

**MODELO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS  
PROFESIONALES VIRTUALES**

**CHARIS CATHERINE RODRIGUEZ SILVA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2.006**

**MODELO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS  
PROFESIONALES VIRTUALES**

**CHARIS CATHERINE RODRIGUEZ SILVA**

**Monografía presentada para optar el título de  
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

**DIRECTOR  
ING. GERMAN ACEVEDO RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2.006**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a mi madre por su apoyo incondicional y en especial quiero hacer un reconocimiento a directivos, docentes, y compañeros de la Universidad.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>PAG</b>
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
ALCANCE	7
GLOSARIO	8
1. GENERALIDADES	12
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INTERNET	12
1.1.1 Internet en Estados Unidos.	15
1.1.2 Orígenes y evolución de la Internet en Europa.	17
1.1.3 Internet en Latinoamérica.	22
1.1.4 Clusters Industriales Virtuales en Latinoamérica.	24
1.1.5 Telecomunicaciones y Telemática, sector competitivo.	26
1.2 EMPRESAS VIRTUALES	32
1.2.1 Características de una Organización Virtual.	38
1.2.2 Beneficios de las Empresas Virtuales.	38
1.2.3 Actitudes y Comportamiento Empresariales.	40
1.2.4 Estrategias para los negocios digitales.	43
1.2.5 Evolución de la Industrial Virtual.	45
1.3 MARCO LEGAL	46
1.3.1 Código de Comercio.	46
1.3.2 Legislación virtual y electrónica.	47
2. ESTUDIO DE MERCADOS	49
2.1 OBJETIVOS	49
2.1.1 General.	49
2.1.2 Específicos.	49
2.2 DIAGNOSTICO DE MERCADOS	49

2.2.1 Mercado potencial.	49
2.2.1.1 Población.	50
2.2.1.2 Muestra.	50
2.2.2 Identificación de necesidades de información de los servicios de asesorías virtuales.	51
2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE ASESORIAS A OFRECER VIRTUALMENTE	52
2.3.1 Usos y especificaciones del servicio.	52
2.3.2 Atributos diferenciadores del servicio.	53
2.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
2.5 DEMANDA REAL Y EFECTIVA.	84
2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA.	86
2.7 MEZCLA DE MARKETING	90
2.7.1 Canal de comercialización.	90
2.7.2 Promoción y publicidad.	90
2.7.2.1 Objetivos Publicitarios	91
2.7.2.2 Nombre y logotipo.	92
2.7.2.3 Análisis de medios	92
2.7.2.4 Elección de medios	92
2.7.2.5 Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento	92
2.7.3 Precios y márgenes.	95
3. ESTUDIO TECNICO	96
3.1. TAMAÑO DE LA EMPRESA.	96
3.1.2 Factores condicionantes del tamaño.	97
3.1.2.1 Recurso humano.	97
3.1.2.2 Aspecto tecnológico.	97
3.1.2.3 Aspecto financiero.	101
3.1.3 Capacidad del proyecto	101
3.1.3.1 Capacidad diseñada.	101
3.1.3.2 Capacidad instalada.	101

3.1.3.3 Capacidad utilizada.	102
3.1.4 Localización.	103
3.2 IMPLEMENTACION DE LA PAGINA WEB	103
3.2.1 Interfaz del cliente (empresa contratante).	105
3.2.2 Interfaz del usuario (asesor).	108
3.2.3 Interfaz de administrador.	108
3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO	109
3.3.1 Contratación del servicio vía Internet por parte del cliente (empresa)	110
3.3.2 Venta con visita personalizada del servicio.	110
3.3.3 Servicio de asesoría.	110
3.3.4 Control virtual de los asesores.	119
3.3.5 Distribución de la planta física.	119
3.3.5.1 Adecuaciones y remodelaciones.	119
3.3.5.2 Áreas de la planta física.	120
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	123
4.1 MARCO LEGAL	123
4.1.1 Empresa.	123
4.1.2 Tipo de organización.	123
4.1.2.1 Requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial.	124
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	124
4.3 MISION	125
4.4 VISION	126
4.5 FORMATO DE CONTACTO	126
4.5.1 Consultoría Gratuita con AVIN LTDA.	126
4.5.2 Contactar con AVIN LTDA.	128
4.5.3 Petición de Solicitud de Servicios.	128
4.6 VENTAJAS REALES DE INTERNET PARA LAS EMPRESAS.	129
4.7 RECURSOS.	134
4.7.1 Recurso humano.	135

4.7.2 Recursos físicos.	136
4.7.2.1 Activos fijos Operativos.	136
4.7.2.2 Activos fijos Administrativos.	137
4.7.3 Recursos logísticos.	138
4.8 MODELOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.	138
5. ESTUDIO FINANCIERO	142
5.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES	142
5.1.1 Inversión fija.	142
5.1.2 Capital de trabajo.	145
5.1.3 Inversión diferida.	146
5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS DEL SERVICIO	147
5.2.1 Presupuesto de ingresos.	147
5.2.2 Costos operativos.	147
5.2.3 Gastos administración y ventas.	149
5.2.3.1 Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.	150
5.2.3.2 Depreciaciones	151
5.2.3.3 Seguros.	152
5.2.3.4 Gastos diferidos.	152
5.3 PLAN DE FINANCIACIÓN	152
5.4 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	154
5.4.1 Presupuesto de efectivo.	154
5.4.2 Estado de resultados presupuestado.	156
5.4.3 Balance general presupuestado.	156
5.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO	157
6. EVALUACION FINANCIERA	159
6.1 Tasa Interna de Retorno.	159
6.2 Valor presente neto (VPN).	161
6.3 Tasa Verdadera de Rentabilidad (TVR)	161
6.4 Periodo de pago.	162
7. EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL	163

7.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA	163
7.1.1 Punto de equilibrio	163
7.1.1.1 Determinación de los costos fijos.	163
7.1.1.2 Determinación de los costos variables.	163
7.1.2 Evaluación del proyecto visto por el sector privado.	166
7.1.3 Comportamiento Económico.	167
7.2. EVALUACIÓN SOCIAL.	172
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES	179
BIBLIOGRAFÍA	181
ANEXOS	186

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación por tamaño de Empresa	50
Tabla 2. Tamaño de la muestra	51
Tabla 3. Tamaño de la Empresas	55
Tabla 4. Antigüedad de las Empresas	56
Tabla 5. Empresas Exportadoras	57
Tabla 6. Numero Empleados Fijos	58
Tabla 7. Servicios de Comunicación	59
Tabla 8. Razón para no tener Internet	60
Tabla 9. Numero de Equipos de Computo	61
Tabla 10. Han contratado de servicios de asesorías en un momento Anterior	62
Tabla 11. Inconvenientes en las asesorías	63
Tabla 12. Actualmente ha Contratado los servicios de asesorías Profesionales	64
Tabla 13. Área en que recibe asesoría	65
Tabla 14. Profesionales que realizan la asesoría	66
Tabla 15. Motivo principal por el cual no contrata asesorías Profesionales	67
Tabla 16. Valor promedio por Asesoría/Hora	68
Tabla 17. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría	69
Tabla 18. Asesores que emplean Internet	70
Tabla 19. Asesorías por Internet	71
Tabla 20. Adquirir servicio de Internet para asesoría	72
Tabla 21. Demanda de asesorías Virtuales	73
Tabla 22. Áreas a contratar para Asesoría Virtual	74
Tabla 23. Horas promedio mensuales Asesoría Financiera	75
Tabla 24. Horas promedio mensuales Asesoría Contable	76

Tabla 25. Horas promedio mensuales Asesoría Fiscal	77
Tabla 26. Horas promedio mensuales Mercadeo Nacional	78
Tabla 27. Horas promedio mensuales Mercados Internacionales	79
Tabla 28. Horas promedio mensuales Jurídica	80
Tabla 29. Horas promedio mensuales Auditoria	81
Tabla 30. Horas promedio mensuales Gerencia	82
Tabla 31. Horas promedio mensuales Producción	83
Tabla 32. Comportamiento pequeñas y medianas empresas registradas de en Área Metropolitana de Bucaramanga	84
Tabla 33. Proyección de demanda real	85
Tabla 34. Demanda efectiva por servicio (Horas/Año)	85
Tabla 35. Distribución de las asesorías por servicio	86
Tabla 36. Empresas de la competencia	88
Tabla 37. Presupuesto de publicidad	91
Tabla 38. Proyección de precios hora por servicios	95
Tabla 39. Participación en la demanda (Horas).	96
Tabla 40. Necesidades de asesores por año por servicio	97
Tabla 41. Capacidad diseñada por año y por asesor (en horas)	101
Tabla 42. Capacidad instalada por asesor (horas/año)	102
Tabla 43. Capacidad utilizada por año y por servicio (horas)	102
Tabla 44. Planta de personal	135
Tabla 45. Muebles y enseres	136
Tabla 46. Equipo de oficina	136
Tabla 47. Equipo de cómputo y comunicación	137
Tabla 48. Muebles y enseres	137
Tabla 49. Equipo de oficina	137
Tabla 50. Equipo de cómputo y comunicación	137
Tabla 51. Presupuesto de inversiones	142
Tabla 52. Inversión fija	143
Tabla 53. Inversión fija operativa	143

Tabla 54. Muebles y enseres	143
Tabla 55. Equipo de cómputo	144
Tabla 56. Equipo de oficina	144
Tabla 57. Inversión fija en administración y ventas	144
Tabla 58. Muebles y enseres	145
Tabla 59. Equipo de cómputo y comunicaciones	145
Tabla 60. Equipo de oficina	145
Tabla 61. Política de venta	146
Tabla 62. Capital de trabajo	146
Tabla 63. Inversión diferida	147
Tabla 64. Presupuesto de ingresos	147
Tabla 65. Honorarios de asesores	148
Tabla 66. Costos operativos	148
Tabla 67. Depreciaciones propiedad, planta y equipo operativa	149
Tabla 68. Sueldos y prestaciones sociales	149
Tabla 69. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas	150
Tabla 70. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales	150
Tabla 71. Cálculo de depreciación	152
Tabla 72. Amortización de diferidos	152
Tabla 73. Política de financiación	153
Tabla 74. Amortización del crédito	153
Tabla 75. Obligaciones y gastos financieros	153
Tabla 76. Presupuesto de efectivo	154
Tabla 77. Cuentas por cobrar	155
Tabla 78. Cuentas por pagar	155
Tabla 79. Balance general proyectado	156
Tabla 80. Estado de resultados presupuestado	157
Tabla 81. Flujo de caja neto para evaluación económica	159
Tabla 82. Periodo de recuperación de la inversión	162
Tabla 83. Punto de equilibrio	164

Tabla 84. Cálculo para graficar punto de equilibrio	165
Tabla 85. Ingresos y egresos totales	167
Tabla 86. Comportamiento de la Demanda	168
Tabla 87. Participación porcentual del mercado	169
Tabla 88. Tipo de Demanda	171

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cambio del Modelo Empresarial	35
Figura 2. Tamaño de la Empresa	55
Figura 3. Antigüedad de las Empresas	56
Figura 4. Empresas Exportadoras	57
Figura 5. Numero Empleados Fijos	58
Figura 6. Servicios de Comunicación	59
Figura 7. Razón para no tener Internet	60
Figura 8. Numero de Equipos de Cómputo	61
Figura 9. Han Contratado de servicios de asesorías en un momento anterior	62
Figura 10. Inconvenientes en las asesorías	63
Figura 11. Actualmente ha Contratado los servicios de asesorías profesionales	64
Figura 12. Área en que recibe asesoría	65
Figura 13. Profesionales que realizan la asesoría	66
Figura 14. Motivo principal por el cual no contrata asesorías Profesionales	67
Figura 15. Valor promedio por Asesoría/Hora	68
Figura 16. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría	69
Figura 17. Asesores que emplean Internet	70
Figura 18. Asesorías por Internet	71
Figura 19. Adquirir servicio de Internet para asesoría	72
Figura 20. Demanda de asesoras Virtuales	73
Figura 21. Áreas a contratar para Asesoría Virtual	74
Figura 22. Horas promedio mensuales Asesoría Financiera	75
Figura 23. Horas promedio mensuales Asesoría Contable	76
Figura 24. Horas promedio mensuales Asesoría Fiscal	77

Figura 25. Horas promedio mensuales Mercadeo Nacional	78
Figura 26. Horas promedio mensuales Mercados Internacionales	79
Figura 27. Horas promedio mensuales Jurídica	80
Figura 28. Horas promedio mensuales Auditoria	81
Figura 29. Horas promedio mensuales Gerencia	82
Figura 30. Horas promedio mensuales Producción	83
Figura 31. Canal de comercialización	90
Figura 32. Nombre y logotipo	92
Figura 33. Proceso de Contratación del servicio vía Internet	112
Figura 34. Proceso venta con visita personalizada	114
Figura 35. Proceso del servicio de asesoría virtual	117
Figura 36. Distribución de planta física	121
Figura 37. Organigrama “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”.	125
Figura 38. Consultaría Gratuita	127
Figura 39. Contactar con AVIN LTDA	128
Figura 40. Petición de Solicitud de Servicios	129
Figura 41. Flujograma del proyecto	160
Figura 42. Punto de equilibrio	166
Figura 43. Comportamiento de la Demanda	169
Figura 44. Participación porcentual del mercado	170
Figura 45. Tipo de Demanda	172

## LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Causa Efecto

6

## **ANEXOS**

Anexo A. Decisión 351 régimen común sobre derecho de autor y derechos conexos	187
Anexo B. Formato de encuesta para la Investigación de Mercados	203

## RESUMEN

- **TÍTULO:**

MODELO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS PROFESIONALES VIRTUALES (\*)

- **AUTORA:**

RODRIGUEZ SILVA, Charis Catherine (\*\*)

- **PALABRAS CLAVES:**

Modelo. Factibilidad. Asesorías Profesionales. Virtual.

- **DESCRIPCIÓN:**

La presente investigación pretende ofrecer de servicios de asesorías profesionales utilizando Internet, atendiendo a las pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga; la importancia de la Monografía radica en que constituye un aporte teórico para las empresas locales ya que se define la importancia de la implementación de asesorías virtuales y a su vez se describe la metodología necesaria para la creación, el cual tiene como base fundamental el empleo de las tecnologías de información y comunicación.

Se realizó un estudio descriptivo para determinar las condiciones teóricas y técnicas de manejo de servicios de asesoría virtual, se realizó un estudio de mercados que permita determinar la demanda y oferta, se prescribió mediante un estudio técnico, la capacidad, tamaño de la empresa y factibilidad técnica del servicio a implementar, definición de los procesos que involucran la prestación de asesorías virtuales, se evaluó la viabilidad del proyecto mediante los índices de evaluación financiera y económica y se analizó los beneficios económicos.

La puesta en marcha de la propuesta traerá mejoramiento en el nivel de ingresos de los empleados, vinculación del personal de la región, generación de valor agregado; además el modelo de asesorías virtuales es viable desde el punto de vista financiero presentando un Tasa interna de retorno de 42.20% anual, una tasa verdadera de rentabilidad del 35.73% anual, siendo mayor que la tasa de rentabilidad esperada (TRE = 26.77% anual), genera una ganancia adicional por encima de la TRE de \$86,631,532, así mismo la inversión total se recupera en 2 años 10 meses 22 días y presenta una relación beneficio costo de 1.12.

---

(\*) Trabajo de Grado

(\*\*) Escuela de estudios industriales y empresariales. Especialización en evaluación y gerencia de proyectos. Director: Ing. Germán Acevedo Rodríguez.

## SUMMARY

### TITLE.

I MODEL FOR THE CREATION OF A COMPANY OF VIRTUAL PROFESSIONAL CONSULTANTSHIPS<sup>(\*)</sup>

### AUTHOR.

RODRIGUEZ SILVA, Charis Catherine <sup>(\*\*)</sup>

### PASSWORDS.

Model. Feasibility. Professional consultantships. Virtual.

**DESCRIPTION.** The present investigation seeks to offer of services of professional consultantships using Internet, assisting to the small and medium companies of the Metropolitan Area of Bucaramanga; the importance of the Monograph resides in that constitutes a theoretical contribution since for the local companies he/she is defined the importance of the implementation of virtual consultantships and in turn the necessary methodology is described for the creation, which has like fundamental base the employment of the technologies of information and communication.

One carries out a descriptive study to determine the theoretical and technical conditions of handling of services of virtual consultantship, one carries out a study of markets that allows to determine the demand and offer, you expired by means of a technical study, the capacity, size of the company and technical feasibility of the service to implement, definition of the processes that involve the benefit of virtual consultantships, the viability of the project was evaluated by means of the indexes of financial and economic evaluation and you analyzes the economic benefits.

The setting in march of the proposal will bring improvement in the level of the employees' revenues, linking of the personnel of the region, added value generation; the pattern of virtual consultantships is also viable from the financial point of view presenting an it Appraises internal of return of 42.20 annual%, a true rate of profitability of 35.73 annual%, being bigger than the rate of prospective profitability (TRE = 26.77 annual%), it generates an additional gain likewise above the TRE \$86,631,532, the total investment he/she recovers in 2 years 10 months 22 days and it presents a relationship I benefit cost of 1.12.

---

<sup>(\*)</sup> Grade work

<sup>(\*\*)</sup> School of industrial and managerial studies. Specialization in evaluation and management of projects. Director: Engineer Germán Acevedo Rodríguez.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se está asistiendo al desembarco, con una fuerza innegable, de las nuevas tecnologías de la información. Parte integrante de las mismas son las redes de computadores, que vienen alcanzando un protagonismo creciente en lo que ya se está empezando a conocer como la “sociedad electrónica”.

Como era de esperar, las empresas ni son ni pueden ser ajenas a los cambios y ventajas que estas nuevas tecnologías ofrecen, por dos motivos: la adopción en todos los ámbitos empresariales de las tecnologías informáticas permiten a las empresas derivar un importante ahorro de costes en algunos apartados claves de su gestión; Además, la introducción de la informática y de las redes de comunicación fijan un nuevo marco de competencia, basado en un continuo intercambio de datos y en la posibilidad del seguimiento de los mercados y la toma de decisiones en tiempo real. La conclusión es clara: cualquier proyecto empresarial que aspire no ya a ser competitivo, sino solo a sobrevivir, tiene que tener en cuenta esta nueva dimensión de la competencia empresarial.

Mientras que el motor del cambio económico hace 150 años fue el resultado de la adopción de cambios en la economía productiva y en el transporte, hoy en día el nuevo marco de competencia viene producido por cambios en los procesos de coordinación. Donde quiera que haya personas trabajando, deberán comunicarse, tomar decisiones, asignar recursos y colocar productos y servicios en el lugar y en el instante adecuado. Todo ello implica la necesidad de comunicarse, y es en estas actividades que dependen de la comunicación donde intervienen las tecnologías informáticas, recortando los costes de la coordinación, y aumentando la calidad y velocidad de la misma.

Los principales aspectos que caracterizan a una empresa virtual es que son formadas para aprovechar una oportunidad de negocios en tiempo real, el uso de las tecnologías de información y comunicación como sistemas de información, bases de datos, pagina Web, el correo electrónico e Internet.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer un modelo que permita determinar la viabilidad para la creación de una empresa de asesorías profesionales virtuales que contribuya al posicionamiento de la pequeña y mediana empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las condiciones teóricas y técnicas de manejo de servicios de asesoría virtual, a través de la revisión bibliográfica que se presente sobre el particular.
- Realizar un estudio de mercados que permita determinar la demanda y oferta, así como el nivel de aceptación del servicio en el sector empresarial de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- Determinar mediante un estudio técnico, la capacidad, tamaño de la empresa y factibilidad técnica del servicio a implementar.
- Definir los procesos que involucran la prestación de asesorías virtuales.
- Determinar la rentabilidad del proyecto mediante los índices de evaluación financiera.
- Analizar los beneficios económicos y sociales de la implementación del servicio de asesoría virtual profesional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

La pequeña y mediana empresa hace una contribución sustancial a la economía Santandereana y, en general, a toda la economía de nuestro país, aportando cerca del 38.5% del empleo nacional y el sector informal, que es considerado como una medida de aproximación a la actividad de las empresas, generando alrededor del 18% del PIB urbano. La importancia del sector ha sido apreciada en el país desde tiempo atrás, hasta el punto de que Colombia cuenta con el reconocimiento internacional por su amplia trayectoria en políticas específicas de apoyo a la microempresa.<sup>1</sup>

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran ante un nuevo escenario en el que la liberación comercial, la no regulación de la actividad económica, la revolución tecnológica en los procesos productivos, entre otros, han provocado gradualmente un clima más competitivo, su tamaño ha dificultado la contratación de especialistas en cada área, debido a los altos costos de operación, que inciden en la maximización del valor de la empresa por pérdidas de oportunidades en el mercado; por lo cual se hace necesario la contratación de servicios profesionales para la toma de decisiones empresariales en tiempo real; se trata entonces de determinar la forma de acceder a posibilidades de Asesorías Empresariales, buscando siempre eficiencia, eficacia y calidad, así como disminuir los costos para la empresa.

---

<sup>1</sup> Carrasquilla Alberto. Caracterización del sector empresarial. Coyuntura económica, Febrero de 2004.

Por lo tanto, muchas empresas se han visto en la necesidad de cambiar las formas tradicionales de organización para poder sobrevivir, al gran reto que hoy se presenta para las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto se debe aprovechar los beneficios de la nueva revolución que vive el mundo con la incursión de la tecnología Internet en los negocios. Se ha iniciado un proceso de transformación radical de la forma de hacer negocios, incluso, de crear y desarrollar las empresas; conviene entonces y de manera inicial entender en primer lugar de forma clara que Internet es una tecnología, siendo una excelente herramienta para mejorar la operación de todo negocio, crear nuevos productos o servicios, abrir nuevos mercados y sobre todo, mejorar los procesos de comunicación empresarial. Pero como tal, es simplemente una tecnología y no una panacea a los problemas empresariales<sup>2</sup>.

## **DESCRIPCION**

Algunos de los factores que inciden en la falta de competitividad de este sector son la escasa planificación de estrategias, la baja calificación de la mano de obra, falta de información oportuna sobre las necesidades reales del mercado, financieras, producción, entre otras; por la poca disposición de un grupo de asesores profesionales.

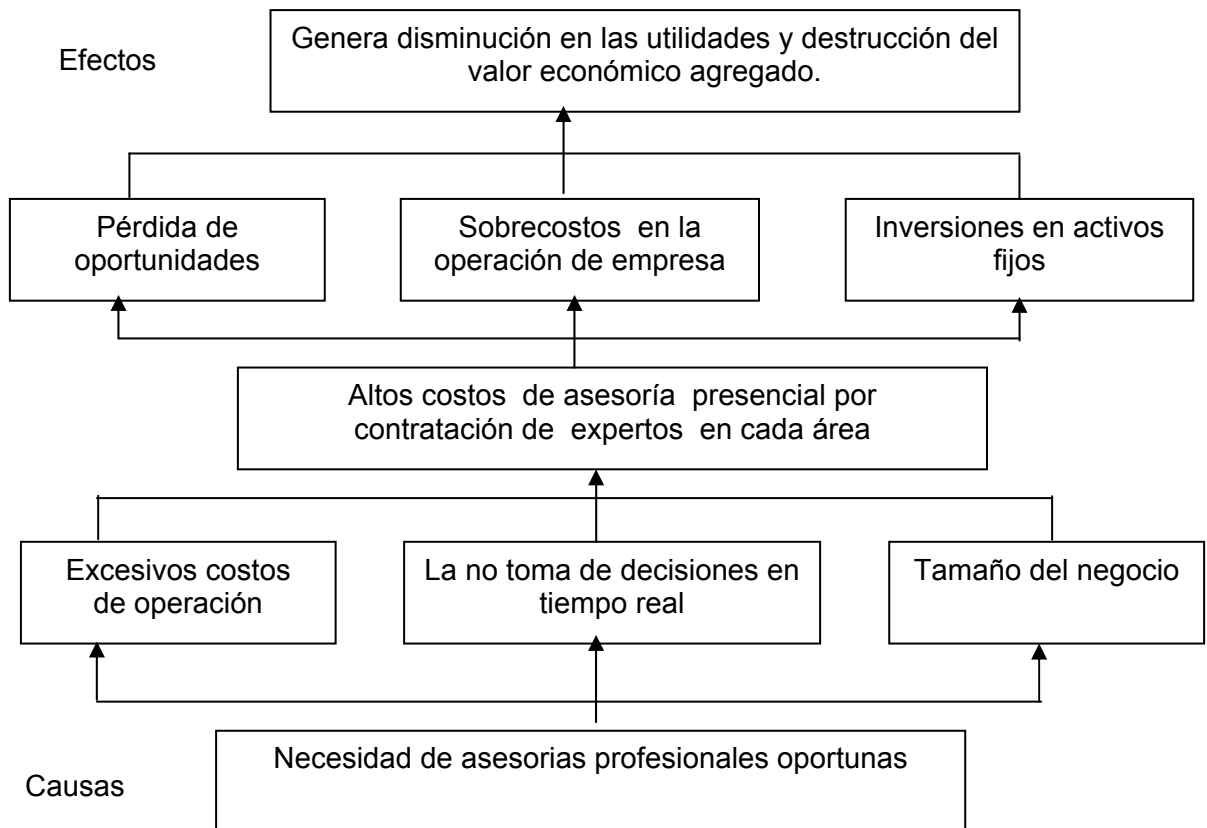
Las empresas requiere soluciones oportunas en el desarrollo de sus procesos empresariales para la toma de decisiones, pero el tener una organización adecuada ocasiona excesivos costos operacionales, debido a la carga en costos fijos e inversión en activos para el cumplimiento de los objetivos de cada área, lo cual impide que se establezcan decisiones a tiempo.

---

<sup>2</sup> VANGUARDIA LIBERAL. Página de informática. Bucaramanga, Junio de 2004.

Por otra parte si se decide a contratar asesorías presenciales ocasionan sobrecostos e inversiones en activos fijos para la operación de la empresa y pérdidas de oportunidades en la toma de decisiones a tiempo, generando disminución de utilidades y destrucción del valor económico de la empresa.

**Diagrama 1. Causa efecto**



## FORMULACION DEL PROBLEMA

La carencia de una estructura organizacional adecuada en la pequeña y mediana empresa dificulta la toma de decisiones empresariales en el momento oportuno, para lograr mayor participación en el mercado.

## **ALCANCE**

La presente monografía pretende ofrecer un modelo de prestación de servicios de asesorías profesionales mediante el sistema virtual, atendiendo a las pequeñas y medianas empresas, por lo cual se hace necesario realizar una investigación de mercados tomando como referencia el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Una limitación importante para el desarrollo de la investigación es la carencia bibliográfica existente sobre empresas virtuales, debido a que es un tema novedoso y aun no se han desarrollado investigaciones sobre asesorías empresariales virtuales, a nivel local y nacional.

Para ofrecer un servicio de alta calidad se requiere de un conjunto de infraestructura hardware y software requerida para iniciar contacto virtual, un cortafuego firewalls para ofrecer seguridad y flexibilidad en la información, un adecuado servidor y equipos de tecnología al 100%.

## GLOSARIO

- **APLICACIÓN:** programa diseñado para realizar trabajos de interés para usuarios finales, como programas de procesamiento de palabras, base de datos, hojas electrónicas o de comunicación.
- **ASP:** responden al nombre Active Server Pages, que en castellano significa Páginas de Servidor Activas, mediante esta tecnología creada por Microsoft, el usuario de Internet puede recibir páginas generadas dinámicamente en el servidor, están agrupadas en la categoría de lenguajes de script (guión) las páginas ASP contienen además de los tags de HTML habituales en las páginas Web, fragmentos de código que el servidor resolverá antes de enviarlo al navegador.
- **BASE DE DATOS:** Conjunto de datos operativos a los que acceden los programas de aplicación o los usuarios de una empresa. Es un almacén de información en forma de datos de diferentes tipos.
- **CANAL DEDICADO:** Sistema de comunicación de Internet propia de la empresa, en la cual se conectan los computadores para interactuar en línea.
- **CLUSTER VIRTUAL:** es una red temporal de compañías independientes, proveedores, clientes e incluso antiguos rivales, unidos por Tecnologías de Información; compartiendo habilidades, costos, y acceso a mercados.
- **COMUNICACIÓN:** Forma de intercambiar información entre entidades computacionales.
- **CPU:** Unidad central de proceso encargada del control de un computador digital. Contiene una unidad aritmética y lógica, varios registros especiales y los circuitos de control necesarios. La CPU carga las instrucciones, las decodifica y ejecuta, realiza operaciones aritméticas, controla el uso de la memoria y proporciona señales de sincronización, rutinas de intención, etc.
- **DATOS:** Son la representación formalizada de hechos o ideas capaz de ser comunicada y/o manipulada por algún proceso.

- **DIGITAL:** Relativo a cálculos y equipos que funcionan con unidades numéricas o discretas: por lo general significa trabajar con y procesar unos y ceros en sistemas binarios. Se entiene como un sistema distinto de análogo.
- **DIRECCION DE CORREO ELECTRONICO:** Se refiere al nombre de red a la cual se envía un mensaje. Una dirección de correo electrónico consiste en una dirección local (a menudo, el nombre del usuario), el signo de arroba (@) y un nombre del servidor.
- **DOMINIO:** conjunto de computadores, más o menos dispersos por el mundo. Estos computadores tienen en común pertenecer a alguna institución, tipo de institución o país. Generalmente un dominio tiene varias partes, separadas por puntos: la primera, es usualmente el nombre de la institución; la segunda es una abreviatura del tipo de institución y la tercera, es una abreviatura de dos letras del nombre del país.
- **CONSUMIDOR POTENCIAL:** persona, natural o jurídica (usuario) a quien va dirigido el mercado y que puede comprar el bien o servicio ofrecido en el futuro. Hoy no lo hace pero reúne las condiciones para comprarlo posteriormente.
- **CONSUMIDOR REAL:** Individuo para quien se diseña y dirige finalmente el mensaje del patrocinador y que constituye la compra final.
- **CONEXIÓN DIAL – UP:** Término que se utiliza para describir la conexión a Internet por medio de un módem y una línea telefónica común.
- **CONEXIÓN DEDICADA:** Se habla de la conexión a Internet las 24 horas del día, 7 días a la semana, los 365 días del año, independiente del medio de transmisión utilizado.
- **CORE COMPETENCES:** Áreas de conocimiento.
- **EMPRESA VIRTUAL:** es una organización que opera utilizando las herramientas informáticas para interactuar y comunicarse con otras empresas, proveedores o sucursales; unidos por Tecnologías de Información; compartiendo habilidades, costos, y acceso a mercados.

- LOGOTIPO: diseño especial del nombre del anunciante (o del producto) que aparece en todos los anuncios.
- LOOPING: Dibujo, logotipo o marca giratoria.
- PGP (Pretty Good Privacy ó Encriptación bastante buena) es un sistema de encriptación por llave pública escrito por Philip Zimmermann, y sirve para que nadie salvo uno mismo y el destinatario o destinatarios a los que vaya dirigido el mensaje puedan leerlo al ir los mensajes codificados, también puede usarse para comprobar la autenticidad del mensaje asegurándonos que lo ha escrito el remitente en realidad, realmente es muy bueno y es prácticamente indescifrable.
- PROTOCOLO DE SEGURIDAD: Descripción formal de formatos de mensajes y reglas que dos o más maquinas deben seguir para intercambiar mensajes, asegurando la confiabilidad de los datos que haya introducido el cliente al formalizar el evento para el cual fue diseñado.
- RAC: Comando de conexión de los computadores en línea
- SHOCKWAVE: combinación de pantallazos, donde permite al diseñador crear medios en línea incluyendo juegos interactivos que usan poco ancho la banda.
- SISTEMA CHAT PERSONALIZADO: Chat es una forma personalizada de comunicarse, de realizar una charla o tertulia en Internet, mediante conversación escrita y por Audio y Video.
- SQL (Structured Query Language ó Lenguaje Estructurado de Consulta), es un lenguaje bastante sencillo, principalmente orientado a bases de datos y, sobre todo, al manejo de consultas. Visual Basic incorpora esta extensión junto a nuestras bases de datos, obteniendo potentes resultados. De hecho, las consultas que se realizan en Access, están desarrolladas o basadas en este lenguaje, por lo que su implementación en Visual Basic no es complicada.
- VOZ ON OFF: texto hablado o diálogo transmitido por un locutor que el auditorio no ve, pero cuya voz escucha.
- VNC: Es un software el cual representa la Informática de la Red virtual, el cual establece el control en las actividades de los asesores. Este software del

telemando que permitirá ver y actuar recíprocamente con una computadora (el "servidor") usando un programa simple (el "espectador") en otro de computación en cualquier parte en la Internet. Las dos computadoras no tienen que ser el mismo tipo ni siquiera, tan por ejemplo se puede usar VNC para ver una oficina la máquina de Linux en su Windows PC en la oficina.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INTERNET.**

La característica distintiva del nuevo entorno económico es la presencia de redes. En primer lugar están las redes físicas como las de telecomunicaciones y las eléctricas, los caminos, las vías terrestres, marítimas y aéreas, y en general, todas las redes logísticas utilizadas para la distribución de bienes y servicios. Pero lo apropiado para la época presente son nuevos tipos de empresas virtuales, ya sean que hayan adaptado los tradicionales sistemas a las nuevas tecnologías (en todas o en algunas de las áreas) o que hayan sido creadas bajo las nuevas condiciones: las corporaciones virtuales, los sistemas financieros globales y las comunidades que se forman en torno a Internet.

Así las cosas, se puede afirmar que el surgimiento de las nuevas redes de comunicación ha alterado la naturaleza de la competencia, ampliando las formas y oportunidades de la relación entre clientes y proveedores, permitiendo el surgimiento de nuevos modelos de negocios y facilitando la aparición de participantes adicionales en el rol de empresas productoras de bienes complementarios.

Colombia y la mayoría de países subdesarrollados han tenido en la Internet, la principal herramienta para tener acceso a una información actualizada, mercados, clientes, proveedores, entre otro, alrededor del mundo. En la nueva era de la información más que países subdesarrollados habrá países ignorados. Colombia ha mostrado dinamismo y compromiso en la Internet, esto lo demuestra el número

de proveedores, usuarios y sobre todo la divulgación que ha tenido en todas las esferas sociales y medios de información.<sup>3</sup>

Desde la llegada de los primeros computadores de primera generación en el año de 1957 para empresas privadas con el objeto de manejar la gran cantidad de información que requerían sus operaciones Bavaria en Bogotá y unos meses Coltejer en Medellín las cuales instalaron el IBM 650, es mucha el agua que ha corrido bajo el puente.<sup>4</sup> Con la multiprogramación ayudada por los sistemas operativos, se hizo posible la introducción de varios programas en forma simultanea. De esta manera se abrió la posibilidad de realizar varios trabajos a la vez mientras el computador iba automáticamente de un programa a otro en cortos intervalos de tiempo. Se estima en la actualidad, que unos 600.000 colombianos están conectados al Internet, equivalentes al 1.38% de la población, 50% de ellos menores de los 28 años y que su crecimiento esté por encima del 45% anual esperado para los usuarios de Internet en América Latina en los próximos años.

Desde 1994 auspiciado por el ICFES y Colciencias, se decidió conectar al país con el mundo a través de la Internet, para dar a conocer al planeta cibernético su existencia y sus diferentes productos y servicios. Una de las herramientas utilizadas para que los clientes o los usuarios, encuentren en el ciberespacio lo que necesitan de sus proveedores son los sitios WEB.

Las instituciones comerciales, educativas, militares, gubernamentales y aún las personas, han tenido la posibilidad desde 1994 de registrar un sitio Web en la Internet, donde se puede encontrar una amplia gama de estilos, tipos, diseños, contenidos y se puede concluir que muy pocas han sido elaboradas con la profundización y profesionalismo que se necesita.

---

<sup>3</sup> [www.geocities.com/galahad179/historia.htm-inicio](http://www.geocities.com/galahad179/historia.htm-inicio)

<sup>4</sup> GENDRON, Cathy. "Proyecto para el Mañana", Revista Soluciones, (Detroit, USA) 1991, No.1, Vol.3,

En 1992, Internet todavía era un lugar tranquilo. No se podía hacer mucho más que mandar y recibir e-mails, bajar software con FTP (Protocolo de transferencia de archivos) y otras cosas básicas. Actualmente se realiza la conexión con Internet mediante un navegador web, ya sea por medio de una LAN (Red de área local), por medio de un módem o incluso vía cable-módem. Este navegador fácil de usar permite conectarnos por e-mail, cargar y bajar software, chatear en línea y hacer búsquedas en Internet, como también controlar cuentas bancarias y comprar, entre otras cosas.

No hay cifras exactas con respecto a Internet: <sup>5</sup> no se sabe cuantas personas u organizaciones están en la Internet. Esto se debe a que la estructura no se parece a nada, por lo cual ya no sirven los métodos tradicionales para medir audiencias. Sin embargo se cree que en Colombia existen alrededor de el 27,5% de la población que visita Internet y según la estadística actualmente hay registrados mas de 500 dominios y más de 5000 nodos en los sectores comercial (com), gobierno (gov), educación (edu), financiero (fin), salud (sa) y organizaciones (org)<sup>6</sup>, además de incontables paginas personales en servidores gratuitos.

Por primera vez en la historia de la humanidad, un medio masivo de comunicación tiene más ofertas que usuarios potenciales. Pero además, por primera vez, todos pueden interactuar. Cualquiera tiene la posibilidad de cambiar los contenidos, agregar información, vincular recursos con estructuras lógicas y ofrecérselas a los demás.

En el Departamento de Santander con respecto al internet ha venido sucediendo una situación importante en la que se denota una gran preocupación tanto por las empresas como por las universidades y la comunidad en general, por lograr

---

<sup>5</sup> GONZALEZ SAINZ, Nestor. Comunicaciones y Redes de Procesamiento de Datos, Ed. Mc Graw Hill

<sup>6</sup> Cifras del CINTEL 24 DE OCTUBRE DE 2001

conectarse a este sistema de comunicación, que puede proporcionar facilidades en la realización de negocios. Ese mayor desarrollo se percibe en Bucaramanga en donde ya los empresarios están tomando conciencia de la necesidad de considerar al computador como una herramienta fundamental de trabajo y de paso se esta aumentando paulatinamente la cantidad de personas que están manteniendo su conexión con internet.

A nivel de las pequeñas y medianas empresas a raíz de las necesidades cada vez mas apremiantes de acceder al mercado internacional como forma de poder mantenerse en el sistema, se esta procurando implementar precisamente el manejo de internet en las empresas como una manera no sólo de vender, sino de conocer las tendencias, los estilos y la moda, aspectos fundamentales cuando de perdurar en el mercado se trate. Por ello se escoge este tipo de empresas para empezar a ofrecer asesorías profesionales por un sistema virtual, además del hecho de que en Bucaramanga y su área metropolitana son estas las que más representación tienen.

**1.1.1 Internet en Estados Unidos.** Internet no se hizo de un día para otro; comenzó en el tiempo de la guerra fría, que se dio entre los Estados Unidos y la Unión Soviética, aproximadamente en 1950. En el momento en que la primera bomba atómica hizo explosión, comenzó la era atómica, que provocó un período de conflicto, donde los dos países anteriormente mencionados trataban de ganar una carrera en la cual, quien tuviera el mayor número de armas atómicas o nucleares, ganaba.

Por esto, surgió en los Estados Unidos de América, la preocupación por la generación de una guerra de esas magnitudes y la situación en la que se encontraría el país durante el transcurso de esa guerra; ya que al ser destruido el centro de informática y el control de armas no se tendría más acceso al sistema que controlaría todo el armamento.

Así se llegó a la conclusión de que la única solución era crear una red, la cual tuviera acceso desde cualquier lugar de E.U.A., e incluso del mundo. Por lo tanto, en respuesta al lanzamiento de la Unión Soviética del primer satélite que orbitaría la tierra, los Estados Unidos crea el ARPANET (Advanced Research Projects Agency, agencia de proyectos de investigación avanzada) en 1958, que era una red exclusivamente militar; más no fue realmente considerada sino hasta el año de 1962 cuando Larry Roberts desarrolló la estructura real de la ARPANET.<sup>7</sup>

Un considerable número de universidades y servicios gubernamentales se unieron al nuevo desarrollo, también varios científicos y estudiantes de todo el país comenzaron a diseñar experimentos que pretendían determinar qué era lo que dicha red podría ser capaz de hacer.

Años después, la ARPANET había crecido tanto, que el NCP (Network Control Protocol, protocolo de capa de red) usado por el gobierno para la transferencia de datos en la ARPANET, era ya obsoleto. Y fue así como nació en 1974 el actual TCP/IP (Transmission Control Protocol /Internet Protocol, protocolo de capa de transmisión /protocolo de interred), creado para resolver el problema de tráfico que sufría la ARPANET; a partir de ese momento, nace la red que se conoce actualmente: Internet.

Con este nuevo protocolo de transmisión, la Internet continuó creciendo, y para 1990 ya contaba con alrededor de los 100.000 servidores.<sup>8</sup> En la actualidad la red está empezando a generar grandes cantidades de dinero, y esto produce gran interés en cualquier persona. Ahora se puede usar la Internet para adquirir todo tipo de productos, tales como autos, flores, y hasta chocolates. De acuerdo al IDC (International Data Corporation, corporación internacional de datos) los ingresos del comercio en línea a nivel global en el segundo trimestre del 2001, ascendieron

---

<sup>7</sup> LEE, Lejann, "Rightsizing con Sun", Suplemento de Informática del Listín Diario, (Santo Domingo), Marzo 1993.

<sup>8</sup> TANENBAUM, Andrew. Redes de computadoras.

a 180 millones de euros, lo que representó un incremento del 34% respecto al segundo trimestre de 2000.

**1.1.2 Orígenes y evolución de la Internet en Europa** La participación Europea en las fases iniciales de desarrollo de la tecnología en la Internet fue prácticamente nula, salvo algunas aportaciones esporádicas de individuos aislados o de instituciones como lo fueron los influyentes trabajos del NPL (National Physics Laboratory, laboratorio nacional de física) británico sobre el concepto de conmutación de paquetes.

Fue precisamente en el NPL donde se acuñó el término "paquete" y donde se construyó el primer prototipo de una red de conmutación de paquetes en 1968; otros pioneros en Europa fueron la Universidad de Londres en Inglaterra y el Establecimiento Royal de Noruega, quienes ya en el año 1973 llevaron a cabo las primeras conexiones internacionales con la recién nacida ARPANET.

Sin embargo, a pesar de estas tempranas iniciativas, el verdadero interés por la tecnología desarrollada en los Estados Unidos no comenzó hasta la segunda mitad de la década de los 80. Durante muchos años, los desarrollos llevados a cabo al otro lado del Atlántico se observaron desde Europa como un curioso experimento del Departamento de Defensa de los EE.UU. (DoD); interesante, pero sin mucho futuro, menos aún después de que, a finales de los 70, ISO (International Standards Organization, Organización Internacional de Normas) anunciara el comienzo de un proceso destinado a normalizar las comunicaciones de datos entre ordenadores. Este proceso culminó con la publicación en 1984 del Modelo de Referencia para la Interconexión de Sistemas Abiertos (o modelo de referencia OSI), que abrió el camino para el desarrollo de toda una serie de protocolos estandarizados, que prometían acabar de una vez por todas con el engorroso problema de la falta de interoperabilidad en red entre equipos informáticos de distintos fabricantes. Los protocolos OSI, al estar bendecidos por

el organismo oficial de normalización a nivel internacional, contaban con el apoyo incondicional de los estamentos gubernamentales y de las grandes multinacionales de todo el mundo, mientras que los protocolos TCP/IP se veían como el fruto de un grupo más o menos heterodoxo y bastante caótico de brillantes ingenieros e investigadores americanos.

A finales de los años 80 había ya un gran número de redes TCP/IP funcionando en Europa de forma aislada, algunas de ellas empezaron a disfrutar de las primeras conexiones transatlánticas con la Internet, normalmente gracias a líneas dedicadas cofinanciadas por agencias norteamericanas, como la NSF, la NASA o el Departamento de Energía (DE), muy interesadas en la colaboración con determinados centros de investigación europeos. Así, en 1988 y 1989 se fueron conectando a Internet prestigiosas instituciones europeas como los países nórdicos con NORDUNET, Francia con INRIA, Italia con CNUCE, Alemania con las Universidades de Dortmund y Karlsruhe, Holanda con CWI, NIKHEF y Reino Unido con UCL.

Así, en los albores de los 90, el incipiente escenario europeo era bastante confuso, casi caótico,<sup>9</sup> con una mezcla de redes inconexas que usaban distintos protocolos (OSI, TCP/IP, UUCP, DECNET y RSCS/NJE) y que se las apañaban como podían a la hora de conectarse entre sí a nivel nacional, europeo o mundial. Fue entonces, necesario establecer unos mecanismos mínimos de cooperación y proceder a instalar, de una forma bastante voluntariosa, los primeros enlaces intra europeos y todo tipo de complicadas pasarelas entre los diversos protocolos. Con el fulgurante éxito de las redes TCP/IP en Europa, el panorama se fue aclarando; la mayoría de las redes OSI, UUCP, DECNET y BITNET acabaron reconvirtiéndose a la tecnología TCP/IP e integrándose en Internet, preservando

---

<sup>9</sup> MANRIQUEZ PICAZO, Luis. Ingeniería de Servicios para Fabían Martínez Villegascrear. Clientes Satisfechos y Lograr Ventajas Competitivas Sustanciales y Sostenibles. México Editorial McGraw-Hill, 1991.

en algunos casos sus servicios más interesantes, adaptados para su transporte sobre TCP/IP.

El rápido crecimiento del número de redes IP europeas con conexiones regionales, nacionales e internacionales, hizo patente la necesidad de establecer mecanismos de coordinación mejores y más estables a nivel europeo e intercontinental, a nivel intercontinental, importantes esfuerzos de coordinación y optimización de recursos fueron llevados a cabo en el seno del CCIRN (Coordinating Committee for Intercontinental Research Networks, comité coordinador para la investigación intercontinental de redes), comité creado a finales de los años 80 e integrado por representantes de organizaciones interesadas en la promoción de servicios de red abiertos para soporte de la comunidad académica e investigadora en general.

Las primeras entidades en apoyar e incorporarse a los trabajos de RIPE fueron las redes académicas nacionales (en pleno proceso de cambio de rumbo para ofrecer también servicios IP), EUNET, EARN, HEPNET, el CERN y EASINET, entre los primeros objetivos de RIPE figuraban:

- Promover el intercambio de información técnica y experiencias sobre redes IP.
- Promover y coordinar la interconexión de redes IP dentro de Europa y desde ésta a otros continentes.
- Establecer y documentar prácticas comunes de operación y gestión entre las redes conectadas, proporcionando herramientas que facilitaran estas tareas.
- Inventariar la conectividad IP existente en Europa (redes, líneas, enlaces transatlánticos, etc.)

- Crear y mantener una base de datos de las redes IP europeas (direcciones, personas de contacto, etc.), consultable vía Internet.
- Divulgar su existencia y animar a la participación de todas las posibles organizaciones interesadas.

Algunos de los objetivos anteriores eran difíciles de llevar a cabo, ya en 1990, se propuso la creación un centro de coordinación permanente que se encargara de las tareas más críticas (como el mantenimiento de la base de datos o, más adelante, la asignación de las direcciones de red) de una forma competente y profesional. Este centro, bautizado con el nombre de RIPE NCC (Network Coordination Center, centro de red de coordinación), quedó constituido, bajo el nombre legal de RARE, en abril de 1992 con sede en Amsterdam.

Antes de la aparición de la red EMPB ofreciendo servicios IP, <sup>10</sup>surgió la necesidad de crear una red internacional apoyada sobre algunos enlaces ya existentes y sobre otros nuevos, que pudiera suministrar tales servicios (incluyendo la conexión con los Estados Unidos y el resto de la Internet global), no sólo a las redes nacionales de I+D, sino también a otras organizaciones interesadas. Hay que tener en cuenta que la red IXI estaba restringida a usuarios académicos y de investigación, mientras que, a principios de los 90, empezaban a aparecer en Europa redes IP con usuarios en otros ámbitos. Así, por ejemplo, la red EUNET, desde unos orígenes en entornos académicos, se reorientó hacia usos comerciales. Existía una necesidad de establecer un backbone IP abierto, sin restricciones de uso, para satisfacer la demanda tanto de las redes académicas (muchas no podían esperar hasta que EUROPANET se materializara), como de las nuevas redes comerciales que se habrían paso en el horizonte europeo. <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> HAAPANIEMI, Peter. "El Poder de los Sistemas Abiertos", Revista Soluciones (Detroit, USA) 1992

<sup>11</sup> SCOTT G., M.J. "IBM Introduce Computadores RS-6000", Suplemento Listin Diario (Santo Domingo), mayo 1990

Durante los últimos años, al igual que ha ocurrido en el resto del mundo, la Internet en Europa ha alcanzado crecimiento y popularidad inimaginables a principios de esta década. La contribución europea al éxito de la tecnología TCP/IP a nivel mundial ha sido notable, siendo, sin duda, su aportación más trascendental la concepción y desarrollo de la aplicación que habría de permitir la penetración definitiva de la Internet hasta los rincones más insospechados del planeta: el World Wide Web (www), cuyo primer prototipo se creó en el CERN en 1990.

Fruto de esta popularidad, son innumerables los proveedores de servicios IP comerciales que han ido surgiendo desde 1992, creando nuevas redes troncales a nivel regional, nacional, continental y mundial, entre las que cabe destacar las de PIPEX (UUNET), BT, Unisource y Global One. La coordinación entre los distintos actores se sigue llevando a cabo en el seno de RIPE, con el soporte del RIPE NCC, pero de la veintena de participantes iniciales en RIPE, se ha pasado en la actualidad a más de 1100.

Para facilitar el intercambio de tráfico entre todas estas redes, en 1994 y 1995 empezaron a aparecer diversos puntos de interconexión al estilo de los NAPS (Network Access Point, punto de acceso a la red), por toda la geografía europea, entre los que sobresalen por su importancia el LINX (London Internet Neutral exchange, Intercambio de Internet neutral de Londres), el dGIX (Distributed Global Internet exchange en Estocolmo, distribuidor global de intercambio de Internet) y el AMS-IX (Amsterdam Internet exchange, intercambio Internet en Amsterdam).

Pese a la creciente comercialización de la Internet también en Europa, las redes académicas y de investigación continúan siendo un punto de referencia obligada, su concurso fue decisivo para la creación de piezas clave de la Internet europea, como RIPE, el RIPE NCC o Ebone. Siempre necesitadas de mayores anchos de banda que los disponibles comercialmente a precios razonables, las redes de I+D

han sido un avance en el contexto europeo. Con el apoyo de la Comisión Europea y DANTE consiguieron crear infraestructuras como EUROPANET o PHARE (en los países del este europeo), en vanguardia de las posibilidades tecnológicas del momento, que hubieran sido impensables sin su participación.

**1.1.3 Internet en Latinoamérica.** Actualmente la nueva economía mundial, es significado de cambio, éste cambio como se ha podido observar involucra a todos. Los remates en línea, los centros comerciales virtuales, los proveedores de servicio de Internet, los desarrolladores de software, las compras en grupo, los programas de optimización de los compradores a proveedores, y otros más, son ahora una realidad. Este nuevo escenario presenta riesgos y oportunidades que deben ser tenidas en cuenta por las organizaciones contemporáneas. Riesgos porque hay firmas que están sacando ventaja de este nuevo mundo y están haciendo todo lo posible por capturar valor en cualquier lugar donde existan ineficiencias en el mercado. Oportunidad porque las que se muevan con más agilidad serán las encargadas de capturar este valor.

Una prueba tangible del aprovechamiento de estas oportunidades lo constituye el crecimiento exponencial del mercado de Internet y el impacto económico derivado de este nuevo campo de juego. Durante los últimos ocho años en los Estados Unidos (donde mayor desarrollo a tenido el Internet y los sistemas de información) ha habido un crecimiento que equivale al 42% del total del incremento del PIB (Producto Interno Bruto) mundial (según datos de eMarketer); es decir, han replicado una economía como la japonesa. Gran parte de este éxito está sustentado en el crecimiento tecnológico y en el aprovechamiento económico de la red como fuente de corrección de ineficiencias del mercado en muy diversos sectores productivos. De hecho, Latino América no es ajena a este fenómeno: en medio de la situación de bajo crecimiento de esta década, si se examina el detalle del incremento de PIB por sectores, se encuentra que de manera consistente,

aquellos sectores relativos al mundo digital han mostrado resultados positivos a pesar de su reducido tamaño.

La evidencia es contundente: la fuente de productividad en la economía americana proviene de la revolución en informática y en tecnologías de comunicación Alan Greenspan, presidente de la Mesa de Investigación Federal, ha dicho que el efecto de estas tecnologías podría rivalizar o inclusive superar el impacto que tuvo el telégrafo o la electricidad en el siglo XIX. Desde el punto de vista de Greenspan, la gran contribución de esta nueva tecnología ha sido reducir el grado de incertidumbre con que los negocios tienen que vivir. Ahora se tiene mucha más información disponible en el momento de tomar decisiones acerca de inventarios, de comportamiento de las ventas, de las necesidades de los clientes, etc. Otras economías industriales están incrementando el uso de estas nuevas tecnologías rápidamente y la historia económica muestra que la convergencia es un poderoso fenómeno: los países que se han quedado atrás en cuanto al desarrollo de tecnología, aprenden sobre las nuevas técnicas de sus vecinos más avanzados y replican los aumentos en productividad que se ven en otras partes.

En la América Latina de habla hispana, la promoción de la capacidad empresarial en comercio electrónico está siendo conducida por los proveedores de servicio de Internet, muchos de los cuales ofrecen también servicios de diseño de páginas Web, entrenamiento, consultas técnicas y la integración de sistemas, y, de vez en cuando, el software y los equipos. Las instituciones de educación superior en la América Latina, tal como en Norteamérica, Europa del Oeste y partes de Asia, han jugado un importante papel en la introducción de Internet en la sociedad por medio de su familiarización con los estudiantes. Sin embargo, en contraste con Norteamérica, la mayoría del desarrollo de habilidades en el comercio electrónico aparece como suministrado por los proveedores del servicio Internet y otras firmas consultoras, mas que por las asociaciones industriales o instituciones formales de entrenamiento.

La infraestructura de apoyo al comercio electrónico en la América Latina de habla hispana refleja, por un lado, el antiguo énfasis de la comercialización electrónica, y por el otro, el reciente énfasis de los servicios basados en páginas Web. La comercialización electrónica es la expresión del intercambio electrónico, nacional o internacional, público o privado, de datos y de formas normadas, mientras que el comercio minorista basado en el Web es de la incumbencia de los proveedores de servicios de Internet y de la prensa de información tecnológica. Las antiguas formas de comercio electrónico están asociadas a instituciones privadas no lucrativas para promover acciones colectivas en relación con el comercio y las formas más nuevas del comercio electrónico son fundamentalmente dirigidas al mercado. Los retos más importantes en el desarrollo de la capacidad del comercio electrónico en la América Latina son el establecimiento de una política y de un programa de actividades bajo el auspicio de los gobiernos nacionales o de las agrupaciones económicas regionales, como la Agenda de Competitividad (Nicaragua), y el establecimiento de programas e instituciones para promover la difusión de las capacidades del comercio electrónico entre las PYMES (Pequeñas y medianas empresas), a través de la Alianza Internet (Chile), con la presentación de los adelantos técnicos, proyectos, demostraciones de las posibilidades tecnológicas y económicas y capacitación a la dirección.<sup>12</sup>

**1.1.4 Clusters Industriales Virtuales en Latinoamérica.** Algunos de los antecedentes que se tiene de los Clusters Industriales Virtuales en Latinoamérica son los conceptos desarrollados en México en 1999 el cual se denominó Mexican-Industry.com, y nace como parte del proyecto de investigación "Global Virtual Enterprises", desarrollado en el Centro de Sistemas Integrados de Manufactura del Campus de Monterrey.

---

<sup>12</sup> PALACIOS, A. Personal Computing: Como Vender en Internet y no Morir en el intento?. México D. F. Consultado Enero 29, 2001 de la Base de datos electrónica Infolatina.

Posteriormente se desarrolló el concepto en El Salvador denominándose El Salvador-Industry.com, el cual tiene como objetivo apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa MIPYME salvadoreña, mediante la incorporación de empresas con competencias tecnológicas, alianzas con organismos promotores del desarrollo de la MIPYMES y organizaciones internacionales similares. Este cluster está formado por empresas del sector metalmeccánico, ofreciendo apoyo a los sectores de:

- Automotriz.
- Electrodomésticos.
- Bienes de Capital.
- Metal mecánico.

(Mora, 2002) en su investigación titulada Plan Estratégico de Mercadeo para Incentivar a las Empresas para la Creación de un Portal Económico, desarrollado en la Universidad Católica del Táchira, tiene como propósito identificar las necesidades de las empresas adscritas a la Cámara de Comercio e Industria del Estado Táchira para determinar las estrategias necesarias, que ayuden a la creación de un portal económico. La metodología correspondió a una investigación de campo de tipo descriptiva. Los resultados de la investigación evidenciaron la necesidad de un plan estratégico de mercadeo para la creación del portal económico.

(Perego, 2003) en su investigación titulada Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos, desarrollada en la Universidad Nacional de La Plata, tiene por objetivo fundamental la creación de un núcleo de servicios comunes para las empresas e integrarlos en una cadena de valor productiva y, que en conjunto, alcancen más altos niveles de productividad, calidad y rentabilidad.

**1.1.5 Telecomunicaciones y telemática, sector competitivo.** <sup>13</sup> El vertiginoso desarrollo que han experimentado las telecomunicaciones en los últimos tiempos debido al uso cada vez más extendido de Internet, añade numerosos matices a esta sencilla idea de la comunicación. En el tránsito de las comunicaciones vía correo electrónico al desarrollo de la red Internet se han multiplicado los elementos básicos de la comunicación, de tal forma que el intercambio comunicativo utilizando el medio telemático puede producirse de múltiples formas: con un solo emisor y un solo receptor; con un solo emisor y múltiples receptores, con múltiples emisores y un solo receptor o con múltiples emisores y múltiples receptores; al crecer estos elementos, también crecen los mensajes. Además, las comunicaciones telemáticas, permiten trabajar a tiempo real y conexión directa o a tiempo diferido, de tal forma que el receptor puede recibir los mensajes cuando se conecte a la red.

En la actualidad, Internet pone a disposición de todos los usuarios una enorme cantidad de información elaborada por particulares, empresas, asociaciones, instituciones, etc. Al tratarse de una red mundial, puede accederse a cualquier información existente en la red, procedente de cualquier país con las únicas barreras del idioma (existen traductores), del presupuesto (la conexión con cualquier parte del mundo tiene un precio único), de la capacidad de los equipos, de las limitaciones técnicas del proveedor (el que nos proporciona el acceso a la red) o de la línea, de las limitaciones comerciales de servidores (quien proporciona la información) con ánimo de lucro y de las limitaciones de nuestra propia conciencia (existencia de libertad de expresión en la red).

En resumen, la telemática permite establecer un flujo de comunicación universal, rápido, asequible (tanto económica como técnicamente), basado en la transmisión o el intercambio de ideas con carácter público o privado, en el que cualquiera, con

---

<sup>13</sup> CINTEL, Centro de Investigación tecnológica.  
CRT, Comisión de Regulación de telecomunicaciones

los adecuados medios técnicos, puede ser transmisor de mensajes. Esto último supone liberar a las personas de la "tiranía" de los medios de comunicación tradicionales privados o públicos como barrera a la divulgación de cualquier mensaje.

Hoy se utilizan tecnologías como el teléfono móvil (celular), a unos costos cada vez más bajos; equipos inalámbricos, para transmitir información entre ellos mismos; transmisión de datos por la red, pero con capacidad controlada; utilización de fibras ópticas, para optimizar las comunicaciones; teléfono fijo e Internet por módem o cable. Desplazando de esta manera otras con poco tiempo de haber llegado a la sociedad, entonces que se espera de la que utilizamos en la actualidad.

La tecnología WiMax podría complementar la tecnología inalámbrica llamada Wi-Fi. Esta última elimina el uso de cables entre los computadores portátiles y las redes corporativas, de manera que los usuarios puedan acceder inalámbricamente a servicios como navegación en Internet, el correo interno y las bases de datos, en distancias menores a 90 metros. WiMax permitirá que todo dispositivo que tenga un chip Wi-Fi pueda conectarse a Internet desde prácticamente cualquier lugar.

WiMax entra así a competir por las tecnologías conocidas en telecomunicaciones como 'de última milla', en donde se concentra la principal problemática actual de cubrimiento pues, al ser inalámbrica, es más barato instalar antenas WiMax para llevar Internet a zonas alejadas donde tender una red de cobre o fibra óptica es exageradamente costoso y difícil, como zonas rurales (campo) o de acceso complicado en las ciudades (zonas montañosas). Esa es la ventaja que tiene frente a los servicios basados en cables (como los de cable y DSL).

Colombia ya cuenta con una legislación en torno al uso de las bandas de radiofrecuencia para redes inalámbricas. Se trata de la resolución 689 del 21 de

abril de 2004, emitida por el Ministerio de Comunicaciones, la cual definió las bandas que el Gobierno designó como de libre uso para el transporte de datos inalámbricos.

La compañía investigadora de mercados Júpiter Research ([www.jupiter.com](http://www.jupiter.com)) calcula que hacia 2009, cuando la tecnología logre un punto de madurez y uso, los ingresos por sus servicios llegarán a los 3,9 billones de dólares en todo el mundo.

En conclusión WiMax, es una nueva tecnología inalámbrica que permite cubrir zonas muy amplias, pues su alcance es hasta 50 kilómetros. En contraste, Wi-Fi tiene un alcance solamente de 90 metros. Los equipos de los usuarios móviles podrán ‘colgarse’ de esa gran red metropolitana, desde cualquier lugar, para obtener acceso de alta velocidad a Internet. Se usará en ciudades y zonas apartadas. La ventaja en las ciudades es que los costos de la infraestructura son menores, pues no hay que tender redes de cables; en el campo, por su parte, permite ofrecer acceso a Internet en zonas de muy difícil acceso, donde implantar otras tecnologías es imposible o bastante complicado.

La videoconferencia es un servicio que permite comunicar dos o más puntos localizados en una misma ciudad, un mismo país, o distintos lugares del mundo. Esta tecnología permite a sus usuarios intercambiar ideas e información como si estuvieran en la misma habitación. Eso es posible gracias a que los asistentes tienen la posibilidad de verse unos a otros mediante sistemas de transmisión de video y de interconectar sus computadores para compartir una presentación como si estuvieran viendo la misma pantalla del PC.

La telefonía IP permite utilizar Internet y las redes de computadores de las compañías para transmitir llamadas, además de los datos que suelen viajar por esas redes (documentos, videos, imágenes, etc.). Esto es posible porque la voz se transforma en paquetes de datos que se transmiten tal como los demás archivos que emplean las ‘avenidas’ de Internet.

La telefonía IP tiene una gran ventaja frente a la tradicional: es más económica. Las empresas logran grandes ahorros en gastos operativos al administrar una sola red en vez de dos (la telefónica y la de cómputo).

Además, los costos telefónicos pueden reducirse notablemente, tanto en telefonía local como de larga distancia entre sucursales de las empresas, pues las llamadas se realizan por las redes de datos internas o por Internet (cabe aclarar que las llamadas locales o de larga distancia a terceros por fuera de las sucursales— sí deben utilizar los servicios de un operadora tradicional).

Banda Ancha, la principal diferencia entre una conexión de banda ancha y una conmutada (por la línea telefónica) es la velocidad, que puede ser docenas de veces mayor. Gracias a ello, una persona podría estar consultando información en varias páginas distintas, bajar programas o archivos grandes y sostener una videoconferencia, todo al mismo tiempo y rápidamente.

Una conexión de alta velocidad a Internet puede elevar la productividad personal y la de toda una empresa, debido a que las conexiones de alta velocidad tienen un impacto positivo en aspectos como competitividad, ahorros y eficiencia. Una compañía que se conecta a Internet a través de banda ancha y que intercambia datos con clientes y proveedores por medio de canales dedicados de comunicación logra un aumento en la productividad del 25 al 40 por ciento, según estudios de la firma investigadora de mercados Jupiter Research ([www.jupiterresearch.com](http://www.jupiterresearch.com))

El sector de las telecomunicaciones en Colombia ha entrado en una nueva fase de recuperación y crecimiento, que está cimentada en el desarrollo de planes de negocios orientados a la creación de valor y la rentabilidad. Mientras que en el año 2002 solamente 10 de cada 100 colombianos contaban con un teléfono móvil, hoy esa proporción subió a 17 entre 100, lo que representa un crecimiento del 69% en estos dos años de Gobierno. Así mismo, el servicio de Internet pasó de 1,6

millones de usuarios en junio de 2002, a 3,1 millones de internautas en diciembre de 2003, con un aumento del 93% entre un año y otro.

Con base en las informaciones parciales de que dispone el DANE, en su encuesta de 2001, se puede estimar que en Colombia existe una dotación de 3.7 computadores por cada 100 habitantes, una cifra pequeña en comparación con otros países de América Latina.

Durante 2003 el número de computadores en Colombia se incrementó aproximadamente en un 45%, alcanzando una cifra estimada de 3 millones de equipos.

De acuerdo con un informe del Economist Intelligence Unit, Colombia mejoró en cerrar su brecha tecnológica, pero el avance sigue siendo lento. En el 2005, el número de colombianos con acceso a un computador llegaba apenas al 48 por ciento. Otra de las tendencias interesantes es que cada vez más los colombianos emplean computadores en sus casas, algo que puede reflejar que se ha incrementado el número de estos aparatos en los hogares. La mayoría, el 84 por ciento, lo utiliza para conectarse a Internet.

En el caso de Colombia, la distancia entre los que utilizan la tecnología y los que no se está cerrando cada vez más, pero a pasos muy lentos, incluso más que en otras naciones de la región. Así quedó demostrado en el séptimo informe del Economist Intelligence Unit (EIU), unidad de la empresa que edita la revista The Economist.

Este grupo de expertos analizó con cerca de cien criterios a 190 países del mundo. La evaluación tuvo en cuenta seis categorías entre las que están conectividad, infraestructura tecnológica y la adopción de las nuevas tecnologías por empresas y particulares.

En el último año, Colombia tuvo mejor puntuación, pasó de 4,18 a 4,41 (donde 10 es lo mejor), pero perdió tres posiciones, por lo que figura en el lugar 51.

Esto quiere decir que el ritmo de avance de Colombia no tiene la misma velocidad que está llevando el mundo, e incluso de otros países con características parecidas como Perú, que en el último año pasó al número 50 con una calificación de 4,41.

Si bien es cierto que el Estado ha realizado esfuerzos para dotar de la infraestructura que permita mejorar el servicio en calidad y cobertura, en materia de acceso a Internet en Colombia se encuentra por debajo de la media de América Latina y es ampliamente superado por países como Chile con 20.61%, Uruguay 11.83%, Argentina 11.20%, Costa Rica 9.28%, Perú 7.48% y Venezuela 5.04%<sup>14</sup>.

14

Mientras el nivel de penetración en Internet en América del Norte para el 2002 se encontraba en el 53.22%, Oceanía tenía al 37.57%, Europa el 20.81%, América Latina solo llegaba al 6.69%<sup>16</sup>, lo que evidencia las limitaciones que tiene la población y, en especial, los comerciantes e industriales para generar negocios a través del e-commerce.

El número de usuarios de Internet en promedio está creciendo en 500.000 usuarios por año, pero los países vecinos lo están haciendo a un mayor ritmo, por lo que no se logra reducir la brecha digital entre países.

Sin embargo, de acuerdo con los estudios de la firma Boston Consulting Group las transacciones en América Latina por internet – e-commerce – en el año 2001 apenas alcanzaron US\$1.280 millones, de los cuales el 71% fue por cuenta del Brasil, el 9.3% por México, 9.3% Argentina, 3.5% Chile y el restante 5.9% por los

---

<sup>14</sup> Datos tomados de Noticias.dot .com, con base en estudios ITU. 2.005

otros países, incluido Colombia. En consecuencia, la cifra de este renglón es aún muy modesta en el país. Sin embargo, cabe anotar que de las 5.922 empresas industriales que fueron encuestadas en el año 2001 por el DANE, el 70% manifestó que estaba conectado a internet y de este total el 25.67% tiene Web Site, que lo utilizan de la siguiente manera: el 51.78% para la comercialización de productos con sus clientes, el 15.85% para comercialización de productos con la industria; el 10.88% para pagos en línea, procesamiento de órdenes y envíos en línea y capacidad de ofrecer transacciones seguras; y el 46.06% lo utiliza en otros servicios.

En el 2006 los precios a nivel corporativo en Colombia del servicio de Internet para un máximo de cuatro computadores es en promedio de \$47.000 mensuales y para un número mayor de computadores instalados en red oscilan entre \$104.400 y \$172.500 mensuales. Los proveedores en Bucaramanga son principalmente: Axesat S,A, Telesat, TV Cable, Telebucaramanga y Empresas Publicas de Medellín EPM NET.

## **1.2 EMPRESAS VIRTUALES.**

A falta de definición formal por parte de los Nuevos Economistas, entenderemos que estamos ante una empresa virtual cuando esta empresa realice la mayor parte de su negocio "en Internet".

Una empresa Virtual es una organización que opera utilizando las herramientas informáticas para interactuar y comunicarse con otras empresas, proveedores o sucursales; unidos por Tecnologías de Información; compartiendo habilidades, costos, y acceso a mercados.

Esto significa que se relacionará con sus clientes y proveedores vía Internet, sus procesos sean fundamentalmente automatizables en Internet y el negocio pueda

en teoría "funcionar sólo". Estos negocios "sólo Internet" también tienen un nombre (en la nueva economía todo tiene un nuevo nombre, cuando no dos o tres): son los pure players, /los "jugadores puros", los que sólo están en Internet.

A poco que se piense, es fácil comprobar que cualquier empresa virtual tiene, en realidad, poco de virtual. El sueño de muchos ciberemprendedores de estar tumbados en la playa mientras su "web" produce millón tras millón no es más que una falacia. Cualquier negocio real o virtual va a pedir muchas, muchas horas al equipo emprendedor, horas bien "reales".

Con el ingreso de la tecnología Internet en el mundo de los negocios se ha iniciado un proceso de transformación radical de la forma de hacer negocios, incluso de crear y desarrollar las empresas. Conviene entender en primer lugar de forma clara que Internet es una tecnología. Dejando aparte las espectaculares noticias de nuevos millonarios, grandes fusiones y absorciones, cotizaciones de acciones por las nubes, etc., Internet es una excelente herramienta para mejorar la operativa de todo negocio, crear nuevos productos o servicios, abrir nuevos mercados y sobre todo, y en definitiva, mejorar los procesos de comunicación empresarial.<sup>15</sup> Pero como tal, es simplemente un tecnología y no una panacea a los problemas empresariales.

En la práctica, en las empresas en funcionamiento, entrar en Internet suele ser una decisión que se toma de forma poco meditada. Entrar, en principio, es fácil. Lo que ya es más complicado es permanecer en Internet. Crear una página Web lleva su tiempo, requiere adquirir ciertas habilidades. Y mantener actualizada una Web lleva horas y sobretodo disciplina de trabajo que alguien de la empresa (o de fuera, previo presupuesto, claro) deberá hacer. De la misma manera que pocas empresas funcionan hoy sin contar con un teléfono, un fax y un ordenador, a la "lista de inversiones" de cualquier empresa hay que añadir ya el dominio propio y

---

<sup>15</sup> ANDUZ, María Teresa. La Capacitación y el futuro servicio al cliente. México Editorial Trillas, 1994.

la conexión a Internet. Y de la misma manera que cualquier empresa que se crea piensa en hacer un catálogo, ahora debería pensar en preparar su Web.

En resumen, toda empresa "tradicional" debería contar ya con unos elementos mínimos "de Internet". Sin dejarse llevar por las promesas de millones de visitantes y de grandes beneficios por el uso de Internet, no hay ninguna razón de peso por la que una empresa no cuente hoy en día con los siguientes elementos:

- Una presentación web de la empresa
- Una descripción de los productos y servicios que ofrece en su pagina web
- Servicios adicionales de utilidad para clientes en internet y empleados en la intranet
- Formación adecuada del personal en el uso de Internet.
- Infraestructura de red y conectividad a internet

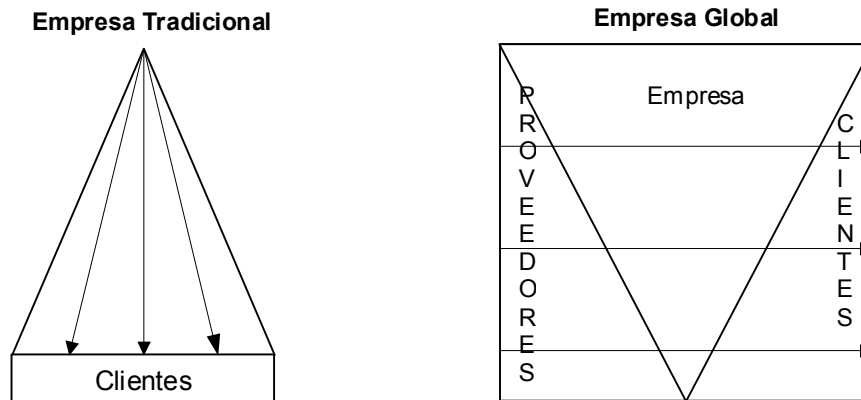
Los cambios que están ocurriendo en el mundo han llevado a las empresas a la necesidad de diseñar estructuras organizativas que le permitan adaptarse a las exigencias de cada momento, es decir, estructuras flexibles y adaptativas. En este caso nos referimos a la sustitución de estructuras tradicionales por sistemas de información, lo cual establece las condiciones básicas para que fluya la comunicación dentro de las empresas, ya que esto constituye la clave para el éxito o fracaso de las mismas.

La estructura virtual hace que el proceso de comunicación se lleve a cabo de forma eficiente, así pues el proceso de cambio empresarial se facilita por las nuevas tecnologías de información, las cuales permiten obtener la información necesaria para los procesos productivos, [www.mexican-industry.com/empresavirtual.html](http://www.mexican-industry.com/empresavirtual.html), define empresa virtual como:

Una empresa Virtual es una red temporal de compañías independientes, proveedores, clientes e incluso antiguos rivales, unidos por Tecnologías de Información; compartiendo habilidades, costos, y acceso a mercados. No tiene una oficina central ni esquema organizacional. Su objetivo es satisfacer una demanda de mercado en el menor tiempo posible con las mejores habilidades y competencias de cada uno de los socios.

Los principales aspectos que caracterizan a un cluster virtual es que (a) son formadas para aprovechar una oportunidad de negocios en un momento determinado, (b) están compuestas por la unión de las mejores competencias o competencias claves de las empresas miembro del cluster, (c) el uso de las tecnologías de información y comunicación como sistemas de información, bases de datos, el correo electrónico e Internet.

**Figura 1:** Cambio del Modelo Empresarial



**Fuente:** Cuesta, F. (1998): La Empresa Virtual

Las organizaciones de negocios son básicamente en esencia mecanismos para la coordinación. Existen para guiar el flujo del trabajo, materiales, ideas y dinero. La forma en que se organizan esta determinada en gran parte por las tecnologías de coordinación disponibles. Cuando es mas barato realizar transacciones internamente dentro de las fronteras de la organización, las organizaciones crecen pero cuando es mas barato realizar estas transacciones externamente en el mercado, con organizaciones independientes, entonces las organizaciones permanecen pequeñas o reducen su tamaño.

Las tecnologías de coordinación de la era industrial el tren, el telégrafo, el carro, el teléfono, la computadora tipo mainframe, la fotocopidora y el fax hacían que las transacciones internas fueran posibles y ventajosas. Las compañías eran capaces de administrar grandes organizaciones centralmente, logrando economías de escala en la manufactura, mercadeo, distribución y administración. En esta situación era lógico y aconsejable controlar gran cantidad de funciones y operaciones directamente. Las empresas centralizaban la mayoría de las operaciones realizaban el mayor numero de tareas posibles y contrataban a grandes cantidades de gente para realizarlas.

La llegada de poderosas computadoras personales, amplias redes electrónicas y nuevas aplicaciones de software son las nuevas tecnologías de coordinación. Esto cambia el paradigma de las organizaciones. Debido a que la información puede ser compartida instantáneamente a un bajo costo por mucha gente en ubicaciones distantes el valor de la centralización y la burocracia disminuye. Los individuos se pueden administrar a si mismos, coordinando su trabajo por medios electrónicos con otros individuos. Ahora se pequeño es bueno.

Las tecnologías de coordinación permiten de una forma regresar a las organizaciones previas a la era industrial. Organizaciones pequeñas autónomas realizando transacciones con otras organizaciones pequeñas en el mercado. Pero hay un diferencia crucial entre, ahora gracias a las redes electrónicas las micro

organizaciones pueden conectarse a grandes bancos de información, tecnología y mercados financieros antes solo disponibles para las grandes organizaciones. Las organizaciones pequeñas gozan de muchos de los beneficios de las grandes sin perder la flexibilidad, enfoque y creatividad.

Esto le puede parecer una historia de ciencia ficción o fantasía pero el mundo de los negocios nos muestra varios ejemplos donde se ve que esta tendencia ya está aquí y llegó para quedarse. Durante los años 1920's y 1940's la industria del cine era controlada por grandes estudios como MGM y Columbia. Estos estudios empleaban actores, directores, escritores, publicistas e infinidad de otro personal. Los estudios cinematográficos eran el modelo de la gran organización industrial. Pero para los años 1950's este modelo se empezó a desintegrar y el poder cambió gradualmente de los grandes estudios a los individuos. Actores, directores y escritores se volvieron independientes "freelancers", ellos decidían en que proyecto trabajar, la duración del proyecto y su remuneración. En la actualidad productores independientes inician proyectos cinematográficos, contratan, financian y forman equipos de "freelancers" para trabajar juntos temporalmente. Una vez el proyecto se finaliza la organización desaparece, pero sus miembros se vuelven a unir en otros proyectos. El cambio en la industria del cine de organizaciones grande y permanentes a organizaciones pequeñas y temporales demuestra como toda una industria puede cambiar de un paradigma de organizaciones jerárquicas, grandes y centralizadas a uno de redes, pequeñas y ágiles. Estos cambios no se limitan a Hollywood, grandes organizaciones manufactureras están implementando estrategias radicales de "outsourcing" y dejando que agentes externos realicen muchas de sus actividades tradicionales. (Zillur Arman, S K Bhattachryya, Singapore Management Review, 2002).

Un ejemplo extremo de esta tendencia es la empresa Topsy Tail que fabrica accesorios para la industria de la moda. Esta empresa actualmente genera ingresos por US\$ 80 millones pero solo cuenta con tres empleados y nunca toca el producto en todo el proceso de manufactura o distribución. La empresa contrata a

empresas manufactureras para que fabriquen sus productos, agencias de diseño para que diseñen los productos y empaques y una red independiente de almacenadoras, distribuidores y representantes de ventas se encargan de distribuir y vender. (Zillur Arman, S K Bhattachryya, Singapore Management Review, 2002).

El entorno competitivo esta forzando a que cada día mas empresas dejen atrás el viejo paradigma de tratar de dominar todas las disciplinas necesarias para producir y mercadear bienes y servicios, en su lugar están contratando agentes externos que pueden realizar estas tareas de una manera mejor. Administrar esta intrincada red de socios, contratistas y "freelancers" se esta volviendo tan importante como administrar las operaciones internas. El viejo modelo de negocio que se apoyaba en activos fijos, capital financiero y economías de escala es vulnerable a organizaciones mas pequeñas que utilizan nuevas tecnologías de coordinación para ser mas ágiles, reducir costos y ser expertos en sus "core competences".

### **1.2.1 Características de una Organización Virtual**

- Los individuos tienen una visión o meta compartida y un protocolo para la colaboración.
- Agrupan actividades de acuerdo a sus "core competences".
- Trabajan juntos en equipos con el fin de aportar sus "core competences" a la cadena de valor.
- Procesan y distribuyen la información en tiempo real a través de toda la red. Lo que les permite tomar decisiones y coordinar acciones de manera rápida.
- Se agregan miembros a la red, según sean necesarias nuevas "core competences".

**1.2.2 Beneficios de las Empresas Virtuales.** Los principales beneficiados de esta nueva tendencia son los individuos y organizaciones que se enfoquen en ser

sobresalientes en sus áreas de conocimiento o "core competence". Las organizaciones o individuos que no se pueden distinguir o posean habilidades sobresalientes serán los mayores perjudicados.

Estas nuevas tendencias impulsara a las empresas a buscar nichos de mercado donde puedan sobresalir, concentraran sus esfuerzos en explotar sus mejores habilidades y se especializaran en algunas de las actividades del proceso productivo. Las empresas que mayores beneficios económicos obtendrán serán aquellas que puedan crear marcas, las demás actividades como manufactura, control de calidad y distribución será delegada a agentes externos. Como ejemplo de lo anterior tenemos a la unidad de negocio de pantallas para PC de la empresa Nokia. Myyar Moragjhi logro desarrollar esta nueva unidad de negocio contra fuerte competencia de empresas de USA. En 1992 Moragjhi invirtió los US\$ 100,000 con los que contaba en mercadeo y brochures de información.

En la actualidad la empresa tiene el 6% del mercado de pantallas de 17 pulgadas en USA con ventas de US\$ 160 millones. Todo esto con un personal de cinco personas. Moraihi y un asistente controlan la marca y las actividades de mercadeo mientras Moraihi y dos especialistas financieros administran los asuntos financieros. Socios locales con amplio conocimiento del mercado se encargan de atender a los clientes en USA, servicio al cliente es realizado por técnicos independientes en Raleigh, Carolina del Norte, la logística la realiza una empresa subcontratada en Charleston, Carolina del Sur, la promoción y publicidad son llevadas a cabo por otra empresa en Montanview, California y la manufactura se lleva a cabo en Salo, Finlandia (Fulk, J and DeSanctics, G, Electronic groups at work, Organizational Science, 1995).

El proceso de ser una organización multinacional consistía en establecer oficinas con personal de la empresa en distintos países. Esto usualmente requería trabajo legal, supervisión financiera y movilización de personal. Para poder administrar

estas operaciones era necesario coordinar y consolidar información lo cual requería de personal calificado en las oficinas centrales y usualmente llevaba tiempo. Este costo representaba una barrera de entrada para nuevos participantes. El Internet y la comunicación electrónica permite tener acceso a comunicaciones a bajo costo. Una portal de Internet puede recibir visitas de personas de todo el mundo y tomar pedidos directamente del consumidor. Se pueden hacer contactos globales y ser multinacional en pocas semanas. Las tecnologías emergentes de comercio electrónico están democratizando las oportunidades de negocio. Individuos y pequeñas organizaciones pueden operar internacionalmente por medio de una computadora personal desde su propia casa.

**1.2.3 Actitudes y Comportamiento Empresariales.** Esta nueva estructura de negocio y nueva manera de interacción y coordinación llamada Organización Virtual requiere de cambios por parte de los empleados y administradores. La tecnología con todos sus avances no puede reemplazar la necesidad básica de tener metas claras, un liderazgo efectivo y relaciones humanas adecuadas. La tecnología es una herramienta un facilitador que nos permite realizar actividades de manera distinta y mas rápidamente, pero el contenido y la dirección, los que hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso, todavía esta determinado por los seres humanos. Por esta razón son necesarios ciertas actitudes y comportamientos para garantizar el éxito de las organizaciones virtuales. Zillur Arman, S K Bhattachryya, Singapore Management Review, 2002). La confianza es esencial para lograr un trabajo colaborativo y cooperativo. También son necesarios un espíritu emprendedor y tolerancia al riesgo y un compromiso con la excelencia.

Otros temas que se deben abordar por las Organizaciones Virtuales son: identificar las "core competences" actuales de la empresa y las "core competences" deseadas, proveer de la infraestructura tecnológica que permita la colaboración y comunicación de equipos geográficamente dispersos, medir las mejoras del servicio al cliente, estimular el aprendizaje, cambiar el antiguo sistema de

remuneración basado en el tiempo de la era industrial a un nuevo sistema de remuneración basado en desempeño acorde a la era de la información.

El concepto de Organización Virtual esta estrechamente relacionado con otros cuatro conceptos: groupware, equipos virtuales, teletrabajo y oficina virtual. A continuación exploraremos cada uno de ellos.

Groupware se utiliza para englobar la tecnología electrónica, tecnología de información y procesos de grupos que soportan a las organizaciones y equipos (O'hara Devereaux and Johansen, 1994, p.78). Se pueden subdividir en tres rubros: cara a cara, convencional y basada en Internet. Aunque la comunicación cara a cara no sea a través de un medio electrónico, los expertos citan que es la manera mas eficiente de establecer relaciones personales las cuales son esenciales para el trabajo de equipos virtuales. Según los expertos la comunicación cara a cara da la oportunidad de comprender las motivaciones y estilos de comunicación del individuo haciendo mas fácil posteriormente la comunicación electrónica. Por lo tanto se le considera parte del groupware. Los medios convencionales de groupware son el fax, el teléfono o la carta. Los expertos resaltan el uso del teléfono como un medio para facilitar las relaciones personales. Usualmente las llamadas telefónicas se utilizan cuando se forman los equipos para conocer a los demás participantes o "romper el hielo". Algunas personas argumentan que el alto costo de las llamadas hacen del teléfono un medio de comunicación obsoleto. Sin embargo la experiencia señala que el alto costo inicial de establecer relaciones personales evita malos entendidos posteriormente que pueden ser mucho mas caros. El groupware basado en Internet es: el correo electrónico, el mensaje instantáneo o Chat, los grupos de discusión, portales de Internet y la tele conferencia. Los estudios han demostrado que el correo electrónico es el canal de comunicación virtual mas usado. En algunos casos debido a limitaciones financieras es el único medio disponible. Sus ventajas incluyen la velocidad, bajo costo, accesibilidad y la facilidad de mandar archivos adjuntos. Para asegurar una buena comunicación a través del email es

necesario establecer un protocolo de comunicación. Este protocolo debe establecer reglas claras como tiempo de respuesta, un título por email, un mensaje por email, una idea por email, El software de mensajes instantáneos facilita la comunicación informal y la creación de relaciones más estrechas. Anteriormente las video conferencias estaban limitadas debido a su alto costo. El Internet ha hecho posible que más personas puedan acceder a este servicio a un menor costo.

Los equipos virtuales son un fenómeno relativamente nuevo. Usualmente se definen como equipos de trabajo temporales, con diversidad cultural, dispersos geográficamente que se comunican electrónicamente (Jarvenpaa and Leidner 1999). Los equipos virtuales se pueden comunicar sincrónicamente o asincrónicamente por medio de tecnologías como el email, grupos de discusión, conferencias de audio/video/data, votación electrónica y trabajo colaborativo. Algunos de los beneficios de los equipos virtuales es que facilitan el compartir información y conocimientos sin el costo de tener que viajar. Según el Departamento del Trabajo del Gobierno de los Estados Unidos de Norte America entre 13 y 19 millones de personas trabajan actualmente desde lugares alejados de su oficina.

El teletrabajo es la actividad profesional desarrollada por personas - teletrabajadores-, que no están presentes físicamente en la empresa para la que trabajan. Esto exige además de una calificación profesional, un dominio de nuevas tecnologías (computadoras, módem, fax, teléfono, Internet y todo el software que apoya el funcionamiento de estos) ya que éstas serán sus herramientas de trabajo.

Las ventajas del teletrabajo son. Autonomía, ser uno "su propio jefe", los teletrabajadores desempeñarán sus funciones sin moverse de casa disponiendo y organizando su tiempo, con lo que podrán realizarse en otros campos (familiar, aficiones, relaciones). También es posible el desarrollo de la actividad profesional

en otros lugares, no necesariamente el hogar. Las empresas consideran que este sistema conlleva un ahorro de costes y espacio. Ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos. Menor contaminación ambiental.

Por otro lado están las desventajas: Necesidad de grandes dosis de autodisciplina, el teletrabajador deberá orientar su actividad hacia la prestación efectiva de servicios, por los que aquellos que carezcan de poder de autoorganización o autodisciplina tendrán una gran desventaja competitiva. Problemas de tipo psicológico o relacional, ya que puede producir sensación de aislamiento en el teletrabajador. Dificultad para motivar a los trabajadores a distancia y hacerles partícipes de los objetivos de la compañía lo que puede llevar a que ésta pierda parte de su fuerza corporativa. En la mayor parte de países, especialmente las naciones en desarrollo, no hay un marco legal que regule el teletrabajo. Las empresas deben poner especial énfasis en la seguridad de la información, tanto a nivel físico como a nivel de redes.

La oficina virtual es esencialmente el "outsourcing" de los servicios de secretariales. Esto incluye usualmente recepción de mensajes, contestar el teléfono, preparar correo pero también puede incluir otros servicios como llevar los libros contables, coordinar la agenda, preparar itinerarios y reservaciones de viaje. Todos estos servicios pueden ser mercadeados bajo infinidad de nombres, últimamente los nombres teletrabajo y asistentes virtuales parecen ser los más de moda. La ventaja de estos servicios es el ahorro en costos fijos. Se estima que en los Estados Unidos de Norte América se obtienen ahorros por cada trabajador que trabaja desde su casa de US\$ 5,000 anuales solo por concepto de rentas y los aumentos en productividad y disminución de ausentismo logran ahorros por otros US\$ 10,000 anuales por trabajador.

**1.2.4 Estrategias para los negocios digitales.** Comenzar un negocio on-line sólo para imitar a la competencia no es una buena estrategia. Hay muchos

motivos para empezar un negocio en la red, y conviene tomar uno o más como objetivos a cumplir para poder luego sopesar el éxito del emprendimiento en Internet. Recomendamos observar lo que hace la competencia y tener en cuenta a nuevas empresas rivales que ahora están más cerca gracias a Internet.

Para fijar objetivos realistas con respecto a los negocios en la red, hace falta determinar qué proporción de los negocios totales se realizarán por medio de la Web en un plazo de uno o dos años. Aunque la rapidez de Internet no permite pronósticos confiables, los datos siempre marcan una tendencia. Habría que preguntarse: ¿Dónde deseo que esté' mi empresa? ¿Prefiero digitalizarla por completo y usar Internet como principal canal de acción o "simplemente" como cuarto canal?, (tradicionalmente los negocios se realizan mediante tres canales: el contacto personal, el correo y el teléfono) Estas preguntas tienen que ver con la velocidad a la que uno planea desarrollar su organización. En muchos casos es posible crecer muy rápido en poco tiempo cuando se ingresa en Internet, si se cuenta con una Intranet basada en las mismas tecnologías que Internet, por ejemplo, TCP/IP (Protocolo de control de transmisión/Protocolo de Internet). Sólo si la empresa está totalmente digitalizada puede crecer significativamente, en 1998 Yahoo creció más del 1000%. El diseño de la organización electrónica y la infraestructura de soporte deben estar preparados para tolerar el crecimiento sin verse demasiado exigidos, de modo que la empresa no pierda tiempo ni dinero reestructurando un sitio después de unos meses de haberlo armado. Es imprescindible establecer correctamente qué se espera en la empresa para que el emprendimiento maximice los ingresos. Al contrario de lo que se pensaba cuando surgió Internet, se tarda mucho en obtener retorno sobre la inversión. Por eso hace falta un buen apoyo financiero para no fracasar en Internet y sufrir consecuencias en el resto de la empresa. Amazon.com tardó cinco años en recuperar su inversión inicial.

Los siguientes son algunos de los motivos más importantes por los que una empresa necesita estar en Internet:

- Ampliación del mercado: obtener experiencia con un nuevo segmento de público.
- Visibilidad: generar más visibilidad en el mercado meta y lograr más reconocimiento.
- Capacidad de respuesta: incrementar la eficiencia para responder a los clientes y a los pares.
- Nuevos servicios: brindar nuevos servicios a los clientes y a los pares.
- Relaciones comerciales: ofrecer información en tiempo real para aumentar las ganancias de todos los participantes.
- Reducción de costos: reducir el costo del producto, el soporte, el servicio y los bienes raíces.
- Conflictos entre canales: impedir y resolver conflictos entre canales.

**1.2.5 Evolución de la Industrial Virtual.** Los Clusters Industriales Virtuales (CIV), se encuentran integrados por diferentes sectores industriales que ofrezcan productos, procesos o tecnologías específicas. La metodología para el desarrollo de las CIV consiste en evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas asociadas, y de ésta manera determinar sus competencias claves.

(Galeano, 2002) define competencias claves como: “La integración de un conjunto de habilidades y tecnologías individuales de una empresa, que le permiten entregar un beneficio fundamental y diferenciado de la competencia”.

(G. Hamel y C. K. Prahalad) citado por (Cuesta, 1998: 119), indica que las estrategias de futuro de las empresas en la actualidad es: “Centrarse en descubrir qué es lo que saben hacer mejor que nadie, es decir, su negocio fundamental y dedicarse sólo a esas actividades”, a estas actividades se le denominan actividades nucleares, básicas o fundamentales, o lo que es igual, competencias claves.

Así el desarrollo de CIV, permite a las empresas definir las actividades específicas en que mejor se desempeñan, mientras que en aquellas donde haya debilidades serán complementadas por las otras empresas asociadas, estas competencias claves serán almacenadas en una base de datos, la cual conforma la herramienta principal para el funcionamiento del cluster.

### **1.3 MARCO LEGAL**

**1.3.1 Código de Comercio.** La empresa a constituir es de responsabilidad limitada en virtud a que en ella cada uno de los socios responde hasta por el monto de sus aportes. El capital social de la empresa está representado por cuotas de participación de igual valor, debe ser pagado totalmente al integrarse la empresa. Este tipo de sociedad no puede tener menos de dos (2) socios ni más de 25.

Artículo 353. En las compañías de responsabilidad limitada, los socios responderán hasta el monto de sus aportes. Sin embargo, en los estatutos podrá estipularse, para todos o algunos de los socios, una mayor responsabilidad o prestación accesoria de garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, modalidad y duración.<sup>16</sup>

Artículo 358. La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponde a todos y cada uno de los socios; estos tendrán además de las atribuciones que señala el artículo 187, las siguientes:

1. Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios.
2. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.

---

<sup>16</sup> Código de Comercio. 1998

3. Exigir de los socios las prestaciones complementarias o accesorias si hubiere lugar.
4. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquier otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicio a la sociedad.
5. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda. La junta de socios podrá delegar la representación y administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus funciones.

Artículo 633. Se llama persona jurídica, una persona lícita, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente<sup>17</sup>.

Artículo 1502. ... la capacidad legal de una persona consiste en poderse obligar por si misma y sin el ministerio o autorización de otra.

**1.3.2 Legislación virtual y electrónica.** La legislación Colombiana en cuanto al comercio virtual es muy escasa, sin embargo, es a través de la Ley 527 de 1999, por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. De otra parte, para la virtualización de una empresa hay que tener en cuenta, la ley sobre derechos de autor la cual sintetiza la legalización del software a utilizar. (Anexo A)

Igualmente la Ley 35 de 2001 que rige el comercio en Internet en Colombia (Anexo A)

---

<sup>17</sup> Código de Comercio. 1998.

Otras disposiciones sobre Comercio Electrónico contemplados en el Código de Comercio son:

\* Certificado digital:

- Aceptación, L. 527/99, art. 36
- Actos que se certifican L. 527/99, art. 30
- Contenido, L. 527/99, art. 35
- Registro, D.R. 1747/2000, art. 24
- Uso, D.R. 1747/2000, art. 15
- Comunicación de los mensajes de datos, L. 527/99, arts. 14 y ss.
- Definiciones, L. 527/99, art. 2º, D.R. 1747/2000, art. 1º
- Firma digital, L. 527/99, arts. 7º, 28, 35, 39, D.R. 1747/2000, arts. 15, 16
- Informes a la DIAN, L. 633/2000, art. 91
- Registro mercantil, L. 633/2000, art. 91
- Validez jurídica, L. 527/99, arts. 5º y ss.
- Valor probatorio, L. 527/99, arts. 10, 11

## **2. ESTUDIO DE MERCADOS**

### **2.1 OBJETIVOS**

**2.1.1 General.** Desarrollar un estudio de mercados que permita determinar las condiciones de la demanda tanto real como potencial, la oferta del servicio, y la mezcla de marketing que se requiere para establecer una empresa de asesorías profesionales virtuales.

#### **2.1.2 Específicos.**

- Identificar las condiciones en las empresas que requieren que se ofrezca el servicio virtual.
- Determinar los niveles de demanda del este servicio asesorías virtuales.
- Identificar la competencia y establecer la manera como ella ofrece los servicios.
- Establecer el precio al del servicio de acuerdo a las capacidades de los demandantes y a las expectativas del mercado.
- Determinar los canales y sistemas de comercialización del servicio.

### **2.2. DIAGNOSTICO DE MERCADOS**

**2.2.1 Mercado potencial.** Conformada por la pequeña y mediana empresa que no posee una estructura empresarial adecuada que le permitan tener profesionales especialistas en las respectivas áreas funcionales de la organización.

**2.2.1.1 Población.** Para efectos de determinar las condiciones generales del mercado, se considera como mercado objetivo la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Bucaramanga, que según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a Marzo de 2005 asciende a 2.007 empresas.

**Tabla 1.** Clasificación por tamaño de Empresas

Tamaño	Rango de Activos Miles \$	Nº Empresas Santander	Nº Empresas Área Metropolitana de B/manga	%
Microempresas	Menor de 190.750	34.872	31.239	93.6
Pequeña	190.750-1.907.5	1.792	1.656	4.9
Mediana Empresas	1.907.5-11.445.000	405	351	1.1
Gran Empresa	Mas de 11.445.000	141	130	1.4
Total		37.210	33.379	100.0

Fuente: Cámara de Comercio de B/manga. Rango determinado por ley 905 de 2.004

**2.2.1.2 Muestra.** Se maneja el muestreo estratificado, en forma proporcional al numero de empresas, para el cálculo de la población se maneja un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Se tiene entonces:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n tamaño de la muestra
- N tamaño de la población
- p Probabilidad de error (0.5)
- q probabilidad de éxito (0.5)
- e error de situación del 5%
- Z Número de desviación estándar con relación al promedio

$$n = \frac{2.007 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(2.007 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 322.58 \cong 323$$

Lo anterior significa que se deben realizar 323 encuestas a la pequeña y mediana empresa de Bucaramanga y su área metropolitana, sin embargo como de lo se trata es de crear un modelo de empresa de asesorías profesionales virtuales, se tomara una premuestra de 30 empresas, de acuerdo a la sugerencia del director del proyecto, el formato de la encuesta se presenta en el anexo B.

**Tabla 2.** Tamaño de la muestra

Tamaño	Nº Empresas	Porcentaje	Tamaño Muestra por estrato	Tamaño Premuestra por estrato
Pequeña	1.656	82.51	267	25
Mediana	351	17.49	56	5
Total	2.007	100.00	323	30

Fuente: Cámara de Comercio de B/manga, estimación autora Monografía

**2.2.2 Identificación de necesidades de información de los servicios de asesorías virtuales.** Para poder desarrollar la investigación se requiere buscar la siguiente información:

- Identificar los servicios de comunicación cuenta la empresa.
- Conocer la principal razón por la cual la empresa no cuenta con los servicios de Internet.
- Determinar en qué áreas la empresa está recibiendo actualmente asesorías y quienes la realizan.
- Conocer el principal motivo por el cual no contrata asesorías profesionales.

- Estimar el valor promedio por hora que actualmente paga por asesorías profesionales.
- Determinar cómo evalúan las empresas la calidad de las asesorías recibidas.
- Determinar la demanda de los servicios de asesorías profesionales virtuales.
- Estimar las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en cada una de las áreas.
- Identificar los inconvenientes que han encontrado las empresas con los asesores actuales.
- Determinar la oferta de asesorías empresariales.

## **2.3. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE ASESORIAS A OFRECER VIRTUALMENTE**

**2.3.1 Usos y especificaciones del servicio.** Las empresas recibirán soluciones oportunas en el desarrollo de sus procesos empresariales para la toma de decisiones a tiempo; la empresa virtual desarrollara todo su negocio de asesorías profesionales en ese "mundo virtual" a través de Internet mediante la utilización de la red de ordenadores y para comunicarse con los empresarios que usan esos ordenadores. El elemento fundamental que soporta Internet es el conjunto de ordenadores y, cada vez más, otros elementos activos como teléfonos móviles y otros aparatos electrónicos. Estos "nodos" se conectan mediante un sistema de comunicaciones de manera que desde cualquier punto debería ser posible alcanzar cualquier otro punto de la red.

La finalidad de la empresa de asesorías mediante Internet es obtener provecho de esas posibilidades de comunicación entre las distintas empresas del mercado en tiempo real, esto implica que un negocio en Internet debe ser esencialmente capaz de comunicarse y hacerlo con las características propias del medio, es decir, de forma flexible e interactiva, centrándose en aspectos de comunicación más allá de

donde llegan las empresas tradicionales, pudiendo interactuar con empresarios que desarrollen su trabajo en lugares distintos.

**2.3.2 Atributos diferenciadores del servicio.** La verdad es que resulta fácil llegar a pensar que una empresa virtual es realmente distinta a una "empresa del mundo real". Las posibilidades que brindan el uso intensivo de los sistemas de información y la capacidad de comunicación potencial con otros agentes del mercado pueden hacer que dos empresas del mismo sector, una "tradicional" y una "virtual" sean realmente distintas.

Sin embargo, en un mismo sector "tradicional" no sería difícil encontrar dos empresas que sean también totalmente distintas, ya sea por su distinta aplicación de la informática, por el ámbito regional en que operan o por su distinto uso de los canales de distribución o del marketing. Y sin embargo, nadie pensaría que están en sectores distintos.

Y, si bien, es cierto que las empresas virtuales tienen unas características distintas a las de muchos negocios tradicionales de su mismo sector (diferencias cada vez menores, porque los negocios tradicionales tampoco permanecen inmóviles), estas diferencias se han exagerado tanto que se ha llegado a crear toda una Nueva Economía.

Todo esto se traduce, a efectos prácticos para el emprendedor dispuesto a crear una empresa virtual, en la necesidad de conocer estas características diferenciales para tratar de explotarla al máximo a la vez que en la necesidad de evitar caer en la trampa de olvidar o desdeñar aspectos básicos de todo negocio, sea "virtual" o "real".

## 2.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La investigación de campo es la realización de investigaciones por contacto u observación directa para recopilar información de primera mano sobre las actitudes y comportamiento de los clientes, tienen que ver especialmente con: los factores fundamentales de elección y preferencia, reacciones ante conceptos y ofertas de nuevos servicios, perfiles de usuarios y no usuarios; puede parecer importante ponerse en contacto con los clientes para averiguar acerca de las motivaciones de acceder al servicio y conocer sus reacciones ante los servicios de la empresa, pero un estudio detallado de escritorio, tal vez en unión de un nuevo análisis de datos de una investigación, puede dar conclusiones válidas sobre el mercado.

Lo que se pretende alcanzar en este aparte de la investigación, es conocer a cerca de las condiciones específicas bajo las cuales se puede caracterizar el comportamiento de los demandantes actuales de los servicios de asesorías virtuales potenciales de la nueva empresa a constituir.

Para el cálculo del promedio aritmético, se tendrá en cuenta en todos los casos la siguiente formula estadística:

$$\mu = \sum X_i * \%$$

Donde:

$\mu$  = Promedio

$X_i$  = Punto medio o Marca de clase

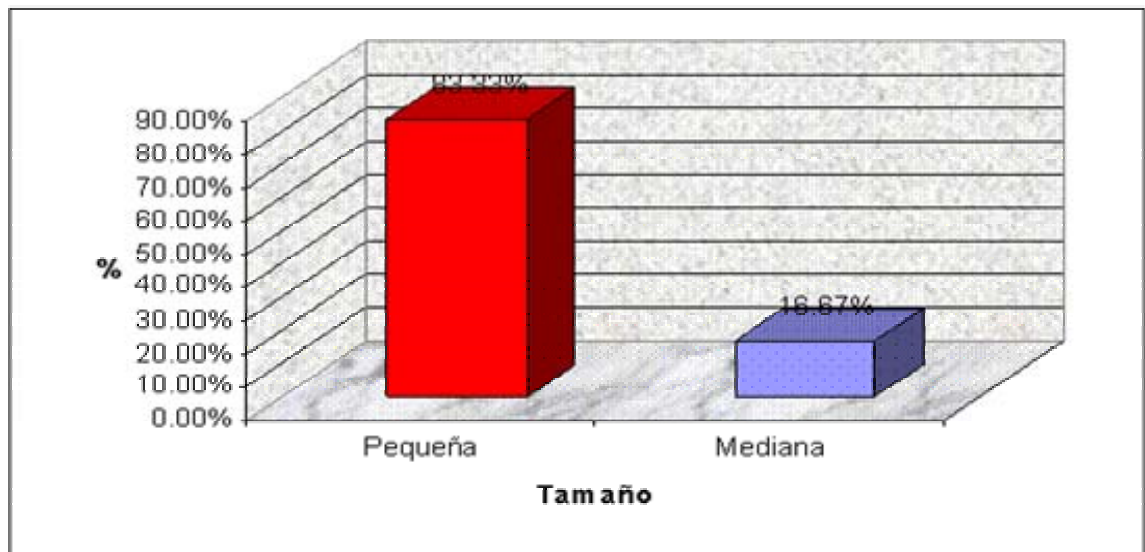
$\%$  = Frecuencia relativa o porcentual

**Tabla 3.** Tamaño de la Empresas

Tamaño	Empresas	%
Pequeña	25	83.33%
Mediana	5	16.67%
Total	30	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 2.** Tamaño de la Empresa



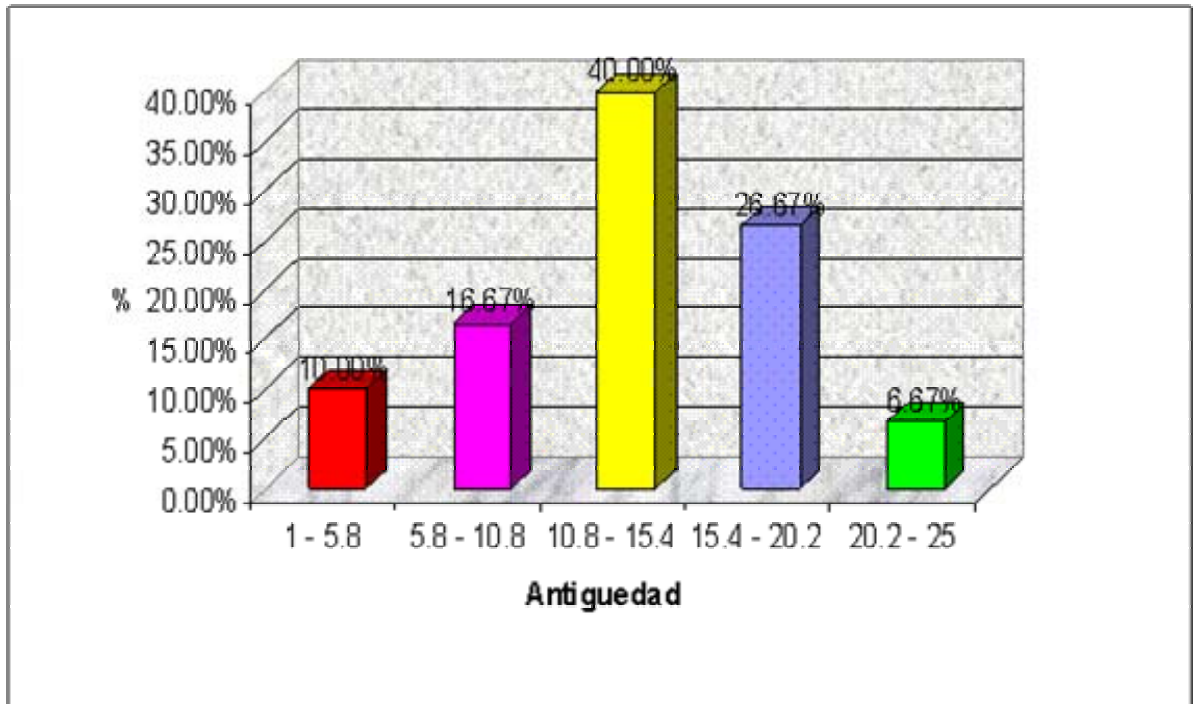
Para la presente investigación se toma una muestra de 30 empresas distribuidas en forma proporcional, por lo cual se encuestaron a 25 pequeñas empresas (83.33%) y 5 medianas empresas (16.67%).

**Tabla 4.** Antigüedad de las Empresas

Antigüedad	Xi	Empresas	%	Xi*%
1 - 5.8	3.4	3	10.00%	0.34
5.8 - 10.8	8.2	5	16.67%	1.37
10.8 - 15.4	13	12	40.00%	5.20
15.4 - 20.2	17.8	8	26.67%	4.75
20.2 - 25	22.6	2	6.67%	1.51
Total		30	100.00%	13.16

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 3.** Antigüedad de las Empresas



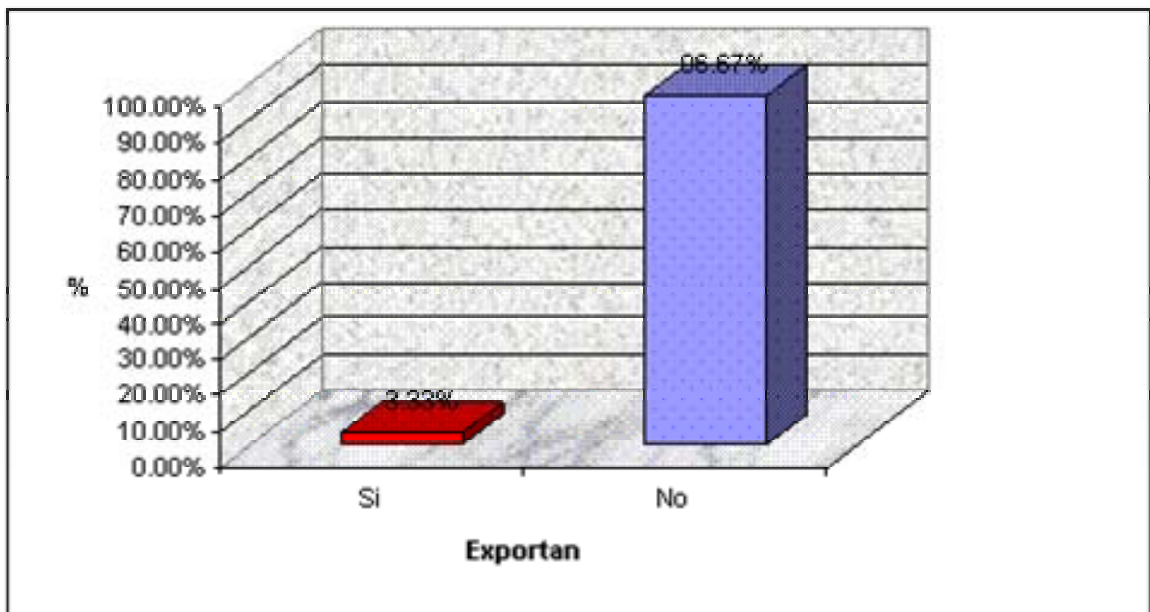
Según muestra la información recolectada, la antigüedad promedio de la pequeña y mediana empresa es de 13.16 años, la mayoría de ellas correspondiente al 40% tienen entre 10.8 y 15.4 años.

**Tabla 5.** Empresas Exportadoras

Exporta	Empresas	%
Si	1	3.33%
No	29	96.67%
Total	30	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 4.** Empresas Exportadoras



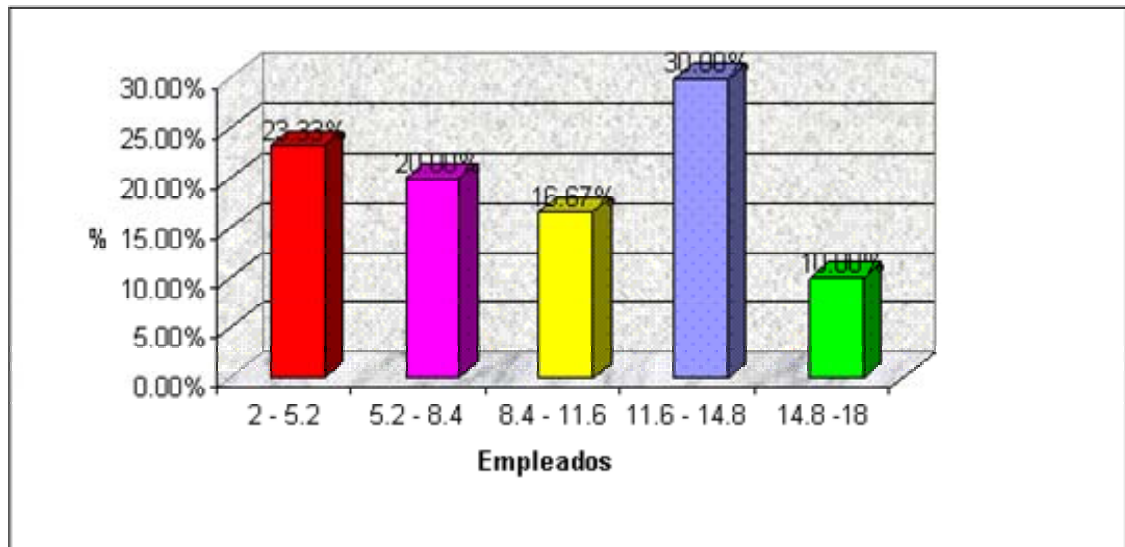
Se observa que tan solo el 3.33% de la pequeña y mediana empresa exporta sus productos, la mayoría vende sus productos a nivel local, departamental y nacional

**Tabla 6.** Numero Empleados Fijos

Empleados	Xi	Empresas	%	Xi*%
2 - 5.2	3.6	7	23.33%	0.84
5.2 - 8.4	6.8	6	20.00%	1.36
8.4 - 11.6	10	5	16.67%	1.67
11.6 - 14.8	13.2	9	30.00%	3.96
14.8 -18	16.4	3	10.00%	1.64
Total		30	100.00%	9.47

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 5.** Numero Empleados Fijos



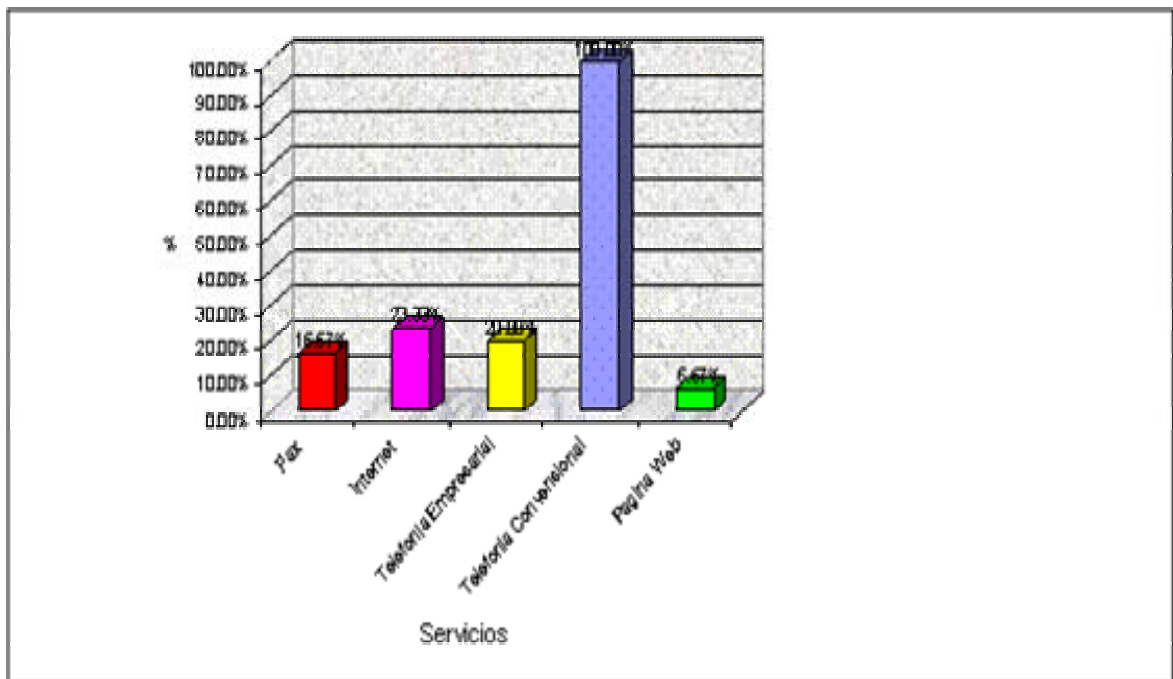
La información recolectada deja ver que el numero promedio de empleados fijo es de 9.47, la mayoría de ellas correspondiente al 30% tienen entre 11.6 y 14.8 empleados, por lo tanto el numero promedio total de empleados en la muestra es de 284 ( $9.47 \times 30$ )

**Tabla 7.** Servicios de Comunicación

tema de interés	Empresas	%
Fax	5	16.67%
Internet	7	23.33%
Telefonía Empresarial	6	20.00%
Telefonía Convencional	30	100.00%
Pagina Web	2	6.67%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 6.** Servicios de Comunicación



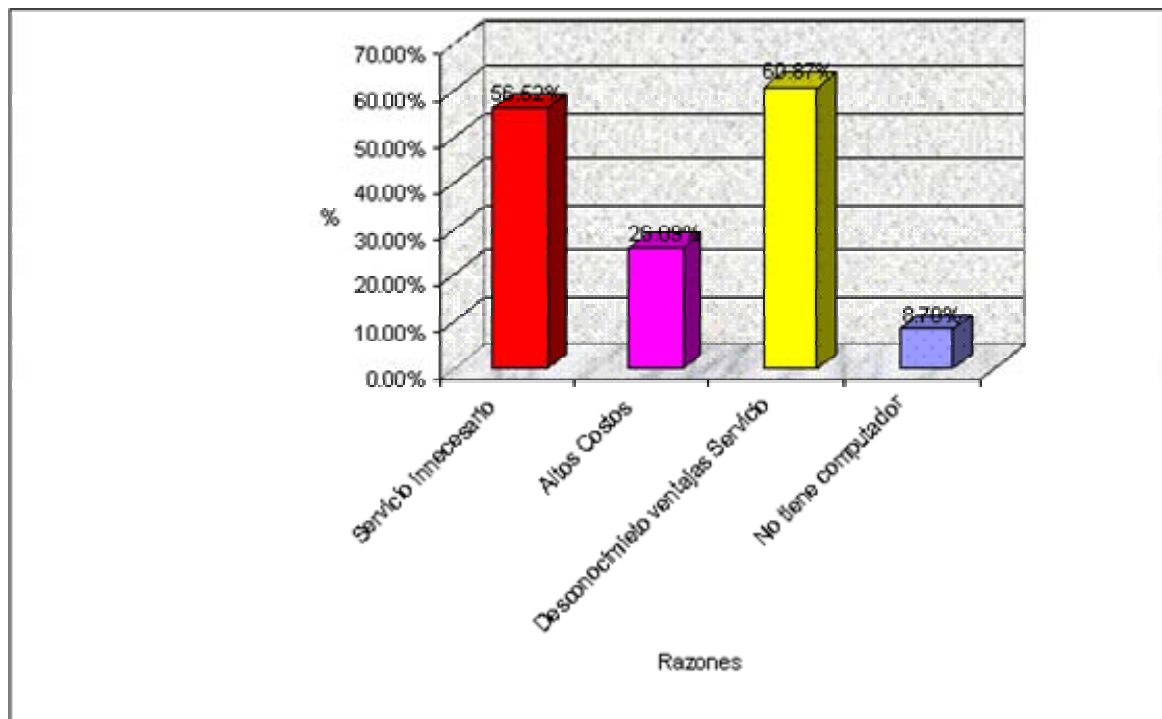
Se observo que el único servicio con el que cuentan todas las empresas es la telefonía convencional, tan solo el 23.33% tiene Internet, pero no lo utilizan como herramienta de negocios sino simplemente como una manera de obtener información general, entre los que esporádicamente tiene que ver con las actividades empresariales como tal.

**Tabla 8.** Razón para no tener Internet

Razones	Empresas	%
Servicio innecesario	13	56.52%
Altos Costos	6	26.09%
Desconocimiento ventajas Servicio	14	60.87%
No tiene computador	2	8.70%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 7.** Razón para no tener Internet



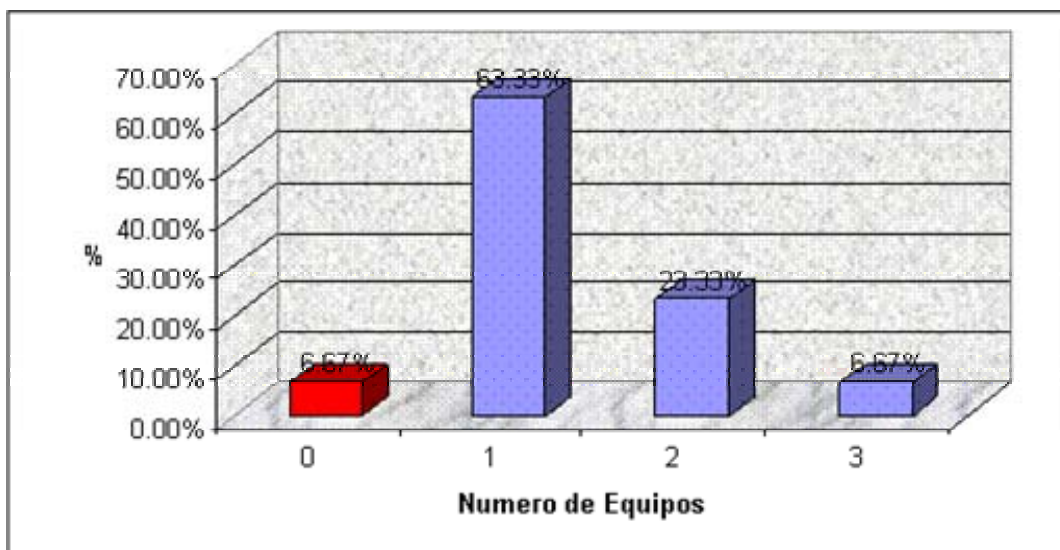
Se observa que la razón mas importante que se aduce para no tener este servicio en las empresas es por el desconocimiento de las ventajas del servicio (60.87%) y lo creen un servicio innecesario (56.52).

**Tabla 9.** Numero de Equipos de Computo

Numero de Equipos	Empresas	%	xi*%
0	2	6.67%	0.0
1	19	63.33%	0.6
2	7	23.33%	0.5
3	2	6.67%	0.2
Total	30	93.33%	1.3

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 8.** Numero de Equipos de Cómputo



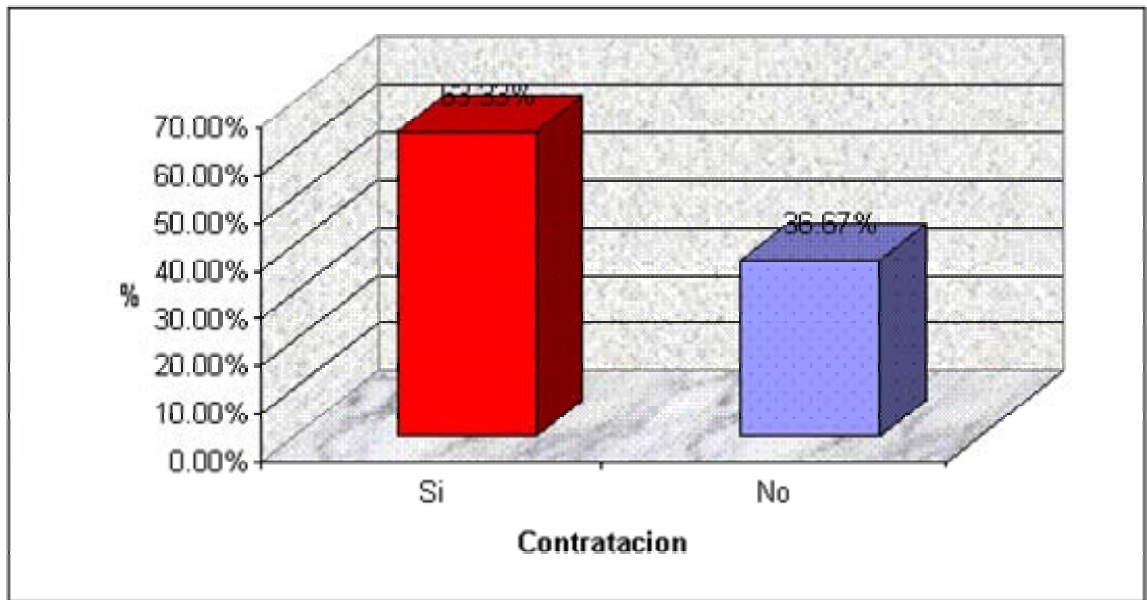
Según muestran los resultados el promedio de computadores por empresa es de 1.3, la mayoría (63.33%) tienen un computador, es importante observar cómo de los empresarios que no tienen computador ni siquiera para hacer el manejo de su información por los paquetes tradicionales (6.67%).

**Tabla 10.** Han Contratado de servicios de asesorías en un momento anterior

Contratación	Empresas	%
Si	19	63.33%
No	11	36.67%
Total	30	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 9.** Han Contratado de servicios de asesorías en un momento anterior



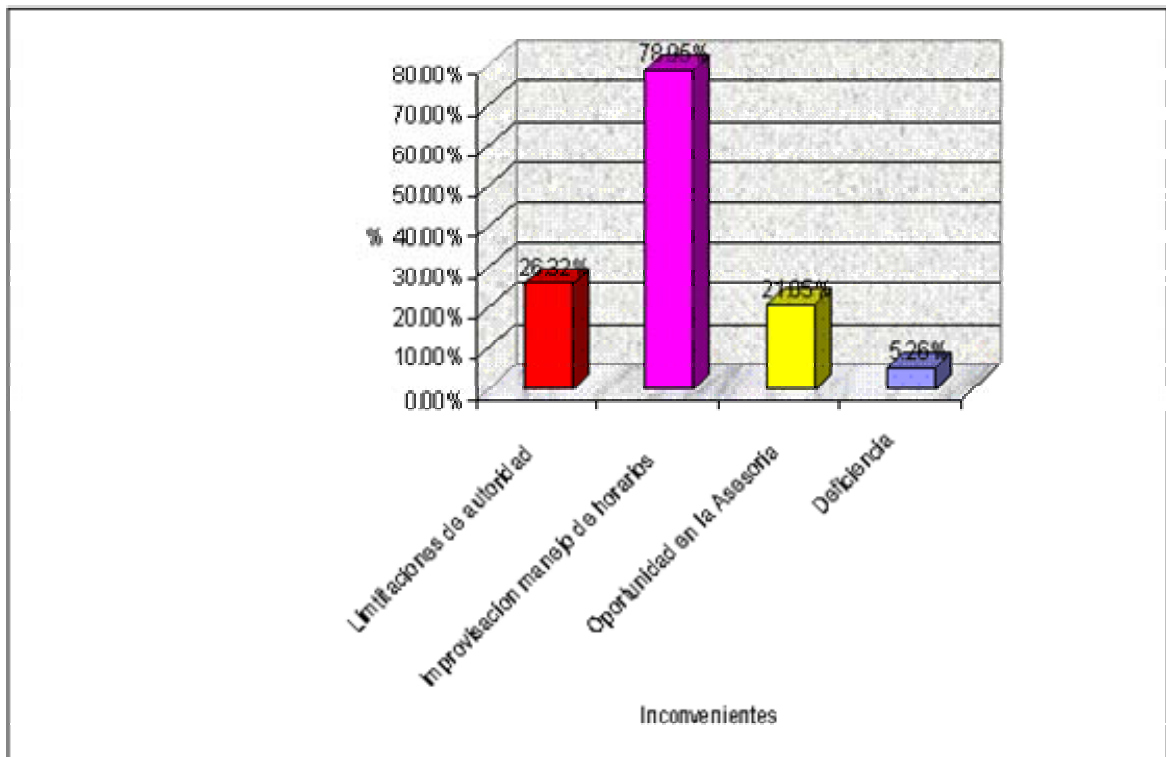
El 63.33% de las empresas encuestadas han contratado en algún momento los servicios de asesorías y consultarías profesionales convencionales en las diferentes áreas.

**Tabla 11.** Inconvenientes en las Asesorías

Inconvenientes	Empresas	%
Limitaciones de autoridad	5	26.32%
Improvisación manejo de horarios	15	78.95%
Oportunidad en la Asesoría	4	21.05%
Deficiencia	1	5.26%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 10.** Inconvenientes en las Asesorías



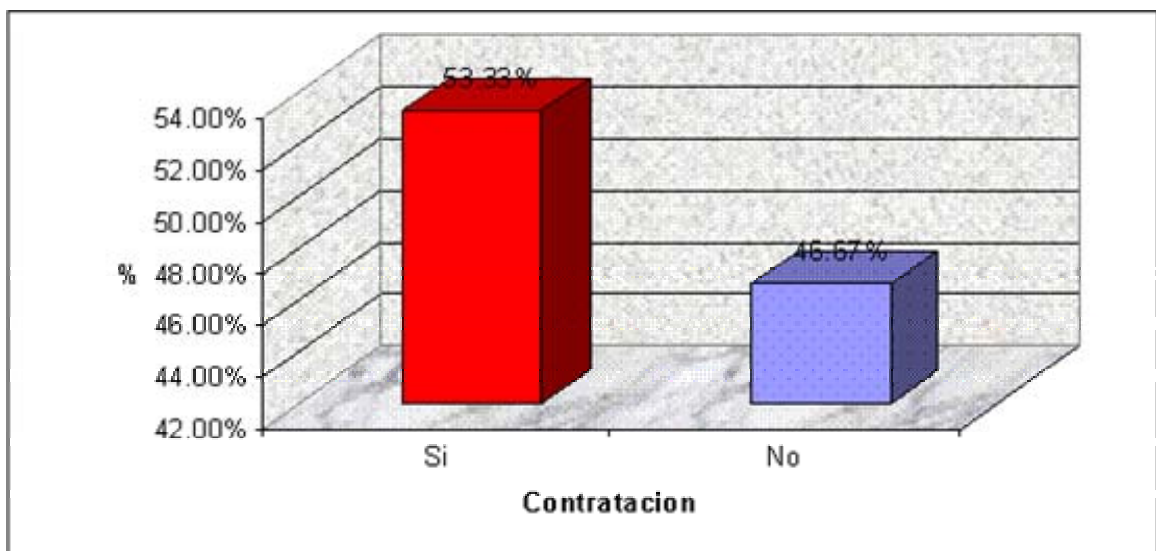
Se aprecia que el mayor inconveniente (78.95%), se presenta debido a la improvisación en el manejo de los horarios, lo que ocasiona demora en la toma de decisiones en las empresas.

**Tabla 12.** Actualmente ha Contratado los servicios de asesorías profesionales

Contratación	Empresas	%
Si	16	53.33%
No	14	46.67%
Total	30	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 11.** Actualmente ha Contratado los servicios de asesorías profesionales



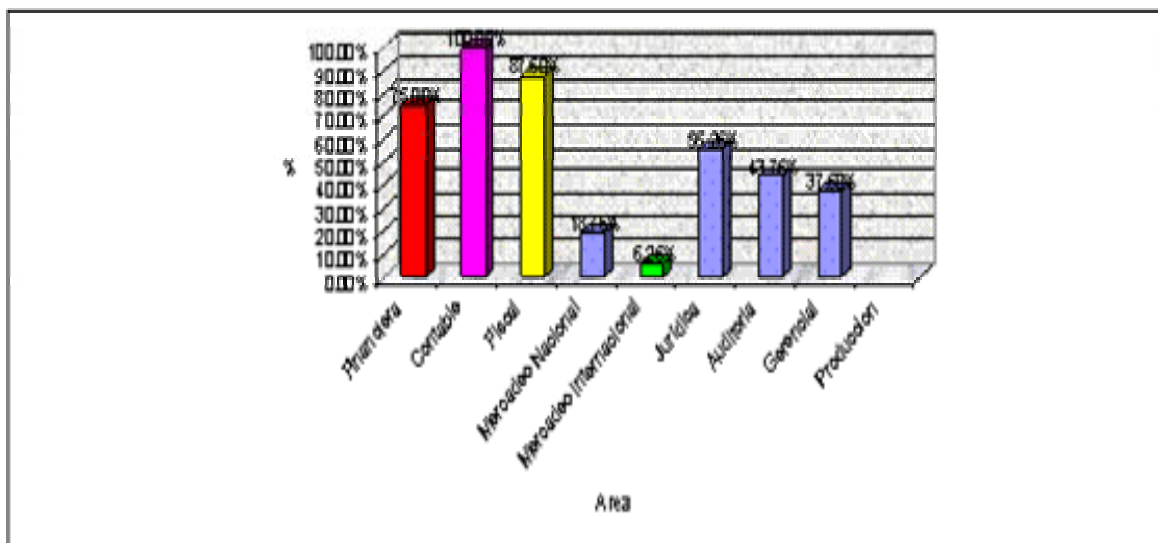
Los datos dejan ver que el 53.33% de las empresas encuestadas actualmente o en el transcurso del 2.005, han contratado asesorías o consultarías profesionales, con el objetivo de mantener costos fijos, evitar la carga prestacional y tener una asesoría adecuada para la toma de decisiones en las diferentes áreas.

**Tabla 13.** Área en que recibe asesoría

Área	Empresas	%
Financiera	12	75.00%
Contable	16	100.00%
Fiscal	14	87.50%
Mercadeo Nacional	3	18.75%
Mercadeo internacional	1	6.25%
Jurídica	9	56.25%
Auditoría	7	43.75%
Gerencial	6	37.50%
Producción	4	25.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 12.** Área en que recibe asesoría



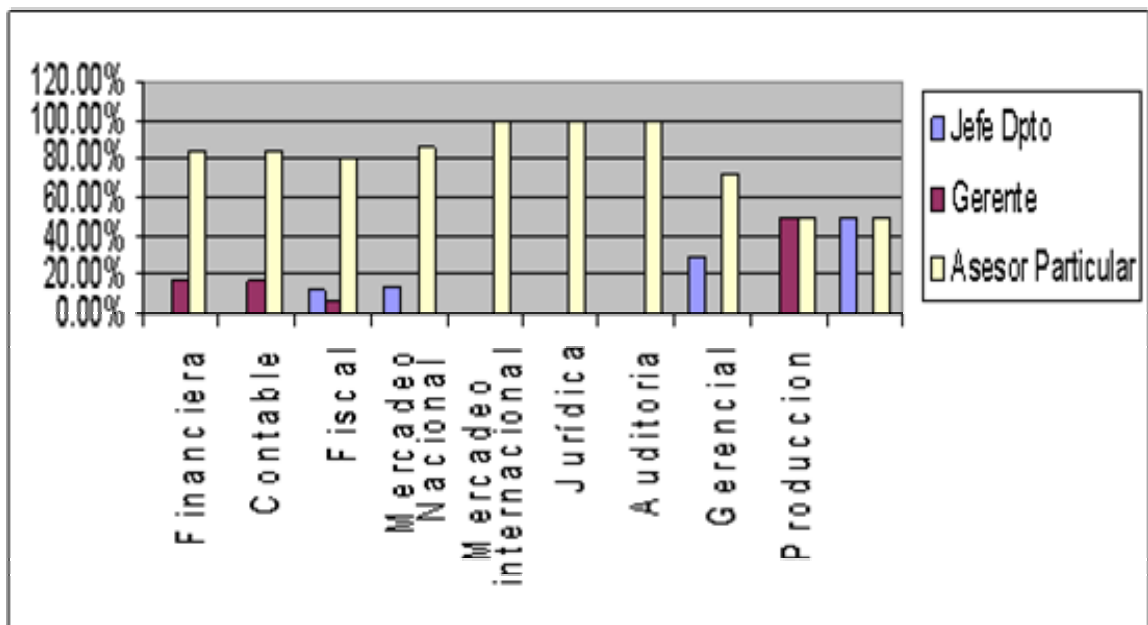
Las empresas consultan actualmente asesorías profesionales convencionales principalmente en las áreas contable (100%), fiscal (87.5%) y financiera (75%).

**Tabla 14.** Profesionales que realizan la asesoría

Área	Jefe Dpto.		Gerente		Asesor Particular		No Utiliza		Total	Empresas
	fi	hi (%)	fi	hi (%)	fi	hi (%)	fi	hi (%)		
Financiera	0	0.00%	2	16.67%	10	83.33%	18	60.00%	30	100.00%
Contable	2	12.50%	1	6.25%	13	81.25%	14	46.67%	30	100.00%
Fiscal	2	14.29%	0	0.00%	12	85.71%	16	53.33%	30	100.00%
Mercadeo Nacional	0	0.00%	0	0.00%	3	100.00%	27	90.00%	30	100.00%
Mercadeo internacional	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	29	96.67%	30	100.00%
Jurídica	0	0.00%	0	0.00%	9	100.00%	21	70.00%	30	100.00%
Auditoria	2	28.57%	0	0.00%	5	71.43%	23	76.67%	30	100.00%
Gerencial	0	0.00%	3	50.00%	3	50.00%	24	80.00%	30	100.00%
Producción	2	50.00%	0	0.00%	2	50.00%	26	86.67%	30	100.00%

Fuente. Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 13:** Profesionales que realizan la asesoría



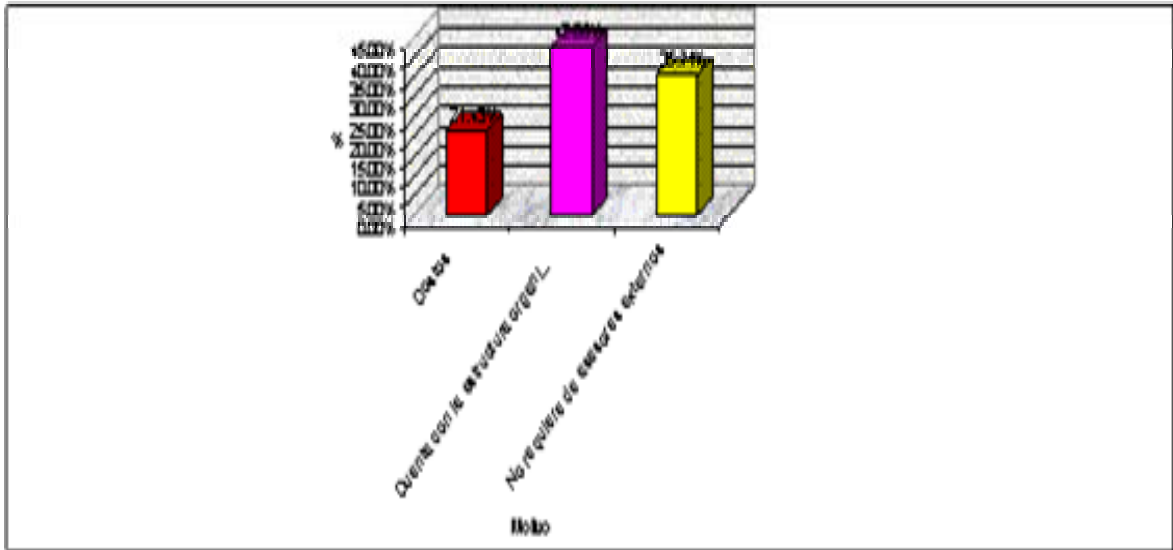
Se observa que las asesorías las realiza principalmente un asesor particular en las áreas contable, fiscal, financiera y jurídica, siendo estas las áreas en donde más prefieren las empresas una asesoría profesional.

**Tabla 15.** Motivo principal por el cual no contrata asesorías Profesionales

Área	Empresas	%
Costos	3	21.43%
Cuenta con la estructura organizacional adecuada	6	42.86%
No requiere de asesores externos	5	35.71%
Total	14	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 14.** Motivo principal por el cual no contrata asesorías Profesionales



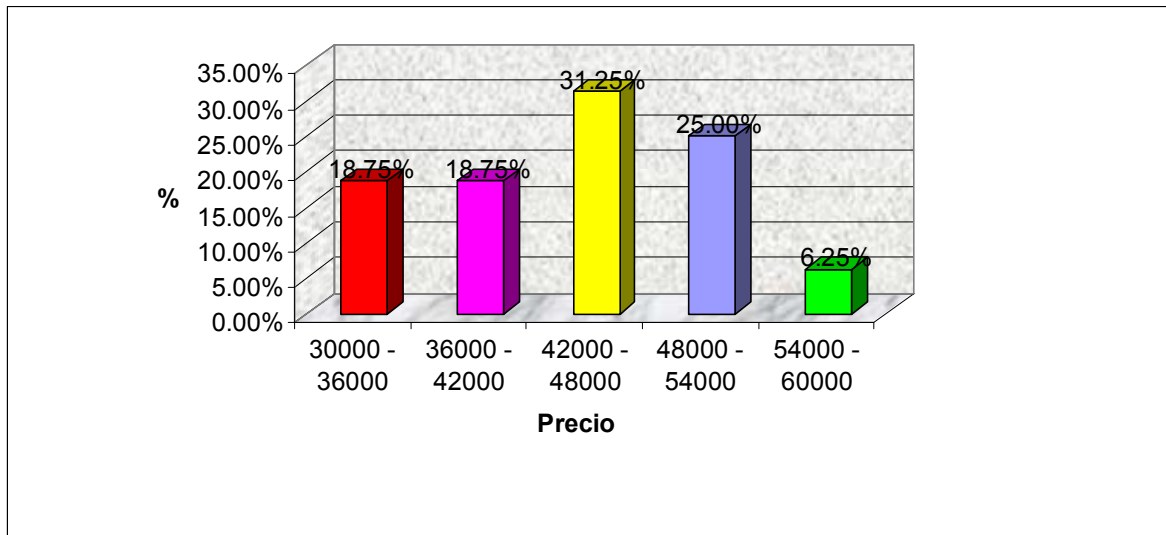
Lo principales motivos por los que las empresas no contratan asesorías externas son: no requieren por que tienen la estructura adecuada para cumplir con los objetivos de la empresa (42.86%) y por que no los requieren (35.71%).

**Tabla 16.** Valor promedio por Asesoría/Hora

Precio	Xi	Empresas	%	Xi*%
30000 - 36000	33000	3	18.75%	6188
36000 - 42000	39000	3	18.75%	7313
42000 - 48000	45000	5	31.25%	14063
48000 - 54000	51000	4	25.00%	12750
54000 -60000	57000	1	6.25%	3563
Total		16	100.00%	43875

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 15.** Valor promedio por Asesoría/Hora



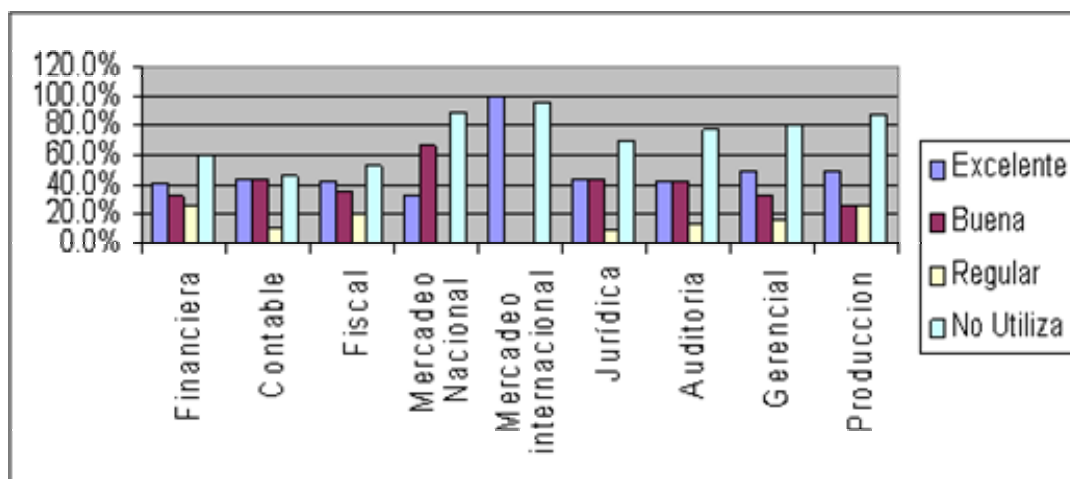
De acuerdo a la investigación de mercados el valor promedio de una asesoría hora es de \$43.875, precio que será utilizado para la proyección del valor asesoría por hora; la mayoría (31.25%) esta pagando entre \$42.000 y \$48.000.

**Tabla 17.** Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría

Área	Excelente		Buena		Regular		No Utiliza		Total	Empresas
	fi	hi (%)	fi	hi (%)	fi	hi (%)	fi	hi (%)		
Financiera	5	41.67%	4	33.33%	3	25.00%	18	60.00%	30	100.00%
Contable	7	43.75%	7	43.75%	2	12.50%	14	46.67%	30	100.00%
Fiscal	6	42.86%	5	35.71%	3	21.43%	16	53.33%	30	100.00%
Mercadeo Nacional	1	33.33%	2	66.67%	0	0.00%	27	90.00%	30	100.00%
Mercadeo internacional	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	29	96.67%	30	100.00%
Jurídica	4	44.44%	4	44.44%	1	11.11%	21	70.00%	30	100.00%
Auditoria	3	42.86%	3	42.86%	1	14.29%	23	76.67%	30	100.00%
Gerencial	3	50.00%	2	33.33%	1	16.67%	24	80.00%	30	100.00%
Producción	2	50.00%	1	25.00%	1	25.00%	26	86.67%	30	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 16.** Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría



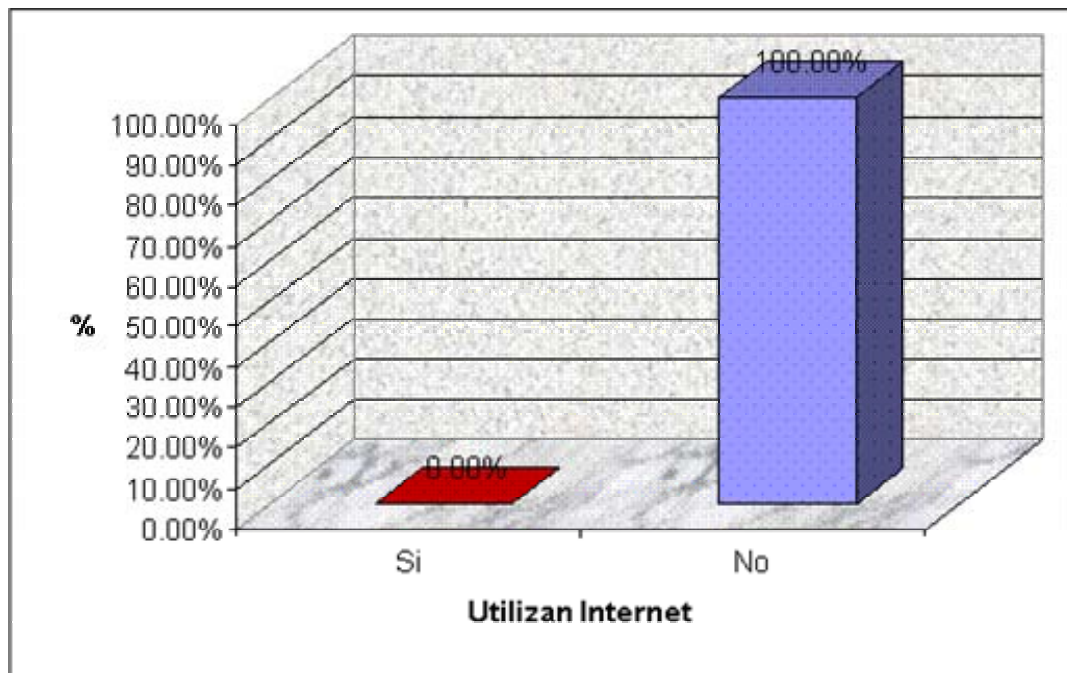
La evaluación por áreas en que recibe asesoría, se permite observar que el nivel de satisfacción es considerado como excelente por la demanda para el área financiera 41.67%, contable 43.75%, fiscal 42.86%, jurídica 44.44%, auditoria 42.86%, gerencia y producción el 50%.

**Tabla 18.** Asesores que emplean Internet

Utilizan Internet	Empresas	%
Si	0	0.00%
No	16	100.00%
Total	16	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 17.** Asesores que emplean Internet



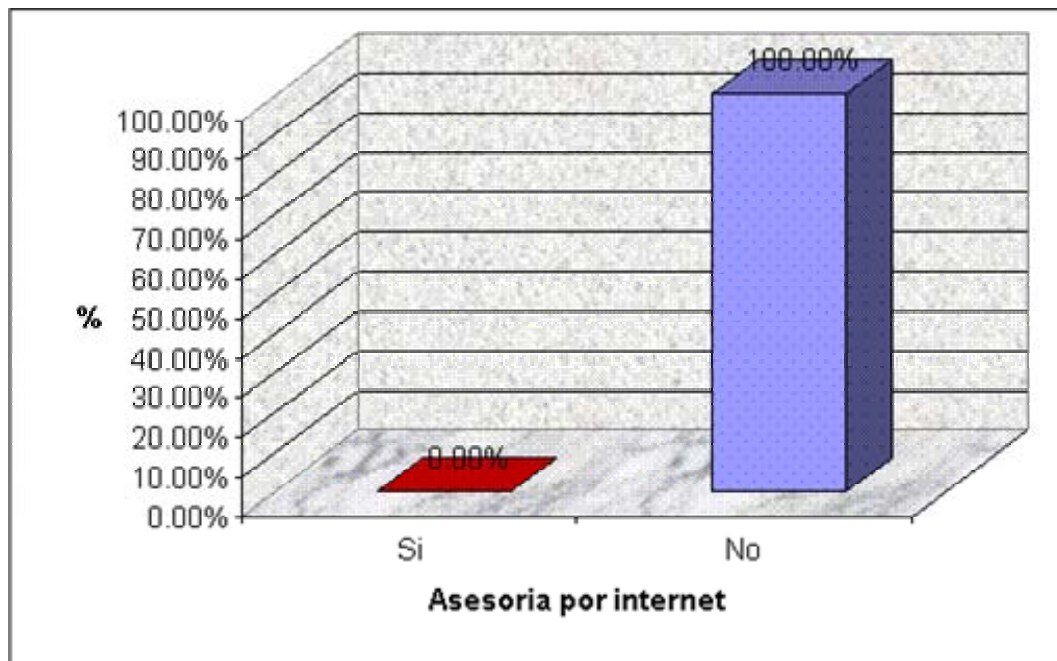
Según muestran los resultados de la investigación de mercados ningún asesor contratado ha empleado Internet para comunicarse con su empresa en la prestación del servicio de asesoría, por lo cual se puede concluir que la mayoría de asesores y consultores emplean el sistema tradicional para las asesorar a las empresas.

**Tabla 19.** Asesorías por Internet

Asesoría por Internet	Empresas	%
Si	0	0.00%
No	16	100.00%
Total	16	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 18.** Asesorías por Internet



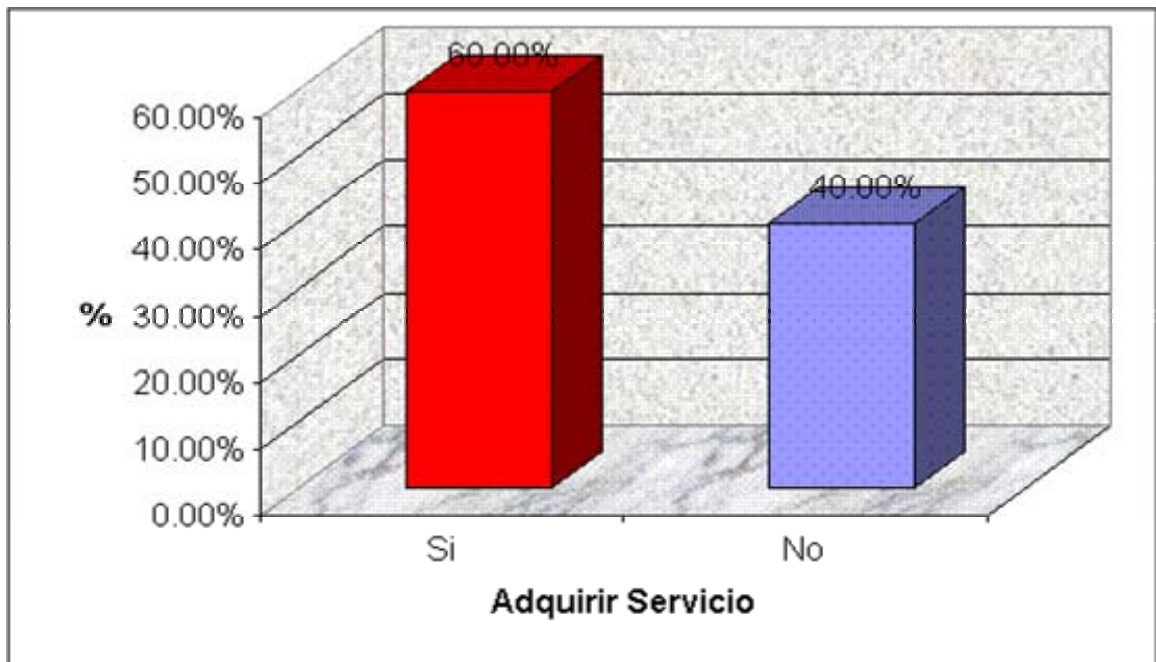
Los empresarios de la pequeña y mediana empresa no conocen firmas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan este servicio a través de Internet, por lo cual se puede concluir que la empresa “AVIN Ltda.” será líder en el mercado en la prestación de asesorías virtuales

**Tabla 20.** Adquirir servicio de Internet para asesoría

Adquirir Servicio de Internet	Empresas	%
Si	18	60.00%
No	12	40.00%
Total	30	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 19.** Adquirir servicio de Internet para asesoría



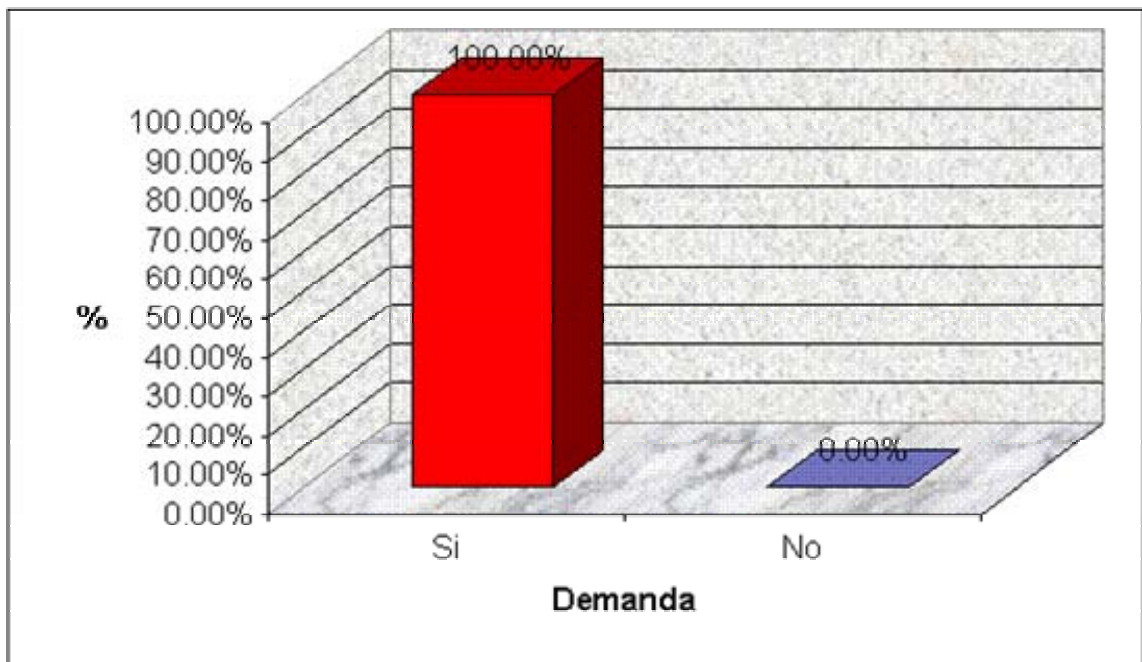
Según muestran los resultados obtenidos el 60% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a acceder a los servicios de Internet a partir del año 2006 como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales virtuales en las áreas requeridas en la empresa; el empresario quiere y está interesado en ingresar en el sistema de la información virtual, los demás empresarios no están dispuestos a conectarse a Internet, acredita principalmente que no lo hace porque no le interesa y prefiere seguir trabajando con el sistema convencional, por que no lo necesita o sencillamente porque aun cuando le interesa tiene limitaciones económicas.

**Tabla 21.** Demanda de asesorías Virtuales

Demanda de Asesoría Virtual	Empresas	%
Si	18	100.00%
No	0	0.00%
Total	18	100.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 20.** Demanda de asesorías Virtuales



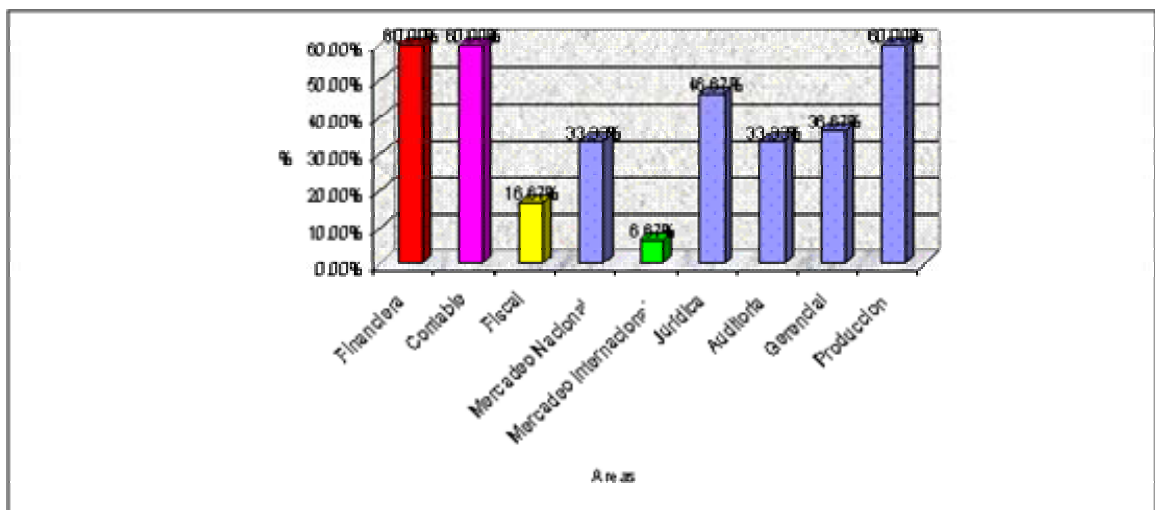
Todos los empresarios que están preparados a acceder a los servicios por Internet, estarían dispuestos a contratar los servicios de asesorías profesionales Virtuales; equivalentes al 60% de los encuestados, correspondiente a la demanda real de los servicios de asesorías profesionales virtuales.

**Tabla 22.** Áreas a contratar para Asesoría Virtual

Áreas	Profesionales	%
Financiera	18	60.00%
Contable	18	60.00%
Fiscal	5	16.67%
Mercadeo Nacional	10	33.33%
Mercadeo internacional	2	6.67%
Jurídica	14	46.67%
Auditoria	10	33.33%
Gerencial	11	36.67%
Producción	18	60.00%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 21.** Áreas a contratar para Asesoría Virtual



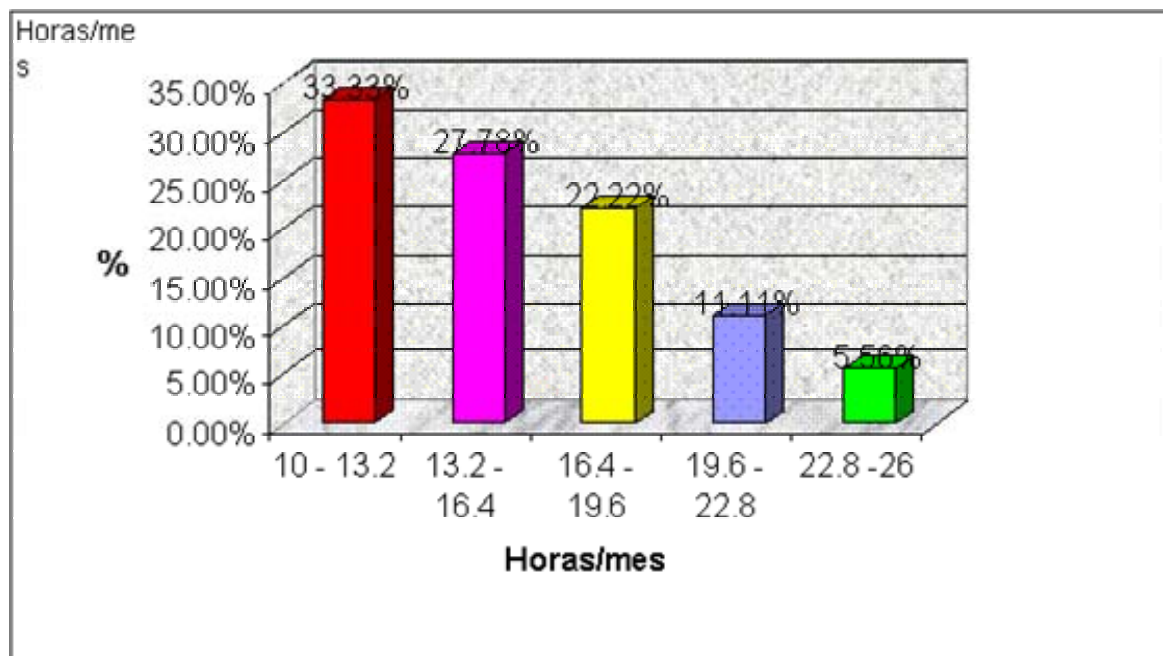
Las áreas en las que mayor preferencia tienen en el manejo de servicios de asesorías por parte de las empresas utilizando el sistema virtual son financiera (60%), contable (60%), fiscal (16.67%), Mercadeo Nacional (33.33%), Jurídica (46.67%), Auditoria (33.33%), Gerencia (36.67%) y Producción (60%); en lo que tiene que ver con el área de mercadeo internacional y fiscal, existe una baja demanda; esto puede tener un esclarecimiento en el hecho de que la mayor cantidad de la población está conformada por pequeñas empresas que no exportan y que no requieren de un revisor fiscal.

**Tabla 23.** Horas promedio mensuales Asesoría Financiera

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
10 - 13.2	11.6	6	33.33%	3.87
13.2 - 16.4	14.8	5	27.78%	4.11
16.4 - 19.6	18	4	22.22%	4.00
19.6 - 22.8	21.2	2	11.11%	2.36
22.8 -26	24.4	1	5.56%	1.36
Total		18	100.00%	15.69

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 22.** Horas promedio mensuales Asesoría Financiera



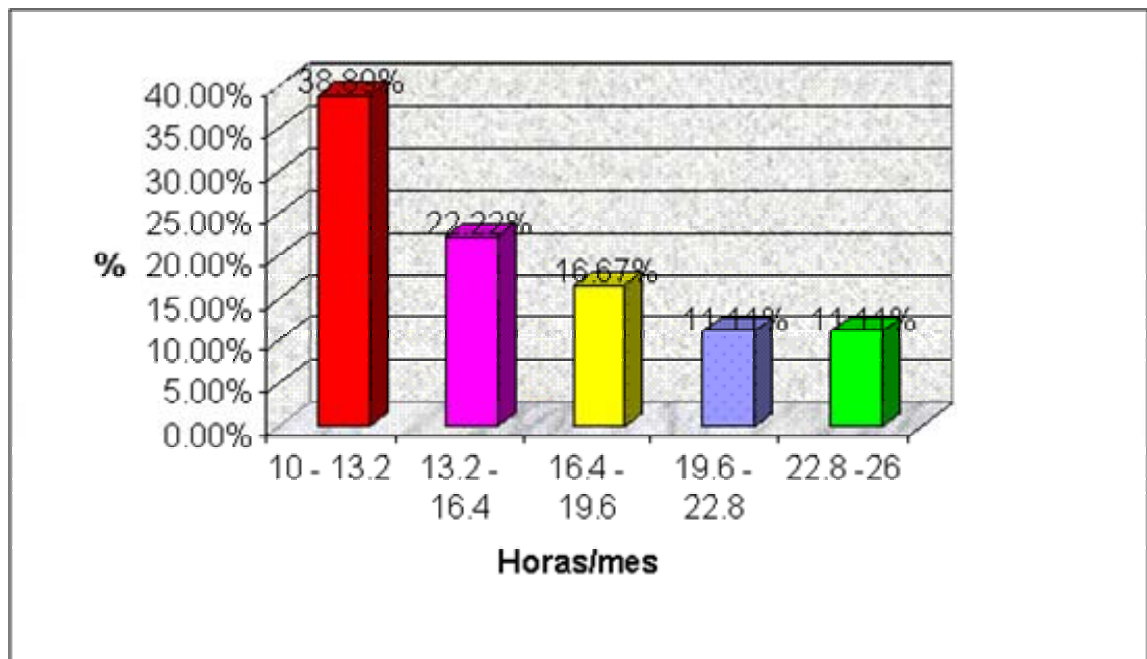
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 15.69 horas mensuales equivalentes a 188.28 horas anuales, la mayoría prefieren entre 10 y 13.2 horas mensuales.

**Tabla 24.** Horas promedio mensuales Asesoría Contable

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
10 - 13.2	11.6	7	38.89%	4.51
13.2 - 16.4	14.8	4	22.22%	3.29
16.4 - 19.6	18	3	16.67%	3.00
19.6 - 22.8	21.2	2	11.11%	2.36
22.8 -26	24.4	2	11.11%	2.71
Total		18	100.00%	15.87

Fuente. Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 23.** Horas promedio mensuales Asesoría Contable



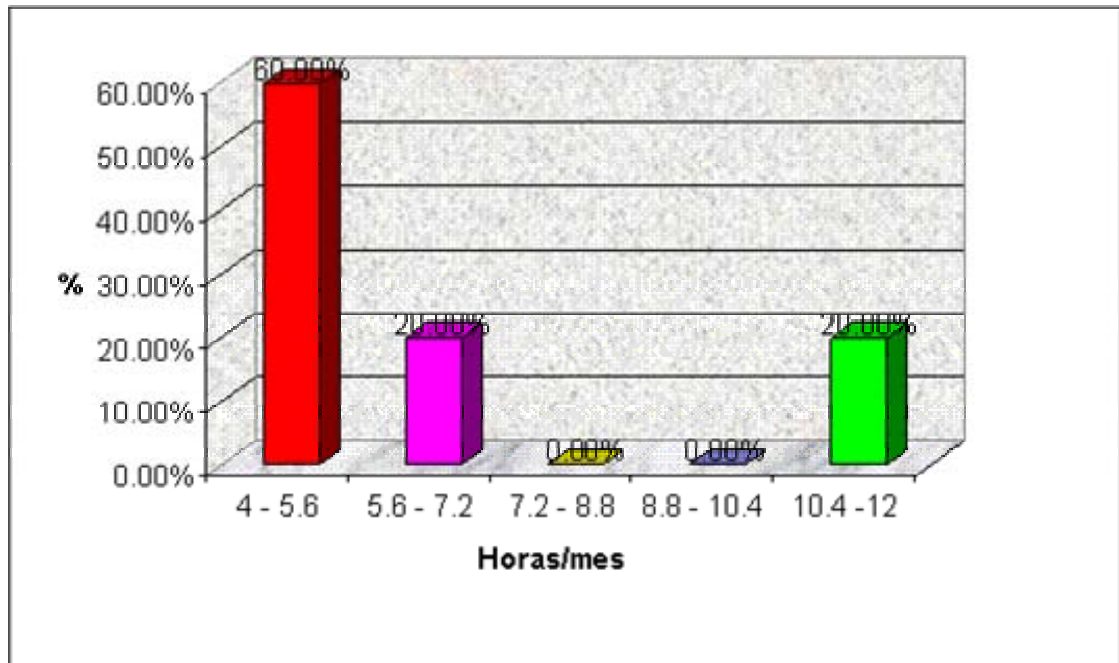
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 15.87 horas mensuales equivalentes a 190.44 horas anuales, la mayoría prefieren entre 10 y 10.3 horas mensuales.

**Tabla 25.** Horas promedio mensuales Asesoría Fiscal

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
4 - 5.6	4.8	3	60.00%	2.88
5.6 - 7.2	6.4	1	20.00%	1.28
7.2 - 8.8	8		0.00%	0.00
8.8 - 10.4	9.6	0	0.00%	0.00
10.4 -12	11.2	1	20.00%	2.24
Total		5	100.00%	6.40

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 24.** Horas promedio mensuales Asesoría Fiscal.



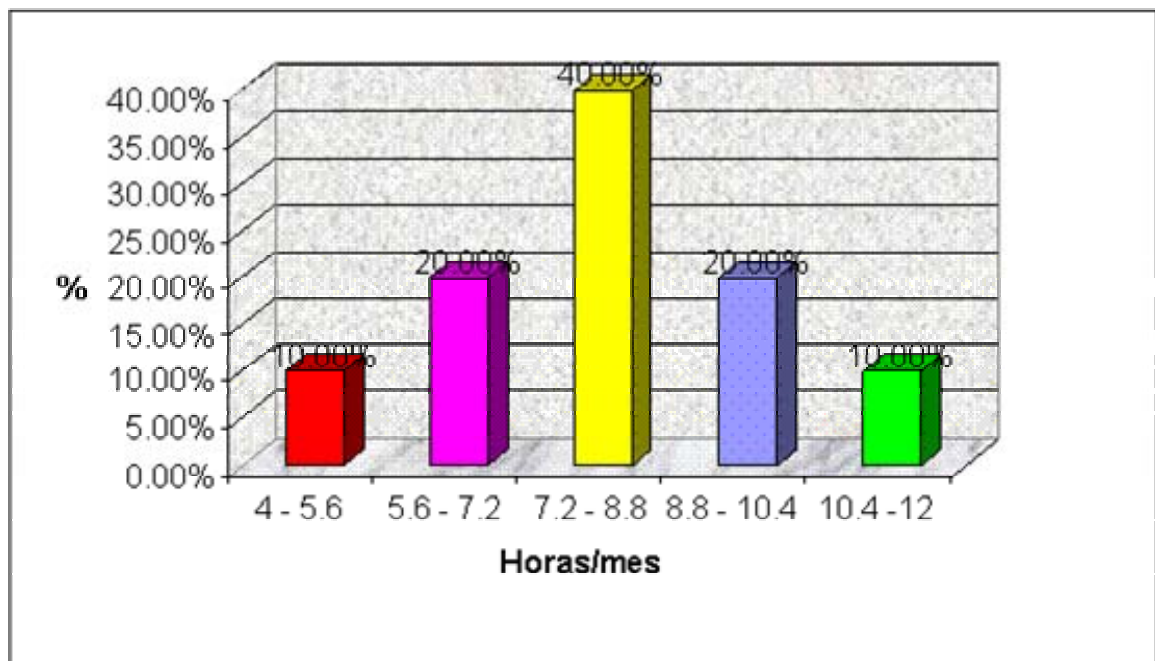
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 6.4 horas mensuales equivalentes a 76.8 horas anuales, la mayoría prefieren entre 4 y 5.6 horas mensuales.

**Tabla 26.** Horas promedio mensuales Mercadeo Nacional

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
4 - 5.6	4.8	1	10.00%	0.48
5.6 - 7.2	6.4	2	20.00%	1.28
7.2 - 8.8	8	4	40.00%	3.20
8.8 - 10.4	9.6	2	20.00%	1.92
10.4 -12	11.2	1	10.00%	1.12
Total		10	100.00%	8.00

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 25.** Horas promedio mensuales Mercadeo Nacional



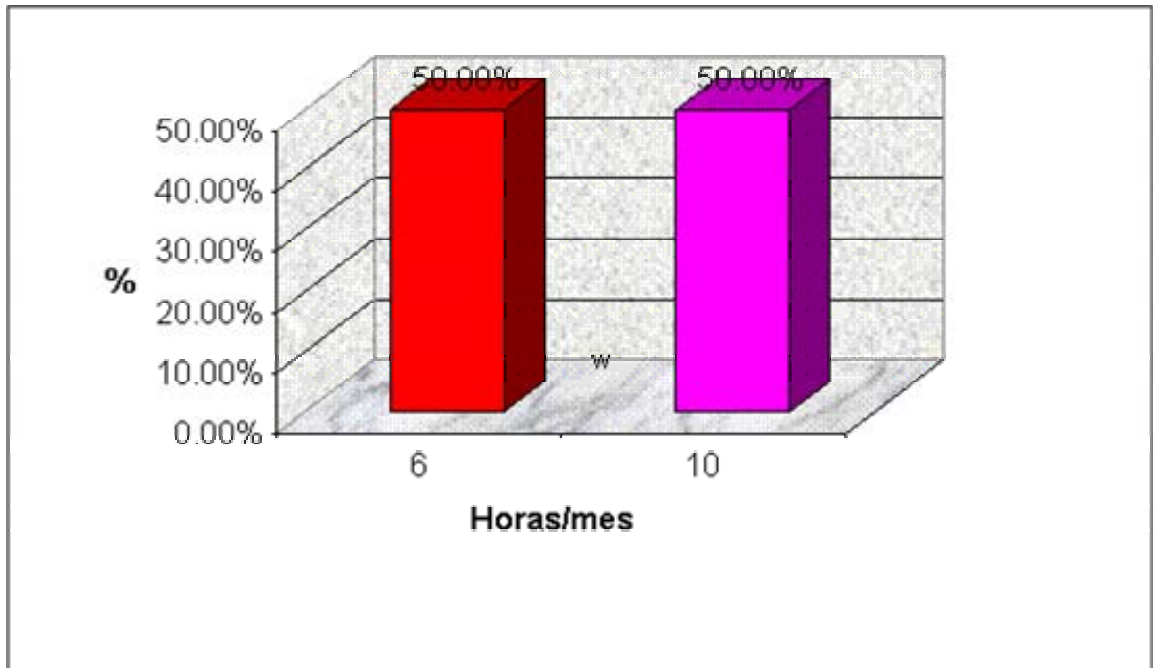
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 8 horas mensuales equivalentes a 96 horas anuales, la mayoría prefieren entre 7.2 y 8.8 horas mensuales.

**Tabla 27.** Horas promedio mensuales Mercados Internacionales

Horas/mes	Empresas	%	Xi*%
6	1	50.00%	3.00
10	1	50.00%	5.00
Total	2	100.00%	8.00

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 26.** Horas promedio mensuales Mercados Internacionales



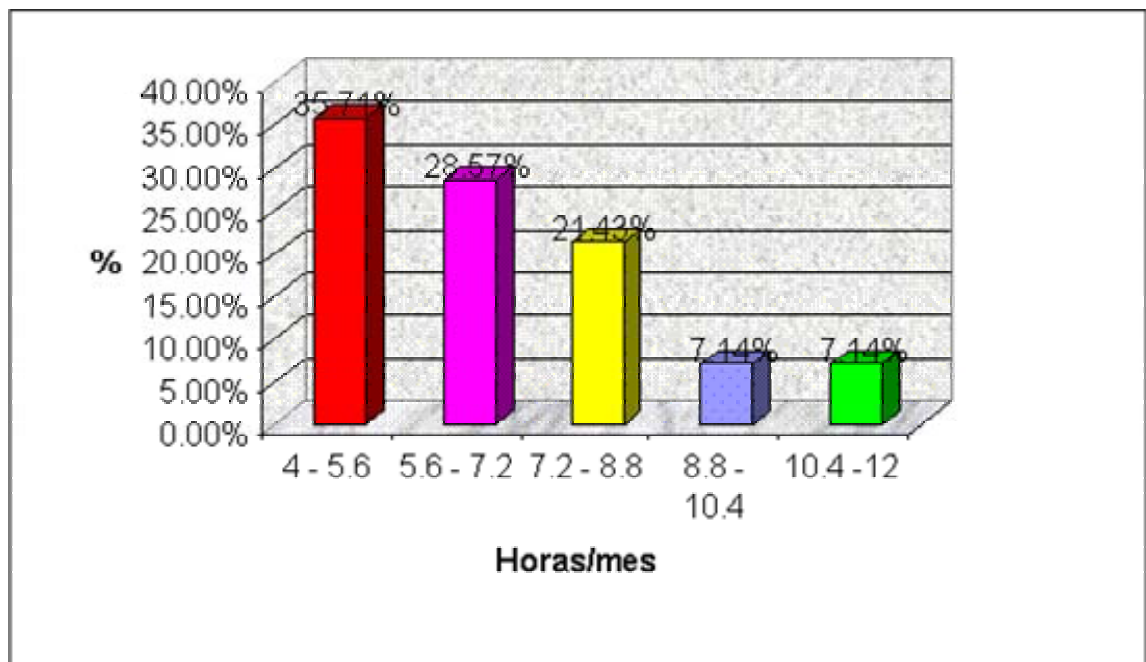
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 8 horas mensuales equivalentes a 96 horas anuales.

**Tabla 28.** Horas promedio mensuales Jurídica

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
4 - 5.6	4.8	5	35.71%	1.71
5.6 - 7.2	6.4	4	28.57%	1.83
7.2 - 8.8	8	3	21.43%	1.71
8.8 - 10.4	9.6	1	7.14%	0.69
10.4 -12	11.2	1	7.14%	0.80
Total		14	100.00%	6.74

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 27.** Horas promedio mensuales Jurídica



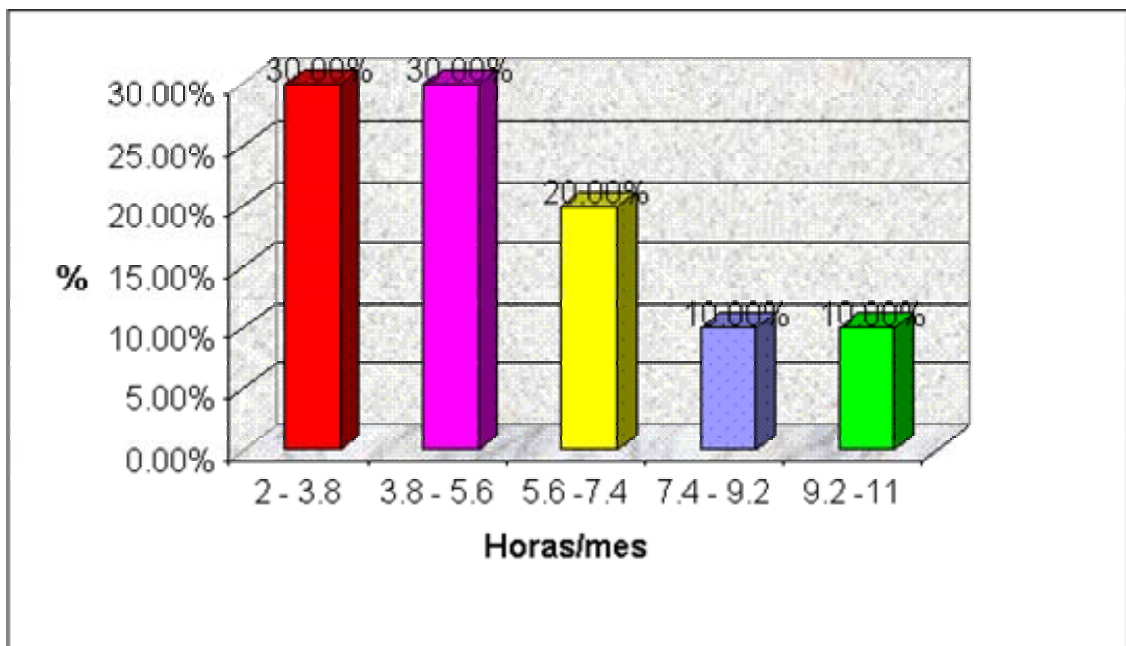
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 6.74 horas mensuales equivalentes a 80.88 horas anuales, la mayoría prefieren entre 4 y 5.6 horas mensuales.

**Tabla 29.** Horas promedio mensuales Auditoria

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
2 - 3.8	2.9	3	30.00%	0.87
3.8 - 5.6	4.7	3	30.00%	1.41
5.6 -7.4	6.5	2	20.00%	1.30
7.4 - 9.2	8.3	1	10.00%	0.83
9.2 -11	10.1	1	10.00%	1.01
Total		10	100.00%	5.42

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 28.** Horas promedio mensuales Auditoria



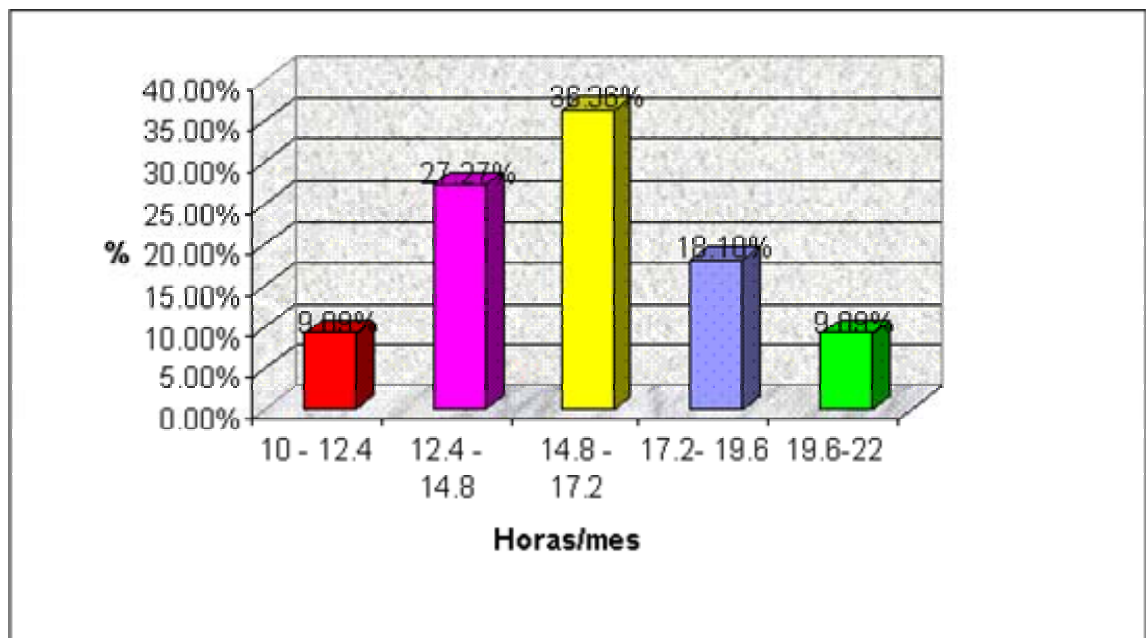
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 5.42 horas mensuales equivalentes a 65.04 horas anuales, la mayoría prefieren entre 2 y 5.6 horas mensuales.

**Tabla 30.** Horas promedio mensuales Gerencia

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
10 - 12.4	11.2	1	9.09%	1.02
12.4 - 14.8	13.6	3	27.27%	3.71
14.8 - 17.2	16	4	36.36%	5.82
17.2- 19.6	18.4	2	18.18%	3.35
19.6-22	20.8	1	9.09%	1.89
Total		11	100.00%	15.78

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 29.** Horas promedio mensuales Gerencia



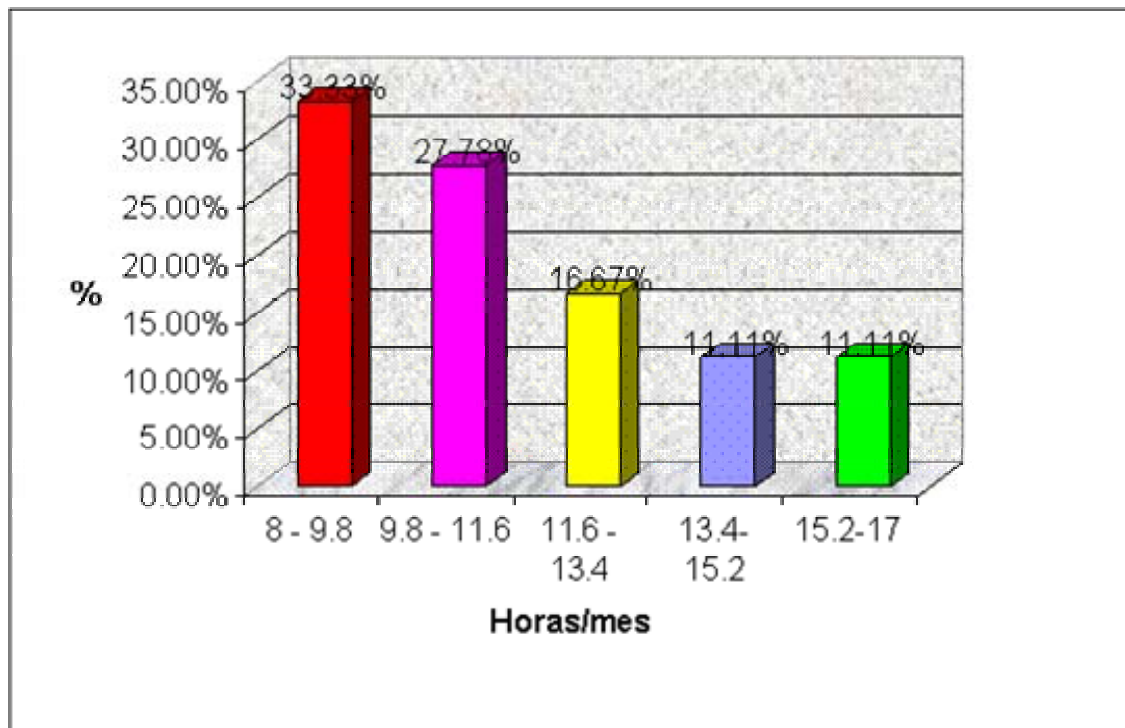
Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 15.78 horas mensuales equivalentes a 189.36 horas anuales, la mayoría prefieren entre 14.8 y 17.2 horas mensuales.

**Tabla 31.** Horas promedio mensuales Producción

Horas/mes	Xi	Empresas	%	Xi*%
8 - 9.8	11.2	6	33.33%	3.73
9.8 - 11.6	13	5	27.78%	3.61
11.6 - 13.4	14.8	3	16.67%	2.47
13.4- 15.2	16.6	2	11.11%	1.84
15.2-17	18.4	2	11.11%	2.04
Total		18	100.00%	13.70

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Figura 30.** Horas promedio mensuales Producción



Las horas promedio mensuales que requieren la pequeña y mediana empresa para tener una efectiva asesoría en el área financiera es de 13.7 horas mensuales equivalentes a 164.4 horas anuales, la mayoría prefieren entre 8 y 9.8 horas mensuales.

## 2.5 DEMANDA REAL Y EFECTIVA.

Según información obtenida de la Cámara de Comercio de Bucaramanga,<sup>18</sup> las pequeñas y medianas empresas registradas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, muestra el siguiente comportamiento registrado en el Tabla 32.

**Tabla 32.** Comportamiento pequeñas y medianas empresas registradas de en Área Metropolitana de Bucaramanga.

Año	Número empresas	Crecimiento
2.000	1991	
2,001	2,010	0.95%
2,002	2,003	-0.35%
2,003	2,028	1.25%
2,004	2,007	-1.04%

**Fuente.** Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro Mercantil. Marzo de 2005.

Esta información sirve de base para efectos de determinar la demanda real del servicio de asesorías virtuales profesionales ofrecido. Para efectos de poder realizar esta actividad se empieza por analizar a las empresas que están dispuestas a contratar los servicios de asesorías virtuales, el cual está calculado según los datos ofrecidos en el estudio de campo Tabla 20 Adquirir servicio de Internet para asesoría que asciende al 60% de la pequeña y median empresa, que para el año 2.005 ascienden a 1.213 empresas (2.022\*60%). Esta situación se presenta en término de participación en el Tabla 33. Proyección de demanda real. El cálculo se hace atendiendo a la fórmula:

$$\text{Demanda real de empresas} = \text{Número de empresas} * \% \text{ demanda efectiva}$$

<sup>18</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Registro Mercantil. Marzo de 2005.

**Tabla 33.** Proyección de demanda real

Año	Número empresas	Porcentaje demanda real	Demanda real de empresas
2005	2.022	60%	1.213
2006	2.027		1.216
2007	2.032		1.219
2008	2.037		1.222
2009	2.042		1.225
2010	2.047		1.228

**Fuente.** Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro Mercantil. Marzo de 2005 y estimación autora Monografía

Para efectos de determinar la demanda efectiva por año y por tipo de servicio, se tendrá en cuenta el número de empresas por año que estarán dispuestas a acceder a los servicios de asesorías virtuales (Tabla 33), al cual se le calcula el respectivo porcentaje de demanda efectiva (correspondiente al área a contratar, calculado como la participación de las respuestas de contratación favorable presentados en el Tabla 22, sobre la demanda Real), y el número de horas demandas por servicio (Tablas 23 al 31). Esta información se presenta en el Tabla 34. Demanda efectiva por servicio.

$$\text{Demanda Efectiva} = \text{Demanda Real} * \# \text{Horas/Año}$$

**Tabla 34.** Demanda efectiva por servicio (Horas/Año)

Área	Demanda Efectiva	Horas/Año	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010
Financiera	60.00%	188.28	137,030	137,369	137,708	138,047	138,386	138,725
Contable	60.00%	190.44	138,602	138,945	139,288	139,631	139,973	140,316
Fiscal	16.67%	76.80	15,530	15,568	15,606	15,645	15,683	15,722
Mercadeo Nacional	33.33%	96.00	38,812	38,908	39,004	39,100	39,196	39,292
Mercadeo internacional	6.67%	96.00	7,767	7,786	7,806	7,825	7,844	7,863
Jurídica	46.67%	80.88	45,787	45,900	46,013	46,126	46,240	46,353
Auditoria	33.33%	65.04	26,295	26,360	26,425	26,490	26,555	26,620
Gerencial	36.67%	189.36	84,229	84,437	84,645	84,854	85,062	85,270
Producción	60.00%	164.40	119,650	119,946	120,242	120,538	120,834	121,130
Total			590,405	591,866	593,326	594,786	596,246	597,706
Participación en el Mercado				1.66%	1.78%	1.91%	2.03%	2.15%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

**Tabla 35.** Distribución de las asesorías por servicio

Área	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010
Financiera	23.21%	23.21%	23.21%	23.21%	23.21%	23.21%
Contable	23.48%	23.48%	23.48%	23.48%	23.48%	23.48%
Mercadeo Nacional	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%	6.57%
Jurídica	7.76%	7.76%	7.76%	7.76%	7.76%	7.76%
Auditoría	4.45%	4.45%	4.45%	4.45%	4.45%	4.45%
Gerencia	14.27%	14.27%	14.27%	14.27%	14.27%	14.27%
Producción	20.27%	20.27%	20.27%	20.27%	20.27%	20.27%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente. Tabla 34

En relación a las condiciones de distribución de las asesorías por servicio se observa en el Tabla 35 que en el mercado se mantiene constante y el aumento en la demanda real se calcula constante también, la participación de cada uno de los renglones de asesoría se comporta también de manera constante en la cantidad de horas anuales efectivamente demandadas, por ejemplo para el año 2.005, el servicio de asesoría en el área Financiera tiene una distribución del 23.21% (137,030/590,405)

El portafolio de servicios de la nueva empresa estará conformado por las áreas de mayor demanda, por lo tanto se ofrecerá asesorías en área Financiera, Contable, Mercadeo Nacional, Jurídica, Auditoría, Gerencia y Producción.

## 2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA.

En lo que tiene que ver con el aspecto general de las asesorías ofrecidas en el ámbito empresarial cabe hacer las siguientes precisiones: en primer término no existe una empresa que ofrezca los servicios de asesoría virtual <sup>19</sup>, es decir, todas

---

<sup>19</sup> CAMARA DE COMERCIO. [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com) "Diagnóstico del sector asesor empresarial en Santander". Marzo 15 de 2004

las propuestas existentes ellas lo hacen teniendo como base de trabajo una oficina a la cual acude el empresario en busca de sus servicios o se desplaza a un funcionario a la empresa a trabajar para lo cual se le debe disponer de un espacio y de infraestructura en la cual se desarrolle la actividad por parte del asesor, para lo cual utiliza los recursos humanos y físicos del empresario, pero no responde satisfactoriamente a sus demandas en la medida en que por efectos del contrato y la imposibilidad de acceder a él cuando se le requiere por el cliente, se tiene que esperar a que entregue los resultados no cuando se requiere sino en los parámetros y tiempos fijados en el contrato.

De otro lado, son agentes que tienen características híbridas en la empresa, por cuanto aún cuando utiliza los medios de la entidad y tiene personas que actúan de acuerdo a sus lineamientos dentro del establecimiento, no está el asesor sujeto a ningún tipo de control por parte de quien maneja el personal, situación que ha llevado a que se trunque el desarrollo normal de los negocios, de manera que se hace mas grave en la medida en que la entidad tiene menos personal para desarrollar la actividad empresarial. Esta es una de las razones por las cuales los empresarios no acuden a contratar los servicios de los asesores.

Ahora bien, el panorama de la economía global está incitando a desarrollar toda una propuesta empresarial desde la plataforma de propender por presentar sistemas de competencia internacional en donde la carrera por alcanzar la globalización es la prioridad, de manera que sólo en la medida en que se logre adentrar a los empresarios hacia esta nueva tendencia de manejo de sus núcleos productivos, será mas fácil permitirles que compitan en un mercado cada vez mas exigente.

La presente propuesta presenta ventajas comparativas, en primer término, que no existe una empresa especializada en ofrecer asesorías profesionales virtuales al sector empresarial local y en segundo término, que ninguna empresa está

utilizando los conceptos que ofrecen los nuevos avances tecnológicos de manera que se logre desarrollar una actividad en doble sentido: buscar que los empresarios tengan mayor contacto y efectividad en el manejo de su asesoría como tal y, que se involucren paulatinamente en las nuevas opciones que ofrece el mercado de las comunicaciones y del manejo de la información.

En el mercado se encuentran los siguientes tipos de empresas, la mayoría de carácter unipersonal que ofrecen los servicios de asesoría en áreas parciales.

**Tabla 36.** Empresas de la competencia

Área	Empresas
Tributaria y contable	41
Laborales	9
Jurídicas	163
Administrativas y económicas	9
Comerciales nacionales e internacionales	10
Financieras	9
Contables	94
Total	325

**Fuente.** Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro mercantil Julio de 2005.

En las entrevistas realizadas a asesores presenciales profesionales del área Metropolitana de Bucaramanga, con relación a que si ven la necesidad de utilizar los servicios de Internet como apoyo de las actividades diarias respondieron: uno de los asesores utiliza paquetes contables proporcionados por [www.SistemasContables.net](http://www.SistemasContables.net), algunos afirman que para Santander la empresa es muy pequeña, no existe la cultura del mercado y además es una economía cerrada, encuentran algunas limitaciones debido a que el sistema debe tener ADSL, otros aseveran que la tecnología optimiza los procesos y vuelve eficaz el desarrollo planeado de la asesoría debido a que se interactúa en tiempo real, pero hay algunos que prefieren el contacto personal.

Los asesores presenciales atestiguan que en su mayoría desconocen a colegas que realicen asesorías virtuales, tan solo el Doctor Jorge Gómez Serpa quien utiliza Internet como medio de apoyo de sus asesorías en administración de Empresas.

Los asesores profesionales ven como ventaja el uso de Internet en las asesorías debido a que lo consideran una oportunidad en la presentación de la información, facilidad para entregar informes, facilidad en la captura de información en cualquier lugar y en el momento oportuno, queda evidencias en los registros, disminución de costos para los empresarios y asesores, agilidad en el proceso, comunicación permanente y rapidez de retroalimentación.

Así mismo se encontraron algunos casos concretos a nivel mundial de empresas que ofrecen servicios de asesoría a través de Internet, estas son:

- **Consultaría Online:** Ofrece asesoría laboral, fiscal, contable; dispone de un experto equipo de abogados, técnicos y asesores puestos a la disposición, del empresario, identificando las necesidades para poder cubrirlas.
- **Proyse Asesores P.A:** Ofrece asesoría en creación de empresas, seguros y asesoría en Internet, mediante comunicación virtual con el cliente, cuenta con un equipo de profesionales especializados.
- **Acambiode.com:** Ofrece asesoría virtual cuyo único fin es el del aprovechamiento de los recursos para el correcto desarrollo turístico y elaboración de planes de marketing.
- **Contafor:** Asesoría virtual, soluciona dudas una vez acabado el curso sobre la materia tratada en el mismo.

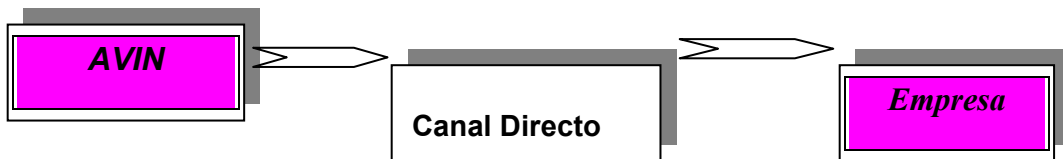
- **Morales & Asociados:** Ofrece asesoría fiscal a todos aquellos empresarios que quieran dejar los temas fiscales en manos de profesionales.
- **Ficipro:** Proporciona asesoría mediante módulos en las áreas financieras, mercados, gerencia y talento humano.

## 2.7 MEZCLA DE MARKETING

**2.7.1 Canal de comercialización.** El canal de comercialización que ofrecerá la empresa de Asesorías Virtuales Integrales AVIN Ltda. Será del tipo directo, por cuanto todos los contratos requerirán del contacto directo entre el gerente de la empresa y los representantes de las empresas que quieran contratar. Esta relación se mantiene durante todo el desarrollo del contrato con el doble propósito de evitar la competencia desleal entre los asesores para con los usuarios del sistema, así como para tener un mayor control y contacto en el servicio ofrecido.

En la Figura 31. Canal de comercialización, se presenta esquemáticamente la forma de comercialización de los servicios.

**Figura 31.** Canal de comercialización



**2.7.2 Promoción y publicidad.** Para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado la empresa Asesorías Virtuales Integrales AVIN Ltda., con el manejo directo de la gerencia, presentará un portafolio de servicios en las respectivas empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Se vinculará tanto en eventos de capacitación y reuniones de la pequeña y mediana empresa, como en los especializados que desarrollen empresas que tengan que ver con el tema, tales como ANDI, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Asociaciones de productores de zapatos, confecciones, muebles, joyeros entre otras. Los costos se presentan en el Tabla 37. Presupuesto de publicidad.

**Tabla 37.** Presupuesto de publicidad

<b>Publicidad y promoción</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>valor total</b>
Lanzamiento			
Cóctel	150	8,000	1,200,000
Cartas de invitación	150	1,500	225,000
Portafolios	150	7,000	1,050,000
Subtotal			<b>2,475,000</b>
En funcionamiento			
Visitas empresariales	600	8,000	4,800,000
Tarjetas de presentación	3,000	200	600,000
Portafolios	150	7,000	1,050,000
Páginas amarillas	1	3,500,000	3,500,000
Subtotal funcionamiento			<b>9,950,000</b>

**Fuente.** Cotizaciones varias.

### **2.7.2.1 Objetivos Publicitarios**

- Diseñar material publicitario y de comunicación.
- Evaluar y alimentar los procesos de mercadeo y publicidad.
- Recopilar información sobre el desarrollo de las áreas de mercadeo y publicidad.
- Fomentar el desarrollo del mercadeo.
- Evaluar los medios publicitarios utilizados.
- Realizar una fuerte presencia en los eventos empresariales.

**2.7.2.2 Nombre y logotipo.** Para efectos de crearle una imagen visual y corporativa a la empresa, se propone identificar el nombre comercial de la firma “Asesorías Virtuales Integrales AVIN Ltda.”, según el diseño que se presentan en la Figura 32. Nombre y logotipo.

**Figura 32.** Nombre y logotipo



The logo consists of two lines of text in a bold, blue, sans-serif font. The first line reads "ASESORIAS VIRTUALES" and the second line reads "INTEGRALES 'AVIN'". The text is slanted upwards from left to right, giving it a dynamic and modern appearance.

### **2.7.2.3 Análisis de medios**

Teniendo en cuenta las condiciones y características de la empresa y teniendo en cuenta los clientes, se propone una estrategia de publicidad basada en visitas empresariales, así mismo, se hace necesario tratar el concepto del telemarketing que permite no sólo saber los niveles de satisfacción del cliente con el servicio, sino que además, sirve para manejar los procesos de compra de los usuarios.

Además en lo relacionado con los demás clientes se recomienda como una forma adicional de publicidad y promoción, en medios masivos en la televisión regional.

**2.7.2.4 Eleccion de Medios.** Los medios recomendados sugeridos son:

- Escritos:
- Portafolios
- Tarjetas de presentación

- Pagina Web
- Directorio telefónico
- Verbales:
- Telemarketing
- Visitas Empresariales
- Lanzamiento e Inauguración

#### **2.7.2.5 Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento.**

Con el ánimo de lograr hacer conocer los servicios de asesorías virtuales ofrecido por la empresa en el mercado, se proponen básicamente cuatro (4) tipos de estrategias de manejo, en cada una de las cuales se han de manejar unas condiciones de tiempo, medios y personal involucrado.

❖ **Publicidad.** En este caso se utilizan los siguientes mecanismos:

- Día del lanzamiento. Se ofrece un cóctel de bienvenida a todos y cada uno de los representantes de las pequeñas y mediana empresa ubicados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- Duración del evento : 2 Horas
- Lugar Instalaciones de la empresa
- Cantidad de personas asistentes 182 propietarios de establecimientos
- Responsable Gerencia.
- Protocolo Reunión sin condiciones de formalidad para cóctel.

❖ **Mercadeo.** Se estará pendiente por parte de la empresa de enviar un portafolio de servicios.

- Mínimo 91 por semestre
- Contenido promocional y presentación de los servicios.

- Toda la papelería que salga de la empresa debe estar debidamente identificada con la imagen corporativa de la organización.
- Todas las personas que trabajen dentro de la empresa, así como las que tengan que desarrollar procesos de mercadeo, deben estar identificadas debidamente por parte de la empresa.
- Se usará también la telemercadotecnia como una forma de acceder a una importante población de consumidores potenciales.

❖ **Promoción de ventas.** Se dará a conocer los servicios a través de la página Web a través de la cual se puedan hacer comunicaciones desde y hacia la empresa y como una forma de proponer espacios de presentación de la empresa como tal.

La empresa estará pendiente para participar en eventos, reuniones y capacitaciones empresariales a las cuales asistan los empresarios.

❖ **Relaciones públicas.** La empresa manejará dos estrategias fundamentales en este aspecto. Una es la relacionada con buscar opciones de presentación de las mismas a los empresarios, para lo cual requerirá hacer los contactos necesarios con sus representantes, otra, será la de lograr visitas para determinar el nivel de satisfacción a los distribuidores con lo cual se afianzan los espacios de comunicación entre las partes y se le ofrece un servicio personalizado a quien se encarga de lidiar con los clientes, que son los que en definitiva, terminan dando visto bueno sobre los servicios.

❖ **Eventos.** Se propone participar en eventos empresariales mediante la presentación de un stand o por lo menos de pendones y de sistemas escritos y audiovisuales a través de los cuales los asistentes al evento logren conocer la empresa y proceder a hacer los contratos de venta respectivos.

**2.7.3 Precios y márgenes.** La fijación de los precios de los servicios debe ser el resultado de un análisis de los diferentes aspectos que inciden en él, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fijarlo en desacuerdo con la realidad del mercado, por lo tanto, para su fijación se deberá cumplir con las siguientes políticas:

- Alcanzar una tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Maximizar utilidades.
- Evitar la guerra de precios, es decir, fijarlos de acuerdo con el mercado.

Para la estimación de los precios por servicios se hará con base a la información suministrada por asesores particulares, utilizando un 6% como índice anual del IPC, de manera que se obtiene la información contenida en el Tabla 38. Proyección de precios hora por servicios.

**Tabla 38.** Proyección de precios hora por servicios.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Contable	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Fiscal	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Mercadeo Nacional	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Mercadeo internacional	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Jurídica	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Auditoria	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Gerencia	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Producción	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

### 3. ESTUDIO TECNICO

En el desarrollo del proyecto en general, se debe integrar una serie de variables que actúan interactivamente de manera que las decisiones finales que se tomen para implementar los nuevos servicios en la empresa dependen en gran medida de las acciones establecidas en términos intermedios. Tal es el caso del estudio de mercados donde se pautan las condiciones básicas para desarrollar el presente estudio, toda vez que da la dimensión del proyecto en términos de su horizonte a través del tiempo. Se tratan aspectos técnicos del proyecto en cuanto a tamaño, factores condicionantes del mercado y capacidades diseñada e instaladas.

#### 3.1. TAMAÑO DE LA EMPRESA.

El tamaño de la empresa se define de acuerdo a la capacidad económica de los socios que determinan la estructura organizacional, activos fijos, así como la planta física con que debe contar la empresa, por lo cual se estará en capacidad de atender en promedio el 1.66% de la demanda efectiva en el primer año, con un incremento del 7.43% anual para el segundo año.

**Tabla 39.** Participación en la demanda (Horas).

Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	1.02%	1.10%	1.17%	1.25%	1.32%
Contable	1.01%	1.09%	1.16%	1.23%	1.31%
Mercadeo Nacional	3.61%	3.88%	4.14%	4.41%	4.67%
Jurídica	3.06%	3.29%	3.51%	3.74%	3.96%
Auditoria	5.33%	5.72%	6.12%	6.51%	6.90%
Gerencia	1.66%	1.79%	1.91%	2.03%	2.15%
Producción	1.17%	1.26%	1.34%	1.43%	1.52%
Promedio	1.66%	1.78%	1.91%	2.03%	2.15%
Incremento participación anual		7.43%	6.88%	6.41%	5.99%

**Fuente.** Investigación de Mercados estimaciones autora

### 3.1.2 Factores condicionantes del tamaño.

**3.1.2.1 Recurso humano.** Para cumplir con los requerimientos de la empresa se contará con personal altamente calificado en las áreas Financiera, Contable, Mercadeo Nacional, Jurídica, Auditoria, Gerencia y Producción, garantizando así la efectividad, eficacia y desempeño en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa "Asesorías Virtuales Integrales AVIN Ltda."

A continuación se presentan los requerimientos de asesores por año por servicio, permite observar que el promedio de asesores requeridos en los primeros cinco años de funcionamiento del proyecto será de 7 profesionales especializadas en cada una de las áreas.

**Tabla 40.** Necesidades de asesores por año por servicio.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	1	1	1	1	1
Contable	1	1	1	1	1
Mercadeo Nacional	1	1	1	1	1
Jurídica	1	1	1	1	1
Auditoria	1	1	1	1	1
Gerencia	1	1	1	1	1
Producción	1	1	1	1	1
Total	7	7	7	7	7

**Fuente.** Estimaciones autora

**3.1.2.2 Aspecto tecnológico.** La empresa para poder ofrecer los servicios debe desarrollar un sistema Web, de manera que permita ser accedido por las empresas usuarias, por los empresarios y por las mismas personas de Asesorías Virtuales Integrales AVIN Ltda., a través de la Web, mediante aplicaciones de correo electrónico, página Web, el sistema de Chat, transferencia de archivos, video conferencias o cualquier otro servicio, que le permita tener contacto con la empresa y reduzca al máximo las visitas físicas del asesor a la entidad.

Se necesita que el usuario de la empresa suscriba el servicio con “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”, en las condiciones que se ofrezcan por la misma, de manera que se pueda conectar al sistema de información Web y se acceda a las asesorías sin mayor inconveniente. Para ello deberá contar con un computador que esté conectado a Internet (dedicado o conmutado) y con personal que haya sido capacitado previamente por la empresa virtual para que se pueda desarrollar la actividad sin mayores contratiempos.

La empresa tendrá que funcionar mediante la colocación de un terminal de la red dotada con computador, ubicado en cada una de las oficinas de cada uno de los asesores contratados de manera que desde allí operen sus servicios y debe estar conectado al Internet mediante un canal dedicado como solución a los problemas que se puedan presentar por demoras en la conexión.

El estudio de mercados permite determinar las necesidades que en materia de asesorías tiene la demanda, de manera que la empresa “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” en su afán por ofrecer un servicio on line a los clientes que contraten sus servicios requiere que sus asesores laboren 48 horas en la semana cada uno, en donde no sólo se han de dedicar a responder directamente las preguntas a sus clientes, sino que se han de diseñar programas, paquetes y proyectos que respondan a las necesidades que ellos tengan y para las que se hayan firmado el contrato.

Los requerimientos de 7 (siete) computadores por año se estiman de acuerdo al número de asesores, para poder cumplir con el número de asesorías por asesor y por área.

El funcionamiento del sistema de asesorías básicamente es el siguiente: la empresa “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” ofrece los servicios de asesoría a través de la Web y de su gerente, en donde se dará la

opción a la empresa interesada en hacer uso de ellos no sólo de navegar y conocer lo que se coloca en la página, sino de inscribirse y hacer el negocio, así como de firmar el contrato y recibir los servicios en las áreas que haya contratado.

Se proveerá de un sistema PGP para efectos de manejar la información de alta seguridad encriptada, de cuya clave de manejo sólo conocerá el Coordinador de Asesores de un lado de la red y la persona que decida la empresa cliente, del otro lado, de manera que se guarde la seguridad sobre el particular.

Los asesores manejan un sistema de Chat personalizado que funciona como el Messenger con cada uno de los empresarios y les solucionará inmediatamente sus dudas, o le entregará los resultados de análisis más completos en las areas solicitadas. En el caso de los contadores y auditores, se utilizará este sistema no sólo para conocer de los balances de la empresa asesorada sino que también se hará desde allí, las gestiones que se requieran ante entidades como la DIAN, la Cámara de Comercio, entre otras.

Los clientes, al realizar el contrato con “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” establecen condiciones de manejo de las asesorías y de pago, de manera que una vez surtido el trámite de legalización (mediante las firmas del mismo), se le entregue un código con el cual podrá acceder al Chat restringido con el asesor respectivo, según el tipo de consulta y de acuerdo a los servicios contratados.

La empresa creara una presentación Web, pagará el derecho al dominio (.com.), y el Hosting respectivo. Esto configura el típico estado de una extranet. Además, en la creación de esta aplicación se manejará el diseño y montaje de una base de datos a través de las cuales se conozca el directorio de empresas usuarias, se haga el control de consultas por asesor por periodo de tiempo, las visitas y frecuencia de uso de los usuarios del sistema, entre otros aspectos.

A esta base de datos solamente tendrá acceso el Coordinador de Asesores, quien además tendrá la función de hacer el mantenimiento interno del Internet y controlar las agendas de los asesores de acuerdo a las necesidades del contrato. Este cargo debe ser ocupado por un ingeniero de sistemas con formación y experiencia adicional en manejo de redes y de sistemas de información.

El monitor estará colocado en la oficina del Coordinador de Asesores, en donde se colocará el Rack y se adaptará el sistema de cableado. El será el responsable del mantenimiento del sistema de internet.

En conclusión, teniendo el nivel de ingresos que se han de tener y la responsabilidad que se asume al desarrollar estos servicios ofrecidos por “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” se requiere contar con personal altamente calificado en cada una de las áreas específicas que estén en un proceso de actualización permanente, tener equipos y sistemas con tecnología de punta que permitan hacer del concepto de las asesorías por Internet un sistema que brinde eficacia, agilidad y oportunidad en el cumplimiento al usuario tanto en el apoyo logístico como en los demás servicios ofrecidos.

En cuanto al mantenimiento de los equipos y de la red, se decide contratarlo mediante el sistema de outsourcing con una empresa especializada de manera que se eviten cargas y problemas de manejo de personal adicionales. Este mantenimiento es preventivo.

Para poder instalar el sistema en red en la empresa se contratará a personal especializado para que haga todo el proceso de adecuación de las instalaciones, colocando cableado estructurado, router, switches y todo el soporte que permita conectar satisfactoriamente a todos los asesores, el gerente y el Coordinador de Asesores al sistema.

**3.1.2.3 Aspecto financiero.** Actualmente los tres (3) socios aportarían capital en partes iguales para financiar el 70% de la inversión requerida, el otro 30%, será obtenido acudiendo a un crédito bancario con plazo de dos años y cuyas condiciones se presentan en el estudio financiero de este proyecto.

### 3.1.3 Capacidad del proyecto.

**3.1.3.1 Capacidad diseñada.** La empresa “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” se diseña de tal manera que queda en capacidad de ofrecer 2.304 horas de trabajo por cada asesor contratado durante el año.

**Tabla 41.** Capacidad diseñada por año y por asesor (en horas)

Servicio	Año 1-5
Financiera	2,304
Contable	2,304
Mercadeo Nacional	2,304
Jurídica	2,304
Auditoria	2,304
Gerencia	2,304
Producción	2,304
Total	16,128

**Fuente.** Estimaciones autora

Todo esto teniendo en cuenta que semanalmente se laboran efectivamente 48 horas, que multiplicadas por 4 semanas y por 12 meses al año, permite obtener el dato de las 2304 horas al año por asesor.

**3.1.3.2 Capacidad instalada.** Teniendo en cuenta que el número de semanas laborables al año son 48 (4 semanas por 12 meses), los días laborados en cada una de las semanas es de 6 días y en cada día se promedia un descanso (tiempos suplementarios) de 0.5 horas por día, y que todo esto da un tiempo suplementario

de 144 horas de descanso al año, se tiene que la capacidad instalada real es de 2.160 Horas por año.

**Tabla 42.** Capacidad instalada por asesor (horas/año)

Servicios de asesoría	Año 1-5
Financiera	2,160
Contable	2,160
Mercadeo Nacional	2,160
Jurídica	2,160
Auditoria	2,160
Gerencia	2,160
Producción	2,160
Total	15,120

**Fuente.** Estimaciones autora

**3.1.3.3 Capacidad utilizada.** El proyecto estima participar en el primer año en un 65% de su capacidad instalada, con un incremento de un 7.7% en el primer año. El proyecto tendrá una participación promedio en el mercado en el primer año del 1.66% (9.828 Horas de Asesoría/591.866 horas demandadas).

**Tabla 43.** Capacidad utilizada por año y por servicio (horas)

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	1,404	1,512	1,620	1,728	1,836
Contable	1,404	1,512	1,620	1,728	1,836
Mercadeo Nacional	1,404	1,512	1,620	1,728	1,836
Jurídica	1,404	1,512	1,620	1,728	1,836
Auditoria	1,404	1,512	1,620	1,728	1,836
Gerencia	1,404	1,512	1,620	1,728	1,836
Producción	1,404	1,512	1,620	1,728	1,836
Total	9,828	10,584	11,340	12,096	12,852
		7.7%	7.1%	6.7%	6.3%

**Fuente.** Estimaciones autora

Teniendo en cuenta las recomendaciones que sobre participaciones en el mercado cuando se elaboran factibilidades, hechas por Germán Cock J.R, según las cuales afirma “En mercados donde exista competencia se recomienda no tratar de abarcar mas del 10% del mercado en el primer periodo de operación y para productos o servicios nuevos sin competencia la cobertura no debe ser mas del 30% del mercado”<sup>20</sup>, se afirma que la capacidad diseñada, instalada y utilizada está dentro de los parámetros establecidos por especialistas en formulación y evaluación de proyectos de inversión.

**3.1.4 Localización.** Para efectos de poder desarrollar la actividad de asesorías virtuales la empresa funcionará en la carrera 25 # 36-09 Interior 204, a las cuales deberá hacerles las adecuaciones apropiadas, toda vez que ya deberá contar con sitios de trabajo en donde se diseñará y adaptará oficinas modulares, a las cuales se les dotará de un computador conectado a la red de Internet para trabajar en las condiciones técnicas requeridas.

### **3.2 IMPLEMENTACION DE LA PAGINA WEB**

La empresa “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” se dedicará a prestar asesorías virtuales a través de Internet atendiendo a la gran demanda del servicio por parte de los empresarios, buscando mejorar y expandir su mercado ofreciendo un mejor servicio de forma rápida y oportuna.

Su principal objetivo es asesorar a la pequeña y mediana empresa, ofreciendo sus servicios a través de un sitio manejado mediante un canal dedicado que le permita al visitante encontrar la información que desea de forma sencilla y eficaz. Para ello utiliza herramientas de tecnología avanzada como manejador de bases de datos, SQL ya que es robusta, cuenta con soporte en Colombia y en cada ciudad

---

<sup>20</sup> COCK . German Jr. *Cómo formular y evaluar un proyecto de inversión. Guía práctica para profesionales en todas las áreas.* Bucaramanga : UCC, 1998. P.35.

principal y que le permitirá a la empresa manejar datos en cantidad dando mayor seguridad y proporcionando mejor manejo de la información y del tiempo de respuesta a las servicios que la empresa ofrece facilitando la correcta comunicación cliente – empresa.

Adicionalmente la programación de la interface de las páginas Web con el SQL, se desarrollará ASP (Active Server Pages). Estas tecnologías facilitan la actualización directa de los contenidos de las páginas por parte del usuario y la empresa, por tanto, harán efectiva, desde el punto de vista informativo y comercial, su presencia en Internet.

“ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” se caracterizará por su compromiso con el cliente, por ello las asesorías serán encaminadas a la satisfacción de las necesidades, que mediante la utilización de estas tecnologías permitirán brindar un mejor servicio y respuesta a las empresas que contraten el servicio.

El servidor asignado para alojar la página Web, está basado en Microsoft Windows NT 4.0, el cual permite entre otras muchas características, administrar un gran número de usuarios y definir seguridad de acceso a información por usuario. Por estar en red cualquier asesor tendrá de forma inmediata acceso a la información, y podrá con mayor facilidad dar respuesta rápida a la o las asesorías solicitadas permitiendo que el usuario final cuente con la respuesta deseada en forma rápida, segura y verídica agilizando los procesos en la empresa puesto que será un soporte mancomunado para el grupo de trabajo.

El servidor ubicado en la oficina del coordinador de asesores se mantendrá con aire acondicionado cumpliendo con las especificaciones técnicas de cableado estructurado y de temperatura, de manera que es supervisada permanentemente por el administrador quien es responsable de la información que allí se maneje y

de su buen funcionamiento, para lo cual debe realizar tareas tales como: mantenimiento, limpieza, soporte, antivirus, definición y aplicación de políticas claras y confiables de copias de seguridad de la información contenida, no sólo en el servidor sino en cada uno de los computadores conectados.

Por ser administrador tendrá la facultad de restringir el acceso a cierta información para los asesores limitándolos a tener las tareas asignadas y planteadas de modo que no permita uso inadecuado de su herramienta de trabajo, garantizando el buen uso del tiempo, será el único que puede tener acceso a todo el sistema, por seguridad.

La conexión en Internet se contratará con el sistema de ASP ofrecido por la empresa Telebucaramanga que permite que se conecten en red 15 equipos. Además, es robusta y rápida.

Como se manifestó en párrafos anteriores, la página Web, más que esto será gracias a la aplicación de bases de datos y de ASP, más que una página un sistema de información Web, que permitirá gestionar la información tanto al interior con sus empleados como al exterior con sus clientes, a lo que se denomina como extranet. Y el hecho de tener una conexión dedicada y toda la infraestructura propia de acceso y de servidores, permitirá crecer fácilmente en otras regiones dejando como punto central de la red esta oficina.

En el sistema de información Web, se manejarán tres interfaces que son: a) la interfaz del usuario (asesor), b) la interfaz del Coordinador de Asesores y, c) La interfaz del cliente (empresa contratante).

**3.2.1 Interfaz del cliente (empresa contratante).** La Interfaz cliente se maneja de la manera que corresponde a la siguiente descripción. Al ingresar al sistema el usuario encontrará un menú con las siguientes opciones:

- **Ingresar:** Esta opción le permitirá a la empresa ingresar como cliente registrado y poder acceder a los servicios que se ofrecen. Si no está registrado puede navegar en el menú pero no puede solicitar una asesoría, si desea puede registrarse en la opción regístrate.
- **Quiénes somos:** Dando clic sobre este hipervínculo el usuario encontrará una breve reseña histórica de la Empresa, su misión, visión.
- **Servicios o Asesorías:** En esta opción se encontrará siete categorías según el servicio deseado que son: Financiera, Contable, Mercadeo Nacional, Jurídica, Auditoría, Gerencia y Producción cada una de ellas con su respectiva descripción.
- **Tarifas:** En esta opción encontrará las diferentes tarifas correspondientes a los servicios que se ofrecen, cada una con hipervínculo que lo llevará a consultar por mes, año y tarifa especial que corresponde a aquellos usuarios que requieren una asesoría integral (más de un área)
- **Información de contacto:** En ella encontrará las siguientes opciones que son: Información: el hipervínculo abrirá el buzón de correo para solicitar mayor información con respecto a las asesorías.
- **Administración:** En ella se especificará la forma de pago e inquietudes sobre el manejo de las asesorías.
- **Soporte Técnico:** en este hipervínculo podrá conectarse y enviar las inquietudes que se presenten con respecto a la pagina en contexto, al manejo de la red o conexión del sistema ya sea relacionado con software o con hardware.

- **Regístrate:** Esta opción mostrará el formulario de inscripción el cual permitirá al usuario después de haber navegado en la página, inscribirse para poder utilizar los servicios ofrecidos, debiendo realizar previamente el pago de los derechos según el servicio escogido. Así mismo, dentro del formulario de inscripción se manejará el tipo de asesoría ya sea manejada individualmente o mediante combinación de las mismas, de manera que internamente el sistema le asigne un sistema de identificador de acuerdo al servicio solicitado. Con ello se podrá clasificar al usuario y se tendrá control sobre el perfil de la asesoría que se le puede brindar de acuerdo a lo que canceló. La aceptación de la inscripción se hará vía Internet utilizando el correo que él opere. Una vez realizado este trámite, deberá la empresa usuaria hacer la correspondiente consignación en las condiciones especificadas en este mismo hipervínculo y hacer llegar por esta vía del registro, los datos del pago. De manera “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”, llama al banco, confirma la consignación y procede a activar el servicio. Si no considera suficiente la información suministrada por la página o prefiere la visita de un representante, se hace la solicitud luego de haberse inscrito y el gerente de la entidad lo hará en la fecha y condiciones establecidas. La información se almacenará automáticamente en la Base de Datos de la empresa.
- **E-mail:** En esta opción el usuario dará clic y se abrirá el buzón de correo, una ventana emergente que le permitirá enviar a través de él las consultas, sugerencias, documentos y archivos que se requieran para efectos de poder recibir las asesorías especializadas que desea.

La página principal cuenta con un contador de visitas para permitir tener un sondeo de aceptación, se va a referir a la cantidad de visitantes a la página y a la cantidad de los mismos que se inscriben.

Todas las opciones anteriormente mencionadas pueden ser vistas por el usuario sin necesidad de estar registrado, pero para poder acceder a los servicios de asesorías debe haber diligenciado el formulario de inscripción a través de la red para activar su cuenta como usuario, de lo contrario no podrá contar con el servicio.

Cada una de las páginas y enlaces se identificarán con el logotipo de la empresa ubicado en el fondo de la página; así mismo, se trabajará usando los colores y conceptos de la imagen corporativa, esto facilita el trabajo y hace más fluido y eficaz el proceso de navegación por la página.

El menú principal siempre estará visible para el usuario lo cual le permite un mayor y fácil manejo de la página, el cliente podrá mediante la utilización del sistema PGP, encriptar y desencriptar información enviada por la empresa asesora.

**3.2.2 Interfaz del usuario (asesor).** En este caso tanto el asesor como la empresa (cliente) contratante tendrán el mismo comportamiento y tratamiento como usuarios del sistema. Sin embargo, la diferencia radica en que el asesor tendrá una clave interna de trabajo de acuerdo a su especialidad de manera que cuando asesore a un cliente, este servicio se coloque a su cargo. Además, este control tanto de servicios como de resultados estará finalmente vigilado por el Coordinador de Asesores y por el Gerente.

Este no podrá encriptar ni desencriptar información. La recibe de manera interna y directamente de manos del Coordinador de Asesores, quien en su interfaz si tiene esta opción de manejo. El mismo sistema funciona cuando lo ha de enviar por este sistema de seguridad.

**3.2.3 Interfaz de administrador.** El comportamiento de la interfaz que ha de manejar el administrador del sistema a nivel de la empresa “ASESORIAS

VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”, será la que corresponde al seguidamente expuesto.

El administrador tendrá al igual que el cliente, su login y clave que le permite acceder a todo el menú, con la única diferencia que podrá encriptar, desencriptar, modificar, eliminar, actualizar, incluir o cancelar un tipo de consulta, un usuario, una tarifa, un pedido, y que se encuentran especificadas en el menú principal.

Al recibir el administrador la información enviada por un nuevo usuario lo clasifica de acuerdo al tipo de asesoría que solicita, asignándole un identificador o código de un carácter. La aceptación de la inscripción se hará vía Internet al correo que el usuario da en el momento de la inscripción. La información se almacenará automáticamente en la Base de Datos de la empresa la cual es verificada por el administrador.

Igualmente podrá realizar informes donde generará datos estadísticos como: numero de visitas, mejor cliente, inscripciones; contrataciones por Internet; directorio de inscritos clasificados por rama de actividad, tipo de asesoría y permanencia; y niveles de utilización periódica por servicios.

Al finalizar el contrato se hará llegar al empresario (cliente) el resumen del cumplimiento del contrato, firmado debidamente por el asesor responsable y avalado por el gerente, luego de cuya conformación, se liquida el contrato.

### **3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO.**

Los procesos que se desarrollan son los de contratación del servicio vía Internet, venta con visita personalizada del servicio y proceso del servicio de asesoría virtual.

### **3.3.1 Contratación del servicio vía Internet por parte del cliente (empresa).**

Según la información que se presenta en la figura 33. Contratación del servicio vía Internet, cualquier persona tiene acceso a la presentación de la página y a ingresar al menú principal.

Sin embargo, quien quiera recibir mayor información sobre ellos o los servicios de asesoría como tal, deberá inscribirse. Para hacer el contrato con “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” tiene dos (2) opciones: una, es hacer la consignación en las condiciones y las cuentas definidas en el hipervínculo de **Inscribete**, de manera que vía correo electrónico haga llegar la fecha y oficina de consignación, de manera que una vez se confirme la situación con el banco por parte de la empresa contratista, se le haga llegar por esta misma vía de comunicación el respectivo login con el cual podrá empezar a hacer las consultas y el gerente posteriormente hará el manejo físico y legalización del contrato.

La otra opción, es que el inscrito decida que necesita la presentación personal e individual de la empresa oferente, para lo cual el gerente de “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” procederá inmediatamente a hacer la respectiva programación de actividades, precisamente descrita en el procedimiento presentado seguidamente (venta con visita personalizada del servicio).

**3.3.2 Venta con visita personalizada del servicio.** El proceso que de manera normal se pretende seguir en este evento es el correspondiente a la figura 34. Proceso de venta con visita personalizada del servicio.

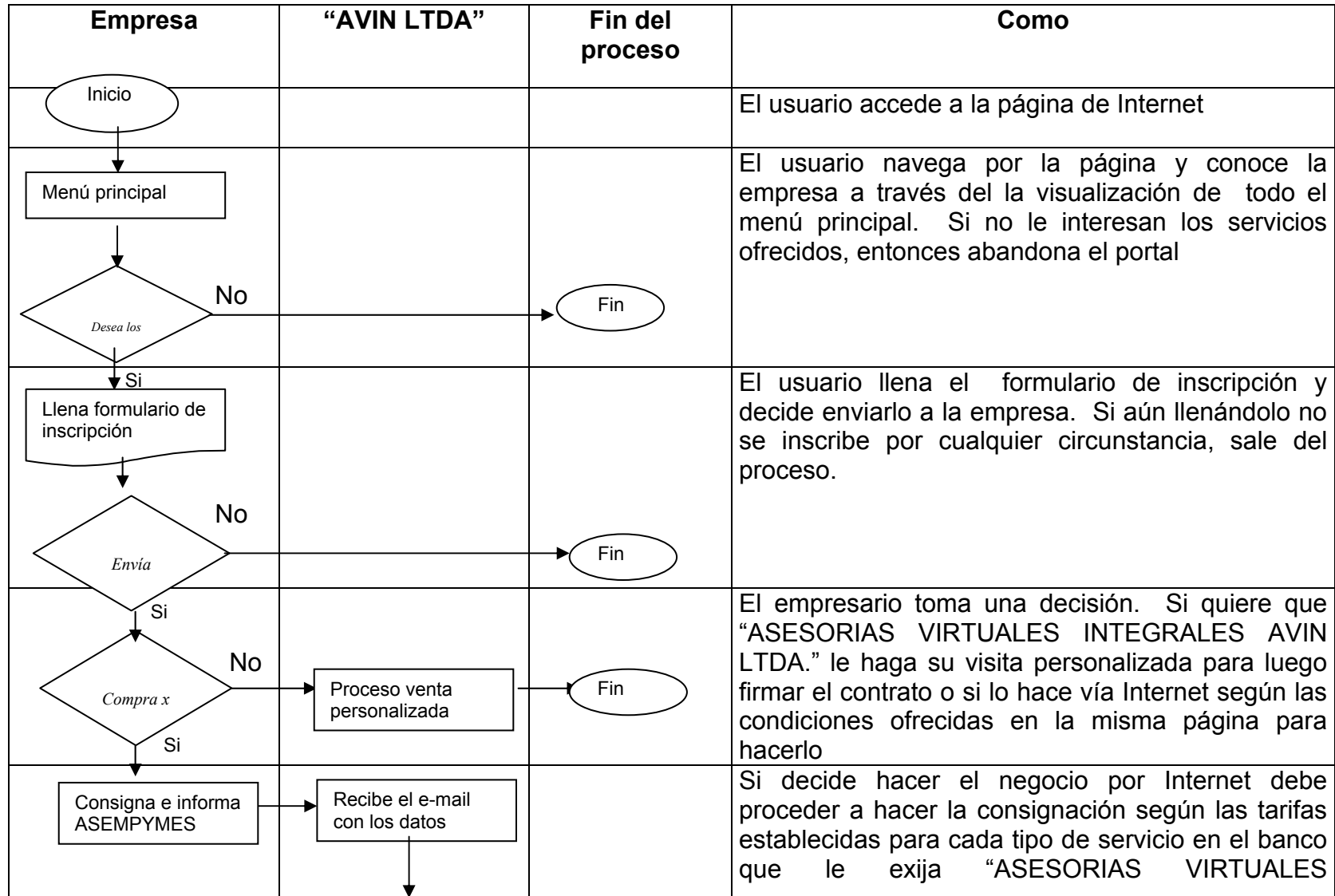
**3.3.3 Servicio de asesoría.** Esta secuencia se presenta de manera gráfica en la figura 35. Proceso del servicio de asesoría virtual. Empieza una vez se ha recibido por parte del gerente de “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” la copia del contrato con la empresa y termina cuando se ha cumplido a

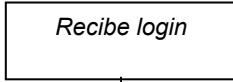
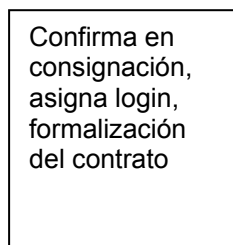
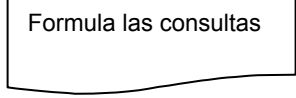
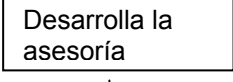
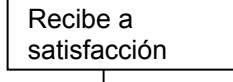
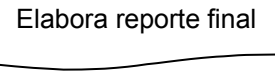

cabalidad con el encargo hecho tanto por cada uno de los asesores como por la empresa en general.

Aún cuando es un proceso virtual, se requiere que se deje constancia mediante informes que sean puestos en una parte del sistema de información, permitiendo que el gerente y/o Coordinador de Asesores, verifique que realmente se está cumpliendo con lo contratado con el cliente en el tiempo estipulado. Es entregado por parte de los asesores a la gerencia en las condiciones que lo haya solicitado el contratante, así como un reporte diario de actividades con las cuales se haga el cruce y control por parte del coordinador de asesores.

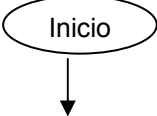





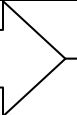



Así mismo, estos documentos han de servir de soporte para la presentación y entrega del informe final por áreas que llevará a la conformación de un gran informe conjunto de actividades que se entregará al final del contrato a la empresa que contrato los servicios.

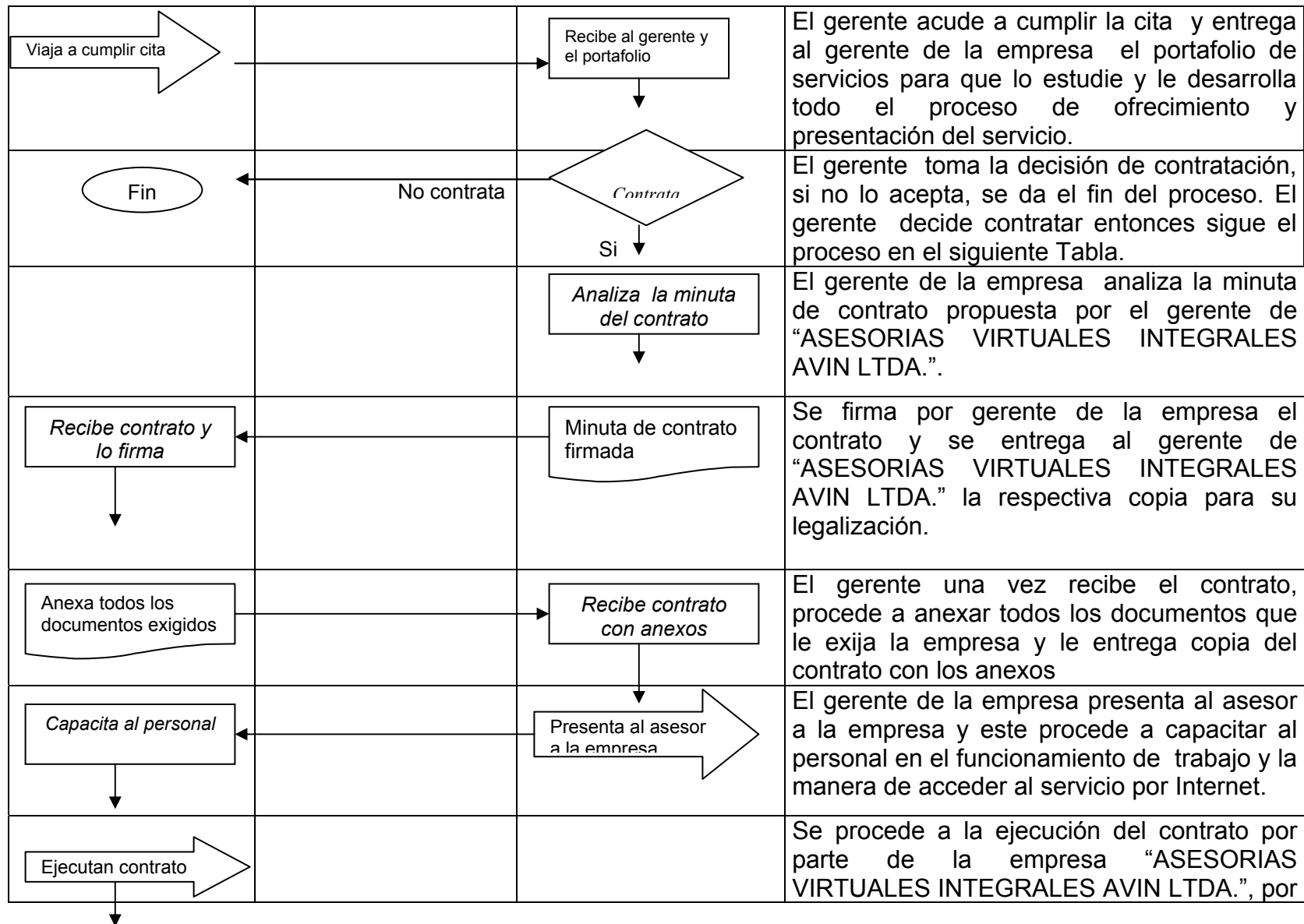
**Figura 33.** Contratación del servicio vía Internet

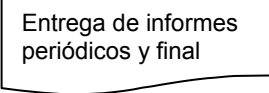




			INTEGRALES AVIN LTDA.” y deberá escribir al e-mail para que la empresa confirme con el banco. La empresa recibe el e-mail
			Tan pronto la empresa recibe el e-mail del usuario manifestando los datos de la consignación, procede a confirmar en el banco respectivo y le asigna el login y lo envía al e-mail del usuario. “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” procede a formalizar el contrato con el empresario y lo envía vía para que sea firmado por el empresario sea vía virtual o física según se decida por las partes.
			El empresario procede a formular las preguntas que considere necesario sobre el área contratado y cada vez que se vaya a dar respuesta el asesor analiza el login para desarrollar la asesoría.
			“ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.” entrega un informe final de actividades al empresario y éste lo recibe, le hacen los ajustes que corresponda y fin del proceso. Todo es vía Internet.
			Termina el contrato de asesoría contratado y se liquida entre las partes.

**Figura 34.** Proceso de venta con visita personalizada del servicio

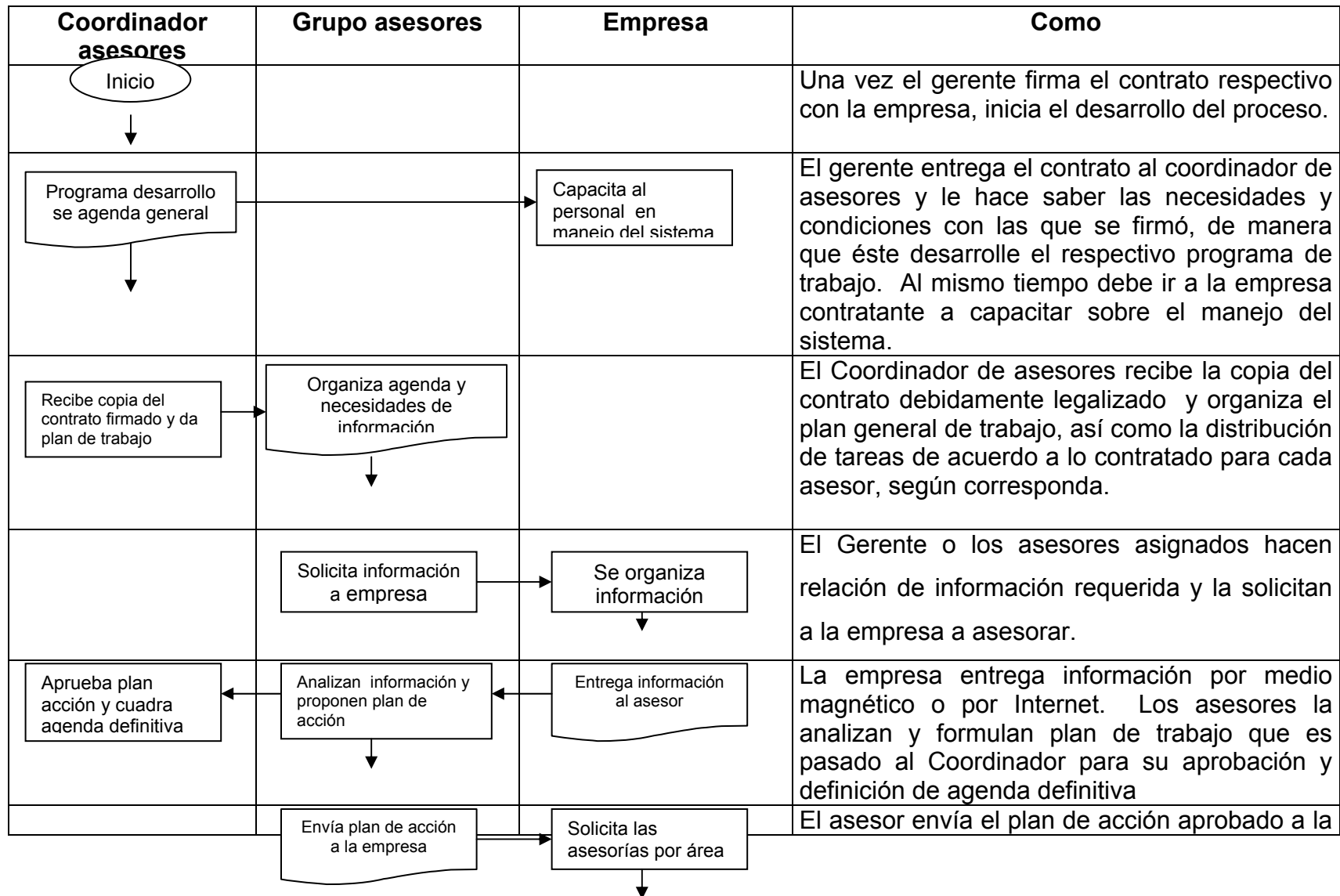
Gerente	Secretaria	Empresa	Como
			<p>El gerente hace un plan de trabajo (plan de visitas) semanalmente, de acuerdo a las metas propuestas y a las solicitudes vía e-mail.</p>
	<p>Recibe el plan de visitas</p> 		<p>El gerente entrega a la secretaria el plan de visitas para que ella concrete las citas respectivas</p>
<p>Recibe la agenda</p> 	<p>Realiza agenda semanal</p> 		<p>La secretaria organiza y concreta las citas semanales y le entrega la agenda al gerente, una vez se ha concretado las citas respectivas</p>
<p>Diagnostico empresarial</p> 			<p>El gerente procede a diagnosticar mediante fuentes secundarias a las empresas que pretende visitar durante la semana</p>
<p>Pide portafolio de servicios</p> 	<p>Organiza portafolio</p> 		<p>Solicita a la secretaria le organice el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades y condiciones en las que opera cada una de las empresas (microempresa, pequeña o mediana)</p>
<p>Recibe portafolio e itinerario</p> 	<p>Organiza logística de visita del gerente</p> 		<p>La secretaria organiza la logística de las visitas del gerente en las empresas.</p>



			tiempo y en las condiciones acordadas.
			Se producen y entregar los reportes periódicos a la empresa contratante de los servicios de asesoría y se hacen informes de recepción a conformidad de las partes. se ordena los pagos por parte de la empresa según convenio
			Se liquida el contrato, se entrega informe final y se pagan los saldos.

**Fuente.** Propuesta de autora.

**Figura 35.** Proceso del servicio de asesoría virtual



			empresa y ella empieza a desarrollar todo el proceso de recepción y solicitud de asesorías en virtud del contrato
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Recibe informe final</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Desarrolla asesoría y entrega informe final</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Envía información solicitada</div>	La empresa hace llegar toda la información solicitada por el asesor para que éste desarrolle su trabajo y se del proceso de intercambio vía Internet. Se elabora informe final por el asesor que va a manos del coordinador de asesores
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Entrega informe final a gerencia y empresa</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Recibe informe final y liquida el contrato con ASEMPYMES LTDA</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	El coordinador de asesores entrega informe final al gerente para su aprobación y luego envía copia para la empresa. Ella recibe el informe y finiquita el contrato con “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”.
		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fin</div>	Fin del proceso.

**3.3.4 Control virtual de los asesores.** Para establecer control en las actividades de los asesores, la empresa utilizara el software VNC el cual representa la Informática de la Red virtual. Este software del telemando que permitirá ver y actuar recíprocamente con una computadora (el " servidor") usando un programa simple (el " espectador") en otro de computación en cualquier parte en la Internet. Las dos computadoras no tienen que ser el mismo tipo ni siquiera, tan por ejemplo se puede usar VNC para ver una oficina la máquina de Linux en su Windows PC en la oficina.

VNC (Red virtual que Computa) este software hará posible ver y totalmente-actuar recíprocamente en cualquier parte con una computadora de cualquier otra computadora o el dispositivo móvil en la Internet. El software de VNC es la cruz-plataforma, mientras permitiendo el telemando entre los tipos diferentes de computadora. Para la última simplicidad, hay un espectador de Java incluso, para que cualquier escritorio pueda controlarse remotamente desde dentro un navegador sin tener que instalar el software. También puede usarse para apoyar al usuario móvil, dentro de la empresa y también para proporcionar el acceso remoto en la empresa, o en el camino.

El sistema permite varias conexiones al mismo escritorio, mientras manteniendo una herramienta inestimable para trabajar compartidamente en el lugar de trabajo.

### **3.3.5 Distribución de la planta física.**

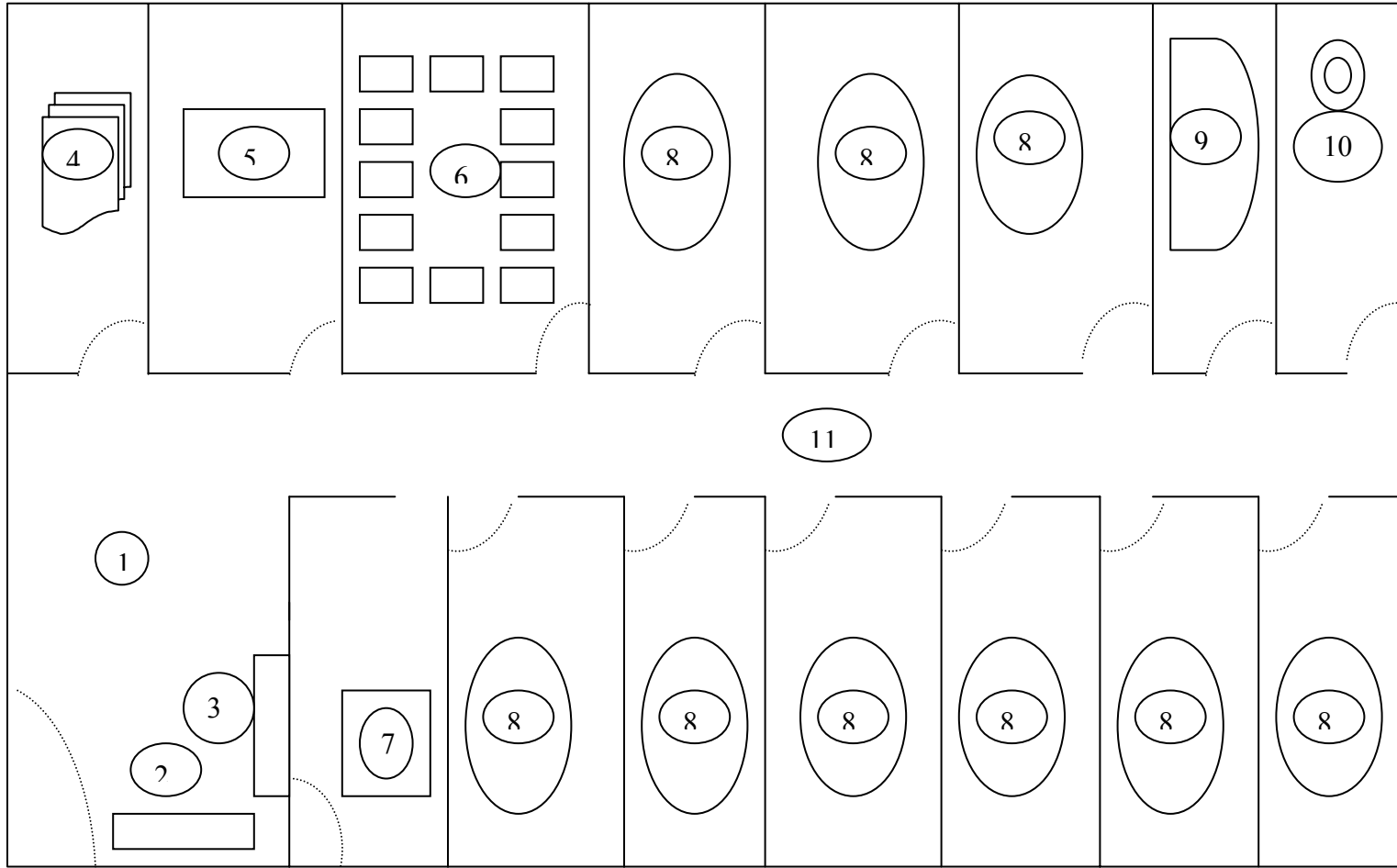
**3.3.5.1 Adecuaciones y remodelaciones.** Para efectos de prestar los servicios de manera eficiente, se deberán adecuar las instalaciones colocando divisiones que tengan instalaciones eléctricas y de red, conformando así los diferentes espacios, según lo propuesto en la distribución de planta física. Así mismo, se necesita conectar todas las terminales de computadores al servidor principal, mediante el cableado estructurado que se requiera además del tendido pro medio

de las divisiones, se instalan líneas de teléfono y la impresora se conecta en ambiente de red.

**3.3.5.2 Áreas de la planta física.** Esta información está contenida en la Figura 36. Distribución de planta física, en la cual se logran distinguir los siguientes aspectos.

<b>Área</b>	<b>Metros cuadrados</b>
• Área de recepción y sala de espera	10.5
• Área de gerencia	4
• Sala de reunión y de juntas	20
• Área de servicios y cafetería	4
• Área coordinación de asesores (se instala aquí cableado y servidor)	9
• Área de archivo	2
• Área común	8
• Total área	57.5

Figura 36. Distribución de planta física



La nomenclatura de la figura de distribución de planta física es:

1. Sala de espera general
2. Sillas sala de espera
3. Secretaria
4. Archivo
5. Coordinador de asesores
6. Sala de asesores
7. Gerencia
8. Área de asesores
9. Servicios generales
10. Baños
11. Áreas comunes

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El objetivo fundamental que se pretende alcanzar al crear la empresa es la asociación de tres (3) personas, que además de poseer conocimientos en administración de personal, del área de servicios de arrendamiento y manejo de outsourcing, poseen un capital que pretenden invertir en esta organización para lograr prestar un excelente servicio a la pequeña y mediana empresa, obteniendo así el beneficio económico y a su vez, crear fuentes de empleo.

### 4.1 MARCO LEGAL

**4.1.1 Empresa.** Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración, custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio<sup>21</sup>.

**4.1.2 Tipo de organización.** La entidad se constituirá como una sociedad limitada de tres (3) personas únicamente, en la cual se deberá hacer el aporte de capital social de acuerdo a lo establecido en el estudio financiero y cuyo objetivo es el de ofrecer un servicio de asesoría virtual integral a las empresas del sector pequeña y mediana empresa de Bucaramanga y su área metropolitana.

La sociedad limitada está reglamentada con base en lo estipulado en el Código de Comercio, Libro II, Título I, Capítulo I – IX y Título V, Artículo 352 al 372.

---

<sup>21</sup> *Artículo 25 del Código de Comercio.*

La razón social o nombre comercial es "“ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”", cuya administración esta a cargo y bajo la responsabilidad de los

socios, los cuales serán a la vez asesores de la empresa, quienes trabajaran arduamente a fin de hacer realidad su proyecto con gran éxito.

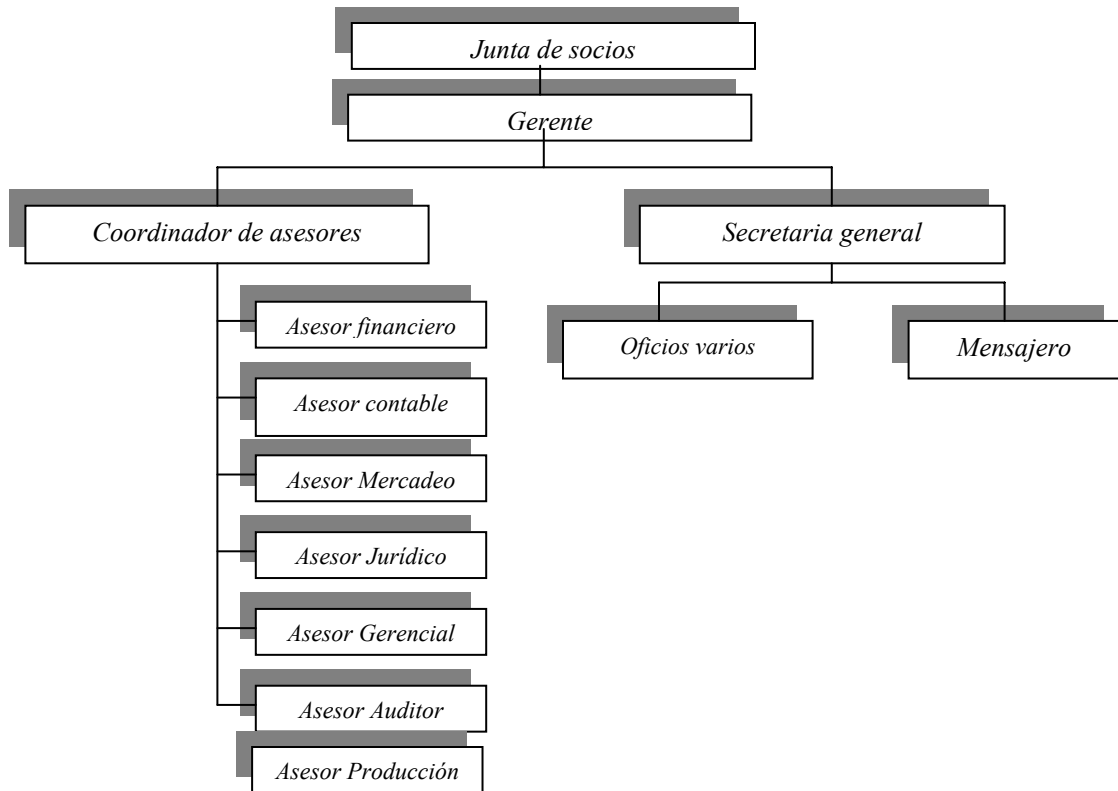
**4.1.2.1 Requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial.** La empresa cumplirá con una serie de requisitos tales como ser inscritos ante la Cámara de Comercio, obtener el concepto de bomberos, tramitar la identificación tributaria, además de los siguientes requisitos especiales:

- Cumplirá con las normas referentes al uso del suelo, ubicación y destinación, expedida por la Secretaría de Planeación Municipal.
- Cumplirá con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Mantendrá vigentes los requisitos solicitados por la Supersociedades
- Estará debidamente inscrita ante la DIAN y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## **4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para cumplir con los objetivos propuestos, la empresa "ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA." deberá contar con la siguiente planta de personal, diseñado atendiendo las necesidades, definiendo las líneas de autoridad y el área a la cual pertenece cada cargo.

**Figura 37.** Organigrama “Asesorías virtuales Integrales AVIN Ltda.”.



### 4.3 MISION

La empresa “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”, ofrece servicios de asesorías virtuales de calidad para satisfacer las necesidades de las empresas, en lo que tiene que ver con las áreas Financiera, Contable, Mercadeo Nacional, Jurídica, Auditoria, Gerencia y Producción, manteniendo el liderazgo con precios competitivos y un servicio integral en un marco de mejoramiento continuo garantizando a los clientes, confiabilidad, confidencialidad y buena fe en la prestación del servicio y a los trabajadores, un clima laboral de mutuo respeto y procurando un ambiente que permita desarrollo humano integral.

#### **4.4 VISION**

La empresa “ASESORIAS VIRTUALES INTEGRALES AVIN LTDA.”, será dentro de cinco (5) años, la empresa líder en la prestación de servicios virtuales especializados de asesoría a empresas del país, ofreciendo un servicio integral con el mejor talento humano, con una organización ágil, garantizando una inmejorable relación entre los diferentes recursos necesarios y las empresas contratantes.

#### **4.5 FORMATO DE CONTACTO**

**4.5.1 Consultoría Gratuita con AVIN LTDA.** El empresario diligenciará el formulario para realizar la consulta gratuita. Realizarla supone la aceptación de las condiciones expuestas, debido a que el servicio de Consultoría Virtual Gratuita estará enfocado a la resolución de dudas concretas sobre temas relacionados con las áreas Financiera, Contable, Mercadeo Nacional, Jurídica, Auditoria, Gerencia y Producción, las cuales serán realizadas por el coordinador de asesores.

AVIN LTDA será consciente de que lo esencial en los servicios ofrecidos y por eso ofrecerá la oportunidad de tenerla toda antes de contratarlos. Por primera vez en el ámbito de la asesoría, ofrece la oportunidad de probar los servicios y comprobar si se ajustan a lo que desea antes de contratarlos.

Así como suena, sin compromiso, sin ninguna obligación, el empresario comprobara de primera mano en qué consisten los servicios ofrecidos y cómo se trabaja durante la gestión de una semana y si le convence y desea contratar el servicio una vez acabado el periodo de prueba, ya sabe lo que obtendrá, y si por cualquier razón no lo deseara o no se ajustara a lo que busca, no hay ningún problema, pues para esta prueba no hay ninguna obligación adquirida, esta oportunidad será para un solo servicio

Si está pensando en cambiar de asesoría, o bien en contratar una, ahora el empresario tendrá la posibilidad de probar primero y decidir después, algo que sólo encontrará en “AVIN LTDA”

El ofrecimiento está dirigido a la pequeña y mediana empresa que deseen una accesoria virtual con total comodidad y confianza, para ello, llenara el formulario que se le indicará a continuación, donde se le pedirá unos datos básicos y podrá detallar el servicio que desea probar. A la mayor brevedad se le contactará para recogida e intercambio de datos y, sin ningún compromiso, se comenzará a trabajar para la realización de la asesoría durante la semana, así podrá tener una idea clara y real de los servicios, el modo de trabajo y qué obtendrá, para decidir con toda seguridad. (Véase figura 38)

**Figura 38.** Consulta gratuita

<b>Consultaría Gratuita</b>	
Nombre Gerente	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>
Dirección de E-mail *	<input type="text"/>
Su consulta	<input type="text"/>
Muchas gracias por su confianza	<input type="button" value="Enviar Consulta"/>

**Fuente.** Propuesta Autora Monografía

**4.5.2 Contactar con AVIN LTDA.** El empresario deberá llenar el formulario que aparecerá en la página Web, para contactarse con AVIN LTDA, para lo cual es importante llenar todos los campos, para que en la mayor brevedad contactarse con el usuario. (Véase figura 39)

**Figura 39.** Contactar con AVIN LTDA

Contactar con AVIN LTDA	
Nombre	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>
E-mail de contacto	<input type="text"/>
Escriba aquí su mensaje	<input type="text"/>
Muchas gracias por su confianza	<input type="text"/>

**Fuente.** Propuesta Autora Monografía

**4.5.3 Petición de Solicitud de Servicios.** El empresario llenara el formulario con todos los datos que se le piden, eso permitirá conocer con detalle lo que desea y comenzar la asesoría de servicios de manera más rápida y eficiente. (Véase figura 40)

**Figura 40.** Petición de Solicitud de Servicios

Petición de Solicitud de Servicios	
Empresa	<input type="text"/>
Persona de Contacto	<input type="text"/>
Teléfono de contacto	<input type="text"/>
E-mail de contacto *	<input type="text"/>
Ciudad	<input type="text"/>
Sector de actividad	<input type="text"/>
Forma jurídica *	<input type="checkbox"/> Sociedad (persona jurídica) <input type="checkbox"/> Autónomo
Servicios que desearía contratar	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
Situación actual de su empresa respecto a los servicios solicitados	<input type="checkbox"/> Actualmente se gestionan estos servicios por otra empresa o consultor <input type="checkbox"/> Se gestionan estos servicios por funcionarios de la empresa <input type="checkbox"/> La empresa está empezando y no se ha gestionado nada.
Detalle los problemas que presenta	<input type="text"/>
Otros comentarios	Escriba aquí cualquier comentario que crea que pueda ser de utilidad. <input type="text"/>
	<input type="button" value="Enviar Datos"/>

**Fuente.** Propuesta Autora Monografía

#### 4.6 VENTAJAS REALES DE INTERNET PARA LAS EMPRESAS.

Internet y las Nuevas Tecnologías son conceptos que despiertan, para el mundo de las iniciativas empresariales, emociones y sensaciones encontradas, para unos es el futuro, la innovación y para otros la desconfianza, la moda e incluso el engaño.

La verdad del asunto está, como siempre, en el punto medio de las cosas. Internet representa, y eso nadie lo puede negar, uno de los mayores avances de el tiempo, tanto para el usuario particular, como para la empresa en general, sin embargo todos hemos asistido perplejos a lo ocurrido en el panorama de las Nuevas Tecnologías, su espectacular e instantáneo ascenso, su tambaleo en la cima del éxito y finalmente su desplome haciendo verdad el axioma de "más dura será la caída".

Los motivos son varios y diversos, la gran mayoría de ellos no son debidos a la propia debilidad de la propuesta que nos hacían las Nuevas Tecnologías sino a múltiples y complejos factores, muchos de ellos relacionados con la mala comprensión del fenómeno y el intento de explotación de la gallina de los huevos de oro, produciendo el arrastre dentro de una carrera sin sentido hacia el borde del abismo.

Por ello, si hay que mojarse, Internet y la implantación de las Nuevas Tecnologías en las distintas actividades representa, sin lugar a dudas, una de las mejores inversiones que se pueden acometer, eso sí, siempre que dicha inversión se emprenda con una base sólida, una planificación clara y realista y una comprensión profunda, no sólo del mundo de la tecnología sino también de la empresa, la economía y el mercado.

Sí pero, realmente ¿por qué deben las empresas adaptar Internet a las actividades? Es la gran pregunta ¿qué beneficios reales va a aportar? antes que nada centraremos el análisis. Dicho límite será la implantación de Internet dentro de la empresa, dejando de lado otras Nuevas Tecnologías como ERP's, Management Intelligence Systems, CDP's etc. Es importante centrarse en para qué le sirve a una iniciativa implantar Internet y qué va a obtener en distintos plazos y con diferentes requerimientos para mejorar su actividad.

Existen diferentes maneras de introducir Internet en la empresa, en el proceso se detallara cada etapa y lo que puede aportar de verdad:

- **ETAPA 1: Acceso a Web y correo electrónico.** En esta fase la empresa tiene acceso a Internet y dispone de correo electrónico. Las ventajas esenciales son:
  - Acceso a información: del mercado, de la competencia, del contexto macroeconómico general o bien de cualquier tema imaginable relacionado con la actividad y su gestión (como por ejemplo a través de la página de “AVIN LTDA”)
  - Las posibilidades de comunicación, instantáneas y de bajo coste: el correo electrónico, el instrumento dentro de las Nuevas Tecnologías más generalizado en cuanto al uso, permite el envío y la recepción de mensajes a los clientes, socios, etc. a un coste casi nulo. Así mismo el correo electrónico se ha configurado como un instrumento de fidelización y de gestión de clientes muy poderoso.

**ETAPA 2: Presencia en Internet.** La empresa tendrá la página Web corporativa en Internet. Además de las nombradas ventajas de la Etapa 1 se destaca que la actividad con presencia en Internet obtiene, entre otros aspectos:

- **Aumento de la imagen corporativa:** una empresa que no tiene página de Internet da muy mala imagen hoy día, pues ya no hay excusa para no poseerla. La imagen corporativa va indefectiblemente ligada a la profesionalidad que muestre dicho sitio Web. Así pues casi peor que no tener página es tener una mal diseñada, que no sea navegable, que no tenga un aspecto profesional y que no aporte absolutamente nada. Se tendrá cuidado de no procurar una imagen desaliñada o precaria pues esta se puede extender, en la mente del usuario, a la actividad de la empresa y procurar en el visitante una reacción negativa.

- **Apertura a nuevo público:** Internet es mundial, la página puede ser accedida desde de cualquier parte del mundo, por ello supone una oportunidad de dar a conocer allende nuestras ciudades o fronteras e ir proporcionando una posibilidad de conocimiento y expansión en nuevos mercados.
- **Conocimiento de la actividad y sus productos:** a través de una inclusión de catálogos, información etc. el potencial cliente puede obtener información de manera cómoda y sencilla, sin necesidad de desplazamiento y con total libertad, lo cual puede incentivar la compra del producto o servicio o, al menos, inclinar la balanza a su favor. Como todo lo nombrado, esta parte hay que hacerla bajo unos parámetros de servicio y calidad, hay que pensar en que la competencia, que no es estática, realiza lo mismo y que nuestra arma tiene doble filo, por tanto el cliente puede comparar y obtener mucha información con la que decidir sobre su compra o preferencias, por ello se deben pensar muy bien lo que se especificará, se expondrá y cómo se llevará a cabo y, sin duda, el mejor método para hacerlo es el de conocer a el cliente (sus gustos, motivaciones etc.) y ponernos en su lugar pensando lo que nos gustaría ver u obtener en la página Web, no hay para una empresa ejercicio más provechoso que este.

**ETAPA 3: Interacción e Integración.** En esta fase la empresa dará un paso más allá de la exposición pasiva de sus servicios, filosofía o actividad. Introducirá mecanismos mediante los cuales se puede tener una experiencia interactiva entre usuario y empresa, de la misma manera, la presencia Web está integrada en los procesos de la entidad, de modo que pueda ser útil y productiva para el conjunto del negocio, ya sea posibilitando una asesoría on-line, mejorando la comunicación interna de la empresa y sus departamentos o bien creando una comunicación por el sistema Web can que le permita conocer más a sus clientes y usuarios y obtener así una valiosa información para personalizar y mejorar continuamente su servicio al cliente, además de suponer una poderosa herramienta para la

fidelización, verdadera quimera en estos tiempos de globalización e infidelidad constante por parte de los clientes.

Esta etapa, como todas en general, es susceptible de ser un completo éxito o un rotundo fracaso dependiendo de como se planee y ejecute. Una vez más debe guiarse el trabajo y la conciencia de que la integración de Internet es un proceso constante y continuado cuyos frutos maduros se alcanzan a medio - largo plazo.

Construirse una marca y una presencia en Internet significa invertir en ello, en publicidad, en marketing, no importa lo bueno que sea su sitio si nadie lo conoce, y la lucha por hacerse un lugar en Internet es terriblemente feroz hoy día. Así mismo el sitio Web debe ofrecer algo a quien lo visita, algo innovador, que atraiga su atención, pero sobre todo, si ofrece algo útil el cliente o visitante volverá (por ejemplo ofreciendo asesoría gratis, o un boletín de noticias de interés para sus usuarios)

Cuando la integración se ha realizado con éxito Internet puede resultar un canal de servicios y de provisión, es decir, a través de Internet se puede todo tipo de asesoría, aquello que la actividad oferte o necesite obteniendo:

- Una optimización global de los procesos de la actividad, gracias a las posibilidades que se abren, tanto de los costes, como de la distribución, como de la calidad, ya que se tiene acceso a un más amplio abanico de oferentes y demandantes y los medios de comunicación y coordinación para asesorías, logística y pagos mejoran sensiblemente gracias a las Nuevas Tecnologías. Muchos ven en esto una primera amenaza pues también se estará inmerso en un contexto en el cual los competidores pueden ganar la partida y llevarse el gato al agua al verla nueva empresas de asesorías virtuales en medio de un contexto ferozmente competitivo, sin embargo esto no tiene porque ser así. La competencia provoca una lucha por la calidad y una mejora de los procesos para esa

adaptación y lo que parece una amenaza es convertible en una oportunidad sin parangón si se sabe aprovechar (¿quién rechazará el potencial de un nuevo mercado? aquel que no quiera o sepa evolucionar para plantar su bandera en el nuevo territorio)

- La interacción con los clientes provocara una afluencia de conocimiento de los mismos que, bien aprovechada, puede dar las claves para la fidelización total y el ofrecimiento de mejores servicios. La información y el conocimiento son esenciales para cualquier movimiento de la empresa. Gracias a las etapas de interacción que Internet proporciona se obtendrá el conocimiento en grandes cantidades que permita optimizar los procesos de gestión de relación con el cliente (CRM)

#### **Etapas 4: Mejora e innovación de la experiencia interactiva / integradora.**

Esta etapa se basa en llevar al límite las posibilidades que van apareciendo gracias a las Nuevas Tecnologías, llevado al grado extremo se podría proporcionar una experiencia distinta y personal a cada usuario, con la configuración de la Web según sus gustos personales, con el ofrecimiento de los servicios personalizados cuando solicite asesoría, así como información y servicios adecuados a cada usuario.

En esta etapa Internet está plenamente integrada en la Cadena de Valor de la Empresa, se puede empezar a hablar de Cadenas de Valor Virtuales etc. pero estamos entrando en terrenos inestables todavía y es mejor proseguir con un ejercicio de pragmatismo.

#### **4.7 RECURSOS.**

“AVIN LTDA” para poder funcionar requiere que se le provea por lo menos de los siguientes recursos.

**4.7.1 Recurso humano.** La empresa básicamente ha de trabajar con trece (13) puestos de trabajo. En lo que tiene que ver con la vinculación del personal, se han de manejar contratos por el sistema de outsourcing en los asesores, excepto para los demás cargos, esta opción como una manera de evitar el desarrollo de actividades de preselección, selección, vinculación, liquidaciones de nómina, entre otros aspectos que requiere el manejo del personal, para que de esta manera sólo se proceda a solicitar a la empresa contratada para el aprovisionamiento de estos recursos, la persona que ha de ocupar el cargo determinado, ajustándose al perfil requerido.

El gerente es nombrado por la junta de socios en contrato a término indefinido. Es de libre nombramiento y remoción. La secretaria de gerencia, mensajero y oficios varios serán nombrados por el gerente, mediante contratos laborales a término fijo de un (1) año. Para el caso del contador, se procede a manejar contratos de prestación de servicios profesionales por periodos de un (1) año.

**Tabla 44.** Planta de personal

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Coordinador de asesores	1
Asesores	7
Mensajero	1
Secretaria	1
Oficios varios	1
Asesor Contable	1

**Fuente.** Propuesta óptima de funcionamiento. Autora.

**4.7.2 Recursos físicos.** Esta constituida por la propiedad planta y equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**4.7.2.1 Activos fijos Operativos.**

**Tabla 45.** Muebles y enseres

Concepto	Cantidad
Oficina modular (Asesores)	1
Sillas ergonómicas	8
Escritorios	1
Sillas auxiliares	16
Archivadores	2
Mesas de juntas	1
Papeleras	8

**Fuente.** Propuesta óptima de funcionamiento. Autora.

**Tabla 46.** Equipo de oficina

Concepto	Cantidad
TV y VHS	1
Sumadoras	1
Teléfonos	8
PBX	1
Extintores	2
Greca	1
Nevera	1
Vídeo Bean	1
Expógrafo	1
Pendón de proyección	1

**Fuente.** Propuesta óptima de funcionamiento. Autora.

**Tabla 47.** Equipo de cómputo y comunicación

Concepto	Cantidad
Computador con elementos de audio	8
Servidor	1
RAC	1
Montaje de red	1

**Fuente.** Propuesta óptima de funcionamiento. Autora.

#### 4.7.2.2 Activos fijos Administrativos.

**Tabla 48.** Muebles y enseres

Concepto	Cantidad
Sillas ergonómicas	2
Escritorios	2
Sillas auxiliares	4
Archivadores	2
Sala de espera	1
Papeleras	2

**Fuente.** Propuesta óptima de funcionamiento. Autora.

**Tabla 49.** Equipo de oficina

Concepto	Cantidad
Sumadoras	2
Teléfonos	2

**Fuente.** Propuesta óptima de funcionamiento. Autora.

**Tabla 50.** Equipo de cómputo y comunicación

Concepto	Cantidad
Computador	1
Scanner	1
Impresora	1
Computador portátil	1

**Fuente.** Propuesta óptima de funcionamiento. Autora.

**4.7.3 Recursos logísticos.** La empresa “AVIN LTDA” para desarrollar su proceso de asesorías virtuales, ha de crear una página de web a través de la cual se pueden solicitar todas las asesorías, de otro lado, en esta página se han de permitir realizar los negocios mediante el envío de información encriptada y buscando guardar las medidas de seguridad pertinentes, con las empresas que así lo prefieran.

Va a tener disponible así mismo, un correo electrónico a través del cual se puede tener contacto con los usuarios y con el mercado en general.

Se ha de contar con un software de contabilidad y producción para manejar las actividades de la empresa, adicional al paquete de software debidamente legalizado del Windows.

#### **4.8 MODELOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto de metas, objetivos e influencias esperadas.

Los indicadores de gestión son el mapa administrativo guía para la dirección de la empresa. Permiten establecer los objetivos y sus metas. Orientan a los gerentes hacia el establecimiento de estrategias a mediano y largo plazo y a la toma de decisiones de corto plazo. Son ante todo, información que agrega valor al proceso, no son solo datos. Los indicadores condicionan, en cualquier empresa, las operaciones cotidianas e informan a la dirección, sobre los temas más importantes que requieren atención inmediata.

Un indicador no es un dato estadístico solamente. Se asocia al alcance de la misión de la gerencia y de la organización. Es sistemático. Considera la empresa como un macro sistema compuesto por subsistemas de auto impacto, según produzcan, buenos o malos resultados. Agrega valor a la empresa debido a su papel de retroalimentación. Relaciona observaciones y cifras, que comparadas, proporcionan juicios para mejorar permanentemente las funciones y los procesos.

Los indicadores de gestión definen las responsabilidades claves que deben desarrollarse para desempeñar con éxito el puesto de trabajo así como las características de conocimiento, actitudes y habilidades. Son declaraciones de deberes y acciones más que de resultados y constituyen el cómo hacer un trabajo.

Para efectos de que los indicadores se puedan identificar como tal, deben tener los siguientes atributos:

- Exactitud. Información que debe presentarse como realmente es.
- Forma. Puede ser cuantitativa, numérica, impresa y gráfica.
- Frecuencia. Es la medida de cuan a menudo se presenta (periodicidad).
- Extensión. Se refiere al alcance en cuanto a términos de cobertura del área
- Origen. Puede asignarse dentro o fuera de la empresa
- Temporalidad. Información que se puede dar al hablar del pasado o como tendencia a futuro.

Para poderlos manejar se requiere que se establezcan algunos patrones como:

- Número de empresas que entran a la pagina Web
- Número de empresas que realizan asesorias.

- Número de empresas que toma únicamente la asesoría gratuita
- Número de clientes nuevos en un año.

Los indicadores de gestión se determinan entonces sobre los factores claves del éxito, determinados como:

- Eficacia
- Eficiencia
- Efectividad
- Resultados
- Productividad

- **Eficacia.** Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada asesor y del grupo en general con respecto a la cantidad de asesorías programadas. Se mide con la siguiente fórmula:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Asesorías realizadas por mes}}{\text{N. asesorías contratadas}} * 100$$

- **Eficiencia.** Mide el grado potencial de cumplimiento con calidad de cada asesora, con relación al número de asesorías contratadas.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{N. Asesorías realizadas eficientes por mes}}{\text{N. asesorías contratadas}} * 100$$

- **Efectividad.** Mide la relación entre eficacia y eficiencia.

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficacia} * \text{eficiencia}}{100}$$

- **Resultado.** Mide el total de clientes atendidos por asesor.

$$\text{Resultado} = \text{Total de empresas asesoradas por mes}$$

- **Productividad.** Mide la relación entre las asesorías realizadas por hora/asesor (es una medición de productividad parcial aplicable a cualquier otro recurso).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total asesorías realizadas por mes}}{\text{Asesores} * \text{horas trabajadas por mes}}$$

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

En el presente estudio de lo que se trata es de presentar las condiciones generales en las que se desarrolla la empresa de acuerdo a los lineamientos propuestos por la investigadora en la monografía, de manera que se logren determinar las inversiones necesarias, sus fuentes de financiación, costos del servicio, administración y venta del servicio de asesoría.

### 5.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Para efectos de verificar esta situación, se presenta el Tabla 51. Presupuesto de inversiones, en el cual se hace un resumen de la inversión en los que tiene que incurrir la empresa para prestar los servicios del manejo virtual del sistema de información.

**Tabla 51.** Presupuesto de inversiones

Concepto	Valor
Inversión fija	158,540,000
Capital de trabajo	39,526,988
inversión diferida	14,625,000
Total de inversión	212,691,988

**Fuente.** Cálculo autora

**5.1.1 Inversión fija.** Representa la cantidad de dinero que se necesita para adquirir activos fijos.

**Tabla 52.** Inversión fija

Concepto	Valor
Muebles y enseres	11,970,000
Equipo de oficina	9,220,000
Equipo de cómputo	137,350,000

**Fuente.** Cálculo autora

Los soportes de estas inversiones se presentan en el Tabla 53. Inversión fija operativa, cuyos soportes se presentan en el Tabla 54. Muebles y enseres, Tabla 55. Equipo de cómputo y Tabla 56. Equipo de oficina; y en el Tabla 57. Inversión fija en administración y ventas, cuyos soportes se presentan en el Tabla 58. Muebles y enseres, Tabla 59. Equipo de cómputo y comunicación y Tabla 60. Equipo de oficina.

**Tabla 53.** Inversión fija operativa

Concepto	Año 0
Muebles y enseres	9,010,000
Equipo de oficina	8,720,000
Equipo de cómputo y comunicación	130,200,000
Total inversión fija operación	147,930,000

**Fuente.** Cálculo autora

**Tabla 54.** Muebles y enseres

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Oficina modular (Asesores)	1	4,200,000	4,200,000	10	420,000
Sillas ergonómicas	8	190,000	1,520,000	10	152,000
Escritorios	1	170,000	170,000	10	17,000
Sillas auxiliares	16	70,000	1,120,000	10	112,000
Archivadores	2	240,000	480,000	10	48,000
Mesas de juntas	1	1,200,000	1,200,000	10	120,000
Papeleras	8	40,000	320,000	10	32,000
Total			9,010,000		901,000

**Fuente.** Cotizaciones varias

**Tabla 55.** Equipo de cómputo

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Computador con elementos de audio	8	2,900,000	23,200,000	5	4,640,000
Servidor	1	9,500,000	9,500,000	5	1,900,000
RAC	1	94,000,000	94,000,000	5	18,800,000
Montaje de red	1	3,500,000	3,500,000	5	700,000
Total			130,200,000		26,040,000

**Fuente.** Cotizaciones varias

**Tabla 56.** Equipo de oficina

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
TV y VHS	1	1,250,000	1,250,000	10	125,000
Sumadoras	1	150,000	150,000	10	15,000
Teléfonos	8	100,000	800,000	10	80,000
PBX	1	850,000	850,000	10	85,000
Extintores	2	130,000	260,000	10	26,000
Greca	1	140,000	140,000	10	14,000
Nevera	1	950,000	950,000	10	95,000
Vídeo Bean	1	4,000,000	4,000,000	10	400,000
Expógrafo	1	180,000	180,000	10	18,000
Pendón de proyección	1	140,000	140,000	10	14,000
Total			8,720,000		872,000

**Fuente.** Cotizaciones varias

**Tabla 57.** Inversión fija en administración y ventas

Concepto	Año 0
Muebles y enseres	2,960,000
Equipo de oficina	500,000
Equipo de cómputo y comunicación	7,150,000
Total inversión fija administración	10,610,000

**Fuente.** Cálculo autora

**Tabla 58.** Muebles y enseres

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Sillas ergonómicas	2	170,000	340,000	10	34,000
Escritorios	2	190,000	380,000	10	38,000
Sillas auxiliares	4	70,000	280,000	10	28,000
Archivadores	2	240,000	480,000	10	48,000
Sala de espera	1	1,400,000	1,400,000	10	140,000
Papeleras	2	40,000	80,000	10	8,000
Total			2,960,000		296,000

**Fuente.** Cotizaciones varias

**Tabla 59.** Equipo de cómputo y comunicaciones

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Computador	1	2,900,000	2,900,000	5	580,000
Scanner	1	400,000	400,000	5	80,000
Impresora	1	350,000	350,000	5	70,000
Computador portátil	1	3,500,000	3,500,000	5	700,000
Total			7,150,000		1,430,000

**Fuente.** Cotizaciones varias

**Tabla 60.** Equipo de oficina

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Sumadoras	2	150,000	300,000	10	30,000
Teléfonos	2	100,000	200,000	10	20,000
Total			500,000		50,000

**Fuente.** Cotizaciones varias

**5.1.2 Capital de trabajo.** Representado por el capital de giro distinto a la inversión de activos fijos y diferidos con que contará para que empiece a funcionar el proyecto. Para lo cual se consideran las siguientes políticas: efectivo 6 días y cartera 27 días.

**Tabla 61.** Política de venta

Política de venta	N. Días	%	Plazo promedio
Contado	De 0 a 30	20.00%	3
Crédito	30	80.00%	24
Plazo promedio			27

**Fuente.** Cálculo autora

La política de ventas de la empresa establece el promedio de días de recuperación de la cartera es de 27 días teniendo en cuenta que las empresas deberán cancelar los servicios de asesoría recibidos durante el mes correspondiente.

**Tabla 62.** Capital de trabajo

Capital de trabajo	Valor
Efectivo	7,186,725
Cartera comercial	32,340,263
Total capital de trabajo	39,526,988

**Fuente.** Cálculo autora

**5.1.3 Inversión diferida.** Este concepto incluye el estudio de factibilidad, adecuaciones y remodelaciones y software.

El software se considera como un cargo diferido, atendiendo a lo estipulado en el Reglamento General de la Contabilidad y Plan Único de Cuentas, donde se clasifica bajo el código 171016, contemplando que su amortización se hará entre otros, por remodelaciones, estudios, investigación y proyectos, programas para computador (software), mejoras a propiedad ajena, gastos de constitución, los cuales se amortizan durante la vida útil del proyecto.

**Tabla 63.** Inversión diferida

Concepto	Valor
Estudio del proyecto	2,500,000
Adecuaciones y remodelaciones	2,500,000
Software ( Windows NT, SPG (para encriptar) y El contable)	6,500,000
Publicidad Lanzamiento	2,475,000
Gastos de constitución	650,000
Total inversión diferida	14,625,000

Fuente. Cotizaciones varias

## 5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS DEL SERVICIO.

**5.2.1 Presupuesto de ingresos.** Generado por la prestación de servicios de asesoría Financiera, Contable, Mercadeo Nacional, Jurídica, Auditoria, Gerencia y Producción.

**Tabla 64.** Presupuesto de ingresos

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	61,600,500	70,319,340	79,862,679	90,298,069	101,698,200
Contable	61,600,500	70,319,340	79,862,679	90,298,069	101,698,200
Mercadeo Nacional	61,600,500	70,319,340	79,862,679	90,298,069	101,698,200
Jurídica	61,600,500	70,319,340	79,862,679	90,298,069	101,698,200
Auditoria	61,600,500	70,319,340	79,862,679	90,298,069	101,698,200
Gerencia	61,600,500	70,319,340	79,862,679	90,298,069	101,698,200
Producción	61,600,500	70,319,340	79,862,679	90,298,069	101,698,200
Total	431,203,500	492,235,380	559,038,753	632,086,483	711,887,402

Fuente. Capacidad utilizada y precios promedios por servicio.

**5.2.2 Costos operativos.** Durante el periodo de operación de la empresa, incurre en una serie de costos que se presentan en el Tabla 66. Costos operativos, cuyos soportes corresponden al Tabla 65. Honorarios de asesores, Tabla 67. Depreciaciones propiedad, planta y equipo operativa y Tabla 68.

Sueldos y prestaciones sociales. Para efectos de la estimación de los honorarios de asesores, se considera que su costo equivale al 40% del valor de los ingresos percibidos por la prestación de los servicios. Se toma este valor teniendo en cuenta el valor promedio, de acuerdo a las estimaciones suministradas por las Sociedades de Administradores y Contadores, Asesores y Consultores S.A.

**Tabla 65.** Honorarios de asesores

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	24,640,200	28,127,736	31,945,072	36,119,228	40,679,280
Contable	24,640,200	28,127,736	31,945,072	36,119,228	40,679,280
Mercadeo Nacional	24,640,200	28,127,736	31,945,072	36,119,228	40,679,280
Jurídica	24,640,200	28,127,736	31,945,072	36,119,228	40,679,280
Auditoria	24,640,200	28,127,736	31,945,072	36,119,228	40,679,280
Gerencia	24,640,200	28,127,736	31,945,072	36,119,228	40,679,280
Producción	24,640,200	28,127,736	31,945,072	36,119,228	40,679,280
Total	172,481,400	196,894,152	223,615,501	252,834,593	284,754,961

Fuente. Cálculo autora

**Tabla 66.** Costos operativos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y prestaciones	26,905,860	28,520,212	30,231,424	32,045,310	33,968,028
Honorarios asesores	172,481,400	196,894,152	223,615,501	252,834,593	284,754,961
Servicios públicos	4,368,000	4,630,080	4,907,885	5,202,358	5,514,499
Útiles y papelería	1,512,000	1,602,720	1,698,883	1,800,816	1,908,865
Póliza de cumplimiento	15,092,123	17,228,238	19,566,356	22,123,027	24,916,059
Mantenimiento equipos	1,250,000	1,325,000	1,404,500	1,488,770	1,578,096
Conexión a Internet canal dedicado	1,000,000	1,060,000	1,123,600	1,191,016	1,262,477
Seguros (3%)	4,437,900	4,704,174	4,986,424	5,285,610	5,602,747
Arriendo	6,720,000	7,123,200	7,550,592	8,003,628	8,483,845
Subtotal	233,767,283	263,087,776	295,085,166	329,975,128	367,989,578
Depreciaciones	27,813,000	27,813,000	27,813,000	27,813,000	27,813,000
TOTALES	261,580,283	290,900,776	322,898,166	357,788,128	395,802,578

Fuente. Cálculo autora

**Tabla 67.** Depreciaciones propiedad, planta y equipo operativa

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Depreciación anual					
Muebles y enseres	901,000	901,000	901,000	901,000	901,000
Equipo de oficina	872,000	872,000	872,000	872,000	872,000
Equipo de computo y comunicación	26,040,000	26,040,000	26,040,000	26,040,000	26,040,000
Total depreciación anual	27,813,000	27,813,000	27,813,000	27,813,000	27,813,000
Depreciación acumulada	27,813,000	55,626,000	83,439,000	111,252,000	139,065,000

Fuente. Cálculo autora

**Tabla 68.** Sueldos y prestaciones sociales

Año 1						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	SOCIALES (20.45%)	29.91%	
Coordinador asesores	1	1,500,000	18,000,000	3,929,400	4,976,460	26,905,860
TOTAL			18,000,000	3,929,400	4,976,460	26,905,860
Año 2						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	SOCIALES (21.83%)	0.27647	
Coordinador asesores	1	1,590,000	19,080,000	4,165,164	5,275,048	28,520,212
TOTAL			19,080,000	4,165,164	5,275,048	28,520,212
Año 3						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	SOCIALES (21.83%)	0.27647	
Coordinador asesores	1	1,685,400	20,224,800	4,415,074	5,591,550	30,231,424
TOTAL			20,224,800	4,415,074	5,591,550	30,231,424
Año 4						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	SOCIALES (21.83%)	0.27647	
Coordinador asesores	1	1,786,524	21,438,288	4,679,978	5,927,043	32,045,310
TOTAL			21,438,288	4,679,978	5,927,043	32,045,310
Año 5						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	SOCIALES (21.83%)	0.27647	
Coordinador asesores	1	1,893,715	22,724,585	4,960,777	6,282,666	33,968,028
TOTAL			22,724,585	4,960,777	6,282,666	33,968,028

Fuente. Cálculo autora

**5.2.3 Gastos administración y ventas.** En el Tabla 69. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas, se presenta el resumen de los gastos en que se incurre por el concepto de administrar la empresa.

**5.2.3.1 Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.** Corresponden a los sueldos del personal administrativo y de ventas que se involucran en el proceso de ofrecer el servicio a los usuarios, de acuerdo a los requerimientos planteados en el análisis administrativo.

**Tabla 69.** Presupuesto de gastos administrativos y de ventas

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos, prestaciones y honorarios	63,377,376	67,180,019	71,210,820	75,483,469	80,012,477
Dotación (5%)	930,341	986,161	1,045,331	1,108,051	1,174,534
Servicios Públicos	1,872,000	1,984,320	2,103,379	2,229,582	2,363,357
Arriendo	2,880,000	3,052,800	3,235,968	3,430,126	3,635,934
Mantenimiento	500,000	530,000	561,800	595,508	631,238
Útiles y papelería	648,000	686,880	728,093	771,778	818,085
Aseo y cafetería	1,800,000	1,908,000	2,022,480	2,143,829	2,272,459
Registro mercantil	350,000	371,000	393,260	416,856	441,867
Licencias y permisos	120,000	127,200	134,832	142,922	151,497
Publicidad	9,950,000	10,547,000	11,179,820	11,850,609	12,561,646
Seguro (3%)	318,300	337,398	357,642	379,100	401,846
Subtotal	82,746,017	87,710,778	92,973,424	98,551,830	104,464,940
Imp industria y comercio (6%..)	2,587,221	2,953,412	3,354,233	3,792,519	4,271,324
Subtotal	85,333,238	90,664,190	96,327,657	102,344,349	108,736,264
Depreciaciones	1,776,000	1,776,000	1,776,000	1,776,000	1,776,000
Amortización de diferidos	2,925,000	2,925,000	2,925,000	2,925,000	2,925,000

**Fuente.** Cálculo autora

**Tabla 70.** Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales

Año 1						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	20.45%	29.91%	
Gerente	1	1,800,000	21,600,000	4,417,200	6,460,560	32,477,760
Secretaria	1	480,000	5,760,000	1,177,920	1,722,816	8,660,736
Mensajero	1	450,000	5,400,000	1,104,300	1,615,140	8,119,440
Oficios varios	1	450,000	5,400,000	1,104,300	1,615,140	8,119,440
Asesor Contable	1	500,000	6,000,000	-	-	6,000,000
<b>TOTAL</b>			38,160,000	7,803,720	11,413,656	63,377,376
Año 2						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	20.45%	29.91%	
Gerente	1	1,908,000	22,896,000	4,682,232	6,848,194	34,426,426
Secretaria	1	508,800	6,105,600	1,248,595	1,826,185	9,180,380
Mensajero	1	477,000	5,724,000	1,170,558	1,712,048	8,606,606

Oficios varios	1	477,000	5,724,000	1,170,558	1,712,048	8,606,606
Asesor Contable	1	530,000	6,360,000	-	-	6,360,000
TOTAL		40,449,600		8,271,943	12,098,475	67,180,019
Año 3						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	20.45%	29.91%	
Gerente	1	2,022,480	24,269,760	4,963,166	7,259,085	36,492,011
Secretaria	1	539,328	6,471,936	1,323,511	1,935,756	9,731,203
Mensajero	1	505,620	6,067,440	1,240,791	1,814,771	9,123,003
Oficios varios	1	505,620	6,067,440	1,240,791	1,814,771	9,123,003
Asesor Contable	1	561,800	6,741,600	-	-	6,741,600
TOTAL		42,876,576		8,768,260	12,824,384	71,210,820
Año 4						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	20.45%	29.91%	
Gerente	1	2,143,829	25,725,946	5,260,956	7,694,630	38,681,532
Secretaria	1	571,688	6,860,252	1,402,922	2,051,901	10,315,075
Mensajero	1	535,957	6,431,486	1,315,239	1,923,658	9,670,383
Oficios varios	1	535,957	6,431,486	1,315,239	1,923,658	9,670,383
Asesor Contable	1	595,508	7,146,096	-	-	7,146,096
TOTAL		45,449,171		9,294,355	13,593,847	75,483,469
Año 5						
CARGO	No.	SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL	20.45%	29.91%	
Gerente	1	2,272,459	27,269,502	5,576,613	8,156,308	41,002,424
Secretaria	1	605,989	7,271,867	1,487,097	2,175,016	10,933,980
Mensajero	1	568,115	6,817,376	1,394,153	2,039,077	10,250,606
Oficios varios	1	568,115	6,817,376	1,394,153	2,039,077	10,250,606
Asesor Contable	1	631,238	7,574,862	-	-	7,574,862
TOTAL		48,176,121		9,852,017	14,409,478	80,012,477

Fuente. Cálculo autora

**5.2.3.2 Depreciaciones.** Se trata de las depreciaciones de muebles, enseres, equipos de oficina y equipos de cómputo del área administrativa. La información está contenida en el Tabla 71. Cálculo de depreciación

**Tabla 71.** Cálculo de depreciación

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Depreciación anual					
Muebles y enseres	296,000	296,000	296,000	296,000	296,000
Equipo de oficina	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Equipo de computo y comunicación	1,430,000	1,430,000	1,430,000	1,430,000	1,430,000

Total depreciación anual	1,776,000	1,776,000	1,776,000	1,776,000	1,776,000
Depreciación acumulada	1,776,000	3,552,000	5,328,000	7,104,000	8,880,000

Fuente. Cálculo autora

**5.2.3.3 Seguros.** Se trata del costo de las pólizas de seguros de incendio, robo, entre otros, que cubre la propiedad, planta y equipo. Está estimada en un valor del 3%.

**5.2.3.4 Gastos diferidos.** Corresponde a la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa, tales como estudios del proyecto, adecuaciones, remodelaciones y software, los cuales se difieren a cinco (5) años. En el Tabla 72. Amortización de diferidos, se presenta la forma como se van amortizando a través de la vida útil del proyecto.

**Tabla 72.** Amortización de diferidos

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diferidos	2,925,000	2,925,000	2,925,000	2,925,000	2,925,000

Fuente. Cálculo autora

## 5.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

Para efectos de la financiación del proyecto que tiene una inversión total de \$212,691,988, se pretende cubrir el 70% con aporte de los socios, o sea la suma de \$148,884,391, y el resto, o sea la suma de \$ 63,807,596, acudiendo a un crédito por un plazo de cinco (5) años, pagando un interés del 12.44 % Semestral vencido y cuotas fijas semestrales. Esta información está contenida en el Tabla 73. Política de financiación.

**Tabla 73.** Política de financiación

Fuente	Valor	
Aporte socios	148,884,391	70.00%
Crédito	63,807,596	30.00%
Total inversión	212,691,988	
Plazo	2 años	
Amortización	Cotas fijas semestrales	
Interés	12.44%	Semestral

**Fuente.** Cálculo autora

**Tabla 74.** Amortización del crédito

N. Periodos	Cuota	Intereses	Abono a Capital	Saldo
0				63,807,596
1	21,202,653	7,937,665	13,264,988	50,542,609
2	21,202,653	6,287,501	14,915,152	35,627,456
3	21,202,653	4,432,056	16,770,597	18,856,859
4	21,202,653	2,345,793	18,856,859	0

**Fuente.** Banco Santander y Cálculo autor

De esta manera en el Tabla 75. Obligaciones y gastos financieros, se exponen los valores anuales que se requieren cancelar por concepto de capital e intereses cancelados por la obligación pactada.

**Tabla 75.** Obligaciones y gastos financieros

Concepto	Año 1	Año2	Total
Interés	14,225,165	6,777,849	21,003,014
Abono a capital	28,180,140	35,627,456	63,807,596

**Fuente.** Cálculo autora

## 5.4. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que se proyectan son:

- Presupuesto de efectivo
- Estado de resultados presupuestado
- Balance general presupuestado

**5.4.1 Presupuesto de efectivo.** Corresponde a la planeación de ingresos generados por las ventas de los productos. La información está contenida en el Tabla 76. Presupuesto de efectivo.

En el Tabla 77. Cuentas por cobrar, se presenta el estado de este concepto, teniendo en cuenta que la política de la empresa es operar con un promedio de días es de 27 para el cobro.

**Tabla 76.** Presupuesto de efectivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos de contado	398,863,238	455,317,727	517,110,847	584,679,997	658,495,847
Recuperación de cartera	-	32,340,263	36,917,654	41,927,906	47,406,486
Crédito bancario	63,807,596	-	-	-	-
Aportes socios	148,884,391	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>611,555,225</b>	<b>487,657,989</b>	<b>554,028,500</b>	<b>626,607,904</b>	<b>705,902,333</b>
Egresos					
Compra de muebles y enseres	11,970,000				
Compras de equipo oficina	9,220,000				
Compra equipo de cómputo	137,350,000				
Activos diferidos	14,625,000				
Honorarios de contado	158,107,950				

		180,486,306	204,980,876	231,765,044	261,025,381
Honorarios por pagar		14,373,450	16,407,846	18,634,625	21,069,549
Otros costos del servicio	61,285,883	66,193,624	71,469,665	77,140,534	83,234,617
Pago gastos administrativos	85,333,238	90,664,190	96,327,657	102,344,349	108,736,264
Pago gastos financieros	14,225,165	6,777,849	-	-	-
Abono capital	28,180,140	35,627,456			
Pago impuesto		25,165,068	38,188,753	52,018,093	64,392,408
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>520,297,376</b>	<b>419,287,944</b>	<b>427,374,797</b>	<b>481,902,645</b>	<b>538,458,219</b>
<b>SALDO NETO</b>	<b>91,257,849</b>	<b>68,370,045</b>	<b>126,653,703</b>	<b>144,705,259</b>	<b>167,444,114</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		<b>91,257,849</b>	<b>159,627,895</b>	<b>286,281,598</b>	<b>430,986,857</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>91,257,849</b>	<b>159,627,895</b>	<b>286,281,598</b>	<b>430,986,857</b>	<b>598,430,971</b>

**Fuente.** Presupuesto operativo.

**Tabla 77.** Cuentas por cobrar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas del periodo	398,863,238	455,317,727	517,110,847	584,679,997	658,495,847
Recuperación cartera	32,340,263	36,917,654	41,927,906	47,406,486	53,391,555
Ingresos totales	431,203,500	492,235,380	559,038,753	632,086,483	711,887,402

**Fuente.** Política de ventas

Según el Tabla 78. Cuentas por pagar, la propuesta es la de manejar un promedio de 30 días para el pago, posesionando así la proposición como política de la empresa.

**Tabla 78.** Cuentas por pagar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios de contado	158,107,950	180,486,306	204,980,876	231,765,044	261,025,381
Pago honorarios	14,373,450	16,407,846	18,634,625	21,069,549	23,729,580
Honorarios	172,481,400	196,894,152	223,615,501	252,834,593	284,754,961

**Fuente.** Política de crédito

**5.4.2 Estado de resultados presupuestado.** Representado por los ingresos generados por concepto de la prestación de servicios, así como de los egresos generados por el costo del servicio, gastos administrativos, ventas y gastos financieros. Tal como se presenta en el Tabla 80. Estado de resultados presupuestado.

**5.4.3 Balance general presupuestado.** El balance general permite tener una idea clara del comportamiento financiero del proyecto en cada período durante la vida útil, donde se muestran los activos, pasivos y patrimonio que tendrá la empresa, de manera que se pueda analizar la situación financiera de la misma. La información correspondiente se expone en el Tabla 79. Balance general proyectado.

**Tabla 79.** Balance general proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
Activo Corriente					
Disponible	91,257,849	159,627,895	286,281,598	430,986,857	598,430,971
Cuentas por cobrar	32,340,263	36,917,654	41,927,906	47,406,486	53,391,555
Total Activo Cte	123,598,112	196,545,548	328,209,504	478,393,343	651,822,526
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					
Muebles y Enseres	11,970,000	11,970,000	11,970,000	11,970,000	11,970,000
Equipo de Oficina	9,220,000	9,220,000	9,220,000	9,220,000	9,220,000
Equipo de Computo	137,350,000	137,350,000	137,350,000	137,350,000	137,350,000
Depreciación Acumulada	29,589,000	59,178,000	88,767,000	118,356,000	147,945,000
Total Propiedad Planta y Equipo neto	128,951,000	99,362,000	69,773,000	40,184,000	10,595,000
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Cargos diferidos	11,700,000	8,775,000	5,850,000	2,925,000	0
Total Otros Activos	11,700,000	8,775,000	5,850,000	2,925,000	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>264,249,112</b>	<b>304,682,548</b>	<b>403,832,504</b>	<b>521,502,343</b>	<b>662,417,526</b>
<b>PASIVO</b>					
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar	14,373,450	16,407,846	18,634,625	21,069,549	23,729,580

Imporrenta por pagar	25,165,068	38,188,753	52,018,093	64,392,408	78,019,311
Total Pasivo Cte	39,538,518	54,596,599	70,652,718	85,461,957	101,748,891
PASIVO LARGO PLAZO					
Obligaciones Financieras	35,627,456	0	0	0	0
Total Pasivo a Largo Plazo	35,627,456				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>75,165,975</b>	<b>54,596,599</b>	<b>70,652,718</b>	<b>85,461,957</b>	<b>101,748,891</b>
PATRIMONIO					
Aportes sociales	148,884,391	148,884,391	148,884,391	148,884,391	148,884,391
Utilidad por distribuir	36,178,871	54,902,531	74,784,453	92,574,539	112,165,425
Excedentes acumulados ejercicio anterior	0	36,178,871	91,081,402	165,865,856	258,440,395
Reserva Legal	4,019,875	10,120,156	18,429,540	28,715,599	41,178,424
Total Patrimonio	189,083,137	250,085,950	333,179,786	436,040,386	560,668,635
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>264,249,112</b>	<b>304,682,548</b>	<b>403,832,504</b>	<b>521,502,343</b>	<b>662,417,526</b>

**Fuente.** Presupuesto operativo, Plan de inversiones, Flujo de efectivo y Estado de resultados.

**Tabla 80.** Estado de resultados presupuestado

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	431,203,500	492,235,380	559,038,753	632,086,483	711,887,402
(-) Costo del servicio	261,580,283	290,900,776	322,898,166	357,788,128	395,802,578
Utilidad bruta	169,623,218	201,334,604	236,140,587	274,298,356	316,084,824
(-) Gastos operacionales	90,034,238	95,365,190	101,028,657	107,045,349	113,437,264
Gastos administrativos	90,034,238	95,365,190	101,028,657	107,045,349	113,437,264
Utilidad operacional	79,588,980	105,969,414	135,111,930	167,253,007	202,647,560
(-) Gastos financieros	14,225,165	6,777,849	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	65,363,814	99,191,565	135,111,930	167,253,007	202,647,560
(-) Impuestos (38.5%)	25,165,068	38,188,753	52,018,093	64,392,408	78,019,311
Utilidad neta	40,198,746	61,002,813	83,093,837	102,860,599	124,628,250
(-) Reserva legal (10%)	4,019,875	6,100,281	8,309,384	10,286,060	12,462,825
Utilidad por distribuir	36,178,871	54,902,531	74,784,453	92,574,539	112,165,425

**Fuente.** Presupuesto operativo

## 5.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

- La inversión total del proyecto es de \$212,691,988, se pretende cubrir el 70% con aporte del propietario, o sea la suma de \$ 148.884.391, y el resto, o sea la suma de \$63.807.596, acudiendo a un crédito por un plazo de dos (2) años, pagando un interés del 12.44 % semestre vencido y cuotas fijas semestrales.

- Se planea hacer una inversión inicial en activos fijos suficientes y necesarias para el sostenimiento de la empresa de por lo menos los próximos cinco (5) años, lo que garantiza que en por lo menos en ese periodo la empresa no requiera hacer desembolsos para su compra.
- El nivel de ingresos donde la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias, será cuando se atiendan 7320 horas de asesorías.

## 6. EVALUACION FINANCIERA

Para evaluar de una manera técnica las posibilidades económicas del proyecto se utilizarán los índices de evaluación económica como son: la Tasa Interna de Retorno (TIR), Tasa Verdadera de rentabilidad (TVR), Valor Presente Neto (VPN) y el Periodo de Pago.

### 6.1. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR %).

Este índice evalúa el rendimiento del proyecto en términos de la rentabilidad por período, generado por la inversión no amortizada a lo largo de la vida del proyecto.

La tasa interna de retorno es la tasa de interés que hace igual a cero el valor equivalente del flujograma del proyecto en cualquier punto del tiempo. Para el cálculo se parte de la información se tiene en cuenta la información contenida en el Tabla 81. Flujo de caja neto para evaluación económica.

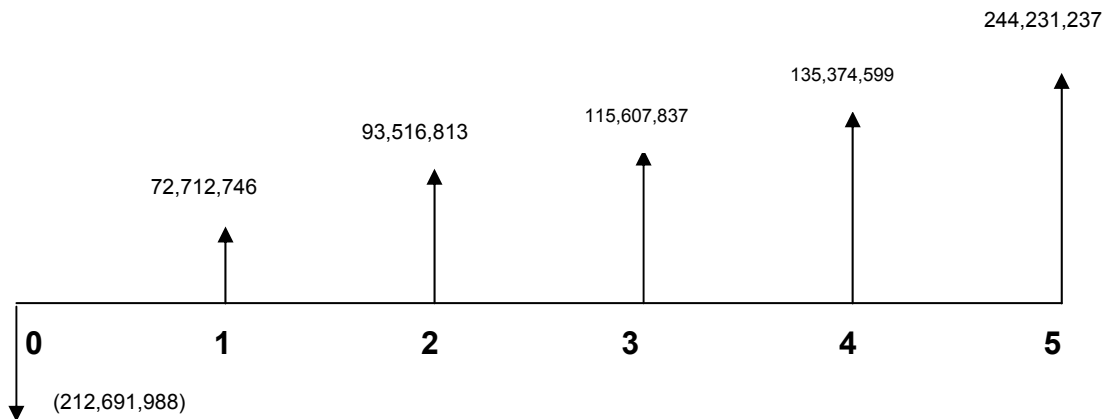
**Tabla 81.** Flujo de caja neto para evaluación económica

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		40,198,746	61,002,813	83,093,837	102,860,599	124,628,250
(+) Depreciación		29,589,000	29,589,000	29,589,000	29,589,000	29,589,000
(+)Amortización diferidos		2,925,000	2,925,000	2,925,000	2,925,000	2,925,000
Compra de muebles y enseres	(11,970,000)					
Compras de equipo oficina	(9,220,000)					
Compra equipo de cómputo	(137,350,000)					
Capital de trabajo	(39,526,988)					39,526,988
Inversión diferida	(14,625,000)					
Valor de salvamento (30%)						47,562,000
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(212,691,988)</b>	<b>72,712,746</b>	<b>93,516,813</b>	<b>115,607,837</b>	<b>135,374,599</b>	<b>244,231,237</b>

**Fuente.** Estado de resultados, Inversión del proyecto y estimación autora

Para la evaluación del proyecto se utiliza el flujo de caja, el cual contempla la inversión fija, el capital de trabajo y la inversión diferida, de manera que se requiere analizar el total de los recursos aplicados al mismo, conformados tanto por los aportes de los inversionistas como por los resultantes de la operación de crédito.

**Figura 41.** Flujograma del proyecto



En el punto inicial se cumple la siguiente equivalencia:

$$\sum \text{Ingresos} = \sum \text{Egresos} = 0$$

$$\text{VPN} = -212,691,988 + 72,712,746 (P/F i,1) + 93,516,813 (P/F i,2) + 115,607,837 (P/F i,3) + 135,374,599 (P/F i,4) + 244,231,237 (P/F i,5) = 0$$

Tasa de rentabilidad esperada (TRE) del proyecto es definida con la fórmula:

$$\text{TRE} = (1 + \text{TAR}) * (1 + \text{TR}) - 1$$

Donde:

Tasa atractiva de retorno (TAR) es igual a 14% anual

Tasa de riesgo proyecto (TR) es igual a 11.20% anual.

La TIR que satisface la ecuación es del 42.20% anual. Como la TIR es mayor que la TRE (Tasa Rentabilidad Esperada) que se estima en 26.77% efectivo anual, como resultado del mejor costo de oportunidad (TAR) en las corporaciones financieras y la tasa del riesgo del proyecto, se puede concluir que es rentable.

## 6.2 VALOR PRESENTE NETO (VPN).

Es la ganancia equivalente a pesos de hoy generado por el proyecto por encima de la Tasa de Rentabilidad esperada (TRE).

La siguiente es la ecuación con la que se debe calcular el Valor Presente Neto:

$$VPN(26.77\%) = VPNI - VPNE$$

$$VPN = -212,691,988 + 72,712,746 (P/F 26.77,1) + 93,516,813 (P/F 26.77,2) + 115,607,837 (P/F 26.77,3) + 135,374,599 (P/F 26.77,4) + 244,231,237 (P/F 26.77,5) = 86,631,532$$

Significa que el proyecto genera una ganancia adicional por encima de la tasa de rentabilidad esperada de \$ 86,631,532

## 6.3 TASA VERDADERA DE RENTABILIDAD (TVR).

Es la rentabilidad generada por el proyecto que establece la relación entre el valor futuro del flujo neto, utilizando la TRE y las inversiones. Su cálculo se determina mediante la fórmula siguiente:

$$TVR = \left( \frac{VF_{fnc}}{Inv} \right)^{1/n} - 1$$

Donde:

VF<sub>fnc</sub> = Valor futuro flujo neto de caja

INV = Inversiones  
n = Vida útil del proyecto

$$VF_{nc} = 72,712,746(F/P 26.77,4) + 93,516,813 (F/P 26.77,3) + 115,607,837 (F/P 26.77,2) + 135,374,599 (F/P 26.77,1) + 244,231,237 = 979,916,422$$

Una vez se resuelve la ecuación, se obtiene una TVR del 35.73% anual, como la TVR es mayor que la TRE (Tasa Rentabilidad Esperada) que se estima en 26.77% efectivo anual, se puede concluir que es rentable.

#### 6.4 PERIODO DE PAGO.

Mide el tiempo en el cual se recupera la inversión. Su cálculo se hace con base a los resultados obtenidos en el Tabla 82. Periodo de recuperación de la inversión.

**Tabla 82.** Periodo de recuperación de la inversión

Años	Valores a evaluar	$P=(F/(1+i)^n)$	VPN	Valores acumulados
0	-212,691,988	$P=(F/(1+i)^n)$	-212,691,988	-212,691,988
1	72,712,746	$P=(F/(1+i)^n)$	57,358,912	-155,333,075
2	93,516,813	$P=(F/(1+i)^n)$	73,770,047	-81,563,029
3	115,607,837	$P=(F/(1+i)^n)$	91,196,388	9,633,359

**Fuente.** Flujo de caja

Significa que entre los años 2 y 3 se recupera la inversión y para determinar con exactitud el periodo se aplica.

En 12 meses (un año) \_\_\_\_\_ 91,196,388

En cuántos meses (X) \_\_\_\_\_ 81,563,029

$$X = 12 * 81,563,029 / 91,196,388 = 10.7324 \text{ meses} \quad 0.7324 * 30 = 22 \text{ días}$$

Las inversiones se recuperan en 2 años, 10 meses y 22 días.

## 7. EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL

### 7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

**7.1.1 Punto De Equilibrio.** El Punto de Equilibrio, llamado también Punto muerto, permite determinar el nivel de ingresos donde la empresa cubre los costos de manera tal que no se obtiene ni pérdida ni ganancia.

**7.1.1.2 Determinación de los costos fijos.** Son todos aquellos costos que de una manera indirecta se involucran en el costo final de los servicios: gastos administrativos (excluyendo el impuesto de industria y comercio), gastos financieros y gastos operativos (excluyendo los honorarios de asesores)

**7.1.1.2 Determinación de los costos variables.** Son aquellos costos que varían directamente con la cantidad de horas de servicios prestados. Tal es el caso del impuesto de industria y comercio y los honorarios de asesores.

Para el cálculo del punto de equilibrio en horas se utilizará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MCP}$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

MCP = Margen de contribución ponderado

Mcu = Margen de contribución unitaria

El Margen de contribución ponderado se calcula:

$$MCP = \sum (\%Ventas * Mcu)$$

El Tabla 83. Punto de equilibrio, muestra que la empresa alcanza este punto muerto cuando preste 7.320 horas de servicios para el año 1, que disminuye por que los ingresos aumentan y los costos fijos administrativos tienden a mantenerse constantes

**Tabla 83. Punto de equilibrio**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos administrativos	101,672,182	99,189,627	97,674,424	103,252,830	109,165,940
Costos fijos operativos	89,098,883	94,006,624	99,282,665	104,953,534	111,047,617
Total costos fijos	190,771,065	193,196,251	196,957,090	208,206,364	220,213,557
Costos variables administrativos	2,587,221	2,953,412	3,354,233	3,792,519	4,271,324
Costos variables operativos	172,481,400	196,894,152	223,615,501	252,834,593	284,754,961
Total costos variables	175,068,621	199,847,564	226,969,734	256,627,112	289,026,285

Precio de venta unitario					
Financiera	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Contable	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Mercadeo Nacional	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Jurídica	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Auditoria	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Gerencia	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391
Producción	43,875	46,508	49,298	52,256	55,391

Porcentaje de venta					
Financiera	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Contable	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Mercadeo Nacional	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Jurídica	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Auditoria	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Gerencia	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
Producción	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%

Costo variable unitario					
Financiera	17,813	18,882	20,015	21,216	22,489
Contable	17,813	18,882	20,015	21,216	22,489
Mercadeo Nacional	17,813	18,882	20,015	21,216	22,489
Jurídica	17,813	18,882	20,015	21,216	22,489
Auditoria	17,813	18,882	20,015	21,216	22,489
Gerencia	17,813	18,882	20,015	21,216	22,489
Producción	17,813	18,882	20,015	21,216	22,489

**Márgen de contribución unitaria**

Financiera	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902
Contable	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902
Mercadeo Nacional	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902
Jurídica	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902
Auditoría	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902
Gerencia	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902
Producción	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902

**Márgen de contribución ponderado**

Financiera	3,723	3,946	4,183	4,434	4,700
Contable	3,723	3,946	4,183	4,434	4,700
Mercadeo Nacional	3,723	3,946	4,183	4,434	4,700
Jurídica	3,723	3,946	4,183	4,434	4,700
Auditoría	3,723	3,946	4,183	4,434	4,700
Gerencia	3,723	3,946	4,183	4,434	4,700
Producción	3,723	3,946	4,183	4,434	4,700
Márgen de contribución ponderado	26,062	27,625	29,283	31,040	32,902
Punto equilibrio total (Horas)	7,320	6,993	6,726	6,708	6,693

**Punto de equilibrio por servicio (Horas)**

Financiera	1,046	999	961	958	956
Contable	1,046	999	961	958	956
Mercadeo Nacional	1,046	999	961	958	956
Jurídica	1,046	999	961	958	956
Auditoría	1,046	999	961	958	956
Gerencia	1,046	999	961	958	956
Producción	1,046	999	961	958	956

**Fuente.** Presupuesto de Ingresos y costos del servicio.

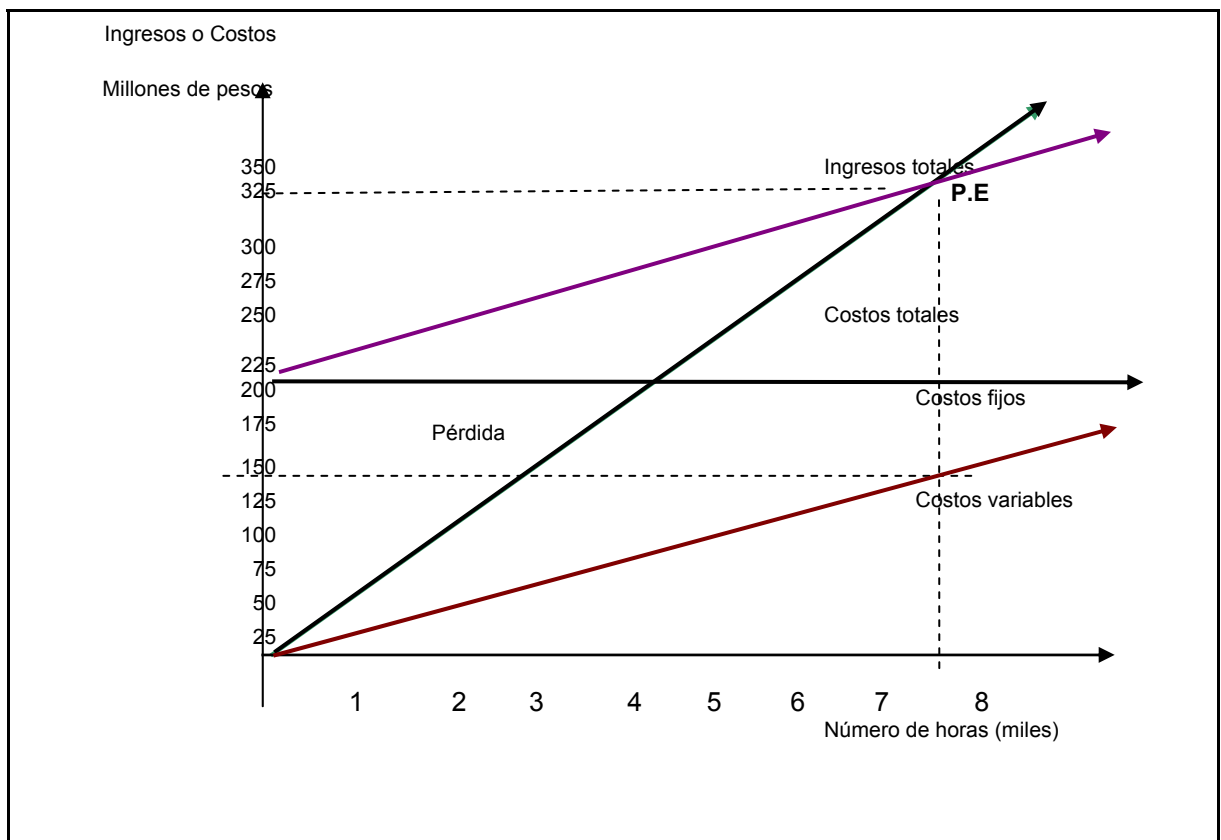
Para efectos de graficar el punto de equilibrio se presenta la información del Tabla 84. Cálculo para graficar punto de equilibrio.

**Tabla 84.** Cálculo para graficar punto de equilibrio

N. Horas	Ingresos	Costo variable	Costo fijo	Costo total	Utilidad/pérdida
0	0	0	190,771,065	190,771,065	-190,771,065
4,914	215,601,750	61,913,358	190,771,065	252,684,423	-37,082,673
7,320	321,163,409	130,392,344	190,771,065	321,163,409	0
9,828	431,203,500	175,068,621	190,771,065	365,839,686	65,363,814

**Fuente.** Cálculos del autor

**Figura 42.** Punto de equilibrio



Fuente: Tabla 84

**7.1.2 Evaluación del proyecto visto por el sector privado.** Hay una variable significativa que ayuda al establecimiento de los elementos de rentabilidad denominada Relación Beneficio / Costo.

Esta relación permite determinar la relación que existe entre cada peso invertido con respecto a los ingresos obtenidos en el periodo. Para su cálculo se aplica la fórmula siguiente:

$$RBC = \frac{VPIngresos}{VPEgresos} = \frac{1,383,085,018}{1,235,389,740} = 1.12$$

De acuerdo a lo planteado en el Tabla 85. Ingresos y egresos totales, y una vez se les ha aplicado una tasa de rentabilidad esperada del 26.77% anual, se obtiene que la Relación beneficio - costo.

**Tabla 85.** Ingresos y egresos totales

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		431,203,500	492,235,380	559,038,753	632,086,483	711,887,402
Egresos	212,691,988	358,490,754	398,718,567	443,430,916	496,711,884	467,656,165

**Fuente.** Flujo de caja proyectado

La Relación Beneficio / Costo es de 1.12, lo que indica que los ingresos superan a los egresos en un 1.12 veces, de manera que es viable su puesta en marcha.

**7.1.3 Comportamiento Económico.** La novedad tecnológica a que se va a hacer algunos aportes teóricos referente a asesorías virtuales debe mirarse desde el punto de vista práctico, toda vez que como es sabido por todos hacer innovaciones tecnológicas de tipo duro y blando es ineludiblemente una herramienta vital para el desarrollo de cualquier empresa, ya que ésta representa tanto en el ámbito local, regional y nacional una alternativa efectiva de crecimiento y bienestar a lo personal y colectivo.

La globalización económica en que anda enfrascado el mundo actual requiere de innovación, requiere de inventos, requiere de productividad y requiere de creatividad empresarial, de tal manera que pueda en términos de competitividad tener alguna opción en dicho sistema marcado por características propias de esa misma globalización.

Y es precisamente en el proceso proactivo y creativo donde encontramos la posibilidad tan grande que tiene el servicio de asesorías empresariales virtuales

de permanecer y consolidar en lo local con este novedoso servicio; servicio que aparte de ser novedoso y rentable presenta una gran demanda, como se observa en la tabla No. 86 el número de empresas que requiere el servicio aunque es estable en términos reales, puede y es lo que se espera, se incrementara por la apertura de nuevos mercados gracias a la firma del Tratado de Libre Comercio, lo que ocasionaría un incremento del 25.2% <sup>22</sup> en los próximos diez años de empresas que surjan gracias a este tratado lo que generaría más demanda del servicio en el corto y mediano plazo.

**Tabla 86.** Comportamiento de la Demanda

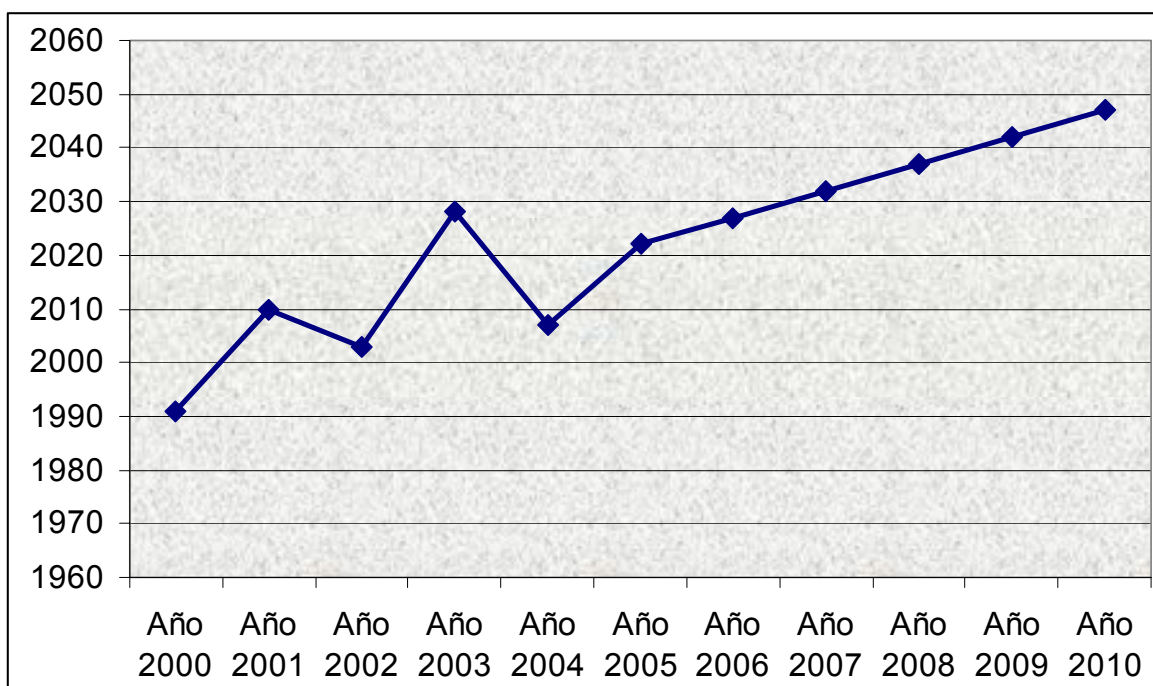
Año	Numero de Empresas
2000	1991
2001	2010
2002	2003
2003	2028
2004	2007
2005	2022
2006	2027
2007	2032
2008	2037
2009	2042
2010	2047

**Fuente.** Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro Mercantil. Marzo de 2005

Se observa que la tendencia en el incremento de dicha demanda, se espera que con el TLC lo mismo se incrementa notablemente y llegemos en el mediano plazo a cifras superiores ya que los datos corresponden meramente al área metropolitana de Bucaramanga, la apertura y lo novedoso del servicio hace parecer una muy buena permanencia en el mercado regional y nacional.

<sup>22</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. 2.005

**Figura 43.** Comportamiento de la Demanda



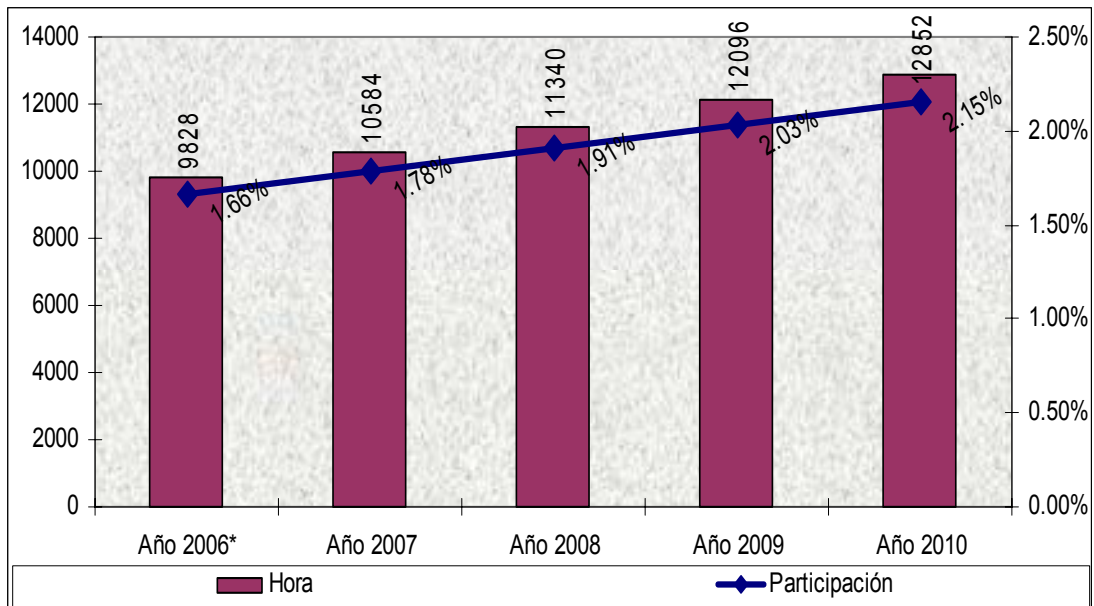
Para el primer año (2006) se prevé que la demanda del servicio ascienda a 591.866 horas en promedio con un precio promedio del servicio por hora de \$43.875; el incremento de esas horas se espera que sea a un ritmo del 0.25% anual. Cabe anotar que ese número de horas corresponde al mercado potencial y que la participación de la empresa corresponda a un 1.91% en el 2.006 (ver tabla No. 87 y 88) en promedio durante los próximos cinco años.

**Tabla 87.** Participación porcentual del mercado

Año	Hora	Participación
Año 2006*	9828	1.66%
Año 2007	10584	1.78%
Año 2008	11340	1.91%
Año 2009	12096	2.03%
Año 2010	12852	2.15%
Promedio	11340	1.91%

**Fuente.** Investigación de Mercados y estimaciones autora de la monografía.

**Figura 44.** Participación porcentual del mercado



Hay que tener en cuenta la totalidad de la oferta del servicio en el área de influencia, es decir, el área metropolitana de Bucaramanga, que asciende a 325 empresas para un mercado o demanda potencial de 593,326 horas, mercado en el cual participación asciende a cerca del 1.91% promedio en los próximos cinco años.

La implantación de tecnología blanda referente al manejo óptimo del proceso de atención al cliente representa para nuestra firma una estrategia competitiva clave para aumentar en el mediano plazo nuestra participación en dicho mercado, la estrategia del manejo, manipulación de precios no se vislumbra en el corto ni en el mediano plazo, consideramos la variable precio como exógeno en este proceso por el contrario la calidad en el servicio pasa a tener mayor peso en el proceso lo que implica que esta variable sea la clave, para el éxito y permanencia en el mercado, en otras palabras el cliente en lo que respecta a su óptima satisfacción va a ser nuestra variable endógena porque consideramos que es clara para la firma.

Aunque el precio promedio de la hora del servicio es de \$43.875 aproximadamente, el mayor interés sin desconocer términos de rentabilidad, se basa fundamentalmente en prestar un servicio eficiente, eficaz y por ende efectivo del servicio. Esta generaría además de beneficios propios de la empresa en términos económicos, un beneficio generalizado de todas las empresas que requieran el servicio, porque se verían beneficiados con el mismo y por ende el beneficio pasaría de ser individual a colectivo.

Para estimar el tipo demanda se tendrá en cuenta la cantidad de horas demandada (Tabla 34) y precio (Tabla 38) entre el año 2.005 y 2.006

**Tabla 88.** Tipo de Demanda

	Año	Frecuencia
Año 2006	591,866	43,875
Año 2007	593,326	46,508
Año 2008	594,786	49,298
Año 2009	596,246	52,256
Año 2010	597,706	55,391

**Fuente.** Tablas 34 - 38

Donde:

$Q_1$  = Demanda año 2.006

$Q_2$  = Demanda año 2.007

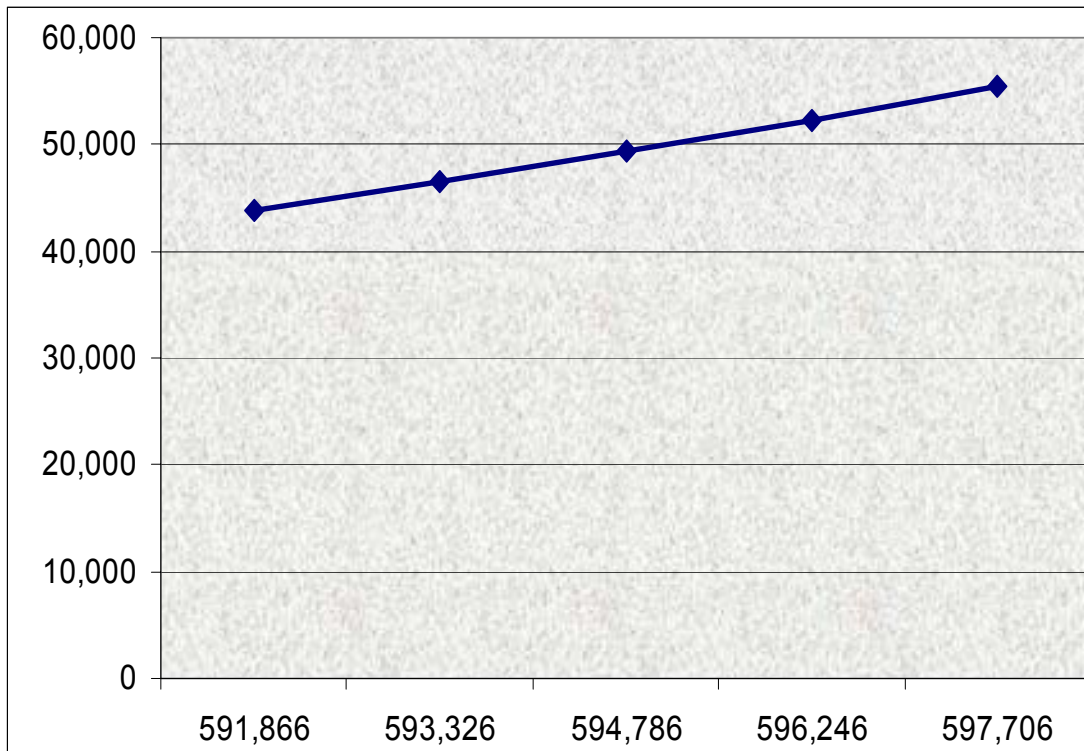
$P_1$  = Precio año 2.006

$P_2$  = Precio año 2.007

$$E = \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} * \frac{Q_2 + Q_1}{P_2 + P_1} = \frac{593.326 - 591.866}{46.508 - 43.875} * \frac{593.326 + 591.866}{46.508 + 43.875} = 7.27$$

Según muestran los resultados obtenidos se presenta una demanda elástica, es decir la variación en el precio es menor a la cantidad demandada.

**Figura 45.** Tipo de Demanda



## 7.2. EVALUACIÓN SOCIAL.

Una vez logrado lo anterior, es decir, haber logrado un beneficio económico de todas las empresas producto de la prestación del servicio, se pretende que el mismo redunde en lo social orientado o generando fuentes de empleo, de ingreso y por ende de mayores probabilidades de consumir todo tipo de bienes y servicios jalonando de esta forma la economía no solo a nivel local sino a nivel regional y nacional, cuyas consecuencias sociales serían inconmensurables, toda vez que ese jalonamiento sería de todo tipo y clases, ya que entraríamos a hablar de la satisfacción de necesidades básicas de tipo fisiológico, mental y en fin de un sin número de soluciones, ya que se lograría la satisfacción de necesidades

básicas como alimentación, vestuario, educación, salud, etc., como también de tipo recreativo, autoestima, etc.

No sobra mencionar en éste análisis la incidencia positiva que representa para la sociedad en general la implementación y puesta en marcha de éste novedoso servicio, el término o concepto de externalidad toma aquí mucha fuerza, toda vez, que analizando lo positivo del servicio llegamos a la conclusión real, efectiva y concreta del bien que le genera a la sociedad en términos económicos (se incrementa el ingreso, el consumo y el ahorro en las personas) y también sociales toda vez que con ingresos hay o existen mayores posibilidades de satisfacción de necesidades y como decía Keynes, aquel ilustre economista, el empleo es una única fuente de jalonar la economía de los países ya que con él hay ingreso y por obvias razones consumo, gasto, y porque no ahorro; todo esto variables que ineludiblemente se reflejan en su mejor bienestar para los miembros de la sociedad, bienestar observado en el mejoramiento de las condiciones de vida de todos los ciudadanos de la región, condición de vida ligados directamente con mejorar la cobertura educativa, salud, vivienda, recreación, esparcimiento, etc.

La presentación y evaluación de proyectos mas que ofrecer un proceso netamente matemático, tiene como principal función la de determinar hasta dónde el proyecto impacta la actividad de quienes participan en su creación y de las poblaciones que se influyen en el proceso. Por ello se requiere analizar dos conceptos importantes:

Por un lado, lo referente al beneficio directo en el ambiente, teniendo en cuenta el mejoramiento en el nivel de ingresos de los empleados, la vinculación del personal de la región, la generación de valor agregado, el mejoramiento en la ejecución de los limitados recursos que manejan las empresas y la especialización en la prestación de este tipo de servicios.

Por otro lado, lo referente a los beneficios indirectos que ofrece el proyecto, en este sentido tiene que ver aspectos tales como el mejoramiento en el mejor nivel de vida de los empresarios y de sus trabajadores al optimizar el uso de los recursos económicos.

## CONCLUSIONES

La información contenida en este documento permite determinar que la propuesta es viable, desde el punto de vista de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero, la implementación del sistema de asesorías virtuales para la pequeña y mediana empresa, bajo las condiciones que se presentan en el contenido de este documento. Este sistema permite además de obtener beneficios económicos para quienes invierten en el, fijar pautas para que se logre un mayor nivel de desarrollo local y regional en donde se permita proyectar en el mediano plazo la pequeña y mediana empresa santandereana a nivel nacional y ganar cada vez mayor espacio en el ámbito de los mercados internacionales. Con ello se quiere que se le de solución a aquellas empresas que están deseosas de encontrar formas que les permitan acceder a los nuevos procesos y oportunidades que ofrece actualmente el cada vez mas cambiante entorno tecnológico.

El procedimiento metodológico empleado, junto con los instrumentos escogidos para la recolección y procesamiento de la información, fue altamente eficiente pues dejó en su debido momento luces clara en cuanto a las necesidades de los servicios a ofrecer, así como de la composición porcentual de su demanda y las opciones de invertir en estos servicios y la tendencia de las empresas a contratar el servicio virtual.

No hay industria o área de la sociedad que no se vea afectada por las posibilidades que ofrece la nueva economía, estas son una promesa para el futuro, constituyéndose en un riesgo de obsolescencia y desaparición para aquellas empresas que no sean capaces de ajustarse a las nuevas exigencias del mundo competitivo.

Las empresas virtuales son hoy más reales que nunca, porque la empresa de hoy existe como parte de una inmensa red de relaciones entre unidades ubicadas en cualquier parte del mundo.

El sistema empresarial en Colombia ha venido tomando conciencia de la necesidad de sistematizar sus empresas como una forma de tener acceso a la información y usarla en función de hacer cada vez más fuerte su participación en el mercado de bienes o servicios al cual se dedica.

La importancia de la Monografía radica en que constituye un aporte teórico para las empresas locales ya que se define la importancia de la implementación de asesorías virtuales y a su vez se describe la metodología necesaria para la creación, el cual tiene como base fundamental el empleo de las tecnologías de información y comunicación.

Los principales beneficiarios del presente trabajo son la pequeña y mediana empresa , ya que se presenta una propuesta para aumentar su desarrollo empresarial, por consiguiente se pretende abordar, desde la perspectiva de proyecto factible, los beneficios que representa para las empresas disponer de un grupo de asesores profesionales, así como determinar por medio de un trabajo de campo el interés que existe por parte de los empresarios de adoptar las asesorías virtuales como estrategia para mejorar su participación en el mercado.

Por un lado, lo referente al beneficio directo en el ambiente, teniendo en cuenta el mejoramiento en el nivel de ingresos de los empleados, la vinculación del personal de la región, la generación de valor agregado, el mejoramiento en la ejecución de los limitados recursos que manejan las empresas y la especialización en la prestación de este tipo de servicios.

El valor de la TIR es del 42.20% anual siendo mayor que la tasa de rentabilidad esperada (TRE = 26.77% anual) por lo tanto el proyecto es rentable.

El valor de la TVR (Tasa verdadera de rentabilidad) es del 35.73% anual siendo mayor que la tasa de rentabilidad esperada (TRE = 26.77% anual) por lo tanto el proyecto es rentable.

El valor presente neto de \$86,631,532 indica que los ingresos son suficientes para recuperar la inversión, obtener una ganancia adicional por encima de la tasa de rentabilidad esperada, por lo cual se concluye que el proyecto es rentable.

Con respecto a la relación beneficio-costos de 1.12 se concluye que es conveniente el proyecto por que los ingresos superan a los egresos dejando un margen de rentabilidad.

La inversión total realizada en el proyecto se recupera en 2 años 10 meses 22 días, es decir durante la vida útil del proyecto (5 años) por lo tanto se puede concluir que el proyecto es rentable.

Desde el punto de vista social se concluye que es conveniente porque genera empleo y se vuelve en un agente coadyuvante en la optimización de la aplicación de recursos por parte de la pequeña y mediana empresa.

Los factores externos que pueden afectar el proyecto son:

\*Contratación de funcionarios de planta por parte de la pequeña y mediana empresa para que realicen los servicios de asesoría en las áreas Financiera, Contable, Mercadeo Nacional, Jurídica, Auditoria, Gerencia y Producción.

\*Renuencia de los empresarios a cambiar sus sistemas de información y manejo de las asesorías.

- Competencia desleal de los asesores.
- Ineficiencia de la empresa en el momento de suministrar información para el desarrollo de la asesoría integral o por área contratada.

Los factores externos que favorecen el proyecto son:

- Encuentra en manejo del Internet opciones de verdadero cambio que le permitirán no sólo mejorar sus ingresos por cubrimiento de la demanda nacional sino que podrá aplicar estos bienes en el mercado internacional en las condiciones más favorables que le sean posibles. .
- Las empresas podrá capacitar a sus trabajadores para que se utilice una nueva herramienta de trabajo en la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones se plasman en el diseño de una serie de estrategias en los aspectos técnicos, financieros, administrativos y publicitarios, con el fin de adecuar la empresa hacia el desarrollo de la Competitividad:

### **ESTRATEGIA 1**

Hacer entender a la demanda que se quiere ofrecer servicios de excelente calidad, con personal altamente calificado y especializado en cada área, para lo cual deberá crear un banco de datos de asesores, de manera que vaya enriqueciendo las posibilidades de contratar.

### **ESTRATEGIA 2**

Establecer mecanismos eficientes de control en la calidad de los servicios ofrecidos por los asesores, de manera que el mismo servicio sea el concepto que haga que entre los empresarios se recomiende el sistema y crezca la demanda progresivamente.

### **ESTRATEGIA 3**

Para lograr mayor participación en el mercado la empresa tiene que centralizar sus funciones de venta de servicios a través del gerente, haciendo énfasis en la planificación y ofrecimiento del portafolio de servicios a las diferentes empresas que aún no cuentan con el servicio de Internet pero que están interesados en

adquirirlo, así como del seguimiento al desarrollo del contrato y liquidación del mismo.

#### **ESTRATEGIA 4**

“AVIN Ltda.” requiere un esfuerzo publicitario adecuado y agresivo que permita presentar el perfil de las asesorías a la demanda del servicio.

#### **ESTRATEGIA 5**

Desarrollar procesos de capacitación constante y de retroalimentación con las empresas contratantes para facilitar la prestación de los servicios para que la claridad de la información sea eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDUZ, María Teresa. La Capacitación y el futuro servicio al cliente. México Editorial Trillas, 1994.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Boletín Informativo, agosto 5 de 2.004, Bucaramanga.

Código de comercio y código sustantivo del trabajo. Ediciones Temis, Santafé de Bogotá, 2.002.

CUESTA, F. La Empresa Virtual. La Estructura Cosmos. España: McGraw-Hill. 1998.

DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario innovador. Editorial Norma. Cali, 1986.

ENCICLOPEDIA TEMÁTICA DE INFORMÁTICA. Ed. Maveco, España, 2.000, V. 8.

GALEANO, N. Metodologías para la creación de clusters industriales virtuales. Ediciones Emprender.2.003

GENDRON, Cathy. "Proyecto para el Mañana", Revista Soluciones, (Detroit, USA) 2.001, No.1, Vol.3,

GONZALEZ SAINZ, Néstor. Comunicaciones y Redes de Procesamiento de Datos, Ed. Mc Graw Hill.

HAAPANIEMI, Peter. "El Poder de los Sistemas Abiertos", Revista Soluciones (Detroit, USA) 2.002.

JAMES A. SENN, Análisis y Diseño de Sistemas de Información, Segunda Edición, Mc Graw Hill, Abril 2004.

LEE, Lejann, "Rightsizing con Sun", Suplemento de Informática del Listín Diario, (Santo Domingo), Marzo 2.003.

LYNCE, Hugh. "Cómo Poner los Negocios en Línea", Revista Soluciones (Detroit, USA) 2.002.

KINNEAT, Thomas. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Editorial Mc Graw Hill.

KOTLER, Philip. Marketing y estrategias. Mc Graw Hill, México, 2.002.

MANRIQUEZ PICAZO, Luis. Ingeniería de Servicios para Fabían Martínez Villegascrear. Clientes Satisfechos y Lograr Ventajas Competitivas Sustanciales y Sostenibles. México Editorial McGraw-Hill, 2.001.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw Hill. Interamericana S.A. 1.996.

PALACIOS, A. Personal Computing: Como Vender en Internet y no Morir en el intento?. México D. F. Consultado Enero 29, 2001 de la Base de datos electrónica Infolatina.

SCOTT G., M.J. "IBM Introduce Computadores RS-6000", Suplemento Listin Diario (Santo Domingo), mayo 2.002

SCOTT, Manuel. "IBM Dispone Arquitectura Informática para Empresa Actual", Suplemento de Informatica del Listin Diario, (Santo Domingo), Junio 2.002.

SUTTON, Steve. "Sistema Unix", Suplemento Computable del Periódico Hoy, (Santo Domingo), Marzo, 2.003.

VAQUERO, Antonio; JOYANES, Aguilar. Glosario de términos y siglas de informática. 2.000.

VARELA, Rodrigo. Evaluación económica de inversiones. Editorial Norma, Cali, 1.999.

WANTLING, Brian. "Sistemas Abiertos: Donde Encajan los Mainframes", Revista Soluciones" (Virginia, USA) 1992

ZOZAYA, J. El creciente y explosivo comercio electrónico. México D. F. Consultado Enero 29, 2001 de la Base de datos electrónica Infolatina.

### **Citas**

CARRASQUILLA, Alberto. Caracterización del Sector Empresarial. "Coyuntura Económica". Febrero 2004.

VANGUARDIA LIBERAL. Página de informática. Bucaramanga, Junio de 2004.

LEE, Lejann, "Rightsizing con Sun", Suplemento de Informática del Listín Diario, (Santo Domingo), Marzo 1993.

MANRIQUEZ PICAZO, Luis. Ingeniería de Servicios, Clientes Satisfechos y Lograr Ventajas Competitivas Sustanciales y Sostenibles. México Editorial McGraw-Hill, 1991.

HAAPANIEMI, Peter. "El Poder de los Sistemas Abiertos", Revista Soluciones (Detroit, USA) 1992

SCOTT G., M.J. "IBM Introduce Computadores RS-6000", Suplemento Listin Diario (Santo Domingo), mayo 1990.

PALACIOS, A. Personal Computing: Como Vender en Internet y no Morir en el intento?. México D. F. Consultado Enero 29, 2001 de la Base de datos electrónica Infolatina.

[www.geocities.com/galahad179/historia.htm-inicio](http://www.geocities.com/galahad179/historia.htm-inicio)

GENDRON, Cathy. "Proyecto para el Mañana", Revista Soluciones, (Detroit, USA) 1991, No.1, Vol.3.

GONZALEZ SAINZ, Nestor. Comunicaciones y Redes de Procesamiento de Datos, Ed. Mc Graw Hill

MANRIQUEZ PICAZO, Luís. Ingeniería de Servicios, Clientes Satisfechos y Lograr Ventajas Competitivas Sustanciales y Sostenibles. México Editorial McGraw-Hill, 1991.

SCOTT, Manuel. "IBM Dispone Arquitectura Informática para Empresa Actual", Suplemento de Informatica del Listin Diario, (Santo Domingo), Junio 1992.

<sup>1</sup>WANTLING, Brian. "Sistemas Abiertos: Donde Encajan los Mainframes", Revista Soluciones" (Virginia, USA) 1992.

ZOZAYA, J. El creciente y explosivo comercio electronico. México D. F. Consultado Enero 29, 2001 de la Base de datos electrónica Infolatina.

<sup>1</sup>GENDRON, Cathy. "Proyecto para el Mañana", Revista Soluciones, (Detroit, USA) 1991, No.1, Vol.3.

ANDUZ, María Teresa. La Capacitación y el futuro servicio al cliente. México Editorial Trillas, 1994

## **ANEXO**

**ANEXO A.** Decisión 351 régimen común sobre derecho de autor y derechos conexos

LA COMISION DEL ACUERDO DE CARTAGENA,

CAPITULO VIII

DE LOS PROGRAMAS DE ORDENADOR Y BASES DE DATOS

Artículo 23.- Los programas de ordenador se protegen en los mismos términos que las obras literarias. Dicha protección se extiende tanto a los programas operativos como a los programas aplicativos, ya sea en forma de código fuente o código objeto. En estos casos, será de aplicación lo dispuesto en el artículo 6 bis del Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas, referente a los derechos morales. Sin perjuicio de ello, los autores o titulares de los programas de ordenador podrán autorizar las modificaciones necesarias para la correcta utilización de los programas.

Artículo 24.- El propietario de un ejemplar del programa de ordenador de circulación lícita podrá realizar una copia o una adaptación de dicho programa siempre y cuando:

- a) Sea indispensable para la utilización del programa; o,
- b) Sea con fines de archivo, es decir, destinada exclusivamente a sustituir la copia legítimamente adquirida, cuando ésta ya no pueda utilizarse por daño o pérdida.

Artículo 25.- La reproducción de un programa de ordenador, incluso para uso personal, exigirá la autorización del titular de los derechos, con excepción de la copia de seguridad.

Artículo 26.- No constituye reproducción ilegal de un programa de ordenador, la introducción del mismo en la memoria interna del respectivo aparato, para efectos de su exclusivo uso personal. No será lícito, en consecuencia, el aprovechamiento del programa por varias personas, mediante la instalación de redes, estaciones de trabajo u otro procedimiento análogo, sin el consentimiento del titular de los derechos.

Artículo 27.- No constituye transformación, a los efectos previstos en la presente Decisión, la adaptación de un programa realizada por el usuario para su exclusiva utilización.

## CAPITULO

I

### Disposiciones generales

Artículo 1°. Objetivo y ámbito de aplicación.

1. El objetivo de la presente ley es contribuir al correcto funcionamiento del mercado interior garantizando la libre circulación de los servicios de la sociedad de la información.
2. En la medida en que resulte necesario para alcanzar el objetivo enunciado en el numeral primero, se aproximarán entre sí determinadas disposiciones nacionales aplicables a los servicios de la sociedad de la información relativas al mercado interior, el establecimiento de los prestadores de servicios, las comunicaciones comerciales, los contratos por vía electrónica, la responsabilidad de los intermediarios, los códigos de conducta, los acuerdos extrajudiciales para la solución de litigios, los recursos judiciales y la cooperación entre Estados.
3. La presente ley no establece normas adicionales de Derecho internacional privado ni afecta a la jurisdicción de los tribunales de justicia.
4. Esta ley no se aplicará:
  - a) En materia de fiscalidad;

- b) A cuestiones relacionadas con acuerdos o prácticas que se rijan por la legislación sobre carteles;
- c) A las siguientes actividades de los servicios de la sociedad de la información;
  - Las actividades de los notarios o profesiones equivalentes, en la medida en que impliquen una conexión directa y específica con el ejercicio de la autoridad pública.
  - La representación de un cliente y la defensa de sus intereses ante los tribunales.
  - Las actividades de juegos de azar que impliquen apuestas de valor monetario incluidas loterías y apuestas.

Artículo 2°. Definiciones. A efectos de la presente ley, se entenderá por:

- a) “Servicios de la sociedad de la información”: Se refiere a cualquier servicio prestado normalmente a título oneroso, a distancia, mediante un equipo electrónico para el tratamiento (incluida la compresión digital) y el almacenamiento de datos, y a petición de un receptor de un servicio;
- b) “Prestador de servicios establecido”: C ualquier persona física o jurídica que suministre un servicio de la sociedad de la información;
- c) “Prestador de servicios establecido”: Prestador que ejerce de manera efectiva una actividad económica a través de una instalación estable y por un periodo de tiempo indeterminado. La presencia y utilización de los medios técnicos y de las tecnologías utilizadas para prestar el servicio no constituyen en sí mismos el establecimiento del prestador de servicios;
- d) “Destinatario del servicio”: Cualquier persona física o jurídica que utilice un servicio de la sociedad de la información por motivos profesionales o de otro tipo y, especialmente, para buscar información o para hacerla accesible;
- e) “Consumidor”: Cualquier persona física que actúa con un propósito ajeno a su actividad económica, negocio o profesión;
- f) “Comunicación comercial”: todas las formas de comunicación destinadas a proporcionar directa o indirectamente bienes, servicios o la imagen de una empresa, organización o persona con una actividad comercial, industrial, artesanal

o de profesiones reguladas. No se consideran comunicaciones comerciales en sí mismas las siguientes:

- Los datos que permiten acceder directamente a la actividad de dicha empresa, organización o persona y, concretamente el nombre de dominio o la dirección de correo electrónico,

- Las comunicaciones relativas a los bienes, servicios o a la imagen de dicha empresa, organización o persona, elaboradas de forma independiente de ella, en particular cuando estos se realizan sin contrapartida económica;

g) “Ambito coordinado”: Se refiere sólo a los requisitos relacionados con las actividades en línea, como la información en línea, la publicidad en línea, las compras en línea o la contratación en línea, y no se refiere a los requisitos legales relativos a las mercancías, tales como las normas de seguridad, las obligaciones de etiquetado o la responsabilidad de las mercancías, ni a los requisitos relativos a la entrega o transporte de mercancías, incluida la distribución de medicamentos. Este literal se refiere a los requisitos que debe cumplir el prestador de servicios en relación con:

- El inicio de la actividad de un servicio de la sociedad de la información, como los requisitos relativos a calificaciones, autorizaciones o notificaciones.

- El ejercicio de la actividad de un servicio de la sociedad de la información, como los requisitos relativos al comportamiento del prestador de servicios, los requisitos en relación con la calidad o el contenido del servicio, incluidos los aplicables a publicidad y contratos, o los requisitos relativos a la responsabilidad del prestador de servicios.

El ámbito coordinado no se refiere a los requisitos siguientes:

- Requisitos aplicables a las mercancías en sí,
- Requisitos aplicables a la entrega de las mercancías,
- Requisitos aplicables a los servicios no prestados por medios electrónicos.

Artículo 3°. Mercado interior.

1. Velar por que los servicios de la sociedad de la información facilitados por un prestador de servicios establecido dentro del territorio nacional respeten las disposiciones nacionales aplicables o que formen parte del ámbito coordinado.

2. No se podrá restringir la libertad de prestación de servicios de la sociedad de la información de otro Estado de la Comunidad Andina por razones inherentes al ámbito coordinado.

3. No se aplicarán los numerales 1 y 2 a los ámbitos siguientes:

- Derechos de autor, derechos afines, así como a los derechos de propiedad industrial.
- Emisión de moneda electrónica por parte de instituciones.
- Libertad de las partes de elegir la legislación aplicable a su contrato.
- Obligaciones contractuales relativas a contratos celebrados por los consumidores.
- Validez formal de los contratos por los que se crean o transfieren derechos en materia de propiedad inmobiliaria, en caso de que dichos contratos estén sujetos a requisitos formales obligatorios en virtud de la legislación interna.
- Licitud de las comunicaciones comerciales no solicitadas por correo electrónico.

CAPITULO	II
Principios	
Sección	1
Régimen de establecimiento y de información	

Artículo 4°. Principio de no autorización previa. Disponer que el acceso a la actividad de prestador de servicios de la sociedad de la información no pueda someterse a autorización previa ni a ningún otro requisito con efectos equivalentes.

Artículo 5°. Protección transparente y efectiva. Los consumidores que participan en el comercio electrónico deben gozar de una protección transparente y eficaz, que no debe ser inferior al nivel de protección conseguido en otras formas de comercio.

Artículo 6°. Lealtad en las prácticas comerciales, publicitarias y de promoción de ventas. Las empresas involucradas en el comercio electrónico deben prestar una atención adecuada a los intereses de los consumidores y actuar de acuerdo a la buena fe y lealtad en las prácticas comerciales, publicitarias y de promoción de ventas.

Artículo 7°. Información sobre la empresa. Las empresas involucradas en el comercio electrónico con los consumidores, deben proporcionar una información precisa, clara y de fácil acceso sobre ellas mismas que permita como mínimo:

- La identificación de la empresa, incluyendo su nombre legal o el nombre bajo el que realiza la actividad comercial, la dirección geográfica principal de la empresa, la dirección del correo electrónico u otros medios electrónicos de contacto, o el número de teléfono; y, cuando sea posible, los datos de su inscripción en el registro mercantil, incluso domicilio de éste, y de cualquier otro registro oficial pertinente;
- Una comunicación rápida, fácil y eficaz con la empresa.
- Unos mecanismos de resolución de litigios apropiados y efectivos.
- La atención para procedimientos legales; y
- La localización de la empresa y sus directivos, a efectos de posibilitar la actuación de las autoridades competentes.

Artículo 8°. Información relativa a los productos o servicios. Las empresas involucradas en el comercio electrónico con los consumidores deben proporcionar información precisa y de fácil acceso sobre los productos o servicios ofrecidos, que ha de permitir que los consumidores tomen una decisión informada para

contratar, de modo que los consumidores puedan conservar un registro adecuado de dicha información.

Sección

2

Comunicaciones comerciales

Artículo 9°. Información exigida. Además de otros requisitos en materia de información establecidos en el Derecho Internacional, el Estado colombiano garantizará que las comunicaciones comerciales que forman parte o constituyen un servicio de la sociedad de la información cumplan al menos las condiciones siguientes:

- a) Las comunicaciones comerciales serán claramente identificables como tales;
- b) Será claramente identificable la persona física o jurídica en nombre de la cual se hagan dichas comunicaciones comerciales;
- c) Las ofertas promocionales, como los descuentos, premios y regalos, cuando estén permitidos, deberán ser claramente identificables como tales, y serán fácilmente accesibles y presentadas de manera clara e inequívoca las condiciones que deban cumplirse para acceder a ellos;
- d) Los concursos o juegos promocionales, cuando estén permitidos dentro del Estado Colombiano, será claramente identificables como tales las condiciones de participación; serán fácilmente accesibles y se presentarán de manera clara e inequívoca.

Artículo 10. Información relativa a la transacción. Las empresas involucradas en el comercio electrónico con consumidores deben proporcionar información suficiente respecto a los plazos condiciones y costos relacionados con las transacciones comerciales con el fin de permitir que los consumidores adopten una decisión informada para contratar.

Artículo 11. Procedimiento de confirmación. Con el fin de evitar ambigüedades en el momento de la compra, el consumidor, antes de que ésta se formalice, debe poder identificar con precisión los productos o servicios que desea adquirir; identificar y corregir algunos errores o modificar el pedido; expresar un consentimiento formado y deliberado de la compra que va a efectuar; y conservar un registro completo y preciso de la negociación.

Artículo 12. Pago. Se debe proporcionar a los consumidores mecanismos de pago seguros, fáciles de utilizar, así como una información sobre el nivel de seguridad que ofrecen tales mecanismos.

Artículo 13. Privacidad. Con el fin de proporcionar a los consumidores una protección adecuada y eficaz, el comercio electrónico entre consumidores y empresarios debe realizarse conforme a los principios anteriormente expuestos.

Artículo 14. Comunicación comercial no solicitada.

1. Además de otros requisitos establecidos en el Derecho Internacional, los Estados con los que un nacional colombiano tenga comunicación comercial no solicitada por correo electrónico garantizarán que dicha comunicación comercial facilitada por un prestador de servicios establecido en su territorio sea identificable de manera clara e inequívoca como tal en el mismo momento de su recepción.

2. El Estado Colombiano deberá adoptar medidas para garantizar que los prestadores de servicios que realicen comunicaciones comerciales no solicitadas por correo electrónico consulten regularmente las listas de exclusión voluntaria (“opt-out”) en las que se podrán inscribir las personas físicas que no deseen recibir dichas comunicaciones comerciales, y las respeten.

Sección

3

Contratos por vía electrónica

Artículo 15. Tratamiento de los contratos por vía electrónica.

1. Es necesario que el Estado colombiano permita la celebración de contratos por vía electrónica, garantizando en particular que el régimen jurídico aplicable al proceso contractual no entorpezca la utilización real de los contratos por vía electrónica, ni conduzca a privar de efecto y de validez jurídica a este tipo de contratos en razón de su celebración por vía electrónica.

2. Se podrán establecer las siguientes excepciones a contratos incluidos en una de las categorías siguientes:

- a) Los contratos de creación o transferencia de derechos en materia inmobiliaria, con la excepción de los derechos de arrendamiento;
- b) Los contratos que requieran por ley la intervención de los tribunales, las autoridades públicas o profesionales que ejerzan una función pública;
- c) Los contratos de crédito y caución y las garantías presentadas por personas que actúan por motivos ajenos a su actividad económica, negocio o profesión;
- d) Los contratos en materia de Derecho de Familia o de sucesiones.

Artículo 16. Información exigida.

1. Además de otros requisitos en materia de información contemplados en el Derecho Internacional, se garantizará, excepto cuando las partes que no son consumidores así los acuerden, que el prestador de servicios facilite al menos la siguiente información de manera clara, comprensible e inequívoca y antes de que el destinatario del servicio efectúe un pedido:

- a) Los diferentes pasos técnicos que deben darse para celebrar el contrato;
- b) Si el prestador de servicios va a registrar o no el contrato celebrado, y si éste va a ser accesible;
- c) Los medios técnicos para identificar y corregir los errores de introducción de datos antes de efectuar el pedido;
- d) Las lenguas ofrecidas para la celebración del contrato, que para efectos de esta ley serán el español, inglés, francés, portugués, en los casos que se celebre en

lengua distinta a esta, será necesario realizar la respectiva traducción a cualquiera de dichos idiomas.

2. Se garantizará, excepto cuando las partes que no son consumidores así lo acuerden, el prestador de servicios indique los códigos de conducta correspondientes a los que se acoja y facilite información sobre la manera de consultar electrónicamente dichos códigos.

3. Las condiciones generales de los contratos facilitadas al destinatario deben estar disponibles de tal manera que éste pueda almacenarlas y reproducirlas.

4. Los numerales 1 y 2, no son aplicables a los contratos celebrados exclusivamente mediante intercambio de correo electrónico u otra comunicación individual equivalente.

#### Artículo 17. Realización de un pedido.

1. El Estado garantizará que, excepto cuando las partes que no son consumidores así lo acuerden, en los casos en que el destinatario de un servicio efectúe su pedido por vía electrónica, se aplicarán los principios siguientes:

- El prestador de servicios debe acusar recibo del pedido del destinatario sin demora indebida y por vía electrónica,
- Se considerará que se han recibido el pedido y el acuse de recibo cuando las partes a las que se dirigen puedan tener acceso a los mismos.

2. Se garantizará, excepto cuando así lo acuerden las partes que no son consumidores, que el prestador de servicios ponga a disposición del destinatario del servicio los medios técnicos adecuados, eficaces, accesibles que le permitan identificar y corregir los errores de introducción de datos, antes de realizar el pedido.

3. El prestador de servicios debe acusar recibo del pedido del destinatario sin demora indebida y por vía electrónica, no se aplicarán a los contratos celebrados exclusivamente por intercambio de correo electrónico u otra comunicación individual equivalente.

## Responsabilidad de los prestadores de servicios intermediarios

## Artículo 18. Mera transmisión.

1. El Estado garantizará que, en el caso de un servicio de la sociedad de la información que consista en transmitir en una red de comunicaciones, datos facilitados por el destinatario del servicio o en facilitar acceso a una red de comunicaciones, no se pueda considerar al prestador de servicios de este tipo responsable de los datos transmitidos, con la condición de que el prestador de servicios:

- a) No haya originado él mismo la transmisión;
- b) No seleccione al destinatario de la transmisión; y
- c) No seleccione ni modifique los datos transmitidos.

2. Las actividades de transmisión y concesión de acceso enumeradas en el numeral 1 engloban el almacenamiento automático, provisional y transitorio de los datos transmitidos siempre que dicho almacenamiento sirva exclusivamente para ejecutar la transmisión en la red de comunicaciones y que su duración no supere el tiempo razonablemente necesario para dicha transmisión.

3. El presente artículo no afectará a la posibilidad de que un tribunal o una autoridad administrativa, de conformidad con el sistema jurídico, exija al prestador de servicios que ponga fin a una infracción o que la impida.

## Artículo 19. Memoria tampón (Caching).

1. Se garantizará por parte del Estado colombiano que, cuando se preste un servicio de la sociedad de la información consistente en transmitir por una red de comunicaciones datos facilitados por el destinatario del servicio, el prestador del servicio no pueda ser considerado responsable del almacenamiento automático, provisional y temporal de esta información, realizado con la única finalidad de hacer más eficaz la transmisión ulterior de la información a otros destinatarios del servicio, a petición de éstos, a condición de que:

- a) El prestador de servicios no modifique la información;
- b) El prestador de servicios cumpla las condiciones de acceso a la información;
- c) El prestador de servicios cumpla las normas relativas a la actualización de la información, especificadas de manera ampliamente reconocida y utilizada por el sector;
- d) El prestador de servicios no interfiera en la utilización lícita de tecnología ampliamente reconocida y utilizada por el sector, con el fin de obtener datos sobre la utilización de la información; y
- e) El prestador de servicios actúe con prontitud para retirar la información que haya almacenado, o hacer que el acceso a ella sea imposible, en cuanto tenga conocimiento efectivo del hecho de que la información ha sido retirada del lugar de la red en que se encontraba inicialmente, de que se ha imposibilitado el acceso a dicha información o de que un tribunal o una autoridad administrativa ha ordenado retirarla o impedir que se acceda a ella.

2. El presente artículo no afectará a la posibilidad de que un tribunal o una autoridad administrativa, de conformidad, exija al prestador de servicios poner fin a una infracción o impedirarla.

#### Artículo 20. Alojamiento de datos.

1. Cuando se preste un servicio de la sociedad de la información consistente en almacenar datos facilitados por el destinatario del servicio, el prestador de servicios no pueda ser considerado responsable de los datos almacenados a petición del destinatario, a condición de que:

- a) El prestador de servicios no tenga conocimiento efectivo de que la actividad a la información es ilícita y, en lo que se refiere a una acción por daños y perjuicios, no tenga conocimiento de hechos o circunstancias por los que la actividad o la información revele su carácter ilícito.
- b) En cuanto tenga conocimiento de estos puntos, el prestador de servicios actúe con prontitud para retirar los datos o hacer que el acceso a ellos sea imposible.

2. El numeral primero no se aplicará cuando el destinatario del servicio actúe bajo la autoridad o control del prestador de servicios.

3. El presente artículo no afectará la posibilidad de que un tribunal o una autoridad administrativa, exijan al prestador de servicios de poner fin a una infracción o impedirla, ni a la posibilidad de que se establezcan procedimientos por los que se rija la retirada de datos o impida el acceso a ellos.

Artículo 21. Inexistencia de obligación general de supervisión.

1. No se impondrá a los prestadores de servicios una obligación general de supervisar los datos que transmitan o almacenen, ni una obligación general de realizar búsquedas activas de hechos o circunstancias que indiquen actividades ilícitas, respecto de los servicios contemplados en los artículos 18, 19 y 20.

2. Se podrá establecer obligaciones tendentes a que los prestadores de servicios de la sociedad de la información comuniquen con prontitud a las autoridades públicas competentes los presuntos datos ilícitos o las actividades ilícitas llevadas a cabo por destinatarios de su servicio o la obligación de comunicar a las autoridades competentes, a solicitud de éstas, información que les permita identificar a los destinatarios de su servicio con los que hayan celebrado acuerdos de almacenamiento.

### CAPITULO III

#### Aplicación

Artículo 22. Códigos de conducta.

1. Se fomentará con la presente ley:

a) La elaboración de códigos de conducta en el ámbito comunitario, a través de asociaciones u organizaciones comerciales, profesionales o de consumidores, con el fin de contribuir a que se apliquen correctamente los artículos 5° a 20 de esta ley;

- b) La posibilidad de acceder a los códigos de conducta por vía electrónica en lenguas extranjeras;
- c) La comunicación al Estado colombiano, por parte de las asociaciones u organizaciones profesionales y de consumidores, de la evaluación que éstas hagan de la aplicación de sus códigos de conducta y su repercusión en las prácticas, usos o costumbres relacionados con el comercio electrónico;
- d) La elaboración de códigos de conducta en materia de protección de los menores y de la dignidad humana.

2. Es deber del Estado colombiano fomentar la participación de asociaciones u organizaciones que representen a los consumidores en la redacción y aplicación de los códigos de conducta que afecten a sus intereses, y que se elaborarán de conformidad con lo dispuesto en el literal a del numeral 1 del presente artículo. Cuando resulte adecuado, a fin de tener en cuenta sus necesidades específicas, deberá consultarse a las asociaciones que representen a los discapacitados y a los invidentes.

Artículo 23. Resolución de controversias. Las transacciones que crucen las fronteras entre empresas y consumidores, ya sea que se desarrollen electrónicamente o de otra forma, están sujetas al marco legal vigente sobre la legislación y jurisdicción aplicable.

Artículo 24. Resolución de conflictos.

1. Es obligatorio que, en caso de desacuerdo entre un prestador de servicios y el destinatario del servicio, la legislación no obstaculice la utilización de los mecanismos de solución extrajudicial, existentes con arreglo a la legislación nacional para la solución de litigios, incluso utilizando vías electrónicas adecuadas. Por lo cual se hace necesario la conciliación en cualquier conflicto existente dentro de los servicios de la sociedad de la información.
2. Se hace necesario que las asociaciones en defensa del consumidor adelanten la solución extrajudicial de litigios, en particular de litigios en materia de productos

de consumo, a que actúen de modo tal que proporcionen garantías de procedimiento adecuadas a las partes afectadas.

3. Se incitará a los órganos responsables de la solución extrajudicial de litigios, que informen a la Superintendencia de Industria y Comercio de las decisiones relevantes que tomen en relación con los servicios de la sociedad de la información, y a que le transmitan todos los demás datos sobre prácticas, usos o costumbres relacionados con el comercio electrónico.

4. Las empresas, las asociaciones de consumidores y el Gobierno Nacional a través de la Superintendencia de Industria y Comercio, deben trabajar conjuntamente para posibilitar a los consumidores la elección de mecanismos alternativos de resolución de conflictos que proporcionen una solución efectiva, justa y adecuada, que no posea costos o cargas indebidas.

Artículo 25. Recursos judiciales. Se velará por que los recursos judiciales existentes en virtud de la legislación nacional en relación con las actividades de servicios de la sociedad de la información permitan adoptar rápidamente medidas, incluso medidas provisionales, destinadas a poner término a cualquier presunta infracción y a evitar que se produzcan nuevos perjuicios contra los intereses afectados.

Artículo 26. Sanciones. El ordenamiento jurídico determinará las sanciones aplicables a las infracciones de las disposiciones que se adopten en aplicación de la presente ley y tomarán todas las medidas necesarias para garantizar su aplicación. Las sanciones que establezcan deberán ser efectivas, proporcionadas y disuasorias.

## CAPITULO IV

### Disposiciones finales

Artículo 27. Implantación.

1. Antes del mes de julio del año 2004 y, a continuación, cada dos años, la Superintendencia de Industria y Comercio presentará un informe a la plenaria de la Cámara de Representantes sobre la aplicación de la presente ley, que irá acompañado, en su caso, de propuestas para adaptarla a la evolución jurídica, técnica y económica en el ámbito de los servicios de la sociedad de la información, en particular por lo que respecta a la prevención del delito, protección de menores, de los consumidores y al buen funcionamiento del mercado interior.
2. Para lograr el objetivo de esta recomendación, en cooperación con las empresas, los consumidores y representantes; se debe alentar el liderazgo continuado del sector privado, incluyendo la participación de las asociaciones de consumidores, en el desarrollo de mecanismos autorreguladores efectivos que contengan normas sustantivas específicas aplicables a los mecanismos de resolución de controversias y de atención de reclamaciones.
3. Es necesario fomentar el liderazgo continuado del sector privado, en el desarrollo de la tecnología como herramienta para proteger y fortalecer a los consumidores.
4. Facilitar a los consumidores la posibilidad de acceder tanto a la educación, información y asesoramiento, así como para formular reclamaciones relacionadas con el comercio electrónico.

Artículo 28. Entrada en vigor. La presente ley entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial.

Francisco Canossa Guerrero, Representante a la Cámara por Bogotá.

CAMARA DE REPRESENTANTES

SECRETARIA GENERAL

El día 25 de julio de 2001 ha sido presentado en este Despacho, el Proyecto de ley número 35 con su correspondiente exposición de motivos, por el honorable Representante Francisco Canossa.

El Secretario General, Angelino Lizcano Rivera.

## ANEXO B. Formato de encuesta para la Investigación de Mercados

### ENCUESTA DIRIGIDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER ESPECIALIZACION EN EVALUACION DE PROYECTOS

La presente investigación tiene como objetivo establecer un modelo que permita determinar la viabilidad para la creación de una empresa de asesorías profesionales virtuales que contribuya al posicionamiento de la pequeña y mediana empresa.

Nombre empresa \_\_\_\_\_

Tamaño \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Años de operación: \_\_\_\_\_

¿Exporta? Si \_\_\_ No \_\_\_

Número de empleados fijos \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué servicios de comunicación cuenta la empresa? Favor señalar con una X:

Fax \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Telefonía celular empresarial \_\_\_\_\_

Telefonía convencional \_\_\_\_\_

Página Web \_\_\_\_\_

Otro. \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. Si en la anterior pregunta no se señaló "Internet", favor contestar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la principal razón para que la empresa no cuente con los servicios de Internet? Favor señalar con una X:

Servicio innecesario \_\_\_\_\_

Altos costos \_\_\_\_\_

Desconocimiento de ventajas del servicio \_\_\_\_\_

No tiene computador \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿La empresa cuenta con equipo de cómputo? Si \_\_\_ cuántos \_\_\_ No \_\_\_

4. ¿Su empresa ha contratado en algún momento anterior los servicios de asesores y/o consultores?

Si \_\_\_ No \_\_\_

5. ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que ha encontrado con los asesores actuales?

Limitaciones de autoridad \_\_\_\_\_

Improvisación en manejo de horarios \_\_\_\_\_

Oportunidad en la asesoría \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Actualmente o en el transcurso del año 2005 su empresa ha contratado los servicios de asesoría o consultoría externa?

Si \_\_\_

¿En qué áreas la empresa está recibiendo actualmente asesorías y quiénes la realizan?

Actividades	Profesional que realiza la asesoría				No utiliza
	Jefe Departamento	Gerente	Asesor Particular	Asesor Virtual	
Financiera					
Mercados					
Contable					
Recurso Humano					
Producción					
Auditoria					
Gerencial					
Otras. ¿Cuales?					

No \_\_\_

¿Cual es el principal motivo por el cual no contrata asesorías profesionales?  
(Marque sólo uno)

Costos \_\_\_\_\_

Cuenta con la estructura Organizacional adecuada \_\_\_\_\_

No requiere de asesores externos \_\_\_\_\_

Otras. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el valor promedio por hora o por mes que actualmente paga por asesorías profesionales?

\$ \_\_\_\_\_ /hora.

\$ \_\_\_\_\_ /mes.

8. ¿Cómo evalúa la calidad de las asesorías que ha recibido?

Área	Evaluación			
	Excelente	Buena	Regular	No utiliza
Financiera				
Mercados				
Contable				
Recurso Humano				
Producción				
Auditoria				
Gerencial				
Otras. ¿Cuales?				

9. ¿Alguno de los asesores contratados ha empleado Internet para comunicarse con su empresa en la prestación del servicio de asesoría?

Si \_\_\_ Favor detallar \_\_\_\_\_

No \_\_\_

10. ¿Conoce de firmas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan este servicio a través de Internet?

Si \_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

No \_\_\_

11. ¿Estaría dispuesto a acceder a los servicios de Internet a partir del año 2006 como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales virtuales en las áreas requeridas en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No (fin de la encuesta)

12. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de asesorías profesionales Virtuales?

No \_\_\_\_\_ (fin encuesta)

Si \_\_\_\_\_ ¿En qué áreas? \_\_\_\_\_

13. ¿Cuántas horas promedio mensuales considera que requerirá su empresa para tener una efectiva asesoría en cada una de las áreas?

<b>Áreas</b>	<b>Horas /mes</b>
Financiera	
Mercados	
Contable	
Recurso Humano	
Producción	
Auditoria	
Gerencial	
Otras. ¿Cuales?	