fija y móvil, donde se evidenciaba el dominio por los dos proveedores de telecomunicaciones más grandes en el país. De igual forma, se mostraban grandes retos al iniciar el Plan Vive Digital 2010 – 2014 como: conectar el país facilitando el acceso a internet y banda ancha a estratos bajos, por lo que se identificó la necesidad de avanzar en el componente de infraestructura del Ecosistema Digital que permitiera la evolución estos servicios. En el año 2010, se comenzaba a observar el crecimiento potencial de servicios de valor agregado, nombre con el que se identificaban en ese momento a los servicios de datos e internet.

La cadena de valor del sector TIC se destacaba principalmente por la infraestructura que provee el acceso a los servicios de telecomunicaciones, el auge de contenidos y uso de

⁷⁵ <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

⁷⁶ <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/resena-area-fomentoinvestigacion-2016.pdf>

aplicativos de software específicos donde la industria TI, tenía una proporción pequeña del mercado.

Luego de cinco años, se observa un sector evolucionado, donde las metas de política del cuatrienio 2010- 2014 se han cumplido, y donde aparecen términos como el de Economía Digital e Internet de las Cosas para ofrecer nuevos retos en el mercado.

En consecuencia, hoy la cadena de valor del sector TIC en Colombia se compone de cinco grandes dimensiones, (1) la infraestructura que soporta la utilización de los servicios y productos, (2) la fabricación y/o venta de los bienes TIC, (3) la producción de los servicios de telecomunicaciones, donde el servicio de Internet comienza a ser el punto de surgimiento de una nueva industria, (4) la industria de las plataformas digitales.

ANEXO C.

COMPARATIVO TIPO DE SOCIEDAD

FIGURA JURÍDICA	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS		SOCIEDAD LIMITADA		SOCIEDAD COLECTIVA	
TIPO DE ESTRUCTURA	Privada	1	Pública	1	Pública	1
DURACIÓN DE LA SOCIEDAD	Indefinida	1	Definida por los socios	1	Indefinida	1

RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	Económica	1	Económica y laboral	0	Económica y laboral	0
NÚMERO DE SOCIOS	2 o más	1	Menos de 25	0	2 o más	1
COMPROMISO DE NOMBRE	Maxitutor S.A.S	1	Maxitutor L.T.D.A	1	Cárdenas y Rivas	0
TOTAL PONDERACIÓN	5		3		3	

ANEXO D.

CONSULTA DE HOMONIMIA



maxitutor



Centro de Atención Empresarial

-  Inicio
- [Acerca de los CAE](#)
- [Como Ser Empresario](#)
- [Tarifas](#)
- [Consulta de Documentos](#)
- [Registro de proponentes](#)

Consulta de Homonimia

Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

[Buscar Por Nombre](#) [Buscar Por Palabra Clave](#)

Razón Social

El Nombre 'MAXITUTOR' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

ANEXO E.

Documento de constitución de Sociedad por Acción Simplificada



INSTRUCCIONES

La Cámara de Comercio de Bucaramanga facilitando la constitución de empresa, pone a su disposición el siguiente modelo para la elaboración del documento de constitución de una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA por ello, es necesario que lea detenidamente las instrucciones para continuar:

Ubicación	Descripción
Encabezado	En el encabezado del documento de constitución se debe indicar el nombre(s) del socio(s) constituyentes, el número de identificación y el domicilio (municipio) de cada uno. Lo anterior, tantos socios sean.
Artículo 1.	Se debe indicar la denominación social que tendrá la sociedad.
Artículo 2.	Se describen las actividades comerciales que desarrollará la sociedad. Tenga en cuenta que la S.A.S. puede desarrollar cualquier actividad económica lícita.

Artículo 3.	Se relaciona el domicilio social, que hace referencia al municipio en el que estará el asiento principal de sus negocios.
Artículo 4.	Se podrá establecer un término fijo de duración.
Artículo 5.	<ul style="list-style-type: none"> • Capital autorizado: Es el capital al que la sociedad aspira llegar. • Capital suscrito: Representan las acciones que cada socio suscribe al momento de la constitución y determinan su participación en la sociedad. • Capital pagado: Es el capital efectivamente cancelado al momento de la constitución. <p><u>NOTA 1:</u> En el documento de constitución se debe relacionar el valor total del capital autorizado, suscrito y pagado, el número de acciones en que se divide cada capital y el valor nominal de la acción.</p> <p><u>NOTA 2:</u> Recuerde que el valor nominal de la acción en los tres capitales debe ser el mismo y al multiplicar el número de acciones en que se divide cada capital, por el valor nominal de la acción, debe arrojar como resultado el valor total de cada capital.</p> <p><u>NOTA 3:</u> Si el valor total del capital suscrito no está pagado al momento de la constitución, se debe dejar lo descrito en el párrafo del Art. 7 del documento; de lo contrario, es decir, si el capital suscrito y pagado es igual, se debe eliminar el párrafo del art. 7 del documento de constitución.</p>

Artículo 28.	El modelo del documento de constitución <u>NO</u> contempla que el representante legal tenga suplente, por tanto, si la sociedad requiere que el representante legal tenga <u>SUPLENTE</u> , se debe crear el cargo en éste artículo y se debe indicar si actuará de manera conjunta con el representante legal con las mismas facultades, o solo en las faltas absolutas o temporales del principal.
Determinaciones Relativas	En éste aparte se realiza el nombramiento de la persona que actuará como representante legal y de su suplente, si lo tiene. Relacionar nombres completos y número de identificación personal en cada caso. Tener en cuenta que, el nombramiento debe realizarse de acuerdo al <u>CARGO</u> que se haya creado de conformidad con el <u>Art. 28</u> del documento de constitución.
Firma del Documento	Al final del documento se debe firmar por el socio o todos los socios constituyentes. Posterior a la firma, se realiza la nota de presentación personal que puede efectuarse ante el funcionario de Cámara directamente en la ventanilla o ante Notario.

Recuerde que al documento de constitución debe adjuntar las cartas de aceptación indicando el número de identificación de las personas designadas como representantes legales, miembros de junta directiva y revisor fiscal designados en el documento de constitución, si éstos no figuran como socios constituyentes.

DOCUMENTO PRIVADO

_____, de nacionalidad _____ identificado (a) con cédula de ciudadanía No. _____, domicilio en la ciudad de _____, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada _____ S.A.S., que se registrará los siguientes estatutos:

ESTATUTOS

CAPÍTULOS I

Disposiciones generales

ART. 1° - Forma. La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará _____ S.A.S., regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “S.A.S.”

ART. 2° - Objeto social. La sociedad tendrá como objeto principal:

Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

ART. 3° - Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será la ciudad _____, y su dirección para notificaciones judiciales será la _____, podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

ART. 4° - Término de duración. El término de duración será indefinido.

CAPÍTULO II

Reglas sobre capital y acciones

ART. 5° - Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es de _____, dividido en _____ acciones de valor nominal de _____, cada una.

ART. 6°- Capital Suscrito. El capital suscrito inicial de la sociedad es de _____, dividido en _____ acciones de valor nominal de _____, cada una.

ART. 7° - Capital Pagado. El capital pagado de la sociedad es de _____, dividido en _____ acciones de valor nominal de _____, cada una.

PAR. – Forma y Términos en que se pagará el capital. El monto del capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

ART. 8° Derechos que confieren las acciones. En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones: ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les eran transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse colectivas de los accionista.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

ART. 9° - Naturaleza de las acciones. Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

ART. 10° - Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.

ART. 11. – Derecho de preferencia. Salvo decisión de la asamblea general de accionista, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que la acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a la que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

PAR. 1°- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicara también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquier de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

PAR. 2° - No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

ART. 12. – Clases de series de acciones. Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

PART. – Para emitir acciones privilegiada, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por los menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

ART. 13. – Voto múltiple. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con el voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayoría decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

ART. 14. – Acciones de pago. En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

ART.15. – Transferencia de acciones en una fiduciaria mercantil. Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

ART. 16. – Restricciones a la negociación de acciones. Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas, representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación en virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

ART. 17. – Cambio de control. Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

CAPÍTULO III

Órganos sociales

ART. 18. – Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

ART. 19. – Sociedad devenida unipersonal. La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se les confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

ART. 20. – Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran él o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayoría y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocara a la reunión ordinaria a la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de este, por la persona designada por él o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

ART. 21. – Convocatoria a la asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

ART. 22. – Renuncia a la convocatoria. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

ART. 23. – Derecho de inspección. – El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la

totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

ART. 24. – Reuniones no presenciales. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

ART. 25. – Régimen de quórum y mayorías decisorias. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones de la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;

- (v) La inclusión o exclusión de posibilidad de emitir acciones con voto múltiple;
y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

PAR. – Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.

ART. 26. – Fraccionamiento del voto. Cuando se trate de la elección los comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros será designada por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

ART. 27. – Actas. Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la

sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

ART. 28. – Representación legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no quien no tendrá suplentes, designando para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de esta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

ART. 29. – Facultades del representante legal. La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por si o ir interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

CAPÍTULO IV

Disposiciones Varias

ART. 30. – Enajenación global de activos. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

ART. 31. – Ejercicio social. Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

ART. 32. Cuentas anuales. Luego del corte de cuentas de fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

ART. 33. – Reserva legal. La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad tendrá obligación de continuar llevando a esta

cuenta el diez por ciento de las utilidades liquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

ART. 34. – Utilidades. Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

ART. 35. – Resolución de conflictos. Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirigidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

ART. 36. – Cláusula compromisoria. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento que se sujetará al reglamento del Centro de Conciliación y Arbitraje (CCA) de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) y de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) El Tribunal estará integrado por un (1) árbitro. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación del árbitro mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.
- b) El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.
- c) El Tribunal decidirá en derecho.
- d) Las funciones de secretaría serán asumidas por el CCA de la CCB.
- e) Los costos del Arbitraje serán los establecidos en el reglamento del CCA de la CCB.

Parágrafo: Si las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, recaen sobre un derecho patrimonial cuya cuantía sea o exceda los cuatrocientos salarios mínimos mensuales legales vigentes, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) El Tribunal estará integrado por tres (3) árbitros. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación de los árbitros mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.
- b) El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.
- c) El Tribunal decidirá en derecho.
- d) Le serán aplicables el reglamento del CCA y sus tarifas.

ART. 37. – Ley aplicable. La interpretación y aplicación de estos estatutos están sujetas a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

CAPÍTULO V

Disolución y liquidación

ART. 38. – Disolución. La sociedad se disolverá:

- 1°. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si los hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
- 2°. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
- 3°. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 4°. Por voluntad de los accionistas adoptada en las asambleas o por decisión del accionista único;
- 5°. Por orden de autoridad competente, y
- 6°. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo

del cincuenta por ciento del capital suscrito.

PAR. 1°. – En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

ART. 39. – Enervamiento de las causales de disolución. Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

ART. 40. – Liquidación. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el periodo de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayoría decisorias vigentes antes de producirse a la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD:

1.- Representación legal. Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a _____ identificado con el documento de identidad No. _____, como representante legal de _____ S.A.S., por el término de 1 año.

_____, participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así

como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de _____ SAS.

2.- Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación. A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, _____ S.A.S. asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación.

3.- Personificación jurídica de la sociedad. Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, _____ S.A.S. formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2° de la Ley 1258 de 2008.

Se firma en _____, a los _____ días, del mes _____ de 20____

NOMBRE SOCIO CONSTITUYENTE

C.C. No. _____ de _____

ANEXO F.

ANÁLISIS DE MERCADO MAXITUTOR



CONTENIDO:

1. Objetivo general del análisis de mercado
2. Objetivos específicos del análisis de mercado
3. Población objetivo Estudiantes
4. Tipo de muestra y tamaño de la muestra
5. Población objetivo tutores
6. Tipo de muestra y tamaño de la muestra
7. Forma de estudio
8. Instrumento para los estudiantes
9. Instrumento para los tutores
10. Aplicación del instrumento en estudiantes
11. Aplicación del instrumento en tutores
12. Tabulación datos de estudiantes
13. Análisis de resultados para estudiantes
14. Tabulación datos de tutores
15. Análisis de resultados para tutores
16. Conclusiones

1. OBJETIVO GENERAL DEL ANÁLISIS DE MERCADO

Determinar la posible demanda que la aplicación de asesorías virtuales tendría entre los estudiantes universitarios de Bucaramanga y la demanda que tendría entre los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander para conformar el grupo de tutores.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ANÁLISIS DE MERCADO

1. Identificar las necesidades de los estudiantes con respecto a una asesoría virtual
2. Conocer la aceptación por parte de los estudiantes hacia las asesorías virtuales en educación superior.
3. conocer la aceptación por parte de los tutores hacia las asesorías virtuales en educación superior.
4. conocer la relación costo beneficio que tanto los estudiantes como los tutores estarían dispuestos a asumir.

3. POBLACIÓN OBJETIVO ESTUDIANTIL

Estudiantes Universitarios de la ciudad de Bucaramanga

- Tópico y variables:
 - Demográfico
 - Aceptación de las asesorías virtuales por parte de estudiantes: Uso de internet para ejercer labores académicas diarias, búsqueda de material académico en internet, búsqueda de asesorías académicas por internet.
 - Necesidades de los estudiantes: Áreas de conocimiento.
 - Precio: Precio
- Tamaño de la población
 - Estudiantes Universitarios de las principales universidades de Bucaramanga matriculados en el año 2016: 39.690 estudiantes
 - Mediante recolección de datos de las principales universidades de Bucaramanga se encontró el tamaño de la población de los estudiantes universitarios matriculados en el 2016. El análisis se realizó tomando el número de estudiantes de la Universidad Industrial de Santander, Universidad De Santander, Universidad Santo Tomás De Aquino, Universidad Cooperativa de Colombia y Universidad Autónoma de Bucaramanga. Los datos fueron obtenidos del portal web del Ministerio de Educación ⁷⁷

⁷⁷ [mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co). [En línea] <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html> [Citado 18 de Agosto del 2016].

	Cantidad
UIS	17343
UDES	5856
USTA	7547
UCC	3964
UNAB	4980
TOTAL	39690

4. TIPO DE MUESTRA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LOS ESTUDIANTES

- Investigación cualitativa
- Modelo de muestra de poblaciones finitas
- Nivel de confianza del 95%
- Error 3%
- P:50%
- Q:50%
- Tamaño de la muestra Estudiantes Universitarios de Bucaramanga año 2016:

opción	N	z	p	1-p	error	muestra
1	39690	1,96	50%	50%	10%	96
2	39690	1,96	50%	50%	5%	380
3	39690	1,96	50%	50%	3%	1039
4	39690	1,96	50%	50%	1%	7733

n: 1039 estudiantes

La cantidad de encuestas se dividió entre las universidades considerando la cantidad de estudiantes de cada una, como muestra la siguiente tabla:

	Cantidad	Porcentaje	# Encuestas
UIS	17343	0,43696145	454
UDES	5856	0,14754346	153
USTA	7547	0,19014865	198
UCC	3964	0,09987402	104
UNAB	4980	0,12547241	130
TOTAL	39690	1	1039

5. POBLACIÓN OBJETIVO DE TUTORES

Estudiantes de la Universidad Industrial de Santander con aptitudes académicas adecuadas para dictar una tutoría

- Tópico y variables
 - Aceptación de las asesorías virtuales por parte de tutores: Uso de internet para ejercer labores académicas diarias, ofrecimiento de servicios de tutorías por internet.
 - Necesidades de los tutores: capacitación para uso de las herramientas
 - precio: precio
- Tamaño de la población
 - Estudiantes de pregrado presencial de la Universidad Industrial de Santander en segundo semestre de 2016: 17.343 estudiantes
 - Mediante el método de tendencia lineal se realizó la proyección del tamaño de la población de los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander al año 2015 y 2016. El análisis se realizó tomando el número de estudiantes del 2010 al 2014. los datos fueron obtenidos del portal web de la Universidad Industrial de Santander⁷⁸

año	cantidad estudiantes pregrado
2010	17739
2011	17570
2012	17454
2013	17933
2014	16505
2015	17368
2016	17343

6. TIPO DE MUESTRA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LOS TUTORES

- Investigación cualitativa
- Modelo de muestra de poblaciones finitas
- Nivel de confianza del 95%
- Error 5%
- P:50%
- Q:50%
- Tamaño de la muestra Estudiantes Pregrado presencial de la Universidad Industrial de Santander primer semestre 2016:

⁷⁸ uis.edu.co(2016). [En línea] <http://www.uis.edu.co/planeacionUIS/> [Citado 13 de Agosto del 2016].

opción	N	z	p	1-p	error	muestra
1	17343	1,96	50%	50%	10%	96
2	17343	1,96	50%	50%	5%	376
3	17343	1,96	50%	50%	3%	1005
4	17343	1,96	50%	50%	1%	6181

n:376 Estudiantes

7. FORMA DE ESTUDIO

- Encuesta
- Modalidad: personal o virtual
- La encuesta permite la interacción entre el encuestador y el encuestado, para garantizar que tanto la muestra presencial como la virtual sean confiables.
- La técnica de recolección es de forma personal y dirigida.

8. INSTRUMENTO PARA LOS ESTUDIANTES

A. Género:

- Femenino.
- Masculino.

B. ¿A qué estrato socio-económico pertenece?

- 1 y 2
- 3 y 4
- 5 y 6
- otro

C. ¿Su edad está entre?:

- 16 y 21 años
- 22 y 27 años
- 28 y 31 años
- 32 y 38 años

D. ¿Hace uso del internet para realizar sus labores académicas diarias?

- Si.
- No.

E. ¿Mediante cual equipo o dispositivo accede más a internet para realizar sus labores académicas diarias?

- Computador PC/ portátil.
- Tableta.
- Smartphone (Celular).

F. ¿Ha pagado por una asesoría académica?

- Si.
- No.

G. Si su respuesta anterior fue Si, continúe con la encuesta, de lo contrario muchas gracias por su participación.

- H. Cuando requiere asesorías académicas, ¿a quién prefiere pagar por la explicación?
- Profesor privado
 - Tutor Universitario
- I. ¿Con qué frecuencia requiere un tutor durante el semestre?
- 4 veces o más
 - 3 veces
 - 2 veces
 - 1 vez
 - ninguna vez
- J. ¿Cree usted que recibir una tutoría académica mediante cualquier Tablet, portátil o celular siempre y cuando tenga conexión a internet, es útil?
- Si.
 - No.
- K. ¿Estaría dispuesto a pagar por una tutoría virtual dictada por un estudiante de la Universidad Industrial de Santander?
- Si.
 - No.
- L. ¿Qué materias deberían ser asistidas por un tutor virtual?

-
- M. ¿Cuánto sería el valor máximo que está dispuesto a pagar por una hora de tutoría virtual en la materia que presenta más dificultad?
- Menos de \$20.000
 - Entre \$20.000 y \$30.000
 - Entre \$30.000 y \$40.000
 - Más de \$40.000

Muchas gracias por su colaboración

9. INSTRUMENTO PARA LOS TUTORES

- A. ¿Cuál es su experiencia como tutor?
- Es tutor
 - Alguna vez fue tutor
 - Le gustaría ser tutor
 - Ninguna de las anteriores

Si su respuesta anterior fue: Ninguna de las anteriores, le agradecemos por su participación.

De lo contrario continúe con la encuesta.

- B. Género:
 - a. Femenino.
 - b. Masculino.

- C. ¿Su edad está entre?
 - a. 16 y 21 Años
 - b. 22 y 26 Años
 - c. 27 y 31 Años
 - d. 32 y 37 Años

- D. ¿Usted hace uso de internet para realizar sus labores académicas diarias?
 - a. Si.
 - b. No.

- E. ¿Mediante cual equipo o dispositivo accede más a internet para realizar sus labores académicas diarias?
 - a. Computador PC/ portátil.
 - b. Tableta.
 - c. Smartphone (Celular).

- F. ¿Mediante cual medio ha ofrecido sus servicios como tutor?
 - a. Volantes.
 - b. Internet.
 - c. voz a voz.

- G. ¿Recibiría capacitación para dictar una tutoría virtual?
 - a. Si.
 - b. No.

- H. ¿Estaría dispuesto a pagar por pertenecer a un portal web de tutores virtuales?
 - a. Si.
 - b. No.

Si su respuesta anterior fue No, le agradecemos su participación, de lo contrario continúe con la encuesta.

- I. Si su respuesta fue Si, ¿prefiere pagar un porcentaje por cada tutoría dictada o pagar una suscripción mensual al portal web?
 - a. Porcentaje.
 - b. Suscripción mensual.

- J. Si su respuesta fue suscripción mensual ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para suscribirse a la base de datos de tutores virtuales?
 - a. Menos de \$20.000
 - b. Entre \$20.000 y \$30.000

- c. Entre \$30.000 y \$40.000
 - d. Más de \$40.000
- K. ¿En qué materias podría demostrar dominio para dictar una tutoría virtual?

- L. ¿Cuenta con un computador personal?
- a. Si.
 - b. No.
- N. ¿Cuánto cobraría por una hora de tutoría virtual?
- a. Menos de \$20.000
 - b. Entre \$20.000 y \$30.000
 - c. Entre \$30.000 y \$40.000
 - d. más de \$40.000

Muchas gracias por su colaboración.

10. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN ESTUDIANTES

- De las 1039 encuestas que se realizaron a los estudiantes de las principales universidades de Bucaramanga, 67 fueron rechazadas por ser respondidas inadecuadamente.
- 454 fueron realizadas de forma virtual. Mientras que los 585 restantes fueron realizados en papel de forma personal, dirigida y asistida.
- La aplicación del instrumento de forma virtual se llevó a cabo mediante un formulario de google y fue dirigida únicamente a estudiantes de la Universidad Industrial de Santander.

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN TUTORES

- Las 376 encuestas realizadas fueron hechas de forma virtual mediante un formulario de google.
- Para obtener respuestas a esta encuesta se incentivó con una propuesta de empleo para los interesados en dictar tutorías.

TABULACIÓN DATOS DE ESTUDIANTES

- Tópico demográfico

Genero

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
-----------	------------	------------	-------------------	-----------------

FEMENINO	514	52,9%	52,9%	52,9%
MASCULINO	458	47,1%	100%	100%
TOTAL	972	100%		

Estrato socio-económico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
1 Y 2	357	36,75%	36,75%	36,75%
3 Y 4	528	54,36%	91,11%	91,11%
5 Y 6	77	7,90%	99,01%	99,01%
OTRO	10	0,99%	100%	100%
TOTAL	971	100%		

Edad

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
16 A 21	683	70,16%	70,16%	70,16%
22 A 27	242	24,92%	95,07%	95,07%
28 A 33	35	3,63%	98,70%	98,70%
33 A 38	13	1,30%	100%	100%
TOTAL	971	100%		

- Tópico “apropiación de las TI e internet”

Uso de internet para realizar labores académicas diarias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	933	96,76%	96,76%	96,76%
NO	31	3,24%	100%	100%
TOTAL	964	100%		

Equipo que más usa para realizar labores académicas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
COMPUTADOR	702	72,26%	72,26%	72,26%
TABLET	124	12,79%	85,05%	85,05%
SMATPHONE	145	14,95%	100%	100%
TOTAL	972	100%		

- Tópico “uso de tutorías”

Ha pagado o pagaría por una tutoría

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	740	76,17%	76,17%	73,17%
NO	232	23,83%	100%	100%
TOTAL	972	100%		

A quien prefiere pagar por una tutoría

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
TUTOR UNIVERSITARIO	461	61,87%	61,87%	61,87%
PROFESOR PRIVADO	286	38,13%	100%	100%
TOTAL	745	100%		

- Tópico “necesidad de tutor virtual”

Con que frecuencia requiere un tutor durante el semestre

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
4 VECES O MAS	143	19,25%	19,25%	19,25%
3 VECES	137	18,48%	37,73%	37,73%
2 VECES	188	25,32%	63,05%	63,05%
1 VEZ	195	26,25%	89,30%	89,30%
NINGUNA VEZ	79	10,70%	100%	100%
TOTAL	742	100%		

Materias que deberían ser asistidas por un tutor virtual

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
MATEMATICAS	230	0,56%	0,56%	0,56%
INGLES	75	0,18%	0,74%	0,74%
FISICA Y QUIMICA	61	0,15%	0,88%	0,88%
DERECHO	16	0,04%	0,92%	0,92%
SALUD	15	0,04%	0,96%	0,96%
ESTADISTICA	9	0,02%	0,98%	0,98%
FINANZAS	8	0,02%	100%	100%

TOTAL | 414 100%

creo que es útil una tutoría virtual

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	546	75,73%	75,73%	75,73%
NO	175	24,27%	100%	100%
TOTAL	721	100%		

Pagaría por una tutoría virtual dictada por un estudiante UIS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	542	73,98%	73,98%	73,98%
NO	191	26,02%	100%	100%
TOTAL	733	100%		

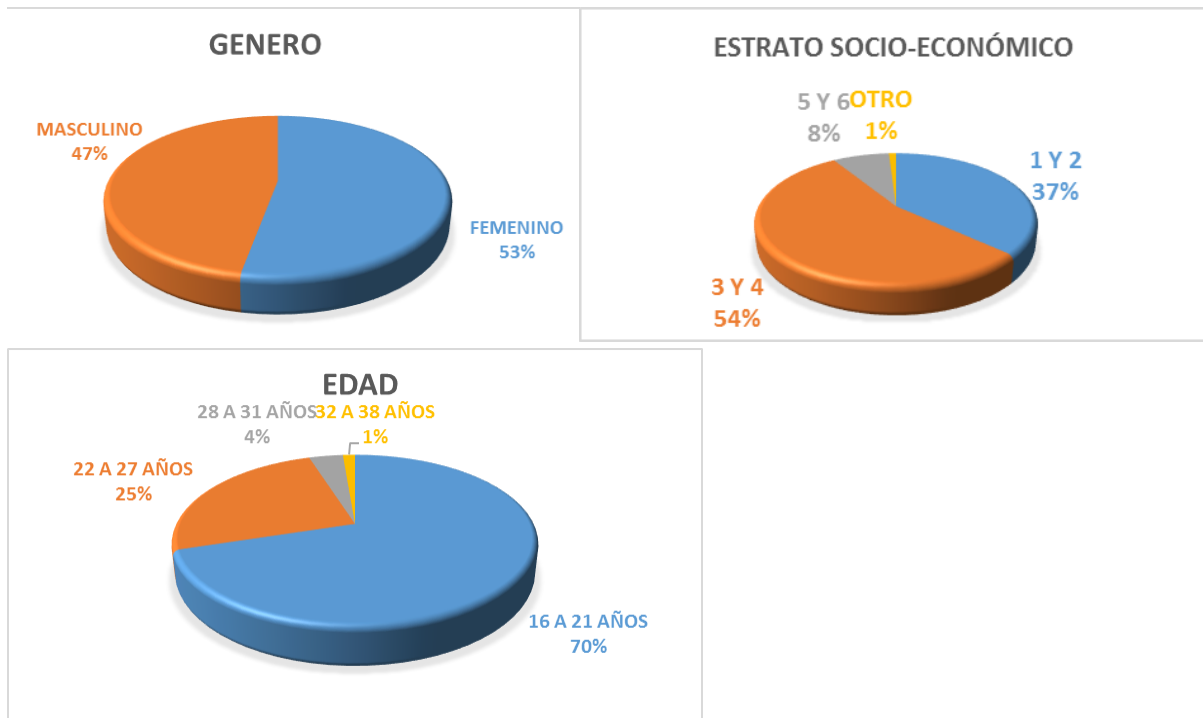
- Tópico “precio”

Valor máximo que pagaría

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
MENOS DE 20000	468	63,74%	63,74%	63,74%
ENTRE 20000 Y 30000	210	28,67%	92,41%	92,41%
ENTRE 30000 Y 40000	37	5,04%	97,46%	97,46%
MAS DE 40000	19	2,54%	100%	100%
TOTAL	734	100%		

ANALISIS DE LOS RESULTADOS PARA ESTUDIANTES

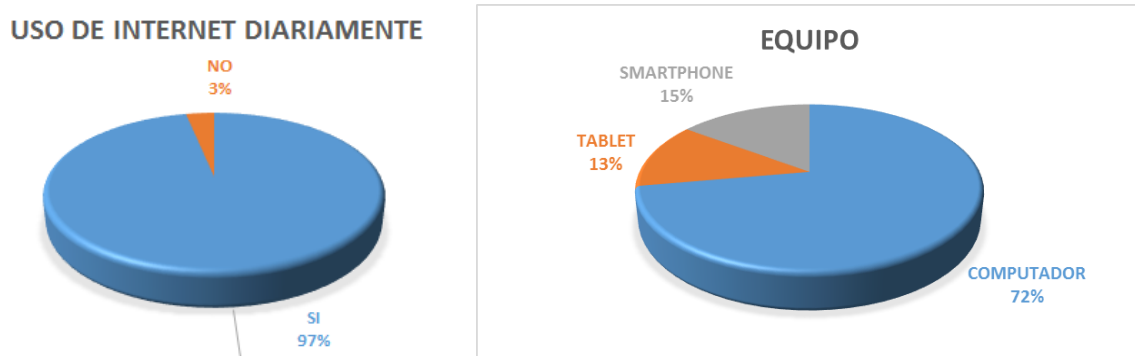
- Tópico demográfico



Con base a las características demográficas del mercado objetivo, el producto al igual que las labores de mercadeo, se deben enfocar en personas jóvenes- adultos entre los 16 y los 27 años quienes representan un 95%, los cuales pertenecen en un porcentaje importante a los estratos socioeconómicos 1 al 4 que representa el 91,2% y pueden ser tanto hombres como mujeres pues la variación en sus porcentajes es pequeña.

- Tópico “Apropiación de las TIC e internet”

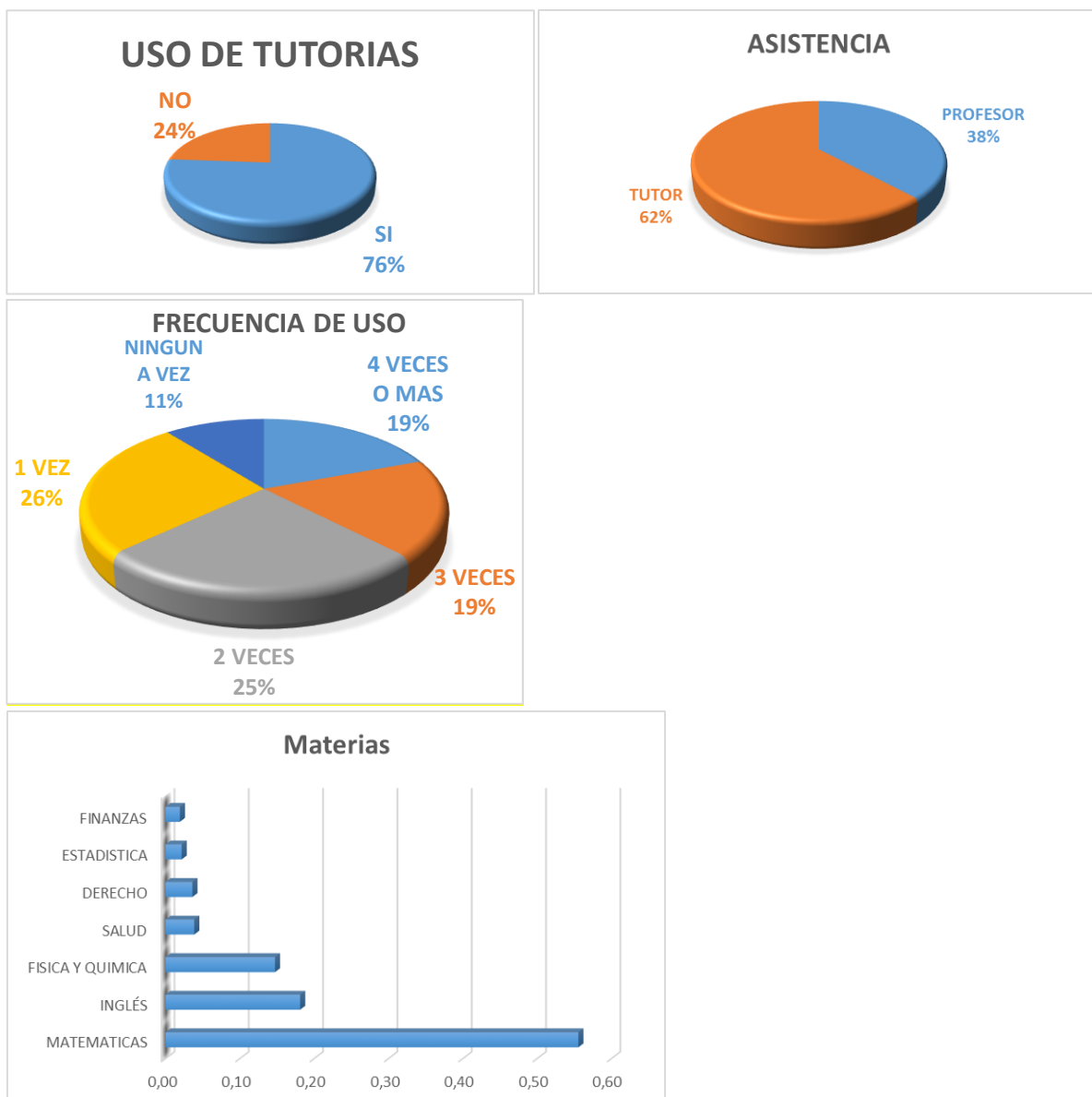
La apropiación de las tecnologías de la información y de internet hace referencia al uso de las diferentes herramientas de hardware, software y comunicaciones que hoy en día se encuentran a la mano de las personas. Las variables de apropiación de las TI evaluadas en este estudio están enfocadas al uso de las herramientas TI en las labores académicas.



De acuerdo a los resultados se observa que casi en su totalidad los estudiantes hacen uso de internet para ejercer labores académicas, lo que hace pensar que tan solo un 3% hace uso de libros, con respecto a la variable del equipo se observa que en un 72% el computador sigue siendo el más utilizado, sin embargo, el Smartphone y la Tablet han tenido un crecimiento con respecto a su uso pues comprenden un 28% de uso.

- Tópico “necesidad de tutor virtual”

Es importante conocer si el servicio de tutorías es una necesidad de los estudiantes pues esto permitirá dar una perspectiva sobre la posible demanda que tendría el producto.



De acuerdo con la investigación, este tópico nos arroja un porcentaje significativo de uso de tutorías con un 76%, concluyendo que los estudiantes de pregrado de las diferentes universidades tienen, además de sus clases la necesidad de un tutor para afianzar conocimientos prefiriendo la asistencia de un tutor universitario con un 61,87% por encima de un profesor privado.

Este tópico es de suma importancia pues deja ver la necesidad clara que existe por contratar un tutor durante el semestre para los estudiantes universitarios de Bucaramanga, quienes requieren de un tutor una vez al semestre el 26%, dos veces el 25% y 3 veces o más el 38%, mientras que solo un 11% afirman no requerir tutorías durante el semestre.

Las materias que más necesitan apoyo de un tutor por parte de los estudiantes son las relacionadas con las ciencias de las matemáticas, comprendiendo álgebra, cálculos y ecuaciones con un 56%, por otra parte, física y química también constituyen un porcentaje significativo al igual que el estudio del idioma inglés.

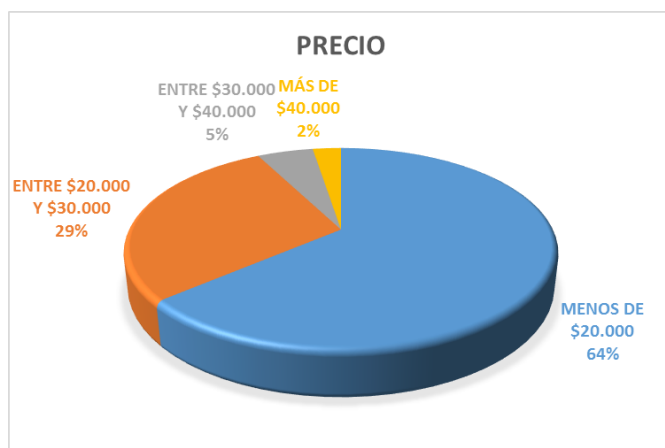
- Tópico “percepción de tutor virtual”

Las variables de percepción permiten identificar si los estudiantes tienen aceptación hacia las tutorías virtuales



De acuerdo a los resultados obtenidos se puede identificar que los estudiantes de pregrado consideran de gran utilidad un tutor virtual con un porcentaje de aceptación del 76% y en su mayoría estarían dispuestos a pagar por una tutoría virtual.

- Tópico “precio”



Los estudiantes que pagarían por una tutoría virtual están dispuestos a pagar por una hora en un 64% menos de \$20.000 pesos, en un 29% entre \$20.000 y \$30.000 pesos un rango bastante alto, que puede dar directrices a la hora de establecer las tarifas de las tutorías.

Se observa que solo un 2% estarías dispuestos a pagar más de \$40.000 pesos lo cual revela que el precio de una hora de tutoría no puede estar por encima de \$40.000 pesos.

TABULACIÓN DATOS DE TUTORES

- Tópico demográfico

Género

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
FEMENINO	107	31,90%	31,90%	31,90%
MASCULINO	228	68,10%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

Edad

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
16 A 21	172	51,30%	51,30%	51,30%
22 A 27	147	43,90%	95,20%	95,20%
28 A 31	14	4,20%	99,40%	99,40%
32 A 37	2	0,60%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

Experiencia

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PRCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
ES TUTOR	71	19,60%	19,60%	19,60%

ALGUNA VEZ FUE LE GUSTARIA SER NINGUNA DE LAS ANTERIORES	111	30,80%	50,40%	50,40%
TOTAL	360	100%		

- Tópico “apropiación de las TI e internet”

Cuenta con un computador personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	325	97,10%	97,10%	97,10%
NO	10	2,90%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

Usa internet para ejercer labores académicas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	330	98,40%	98,40%	98,40%
NO	5	1,6%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

Equipo que más usa para realizar labores académicas diarias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
COMPUTADOR	298	89,0%	89,0%	89,0%
TABLET	4	1,30%	90,30%	90,30%
SMARTPHONE	32	9,70%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

- Tópico “ofrecimiento del servicio”

Como ofrece sus servicios de tutor

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
VOLANTES INTERNET	40	11,90%	11,90%	11,90%
VOZ A VOZ	182	54,20%	66,10%	66,10%
	114	33,90%	100%	100%
	335	100%		

- Tópico “percepción tutorías virtuales”

Pagaría por pertenecer a un portal web de tutores virtuales

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	230	68,70%	68,70%	68,70%
NO	105	31,30%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

Recibiría capacitación para dictar una tutoría virtual

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
SI	324	96,80%	96,80%	96,80%
NO	11	3,20%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

- Tópico “modalidad de pago”

Prefiere pagar porcentaje o suscripción mensual

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
PORCENTAJE	165	71,60%	71,60%	71,60%
SUSCRIPCIÓN	65	28,40%	100%	100%
TOTAL	230	100%		

Cuanto está dispuesto a pagar mensualmente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
MENOS DE \$20000	46	71,0%	71,0%	71,0%
ENTRE \$20000 Y \$30000	17	25,5%	96,50%	96,50%

ENTRE \$30000 Y MAS DE \$40000	Y	2	2,3%	98,70%	98,70%
MAS DE \$40000	DE	1	1,3%	100%	100%
TOTAL		95	100%		

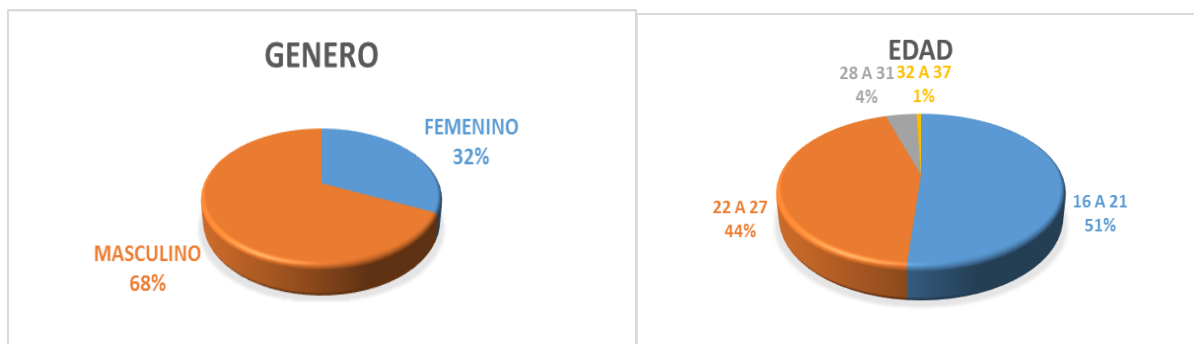
- Tópico “precio”

Cuanto cobraría por una hora de tutoría

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	TOTAL ACUMULADO
MENOS DE \$20000	172	51,30%	51,30%	51,30%
ENTRE \$20000 Y \$30000	145	43,20%	94,50%	94,50%
ENTRE \$30000 Y \$40000	40	4,20%	98,79%	98,79%
MAS DE \$40000	4	1,30%	100%	100%
TOTAL	335	100%		

ANALISIS DE LOS RESULTADOS PARA TUTORES

- Tópico Demográfico

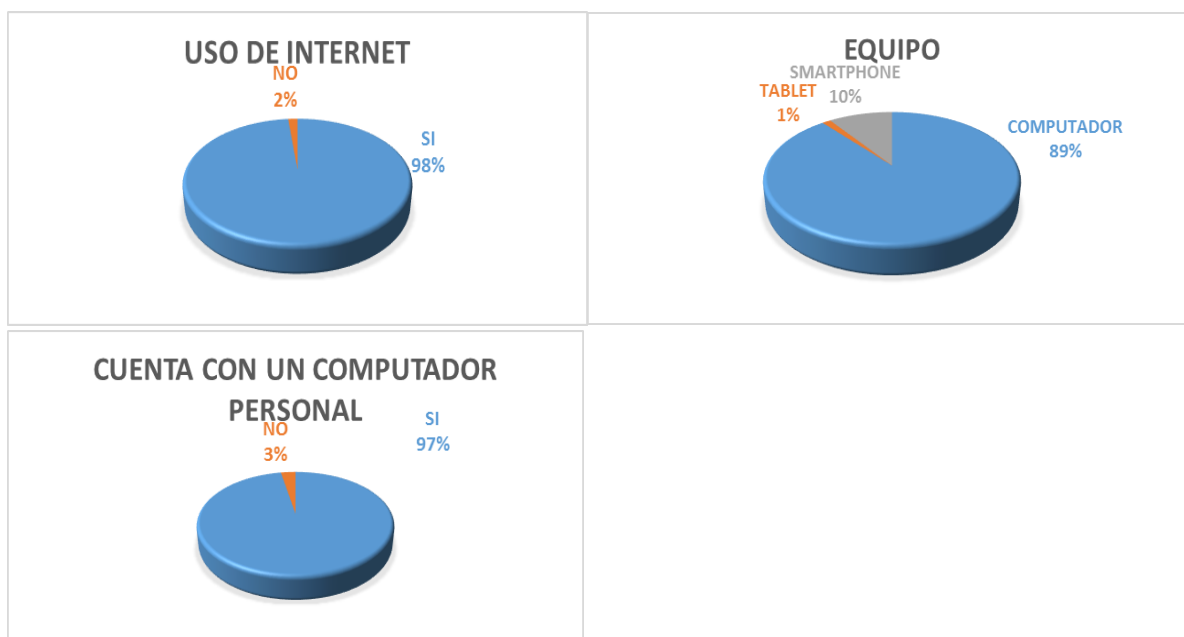




Según las características demográficas de los tutores, las convocatorias deben ir encaminadas en su mayoría a hombres, jóvenes-adultos entre 16 y 27 años quienes representan un 95%, el 50,4% de los estudiantes de la uis son tutores o alguna vez lo han sido lo cual representa una gran cantidad, adicional a esto se podría llegar a otro 43% quienes están interesados en convertirse en tutores.

- Tópico “Apropiación de las TI e internet”

La apropiación de las tecnologías de la información y de internet hace referencia al uso de las diferentes herramientas de hardware, software y comunicaciones que hoy en día se encuentran a la mano de las personas. Las variables de apropiación de las TI evaluadas en este estudio están enfocadas al uso de las herramientas TI en las labores académicas.



De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que la mayoría de estudiantes de la UIS, no solo cuentan con un computador personal, sino que además hacen uso del internet para realizar sus labores académicas diarias con un 98%,

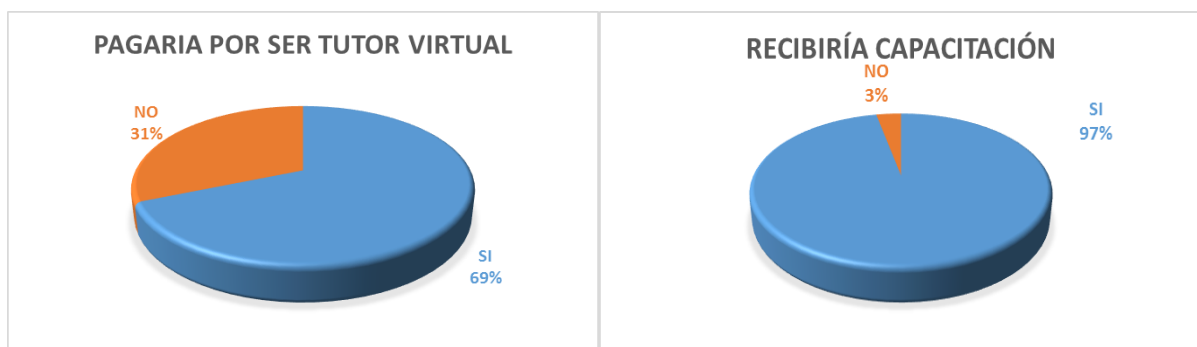
además el Smartphone está ganando un lugar a la hora de utilizar un equipo diferente al computador con un 10% de uso.

- Tópico “ofrecimiento del servicio”



Considerando que esta encuesta fue realizada a personas interesadas en ser tutor, se analizó el medio por el cual estos realizan la publicidad de sus servicios, encontrando que en su mayoría con un 54% prefieren el internet como medio para ofrecer sus servicios, mientras que el uso de volantes es el menos usado, la difusión voz a voz también representa una proporción importante pues cuenta con un 34%.

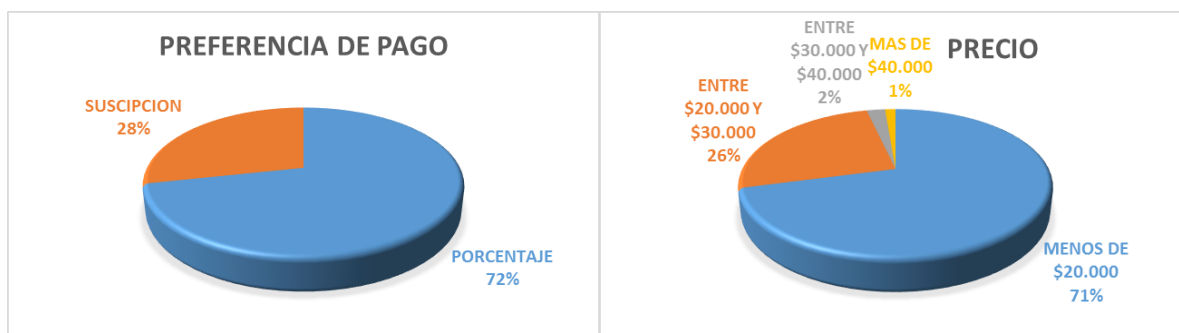
- Tópico “percepción tutorías virtuales”



Los resultados dejan ver que el 69% de los interesados en ser tutores pagarían por pertenecer a un portal web que ofrezca sus servicios, además, casi en su totalidad estarían dispuestos a recibir una capacitación que les facilite la prestación de sus servicios de manera virtual.

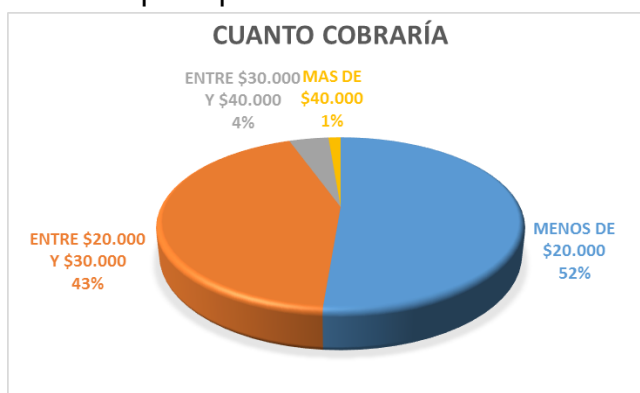
- Tópico “modalidad de pago”

Sabiendo que están dispuestos a pagar por pertenecer a un portal web, es importante conocer de qué forma y cuanto estarían dispuestos a pagar.



Se propusieron dos opciones de recaudo para facilitar la administración de las tutorías, a lo cual un 72% prefieren pagar un porcentaje por cada tutoría dictada, sin embargo, esta modalidad resulta tediosa tanto para el tutor como para el administrador, por esta razón se decidió preguntar a los que preferían pagar una suscripción, cuanto estarían dispuestos a pagar mensualmente donde se encontró que el 71% no pagarán más de \$20.000 y un 29% estarías dispuestos a pagar más.

- Tópico “precio”



Un 52% de los estudiantes que dictarían una tutoría virtual cobrarían menos de \$20.000 por una hora, un 43% cobrarían entre \$20.000 y \$30.000 por una hora, mientras que tan solo un 5% cobrarían más de \$30.000.

Estos porcentajes permiten anticipar que el valor máximo de una hora de tutoría podría ser de \$30.000 pesos.

CONCLUSIONES

- Los estudiantes universitarios de Bucaramanga son en su mayoría mujeres con un 52,9% sin embargo, la diferencia con respecto a los hombres no es muy grade pues estos constituyen un 47,1%.
- Los estudiantes cuentan con un buen nivel de apropiación de las tecnologías de la información e internet en donde un 97% usa el internet para ejercer sus labores académicas diarias, en su mayoría en un computador, sin embargo, la Tablet y el Smartphone también se han vuelto útiles para estudiar llevándose un 28% de participación.

- Resulta interesante analizar que el porcentaje de estudiantes que requieren tutorías durante el semestre es un 76% y de este porcentaje el mismo 76% tienen una percepción positiva pues consideran que serían útiles las tutorías virtuales.
- El 74% de los estudiantes estarían dispuestos a pagar por una tutoría virtual de los cuales el 64% pagarían menos de \$20.000 pesos por una hora de tutoría y el 29% estarías dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$30.000 pesos.
- Existe un gran porcentaje de estudiantes que requieren por lo menos una vez de un tutor durante el semestre, estos son el 89,3% de los cuales consideran que matemáticas, física, química e inglés son las materias que más requieren de apoyo.
- Los estudiantes que están interesados en ser tutores son en su mayoría hombres con un 68%.
- Un 43% de los estudiantes que nunca han sido tutores, les gustaría serlo, estos unidos al 50% que han sido tutores alguna vez constituyen la posible demanda de tutores que tendría la plataforma.
- El internet es el medio más usado para ofrecer los servicios de tutor, superior a las otras dos opciones, con un 54%.
- El 69% de los estudiantes interesados en ser tutores están dispuestos a pagar por pertenecer a un portal web de tutores y casi en su totalidad aceptarían ser capacitados para poder dictar la tutoría virtual.
- De los tutores que estarían dispuestos a pagar una suscripción mensual el 71% pagarían \$20.000 por pertenecer y un 26% estarían dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$30.000.

ANEXO.G

ANALISIS FINANCIERO



INVERSIONES FIJAS

EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN			
CANTIDAD	NECESIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Computador – servidor	\$4.649.900	\$4.649.900
1	Monitor	\$1.390.000	\$1.390.000
1	Cable hdmi – mac	\$12.900	\$12.900
6	Computadores de escritorio	\$2.999.000	\$17.994.000
3	Computadores portátiles	\$2.599.000	\$7.797.000
3	Smartphone iPhone 7	\$2.799.000	\$8.397.000
1	Cámara fotográfica profesional	\$3.699.900	\$3.699.900
1	Micrófono	\$154.900	\$154.900
1	trípode	\$124.900	\$124.900
2	Tableta de diseño	\$269.000	\$538.000
1	Impresora a color-Scanner	\$699.000	\$699.000
7	Reguladores de voltaje	\$59.900	\$419.300
5	Teléfonos convencionales	\$45.900	\$229.500
2	Discos extraíbles 1 Tb	\$179.900	\$359.800
TOTAL			\$46.466.100

Fuente: Elaboración Propia

MUEBLES Y ENSERES

CANTIDAD	NECESIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Cafetera	\$1.153.000	\$1.153.000
1	Horno microondas	\$185.900	\$185.900
2	Canecas de basura	\$34.900	\$69.800
1	Dispensador de agua refrigerador	\$449.900	\$449.900
1	Jarra de vidrio	\$57.900	\$57.900
7	Papeleras	\$25.000	\$175.000
12	Vasos	\$6.000	\$72.000
2	Archivador	\$249.000	\$498.000
6	Escritorio	\$323.900	\$1.943.400
3	Estantes	\$130.000	\$390.000
4	Módulos	\$350.000	\$1.400.000
6	Sillas especiales	\$329.900	\$1.979.400
3	Sofá	\$799.900	\$2.399.700
TOTAL			\$10.774.000

Fuente: Elaboración propia

TOTAL INVERSIÓN FIJA	
CONCEPTO	COSTO
Equipos de cómputo y comunicación	\$46.466.100
Muebles y enseres	\$10.774.000
TOTAL	\$57.240.100

Fuente: Elaboración propia

DEPRECIACIONES

Los vehículos, equipos de cómputo y comunicación tienen una vida útil de 5 años, la maquinaria y equipo tienen una duración de 10 años, al igual que los muebles,

enseres y equipos de oficina y las edificaciones y construcciones tendrán una vida útil de 20 años⁷⁹. A continuación, se presentan las depreciaciones según su naturaleza.

DEPRECIACIONES			
Activo	Valor	Años Depreciables	Depreciación/año
Muebles y enceres	\$10.774.000	10	\$1.077.400
Equipos de cómputo y comunicaciones	\$46.466.100	5	\$9.239.420
TOTAL			\$10.370.620

Fuente: Elaboración propia

INVERSIONES DIFERIDAS

INVERSIONES DIFERIDAS	
Concepto	Valor
Dominio y Hosting	\$136.921
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$192.800
TOTAL	\$329.721

Fuente: Elaboración Propia

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

COSTOS DE PRODUCCIÓN

EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES (ÁREA OPERATIVA)	
Cantidad	Necesidades
3	Computadores de escritorio
1	Computador – servidor
1	Monitor
1	Cable hdmi – mac
2	Computadores portátiles

⁷⁹ Worldoffice.com (2016) [En línea]

http://www.worldoffice.com.co/landing_02/presentaciones/popup/nuevos/empresarial_activos_fijos.html [Citado 30 de septiembre de 2016]

2	Smartphone iPhone 7	
1	Cámara fotográfica profesional	
1	Micrófono	
1	trípode	
2	Tableta de diseño	
1	Impresora a color-Scanner	
3	Reguladores de voltaje	
3	Teléfonos convencionales	
2	Discos extraíbles 1 Tb	
TOTAL		\$31.739.700

Fuente: Elaboración propia

MUEBLES Y ENSERES (ÁREA OPERATIVA)		
Cantidad	Necesidades	
1	Archivador	
3	Escritorio	
1	Estantes	
3	Sillas especiales	
TOTAL		\$2.340.400

Fuente: Elaboración propia

DEPRECIACIONES (ÁREA OPERATIVA)			
Activo	Valor	Años Depreciables	Depreciación/año
Muebles y enceres	\$2.340.400	10	\$234.040
Equipos de cómputo y comunicaciones	\$31.739.700	5	\$6.347.940
TOTAL			\$6.581.980

Fuente: Elaboración propia

COSTOS DE OPERACIÓN		
Concepto	Mensual	Anual
Desarrolladores web	\$5.000.000	\$60.000.000
Diseñador web	\$1.500.000	\$18.000.000

Depreciaciones	\$548.498	\$6.581.980
Hosting anual	\$11.410	\$136.921
TOTAL	\$7.059.908	\$84.718.901

Fuente: Elaboración propia

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES (ADMINISTRACIÓN Y VENTAS)	
Cantidad	Necesidades
3	Computadores de escritorio
1	Computador portátil
1	Smartphone iPhone 7
4	Reguladores de voltaje
2	Teléfonos convencionales
TOTAL	\$14.726.400

Fuente: Elaboración propia

MUEBLES Y ENSERES (ADMINISTRACIÓN Y VENTAS)	
Cantidad	Necesidades
1	Archivador
3	Escritorio
2	Estantes
4	Módulos
3	Sillas especiales
TOTAL	\$3.870.400

Fuente: Elaboración propia

DEPRECIACIONES (ADMINISTRACIÓN Y VENTAS)			
Activo	Valor	Años Depreciables	Depreciación/año
Muebles y enceres	\$3.870.400	10	\$387.040
Equipos de cómputo y comunicaciones	\$14.726.400	5	\$2.945.280
TOTAL			\$3.332.320

Fuente: Elaboración propia

Gastos de Publicidad: Se tienen en cuenta los gastos generados por el pago de campañas publicitarias, promociones y la Inscripción a Shutterstock.

Otros gastos de administración y ventas: Se tienen en cuenta servicios de contaduría, papelería, aseo, reparaciones e imprevistos.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
Concepto	Mensual	Anual
Arriendo	\$950.000	\$11.400.000
Mantenimiento de equipos	\$200.000	\$2.400.000
Servicios públicos	\$350.000	\$4.200.000
Gerente	\$6.000.000	\$72.000.000
Ejecutivo comercial	\$2.000.000	\$24.000.000
Depreciaciones	\$187.727	\$2.252.720
Gastos de publicidad	\$4.047.760	\$48.573.120
Otros gastos de administración y ventas	\$1.058.333	\$12.699.996
TOTAL	\$14.793.820	\$177.525.836

Fuente: Elaboración propia

OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
Concepto	Mensual	Anual
Papelería	\$41.667	\$500.000
Aseo	\$41.667	\$500.000
Contaduría	\$875.000	\$10.500.000
Emergentes	\$100.000	\$1.200.000
TOTAL	\$1.058.333	\$12.700.000

Fuente: Elaboración Propia

GASTOS DE PUBLICIDAD		
Concepto	Mensual	Anual
Google Adwords	\$2.000.000	\$24.000.000

Facebook	\$2.000.000	\$24.000.000
Inscripción Shutterstock	\$47.760	\$573.120
TOTAL	\$4.047.760	\$48.573.120

Fuente: Elaboración Propia

CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO		
Concepto	Mensual	Anual
Costos de operación	\$7.059.908	\$84.718.901
Gastos de administración y ventas	\$14.793.820	\$177.525.836
TOTAL	\$21.853.728	\$262.244.737

Fuente: Elaboración propia

INVERSION INICIAL DE LA EMPRESA

INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Costo
Capital de trabajo (2 mes)	\$43.707.456
Inversión fija	\$57.240.100
Inversión diferida	\$329.721
TOTAL	\$101.277.277

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que, con el capital de trabajo de dos meses, la aplicación Online estará lista para iniciar ventas.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Se espera acceder a los aportes otorgados por el Fondo Emprender⁸⁰, el cual es una cuenta independiente y especial adscrita SENA, cuyo objeto exclusivo es financiar iniciativas empresariales que sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales. Ofreciendo un aporte mínimo si la empresa genera 3 empleos, de \$49.000.000 y un

⁸⁰ Fondoemprender.com (2016) [En línea] <http://www.fondoemprender.com/SitePages/NecesitaCapitalSemilla.aspx> (Citado el 30 de septiembre de 2016)

aporte entre \$103.418.250 y \$124.101.720, si la empresa genera 6 empleados, de este modo el aporte esperado por el fondo emprendedor es de \$101.277.277 pesos.

INGRESOS DE LA EMPRESA

Los ingresos de la compañía provienen de la suscripción de los tutores a la aplicación online, la cual se debe renovar mensualmente y cuyo monto se definió según la investigación de mercado⁸¹ en \$19.900 pesos.

Para calcular el total de ingresos, se multiplicará el precio de la suscripción por el número de estudiantes que hacen parte de la demanda más probable⁸² de la aplicación online. El precio del producto se ha aumentado en cada periodo en un 10% y la cantidad de estudiantes que conforman la demanda fue aumentada en un 15% anual, siguiendo las proyecciones de crecimiento del país.

INGRESOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$237.108.500,00	\$299.942.253	\$379.426.949	\$479.975.091	\$607.168.490

Fuente: Elaboración Propia

EGRESOS DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta la proyección de la inflación con la que cerrara el año 2016, según la revista Dinero⁸³ con un valor de 4,83% y analizando los próximos 5 años, se presentara la proyección de gastos y costos.

PROYECCIÓN					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	6%	4,5%	4%	3,8%	3,5%
Arriendo	\$11.400.000	\$11.913.000	\$12.389.520	\$12.860.322	\$13.310.433
Mantenimiento de equipos	\$2.400.000	\$2.508.000	\$2.608.320	\$2.707.436	\$2.802.196

⁸¹ ANEXO ANALISIS DE MERCADO

⁸² ANEXO PLAN DE MERCADEO

⁸³ dinero.com [En línea] <http://www.dinero.com/economia/articulo/que-va-a-pasar-con-la-inflacion-en-septiembre/231845> [Citado 4 de octubre de 2016]

Servicios públicos	\$4.200.000	\$4.389.000	\$4.564.560	\$4.738.013	\$4.903.844
Gerente	\$72.000.000	\$75.240.000	\$78.249.600	\$81.223.085	\$84.065.893
Ejecutivo comercial	\$24.000.000	\$25.080.000	\$26.083.200	\$27.074.362	\$28.021.964
Depreciaciones	\$9.914.300	\$9.914.300	\$9.914.300	\$9.914.300	\$9.914.300
Gastos de publicidad	\$48.573.120	\$48.573.120	\$48.573.120	\$48.573.120	\$48.573.120
Otros gastos de administración y ventas	\$12.699.996	\$13.271.496	\$13.802.356	\$14.326.845	\$14.828.285
Nómina de producción	\$78.000.000	\$81.510.000	\$84.770.400	\$87.991.675	\$91.071.384
Gastos diferidos	\$329.721	\$136.921	\$136.921	\$136.921	\$136.921
TOTAL	\$263.517.137	\$272.535.837	\$281.092.297	\$289.546.079	\$297.628.340

Fuente: Elaboración Propia

ESTADO DE RESULTADOS

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$101.277.277	\$237.108.500	\$313.575.991	\$414.704.248	\$548.446.369	\$725.320.322
Costos de la operación		\$78.000.000	\$81.646.921	\$84.907.321	\$88.128.596	\$91.208.305
Depreciaciones		\$6.581.980	\$6.581.980	\$6.581.980	\$6.581.980	\$6.581.980

Diferidos		\$136.921	0	0	0	0
UTILIDAD OPERATIVA (UOII)		\$152.389.599	\$225.347.090	\$323.214.947	\$453.735.793	\$627.530.037
Gastos de admon. Y ventas		\$175.602.837	\$181.251.537	\$186.547.597	\$191.780.104	\$196.782.656
Depreciaciones		\$3.332.320	\$3.332.320	\$3.332.320	\$3.332.320	\$3.332.320
Diferidos		\$192.800	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Intereses operacionales (Gastos financieros)		0	0	0	0	0
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)		- \$26.738.358	\$40.763.233	\$133.335.030	\$258.623.369	\$427.415.062
Impuestos (%)		0	0	8,75%	17,50%	26,25%
UTILIDAD NETA		- \$26.738.358	\$40.763.233	\$11.666.815	\$45.259.089	\$112.196.453

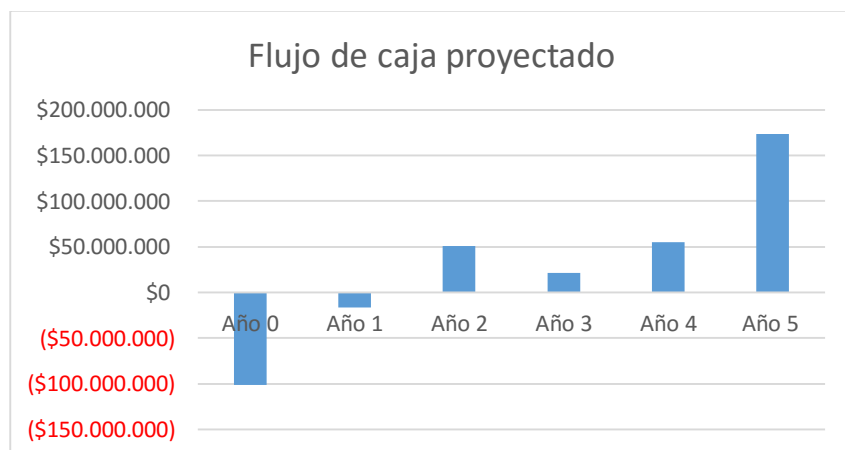
Fuente: Elaboración Propia

FLUJO DE CAJA

PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA						
Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Utilidad neta		- \$26.738.358	\$27.129.494	\$8.580.051,50	\$33.276.615,98	\$81.181.59
Depreciaciones		\$9.914.300	\$9.914.300	\$9.914.300	\$9.914.300	\$9.914.300
Diferidos		\$329.721	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000
FLUJO DE CAJA LIBRE		- \$16.494.337	\$37.183.794	\$18.634.351	\$43.330.916	\$91.235.89
Inversión en capital de trabajo	\$43.707.456					
Inversión en activos fijos	\$57.240.100					
Inversión diferidos	\$329.721					
Dividendos	0	0	\$20.381.617	\$5.833.408	\$22.629.545	\$56.098.22
Recuperación						\$51.376.05
Caja	\$43.707.456	\$27.213.119	\$57.649.036	\$73.536.743	\$106.220.588	\$172.373.1
Flujo de caja proyectada	- \$101.277.277	- \$16.494.337	\$50.677.533	\$21.581.115	\$55.173.390	\$173.486.8

Fuente: Elaboración Propia



BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	\$43.707.456	\$27.213.119	\$57.649.036	\$73.536.743	\$106.220.588	\$172.373.115
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Intereses por cobrar	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$43.707.456	\$27.213.119	\$57.649.036	\$73.536.743	\$106.220.588	\$172.373.115
Activos fijos	\$57.240.100	\$57.240.100	\$57.240.100	\$57.240.100	\$57.240.100	\$57.240.100
Depreciación acumulada	0	\$9.914.300	\$19.828.600	\$29.742.900	\$39.657.200	\$49.571.500
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	\$57.240.100	\$47.325.800	\$37.411.500	\$27.497.200	\$17.582.900	\$7.668.600
Diferidos	\$329.721	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL ACTIVOS	\$101.277.277	\$74.538.919	\$94.920.536	\$100.753.943	\$123.383.488	\$179.481.715
PASIVOS						
Cuentas por pagar a proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0

Pasivos a largo plazo	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
capital	\$101.277.277	\$101.277.27	\$101.277.277	\$101.277.27	\$101.277.277	\$101.277.277
Reserva legal	0	0	\$4.076.323	\$5.243.005	\$9.768.914	\$20.988.559
Utilidades retenidas	0	0	\$16.305.293	\$20.972.019	\$39.075.655	\$83.954.237
TOTAL PATRIMONIO	\$101.277.277	\$101.277.277	\$121.658.894	\$127.492.301	\$150.121.846	\$206.220.073
PASIVO + PATRIMONIO	\$101.277.277	\$101.277.277	\$121.658.894	\$127.492.301	\$150.121.846	\$206.220.073

Fuente: Elaboración Propia

UTILIDADES RETENIDAS

Utilidades Retenidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. Retenidas Iniciales	0	0	\$16.305.293	\$20.972.019	\$39.075.655
Utilidad Neta	- \$26.738.358	\$40.763.233	\$11.666.815	\$45.259.090	\$112.196.454
Reservas	0	\$4.076.323	\$1.166.682	\$4.525.909	\$11.219.645
Dividendos	0	\$20.381.617	\$5.833.408	\$22.629.545	\$56.098.227

Total	0	\$16.305.293	\$20.972.019	\$39.075.655	\$83.954.237
Utilidades Retenidas					

Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Los criterios tradicionalmente utilizados para medir las bondades de un proyecto son los conocidos como indicadores integrales de evaluación: tasa Interna de Retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN).

ANALISIS FINANCIERO	RESULTADO
Tasa Interna de Retorno (TIR)	27,4214%
Valor Presente Neto (VPN)	\$38.565.723,52
Tasa Mínima Requerida de Retorno(TMRR)	18,00%

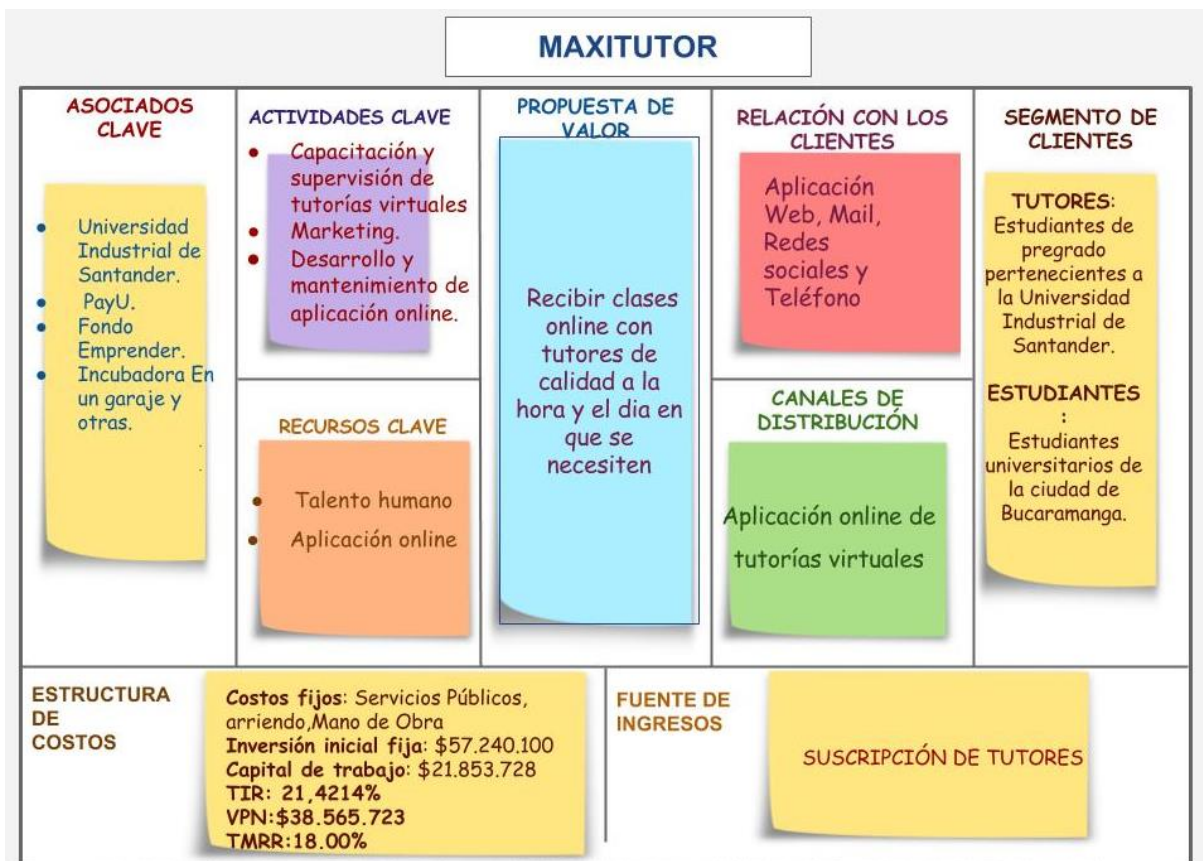
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO.H

DIAGRAMA MODELO CANVAS



maxitutor



ANEXO I.

MATRIZ POAM



maxitutor

PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES POLITICOS									
Participación del Gobierno		X					X		
Interés del estado en uso del las TIC´S en educación	X						X		
programas que benefician a la creación de empresas	X						X		
Apertura del TLC		X						X	
Calidad de Educación Universitaria		X					X		
Reforma Tributaria				X			X		
Políticas de Inclusión de Tecnologías y conectividad a Internet	X						X		
FACTORES ECONOMICOS									
expectativas de crecimiento real producto interno bruto(PIB)				X			X		
Tasa de desempleo									
Ofertas de productos similares				X			X		
Ofertas de productos sustitutos				X			X		
tendencia a reducir la inflación	X						X		
crecimiento de tasas de interes				X			X		
Ley 590 articulo 1 - 2007	X						X		
Mano de Obra capacitada	X						X		

FACTORES TECNOLOGICOS									
Telecomunicaciones	X						X		
Aceptabilidad de servicios de alto contenido tecnologico		X					X		
Facilidad de acceso a la Tecnologia	X						X		
Velocidad del desarrollo Tecnologico	X						X		
Educación Digital	x						x		
FACTORES SOCIO - CULTURALES									
Calidad de Educación Universitaria	X						X		
Acceso a Dispositivos Móviles ,equipos de computo y tableta					X			X	
Acceso de Internet Banda Ancha				X				X	
crecimiento de la tasa de estudiantes universitarios	X						X		
FACTORES LEGALES									
Derechos de autor	X						X		
LEY MIPYMES	X						X		
Edad Minima para laboral				X			X		
Licencias	X							X	
Uso software libre como herramienta		X						X	

ANEXO J.

MATRIZ PCI



maxitutor

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Uso de planes estratégicos análisis estratégico		X						X	
Velocidad de respuestas a condiciones cambiantes	X							X	
Flexibilidad de la estructura organizacional		X					X		
Comunicación y control gerencial	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X							X	
Habilidad para responder a tecnología cambiante	X						X		
Agresividad para enfrentar la competencia		X					X		
Sistema de toma de decisiones	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Fuerza de producto y/o servicio, calidad y exclusividad	X						X		
Capacidad de Innovación	X						X		
Efectividad en el servicio		X					X		
Valor agregado del producto	X						X		

Aplicación de tecnología de los computadores	X						X	
flexibilidad de la producción				X		X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del talento		X				X		
Experiencia Técnica		X					X	
Ambiente de trabajo		X				X		
Remuneración			X				X	
Motivación	X						X	
Índices de desempeño		X				X		
Sentido de Pertenencia	X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		X				X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X				X		
Participación del Mercado				X			X	
Bajos costos de distribución y Ventas	X					X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X						X	
Grandes Barreras de entrada al mercado				X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA								
Acceso de capital cuando se requiere				X		X		
Capacidad de endeudamiento				X			X	
Facilidad para salir del mercado					X	X		
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X	
Habilidad para competir con precios			X				x	
Estabilidad de Costos		X					X	

ANEXO K.

PROTOTIPO

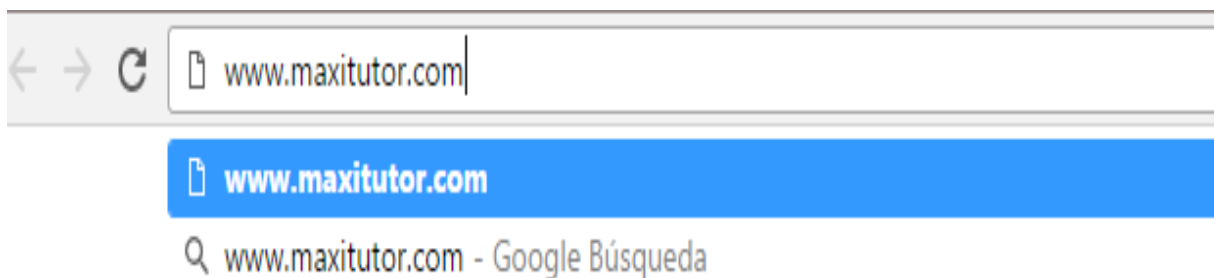


El prototipo diseñado para el presente proyecto consiste en la página web de Maxitutor, la cual cuenta con el dominio llamado: www.maxitutor.com.

Esta página busca que los clientes, tanto estudiantes como tutores, ingresen los datos de sus necesidades y capacidades respectivamente en cuanto a los temas de tutorías y de esta forma poder conectarlos correctamente entre ellos.

Para la validación de Maxitutor en el mercado, se decidió lanzar el primer producto mínimo viable enfocado en el área de matemática, es por esta razón que las opciones que se desplegarán cuando el estudiante decida conseguir un tutor, serán enfocadas a esta área de saber.

La página principal de maxitutor cuenta con un fácil acceso, el inicio consiste en ingresar la dirección web en el buscador, de la siguiente manera:



Una vez se ha accedido a la página de inicio, se cuenta con una serie de opciones de decisión:

CONSIGUE UN TUTOR: Esta opción se ha diseñado pensando en recolectar la información necesaria sobre los estudiantes, que permita ofrecerles un servicio personalizado y de calidad, de modo que se adapte a cada uno de sus requerimientos. Está ubicado en el inicio de la página, para garantizar un fácil acceso a nuevos clientes.

El llamado a la acción prestado por este botón es claro, pues cada vez que un estudiante ingrese a la página de Maxitutor, se encontrara con la opción de conseguir un tutor inmediatamente, esto evitara fugas de clientes por desconocimiento del uso.

maxitutor.com INICIO CONSIGUE UN TUTOR SER UN TUTOR

¡Un tutor en cualquier momento y lugar!

Creemos que la mejor manera de estudiar y aprender debe estar llena de experiencias por fuera de un aula de clase.

CONSIGUE UN TUTOR

APLICAR PARA SER TUTOR: Si es el caso en el cual un tutor desea convertirse en un Maxitutor para comenzar a dictar clases virtuales, ingresará en esta opción. A continuación, se desplegará de igual manera un formulario, que permita la recolección de datos y reconocimiento de habilidades del tutor, esto con el fin de clasificarlos por áreas de saber, género y demás características propias de cada uno.

maxitutor.com INICIO CONSIGUE UN TUTOR SER UN TUTOR

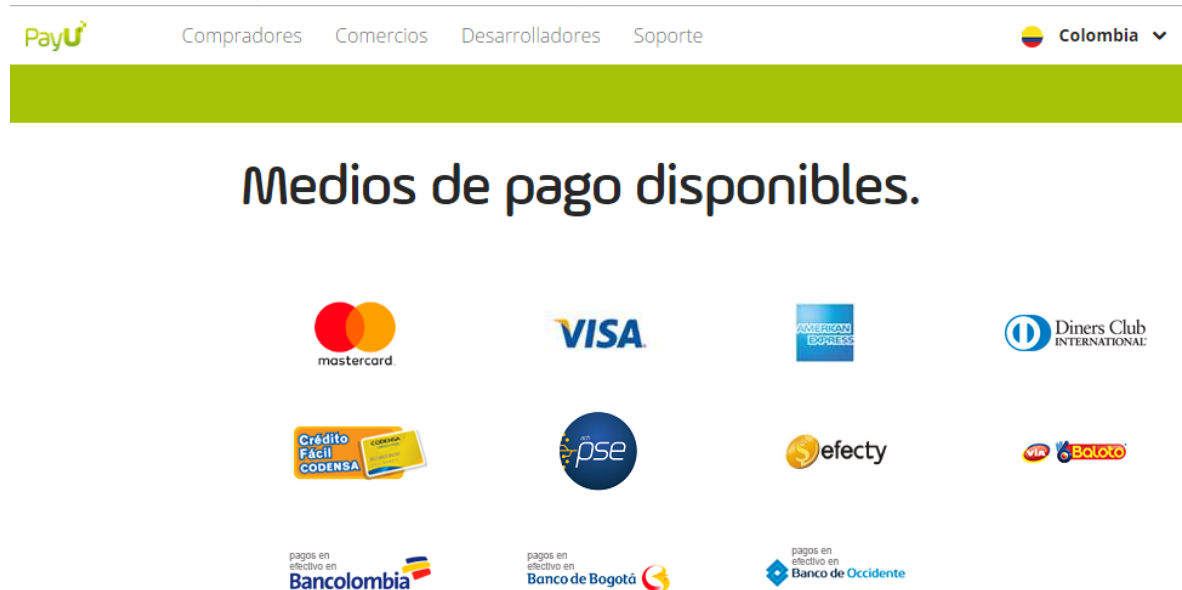
¿Eres bueno en matemáticas? Sé el tutor que un universitario necesita. Llega a miles de estudiantes, desde cualquier lugar.

APLICAR PARA SER TUTOR

Las decisiones que se tomaran dentro de la página después de haber completado los formularios, competen únicamente al estudiante que desea tomar la clase virtual, este, deberá seleccionar el tutor que mejor le parezca, cabe resaltar que las opciones de tutor con las cuales cuenta el cliente ya han sido filtradas con respecto a sus

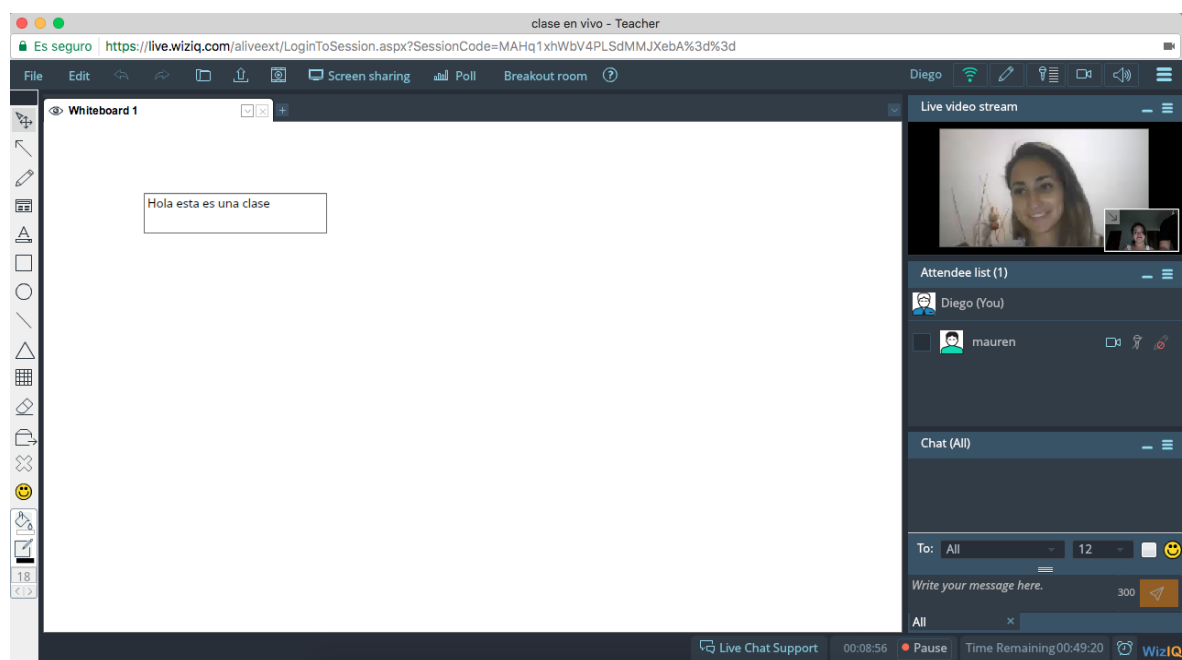
respuestas en el formulario, sin embargo, la última decisión se deja al estudiante, de modo que sea el quien elija a su tutor.

La clase será cancelada por anticipado mediante el pago en línea PayU, el cual cuenta con los siguientes medios de pago:



The screenshot shows the PayU website interface. At the top, there is a navigation bar with the PayU logo, links for 'Compradores', 'Comercios', 'Desarrolladores', and 'Soporte', and a location selector for 'Colombia'. Below the navigation bar is a large green banner with the text 'Medios de pago disponibles.' (Available payment methods). Underneath the banner, there is a grid of logos for various payment methods: Mastercard, VISA, AMERICAN EXPRESS, Diners Club INTERNATIONAL, Crédito Fácil CODENSA, DSE, efecty, VIA Boloto, pagos en efectivo en Bancolombia, pagos en efectivo en Banco de Bogotá, and pagos en efectivo en Banco de Occidente.

Una vez se haya completado el pago, se dará el link al estudiante que lo conducirá a la herramienta wiziq, donde dará inicio la clase a la hora y el día pactados con el tutor. La clase cuenta con videoconferencia, tablero interactivo, chat integrado y la posibilidad de cargar documentos.



The screenshot shows a WiziQ live class interface. The main window displays a whiteboard with the text 'Hola esta es una clase' (Hello, this is a class). The interface includes a navigation bar at the top with options like 'File', 'Edit', 'Screen sharing', 'Poll', and 'Breakout room'. On the right side, there is a 'Live video stream' section showing a video feed of a woman, an 'Attendee list (1)' section with 'Diego (You)' and 'mauren', and a 'Chat (All)' section. The bottom of the interface shows a 'Live Chat Support' button, a timer at '00:08:56', a 'Pause' button, and a 'Time Remaining 00:49:20' indicator.

Al finalizar la clase, el estudiante tendrá la opción de calificar a el tutor y dejar un comentario, que será visto por los usuarios de Maxitutor.