

Estudio de factibilidad para proyectar un servicio de administración de contratos que suscriben las Pymes con sus clientes y proveedores

Claudia Buitrago Villa

**Universidad Santo Tomás de Aquino
Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia
Facultad de Ciencias y Tecnologías
Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial
Bogotá D.C.**

2018

Estudio de factibilidad para proyectar un servicio de administración de contratos que suscriben las Pymes con sus clientes y proveedores

Claudia Buitrago Villa

Director

Gabriel Francisco Rodríguez López

Administrador de empresas

Especialista en Formulación y Evaluación Social y Economía de Proyectos

Magister en Administración de Organizaciones

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión para el
Desarrollo Empresarial**

Universidad Santo Tomás de Aquino

Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Bogotá D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Contenido

Página

Introducción	11
1. Análisis de sector	13
1.1. Análisis del Macro entorno	13
1.2. Análisis del Micro entorno	17
2. Estudio de mercados	19
2.1. Investigación, Desarrollo e Innovación	19
2.2. Análisis del Mercado	21
2.2.1. Descripción y Análisis del servicio	22
2.2.2. Análisis de la Demanda – Cliente.	23
2.2.3. Segmentación objetivo del Proyecto.	24
2.2.4 Tamaño del Mercado.	27
2.2.5 Encuesta.	27
2.2.6 Tabulación y Análisis de la encuesta.	29
2.2.7 Conclusiones.	37
2.2.8 Participación en el Mercado.	38
2.3. Análisis de la oferta y de la competencia	38
2.3.1. Análisis de los precios.	42
2.4 Proyecciones de Venta	46
3. Estudio organizacional y legal	49
3.1. Estructura Organizacional	49
3.2. Análisis de Cargos	49
3.2.1 Gerente general.	50
3.2.2 Analista jurídico de contratos.	51
3.2.3 Asistente Administrativo y Financiero.	52
3.2. Funciones de los cargos	53
3.2.1 Gerente general.	53

3.2.2 Analista jurídico de contratos.	55
3.2.3 Asistente Administrativo y Financiero.	56
3.3. Gastos Administrativos	58
3.4. Tipos de Sociedades	59
3.5. Permisos y Licencias	59
3.6 Impuestos y Tasas	60
4. Pensamiento estratégico	62
4.1. Estrategias de Mercadeo	62
4.1.1 Estrategia o política de servicio.	62
4.1.2 Estrategia o política de Comunicación.	63
4.1.3 Mercadeo y las variables ambientales que influyen en el éxito del servicio.	65
4.1.4 Posicionamiento.	66
4.1.5 Desarrollo Brief	67
4.2. Estrategia Organizacional	69
4.2.1 Tipos de Estrategias Organizacionales.	70
4.3. Análisis de Procesos Organizacionales	71
4.3.1 Diagrama de flujo del proceso de servicios.	72
5. Formulación y evaluación financiera	75
5.1. Estudio Económico	75
5.2. Presupuestos	75
5.2.1 Gastos de personal.	75
5.2.2 Gastos de administración	76
5.2.3 Gastos financieros.	77
5.3 Punto de equilibrio	78
5.4. Estados Financieros	79
5.4.1 Estado de Resultados.	79
5.5 Balance General	80

5.6 Flujo de Caja Libre	81
5.7 TIR, VPN, TIO	82
5.7.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)	82
5.7.2 Valor Presente Neto (VPN)	82
5.7.3 Tasa Interna de Oportunidad (TIO)	83
5.7.4 Recuperación de la Inversión	83
6 Conclusiones	85
Bibliografía	87

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Gastos de Personal para el primer año	75
Tabla 2. Gastos de Personal Anualizado	76
Tabla 3. Gastos de Administración	77
Tabla 4. Fuente de financiación	77

Lista de gráficas

	Página
Gráfica 1. Proyección anual de ventas por línea de servicio en unidades	46
Gráfica 2. Comportamiento de las ventas año 1	48
Gráfica 3. Punto de equilibrio	78

Lista de diagramas

Página

Diagrama 1. Elaboración de minutas (proceso de legalización desde construcción de la minuta hasta legalización).	72
Diagrama 2. Cliente trae el contrato y requiere que se revisen los documentos y el clausulado del contrato	73
Diagrama 3. Administración o seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual	74

Resumen

En el documento se realiza un estudio de factibilidad para proyectar un servicio de administración de contratos que suscriben las Pymes con sus clientes, se propone a partir de la elección de un Plan de Negocio, en la tercerización de procesos BPO desde los servicios y estará enfocado hacia las Pymes. El tipo de diseño aplicado es no experimental, descriptivo y transversal, ya que se genera en un tiempo delimitado y hace referencia a la percepción de las personas y las Pymes. Acorde con el estudio de mercados se da cuenta de que, la mayoría de las empresas tiene un número importante de contratos lo que da la opción de suscribir diversos contratos con la misma empresa y poder fidelizarlos como clientes potenciales. El Estudio Económico obtuvo resultados favorables dejando entrever que el proyecto es factible, siempre y cuando se cumpla con las proyecciones de servicios realizadas. También, se logró identificar que de los servicios que se están ofreciendo tienen acogida en las Pymes, particularmente, los servicios 1 y 2, porque aseguran necesitan respaldo de una firma experta en el tema de contratación.

Palabras claves: Factibilidad - Contratos - Pymes - Clientes – Servicios - App.

Abstract

In the document, a feasibility study is carried out to project a service for the administration of contracts that constitute Pymes with their clients; it is proposed from the choice of a Business Plan, in the outsourcing of BPO processes from the services and will be focused towards Pymes. The type of design applied is non-experimental, descriptive and transversal, since it is generated in a limited time and refers to the perception of people and Pymes. According to market research, it is realized that most companies have a significant number of contracts, which gives them the option of signing several contracts with the same company and being able to retain them as potential customers. The Economic Study obtained favorable results, suggesting that the project is feasible, as long as the projections of services performed are fulfilled. Also, it was possible to identify which of the services that are being offered are hosted in Pymes, particularly, services 1 and 2, because they say they need support from an expert firm in the recruitment issue.

Keywords: Feasibility - Contracts - Pymes - Clients – Services - App.

Introducción

El proyecto es un estudio de factibilidad para proyectar un servicio de administración de contratos que constituyen las Pymes con sus clientes se propone a partir de la elección de un Plan de Negocio, en la tercerización de procesos BPO desde los servicios y estará enfocado hacia las Pymes. La Unidad Estratégica de Negocio en la empresa, será planteada hacia la prestación de servicios, orientados a los mercados de servicio de asesoría, acompañamiento y administración de contratos que suscriben diferentes compañías con sus clientes y proveedores, es decir a mercados específicos que necesitan un apoyo en el área de contratos.

La clasificación de los servicios que conformarán el portafolio estará dada por un continuo proceso de innovación, para así satisfacer las necesidades que se recojan de los clientes, generando en este una experiencia que concorra progresivamente a la mera satisfacción sino que sea un soporte Administrativo que perdure por años, esto desde la caracterización de los requerimientos de los usuarios potenciales en el sector de las Mipymes y las oportunidades, para así definir estrategias que enmarquen la filosofía y las políticas de estas empresas.

El tipo de diseño aplicado es no experimental, descriptivo y transversal, ya que se genera en un tiempo delimitado y hace referencia a la percepción de las personas y las Mipymes. Se realizarán encuestas con el objetivo de identificar las necesidades que tienen las Pymes en relación con las minutas de contratos que suscriben con sus clientes, con el propósito de suministrar una experiencia profesional, ágil, innovadora y confiable.

Acorde con el estudio de mercados se da cuenta de que, la mayoría de las empresas tiene un número importante de contratos lo que da más opción de suscribir muchos contratos con la misma empresa y poder fidelizarlos como clientes potenciales.

El Estudio Económico obtuvo resultados favorables, el Valor Presente Neto es positivo, al igual que la Tasa Interna de Retorno, esto deja entrever que el proyecto es factible, siempre y cuando se cumpla con las proyecciones de servicios realizadas.

Ascontratos ofrecerá un servicio de almacenamiento de información en un servidor y a través de una APP los clientes pueden acceder en tiempo real a información requerida por ellos.

Además, se logró identificar que de los servicios que se están ofreciendo hay dos que se destacan y son importantes para los clientes como son todo el proceso desde su elaboración y legalización del contrato y el otro es la revisión de las minutas que ya han elaborado sus clientes y requieren una revisión de todos los documentos y la minuta actual antes de firmar dicho documento. Esto les dará el respaldo de tener una firma experta en temas de contratación.

Estudio de factibilidad para proyectar un servicio de administración de contratos que constituyen las Pymes con sus clientes

1. Análisis de sector

En este capítulo, se hace un análisis del macro entorno y del micro entorno. El proyecto se encuadra en la tercerización de servicios, sector BPO.

Acorde con el Programa de Transformación Productiva, la tercerización de procesos de negocio o Business Process Outsourcing (BPO) se da, cuando una empresa cede uno o varios de sus procesos de negocio intensivos en el empleo de tecnologías de la información y comunicación a un proveedor o empresa externa para que los administre y dirija, para lo cual el proveedor se basará en métricas definidas y medibles (PTP P. , 2014, p.4).

1.1. Análisis del Macro entorno

El negocio de tercerización de servicios en Colombia acorde con la Andi “se consolida como una industria clave en la generación de empleo y aporte al PIB nacional, con crecimientos de dos dígitos” (Dinero, 2017). Así las cosas, con la Reforma Tributaria: la perspectiva frente a este negocio, cuando se implemente, se verá reflejada al terminar el año. Y con las Horas extras cuando se implemente, sacudirá las cifras de este sector, ya que las empresas BPO son grandes generadoras de empleo, esto, según datos de la Andi quienes afirman que este sector “mueve más de \$6 billones al año y aporta 1,2% del PIB, es clave en la generación de empleo, con 350.000 puestos de trabajo en la totalidad de la industria, incluyendo contact centers, BPO, KPO e ITO, entre otros servicios” y muchas de estas compañías contratan sus servicios con países que tienen horarios diversos. El país se torna más costoso generando un impacto negativo porque se incrementan los costos respecto de las operaciones por el recargo nocturno, un 35% más (Dinero, 2017).

En Colombia el sector de servicios en el tercer trimestre de 2015 creció 3.2% respecto al mismo trimestre de 2014. No obstante, en el entorno económico, el sector de servicios tercerizados en 2015, creció 8.6 respecto al mismo trimestre del año inmediatamente anterior, “alcanzando los US\$9,2 millones. Más de 390.000 puestos generados Colombia es considerada como uno de los epicentros internacionales del sector de BPO. El año pasado, el sector representó 2,04% del PIB” (López, 2016). Las actividades que muestran un crecimiento mayor están con 4.1%, los servicios prestados a las compañías.

El sector BPO es líder en América Latina, ha demostrado un crecimiento acelerado, con el 20% anual. El crecimiento de la demanda de outsourcing es una estrategia de competitividad. Un estudio llevado a cabo por el BID en 2010, “y la entonces Proexport –hoy ProColombia– valoró las ventajas competitivas del país en la tercerización de servicios y lo destacó como líder en América Latina” (Procolombia, 2016).

Conjuntamente, la circular de la Superindustria detalla una serie de países que reconoce en la protección de información como seguros, y en donde Estados Unidos no está, “puede ocasionar un resultado negativo en servicios de almacenamiento en la nube” (Dinero, 2017). Adicional, se requiere personal capacitado, y con más de un idioma, y habilidades que pide. La 4ª revolución industrial.

Para la Andí, no se deben tomar decisiones adversas, porque pueden truncar el desarrollo del sector BPO, pese a que el país tiene varias ciudades en donde se pueden instalar Colombia está estratégicamente posicionada.

En diciembre de 2016, según el Banco de la República (2016), la inflación anual se redujo por quinto mes consecutivo, ubicándose en 5,75%, superando la meta de 3% para finalizar el año. De igual forma, la desaceleración en el IPC de alimentos, continuó, a un ritmo mucho más lento de lo que se esperaba, mientras

que la de bienes y servicios se impactó más por la gran depreciación nominal pasada (p.9).

En relación con la actividad económica, para el cuarto trimestre de 2016, las cifras dejan entrever que el crecimiento económico bajó, aun cuando es un poco más alto que el registrado en el tercer trimestre. Se espera que para 2017 se presente “una recuperación de la demanda externa y de los términos de intercambio del país” (Banco de la República, 2016). No obstante, “la dinámica de la demanda interna seguirá siendo débil, aunque algo mejor que la registrada en 2016, debido principalmente al comportamiento de la inversión” (Banco de la República, 2016). En suma, en Colombia, la economía seguirá ajustándose a los choques fuertes que se registraron desde 2014 y al déficit de la cuenta corriente que continúa corrigiéndose.

En el contexto internacional en lo relacionado con la Actividad real, inflación y política monetaria, se evidencia que para el 4º trimestre de 2016, las cifras confirman un crecimiento económico débil de los socios comerciales importantes de Colombia. Lo que significa un inconveniente para el aumento en las exportaciones de Colombia. Acorde con el Banco de la República (2016) “el bajo dinamismo ha sido más marcado en América Latina, se presentan tasas de expansión históricamente bajas o contracciones de los productos. Las economías de los Estados Unidos y de la zona del euro crecen a tasas modestas, aunque sostenidas” (p.15).

En América Latina los tres primeros trimestre de 2016, fue mediocre para los países analizados. No obstante, la confianza de los empresarios y los hogares se sostuvo baja, lo que afectó las decisiones de inversión y por tanto, de consumo (Banco de la República, 2016). Además, el precio en las materias primas disminuyó el ingreso de diversos países de América Latina, en los últimos años, “este choque se ha amplificado debido a los vínculos comerciales que existen entre ellos. Sumado a esto, algunos países presentan problemas de orden político

que han complicado la coyuntura económica de la región, aumentando la incertidumbre y afectando la confianza” (Banco de la República, 2016 p.16) esto repercutió negativamente sobre la economía y el empleo. Los países que tuvieron un crecimiento negativo son Brasil, Venezuela, Ecuador y Argentina; por su parte, México y Chile, muestran tasas menores a los promedios y Perú, mostró tasas relativamente altas.

La posición de la empresa respecto al macroentorno se puede decir que, como es un estudio de factibilidad para proyectar un servicio de administración de contratos que constituyen las Pymes con sus clientes, se hace necesario hacer el análisis pertinente para saber si es viable o no. Si es viable, los primeros dos años captará el sector en la zona industrial de Mosquera en la ciudad de Bogotá, y luego hará el estudio para expandirse a otros países. Es importante saber manejar las variables macroeconómicas para ampliar sus servicios en el exterior.

Un componente que puede afectar a la compañía puede ser, que no se desarrollen los estudios relevantes en materia económica, y macroeconómica, y conocer el cambio de dinero, e identificar cómo afecta en realidad a la compañía en su capacidad monetaria. Es importante tener en cuenta que la política económica se divide en política monetaria, política fiscal y política internacional. La política monetaria es la encargada del manejo de la inflación, la tasa de interés, los repos, colocación de dinero extranjero, para controlar que no haya más billetes para pagar lo que hay. Entonces, la política monetaria lo que hace es buscar el equilibrio entre el dinero circulante y la producción de un país de tal forma que no genere especulación y esto es positivo para las empresas (Buitrago V. C., 2017).

Otros componentes que pueden afectar a la compañía Ascontratos S.A.S., pueden ser:

- Falta de capital por parte de las Pymes para adquirir estos servicios.

- Entrada al mercado de otras compañías que suministren los mismos servicios con precios más bajos.
- Tasas de interés bancarias elevadas.
- Cambios negativos en la economía del país.
- La tasa de Inflación.
- Alteraciones económicas en los mercados globalizados.
- Normativas expedidas por el Gobierno.
- Subida de impuestos por parte del Gobierno.

La política monetaria también controla el efectivo, las tasas de interés, por ejemplo a los bancos les sirve tener mayores tasas de interés para en los préstamos que otorgan ganar más dinero. Mientras que para mi empresa es negativo esto, porque si realizó un préstamo para inversión en la empresa o manejo tarjetas de crédito, el costo de estos productos van a ser más altos. Las tasas de interés suben por políticas del Gobierno, esto lo hacen para controlar la tasa de interés máxima de usura. Es importante resaltar que para evitar la especulación hay controles por parte del Estado (Buitrago V. C., 2017).

1.2. Análisis del Micro entorno

El Departamento Nacional de Planeación (2014) para Colombia, a largo plazo tiene como “estrategias de crecimiento económico, las empresas son las principales protagonistas de la política de competitividad y del mejoramiento de la productividad por medio de la innovación. La innovación constituye el mecanismo óptimo para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y competitividad” (DNP, 2014). Esto lo va a desarrollar con “profesionales en la Administración de Empresas con formación y experiencia, a partir de la creación de nuevos métodos de organización, gestión, producción, entrega, comercialización, ventas y conexiones con clientes y proveedores, para así alcanzar, valor agregado en la cadena productiva” (Buitrago V. C., 2017).

De otra parte, un estudio del BID deja entrever que se debe “acelerar la formación de nuevas empresas mediante la innovación y promoción, con nuevas oportunidades de negocio y vínculos empresariales y canales de información de fácil acceso” (BID, 2002). Para ello se hace necesario apuntar a competencias necesarias para alcanzar mejores oportunidades de trabajo o para creación de empresa. Asegura que, las Pymes son las que generan más empleo y constituyen factor relevante en la economía del país, por lo tanto, tienen una responsabilidad social relevante, en la reducción de desempleo y pobreza.

Según un estudio presentado por el presidente de Bancoldex, “se ratificó la importancia de apoyar este sector empresarial, puesto que las Pymes aportan el 40% del PIB colombiano y emplea a 7 de cada 10 trabajadores” (Ardila Latiff, 2008). Igualmente, deja entrever que Bogotá tiene indicadores de actividad empresarial altos, un 50% de las Pymes, concentra actividades manufactureras, económicas de comercio y de servicios. También, en el país existen unas políticas que incentivan y promueven la creación de empresa como se observa en él (Acuerdo 189, 2001), (Acuerdo 438, 2007), y el Plan de Desarrollo para Bogotá 2012-2016 (DNP, 2012).

Conforme con el informe realizado por la Cepal (2009) muestra a Bogotá, como el área metropolitana más importante del país, porque mantiene “un liderazgo indiscutido, ratificado como extra, aun cuando se agrega con Cundinamarca, el cual está fundamentado por sus ventajas en fortaleza de la economía, ciencia, tecnología, principalmente, el capital humano e infraestructura. Medio ambiente sigue siendo su dimensión más crítica” (CEPAL, 2009 p.1). De acuerdo con Buitrago (2017), se hace necesario que Bogotá cuente con talento humano calificado, para que pueda atender la progresiva demanda de empresas establecidas en la capital del país.

En relación con los programas de formación en las áreas de negocios y globalización, intentar “formar profesionales hoy en día en el área de los negocios,

fuera de la globalización, es contradictorio, desde una visión sistémica, es una variable meta económica que hace parte de la vida diaria de las organizaciones, entre ellas las educativas” (Riveros Luque, 2016).

En este contexto, expresa que se hace necesario que los administradores que trabajan en el país, tengan por lo menos un segundo idioma y se pueda comunicar internacionalmente. “Las empresas perdieron su nacionalidad, actualmente son fusiones de capitales y culturas de diferentes países (Riveros Luque, 2016). Es decir, “los gerentes no pueden creer que su empresa esté aislada de las demás y de las actividades a nivel mundial” (Buitrago V. C., 2017). Todas las empresas ya están mostrando los cambios que ha traído consigo la globalización.

2. Estudio de Mercados

2.1. Investigación, Desarrollo e Innovación

La idea de negocio es desarrollar un estudio de factibilidad para implementar una empresa que preste los servicios de asesoría, acompañamiento y de administración de los contratos que suscriban las diferentes compañías con sus clientes en el desarrollo de su objetivo empresarial, como son contratos de transporte, vigilancia, aseo, mantenimientos, entre otros, el mercado a desarrollar será el de las Pymes. Se excluyen los sectores alimenticios, y turísticos. No obstante, no se debe cerrar las puertas a todos los sectores, lo que sí es claro, es que a pesar de buscar comercialización en las Pymes, Ascontratos S.A.S., se va a enfocar sobre todo en las mediana empresas ya que son las que mayor número de contratos pueden suscribir porque están más consolidadas, tienen mayor credibilidad y mayor flujo de efectivo.

La clasificación de los servicios que conformarán el portafolio estará dada por un continuo proceso de investigación e innovación, para así satisfacer las

necesidades que se recojan de los clientes, generando en este una experiencia que vaya más allá de la simple satisfacción sino que más bien sea un soporte Administrativo que perdure por años, esto a partir de la identificación de las necesidades de los clientes potenciales en el sector de las Pymes y las oportunidades, para así definir estrategias que enmarquen la filosofía y las políticas de estas empresas.

Este proceso se desarrollará desde la elaboración de las minutas y/o revisión de las mismas en caso que en cliente tenga sus propias minutas contractuales y quiera trabajar con ellas, validación de la documentación requerida, consecución de pólizas que obliguen el cumplimiento contractual y legalización del contrato, hasta la administración durante toda su ejecución y vigencia convenida.

Buscando ideas innovadoras en el mercado y conociendo la importancia del tema de la administración de contratos y como opera en algunas grandes empresas, se ve una gran oportunidad de comercializar este servicio, ya que en lo que se pudo indagar, un gran número de Pymes no cuentan con esta opción tan importante para su empresa por los elevados costos de nómina que implica tener un grupo interdisciplinario de abogados y de otras profesiones que sean expertos en el manejo de contratos, que garanticen la transparencia de las contrataciones y su efectivo cumplimiento, preferente para ellos, invertir en el desarrollo de sus productos, dejando en las manos de sus clientes las definiciones importantes frente a las relaciones contractuales. Surge la idea de estudiar la posibilidad de implementar una empresa que preste los servicios de asesoría, acompañamiento y de administración de los contratos que suscriban las diferentes compañías con sus clientes en el desarrollo de su objeto social.

Esta idea de negocio es innovadora, su resultado será a partir de los servicios que prestará entre usuarios y clientes. Del mismo modo, se realizará un intercambio de conocimiento en donde se verá reflejada la participación de distintos actores tanto internos como externos de la compañía.

A partir del contexto económico la compañía puede surgir e impactar en el funcionamiento ya que su sede estará en la ciudad de Bogotá D.C., en donde se tiene un buen desarrollo empresarial, y puede lograr oportunidad de crecimiento y progreso e impulsar el crecimiento de las Pymes.

Conjuntamente y acorde con Baeza (2017) la innovación en BPO, son las nuevas aplicaciones que con el desarrollo y la capacitación en las tecnologías y programas en el trabajo, así como un apropiado uso de la comunicación con los demás, crean valor agregado. En este escenario, se puede decir que la relevancia tanto social como económica y ambiental de la compañía se considera desde diversos frentes, desde su campo de acción, la intervención directa con el ambiente, su entorno, y la comunidad en general.

2.2. Análisis del Mercado

El mercadeo estará conformado por las empresas o Pymes potenciales que tomen los servicios que Ascontratos S.A.S., está ofreciendo. Según Kotler (1992) “el tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta” (p.260). Quien manifiesta que, los elementos del mercado están conformados por la venta, la oportunidad de alcanzar un servicio o producto.

Primeramente, Ascontratos S.A.S., tendrá como mercado objetivo a las Pymes, que se encuentran situadas en la zona franca de la ciudad de Bogotá, quienes conformarán el grupo de clientes potenciales. A este mercado objetivo se le ofrecerá y prestará los servicios de “asesoría, acompañamiento y administración de contratos que suscriben con sus clientes y proveedores para el desarrollo de su objetivo empresarial” (Buitrago V. C., 2017). En la forma en que Ascontratos S.A.S., empiece a crecer, se comenzará a diversificar a otras ciudades de Colombia, para despegar hacia otros países de la región.

2.2.1. Descripción y Análisis del servicio

Para Stanton, Etzel y Walker, los servicios son "*actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*" (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).

Es un "Estudio de factibilidad para proyectar la prestación del servicio de asesoría, acompañamiento y administración de contratos que suscriben las diferentes compañías con sus clientes y proveedores para el desarrollo de su objetivo empresarial" (Buitrago V. C., 2017). Los contratos que pueden suscribir las Pymes o cualquier empresa, están: de transporte, mantenimiento, aseo, vigilancia, arrendamientos, suministros, laborales, entre otros contratos que pueda acordar una empresa conforme a la actividad y sector en el que se desenvuelve.

El procedimiento se hará a partir de la elaboración de la minuta y/o revisión de las misma, en el evento en que el cliente posea sus minutas contractuales y desee trabajar con estas, se validará la documentación pertinente, obtención de pólizas que exijan "el cumplimiento contractual y legalización del contrato, hasta la administración durante toda su ejecución y vigencia convenida" (Buitrago V. C., 2017).

Los servicios que se ofrecerán son:

Servicio 1. Elaboración de minutas (proceso de legalización desde construcción de la minuta hasta legalización.

Servicio 2. Administración o seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual.

Servicio 3. Cuando el cliente ya trae el contrato y solo requiere que se revisen los documentos y el clausulado del contrato.

Para cumplir con este proceso, se hace necesario contar con un grupo interdisciplinario de profesionales en Administración, Ingeniería y Derecho para que conjuntamente y amparados en la ley y en la normatividad colombiana, den forma a cada uno de los contratos, como lo afirma (Buitrago V. C., 2017).

De acuerdo a lo anterior, se pretende que las empresas o Pymes tercericen uno o varios procesos que pueden llegar a ser dispendioso, con precios elevados, tramitología compleja: Ascontratos S.A.S., prestará los servicios con calidad desde la atención al cliente, hasta la culminación del servicio, en el tiempo pactado; además, le hará seguimiento administrativo estricto para prever que la empresa o Pyme vaya a tener riesgos financieros.

Es relevante para Ascontratos S.A.S., identificar las características, del servicio que ofrece, y analizar cuáles de estos tiene mejor acogida por los clientes. Conjuntamente, la calidad del servicio, y servicio postventa serán factores que harán la diferencia en el mercado al que está dirigido.

Según Buitrago (2017), si bien es cierto, el servicio comienza en el momento en que se aproxima al cliente (Pyme), y se escucha; seguidamente, se conocen sus necesidades e inmediatamente se les presenta el portafolio de servicios, con el fin de cumplir con los retos propuestos por la empresa y suministrar satisfacción inmediata al cliente y a sus requerimientos, esto es significativo para Ascontratos S.A.S., en la prestación de un excelente servicio. Es decir, “el servicio viene dado por el tipo de empresas (Pymes) dispuestas a obtener un servicio de calidad” (Buitrago V. C., 2017).

2.2.2. Análisis de la Demanda – Cliente.

La Pyme es una empresa que tiene particularidades y dimensiones según algunos términos empresariales y financieros determinados por los países. En este contexto. “Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un

espíritu emprendedor específicos” (Lemes & Machado, 2007). Son empresas independientes, con gran incidencia en el mercado del comercio.

En Colombia conforme a la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905, 2004) promueve el desarrollo de las Pymes en el país. La Pyme se refiere a un grupo de pequeñas y medianas empresas que tienen activos totales superiores a 500 smmlv y hasta 30.000, Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV) y entre 11 y 50 trabajadores.

Las Pymes son importantes para el país porque son las mayores generadoras de empleo aproximadamente con un ochenta por ciento, y por ser más pequeñas, pueden sortear de una mejor forma la desaceleración, también, son las que más negocios facturan y son un grupo mayoritario en todos los sectores económicos (Bancoldex, 2013).

Los clientes potenciales inicialmente, serán las Pymes ubicadas en la zona franca de la ciudad de Bogotá, se encuentran alrededor de 390 empresas.

2.2.3. Segmentación objetivo del Proyecto.

El segmento de mercado se “divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Lo anterior, permite optimizar recursos y emplear de manera eficaz los esfuerzos de marketing” (Espinosa, 2013)p.1).

En la segmentación del mercado existen variables según la empresa, y Ascontratos S.A.S., utilizará la mezcla que mejor le resulte. Así mismo, se utilizarán las variables demográficas, geográficas, y conductuales.

— **Demográfica:** La Zona Franca de Occidente será el sector que se va a explorar. Por ser un modelo de desarrollo industrial alberga a 220 empresas que

utilizan servicios y otras 170 que les ofrecen apoyo en los sectores de servicios e industria. Además, “se consolida como el mayor promotor y desarrollador de soluciones integrales de comercio exterior, ofrecidas de manera ágil, oportuna y confiable” (Portafolio, 2014).

– **Geográfica:** La Zona Franca de Occidente S.A.S Usuario Operador es una Zona Franca permanente de 554.908 m² localizada en el municipio de Funza, a pocos kilómetros de la ciudad de Bogotá, en el departamento de Cundinamarca (ZFO Z. , 2017).

– **Conductual:** Desde su creación en 2008, la Zona Franca de Occidente, ha buscado fortalecer la competitividad de los inversionistas y usuarios para que desarrollen actividades de servicios e industriales mediante procesos operativos y administrativos fiables y estables y que también cumplan con el marco legal existente para el Régimen de Zonas Francas en Colombia.

Las Pymes ubicadas en la ZFO están conformadas por industrias del sector manufacturero, empaques, fibra óptica, logístico, petróleo, pinturas, servicios de construcción, autopartes, entre otros.

Esta infraestructura moderna se desarrolló con capital privado, con la experiencia del Talento Humano en el régimen de Z.F., así como en la administración y construcción de proyectos de gran escala, lo cual brinda un manejo sólido de los procesos estratégicos de la compañía certificando al usuario la prestación de servicios con altas especificaciones (ZFO Z. , 2017). “Se han construido más de 110.000 m² en bodegas. Más de 200.000 m² disponibles para la instalación de nuevas empresas. 33 usuarios calificados de diversos sectores. Desarrolladores de proyectos inmobiliarios: servicio de asesoría, diseño y construcción” (ZFO Z. , 2017).

Los usuarios de la ZFO son:

Usuario industrial de servicios: persona jurídica que tiene autorización para realizar, únicamente, en una o varias Zonas Francas, entre otras, las siguientes actividades:

- ✓ Logística, transporte, manipulación, distribución, empaque, re-empaque, envase, etiquetado o clasificación.
- ✓ Telecomunicaciones, sistemas de tecnología de la información para captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos y organización, gestión u operación de bases de datos.
- ✓ Investigación científica y tecnológica.
- ✓ Asistencia médica, odontológica y en general de salud.
- ✓ Turismo.
- ✓ Reparación, limpieza o pruebas de calidad de bienes.
- ✓ Soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos, naves, aeronaves o maquinaria.

Auditoria, administración, corretaje, consultoría o similares” (ZFO Z. , 2017).

Usuario industrial de bienes: “persona jurídica instalada exclusivamente en una o varias Zonas Francas, autorizada para producir, transformar o ensamblar bienes mediante el procesamiento de materias primas o de productos semielaborados” (ZFO, 2017).

Usuario comercial: “persona jurídica nacional autorizada para desarrollar actividades de mercadeo, comercialización, almacenamiento o conservación de bienes, en una o varias Zonas Francas” (ZFO, 2017).

Acorde con Buitrago (2017) como el mercado es demasiado amplio, y por las características anteriormente citadas, se tomó la decisión de captar el mercado de la zona franca de Bogotá, ya que son clientes que tienen necesidad del servicio que se les está ofreciendo como es el acompañamiento y administración de contratos durante todo el proceso, desde la elaboración de la minuta hasta su

legalización y el seguimiento al desarrollo de la vigencia contractual, es un soporte administrativo que le da seguridad al cliente, que los procedimientos se desarrollan de una manera idónea, eficiente, ágil y segura lo cual redundará en beneficio para sus empresas porque Ascontratos S.A.S., tiene lo que ellos necesitan, para mejorar los estándares de calidad de sus Pymes (Buitrago V. C., 2017). Se atenderá a cada cliente con la oferta de servicios dependiendo de las necesidades de cada Pyme.

2.2.4 Tamaño del Mercado.

El tamaño del mercado para Ascontratos S.A.S., está ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá. En esta área se encuentran más de 220 empresas que utilizan sus servicios y otras 170 en los sectores de servicios e industria, para un total de 390 empresas (Portafolio, 2014).

2.2.5 Encuesta.

El objetivo de esta encuesta es conocer las necesidades que tienen las Pymes respecto a las minutas de contratos que suscriben con sus clientes, con el fin de ofrecer una experiencia profesional, confiable, ágil e innovadora.

Nombre de Empresa _____

1. ¿Cuántos contratos tiene suscritos actualmente?

De 1 a 30 31 a 60 61 a 90 más de 91

2. Los contratos suscritos actualmente ¿Son en minutas elaboradas por su empresa o por sus clientes?

Propios Clientes

3. Le gustaría tener una firma que lo asesore en la legalización y administración de sus contratos?

Sí No

4. ¿Cuenta usted con un Departamento Jurídico que elabore y administre sus contratos?

Sí No

5. ¿Si su respuesta es NO, indique por qué? _____

6. ¿Cuenta usted con un sistema confiable que guarde la información de sus contratos y que además le permita obtenerla de manera inmediata?

Sí No

7. ¿Cuál de estas opciones cree que puede ser una necesidad para su empresa? En caso de necesitar más de un servicio, puede marcar todas las opciones.

Servicio 1: Elaboración de minutas (proceso de legalización, el cual va desde construcción y elaboración de la minuta hasta legalización.

Servicio 2: Administración y seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual.

Servicio 3: Cuando el cliente ya trae el contrato y solo requiere que se revisen los documentos y el clausulado del contrato.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio que se está ofreciendo?

Entre 1'000.000 y 1'500.000

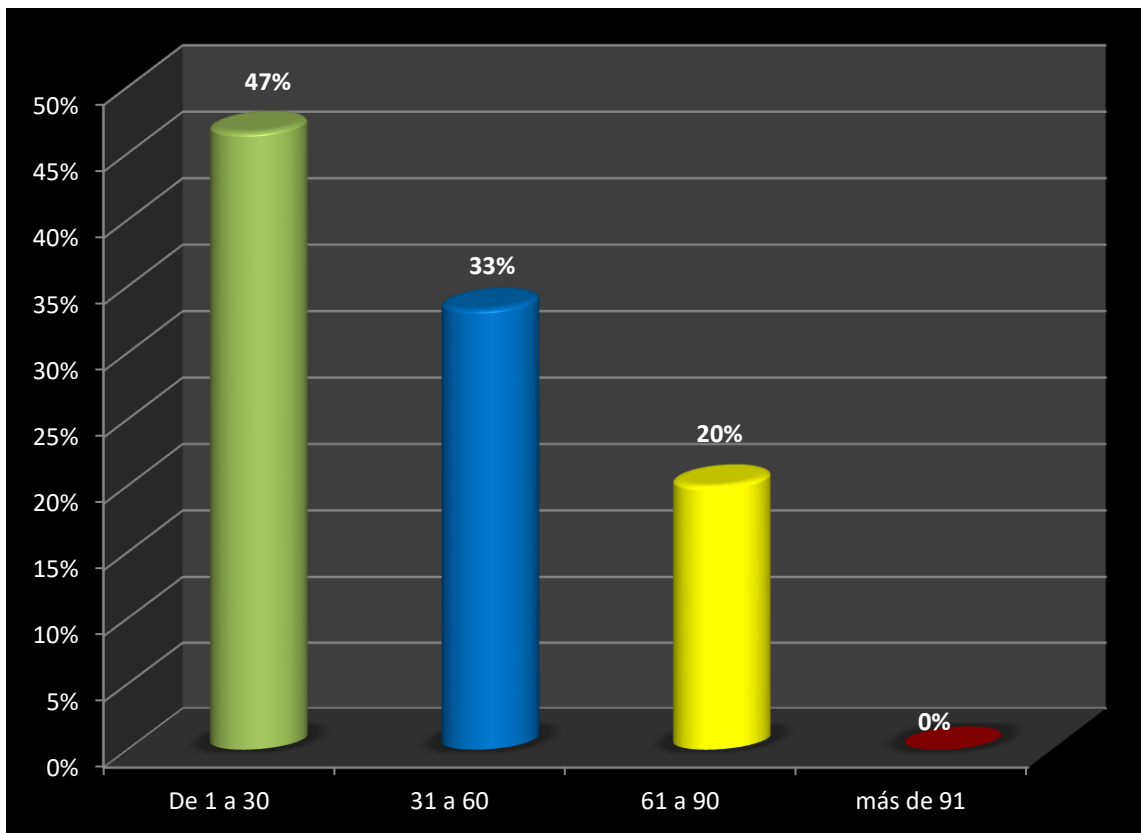
Entre 1'500.001 y 2'000.000

Otro Cuánto

2.2.6 Tabulación y Análisis de la encuesta.

1. ¿Cuántos contratos tiene suscritos actualmente?

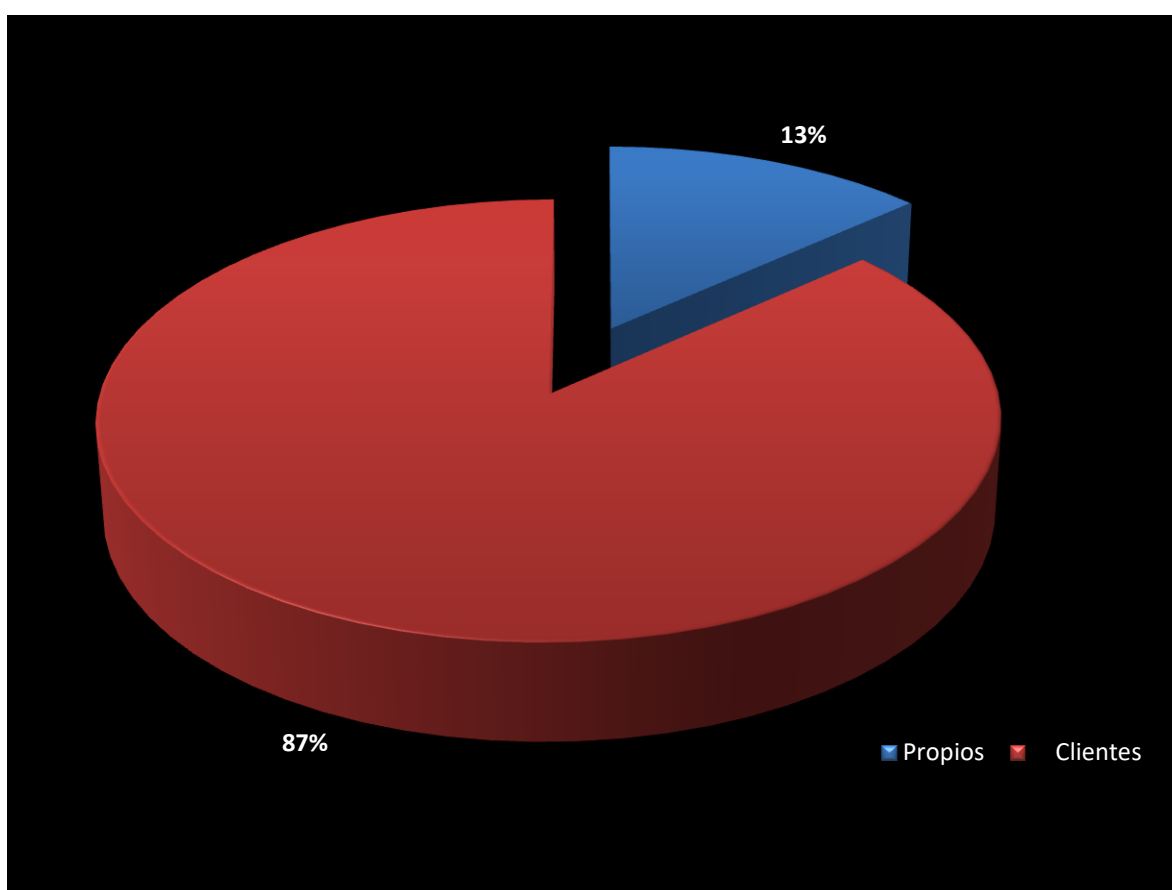
De 1 a 30 31 a 60 61 a 90 más de 91



Actualmente, las firmas encuestadas tienen suscritos contratos entre 1 y 30, el 47%; entre 31 y 60 contratos, un 33%; y un 20% tiene contratos suscritos entre 61 y 90.

2. Los contratos suscritos actualmente ¿Son en minutas elaboradas por su empresa o por sus clientes?

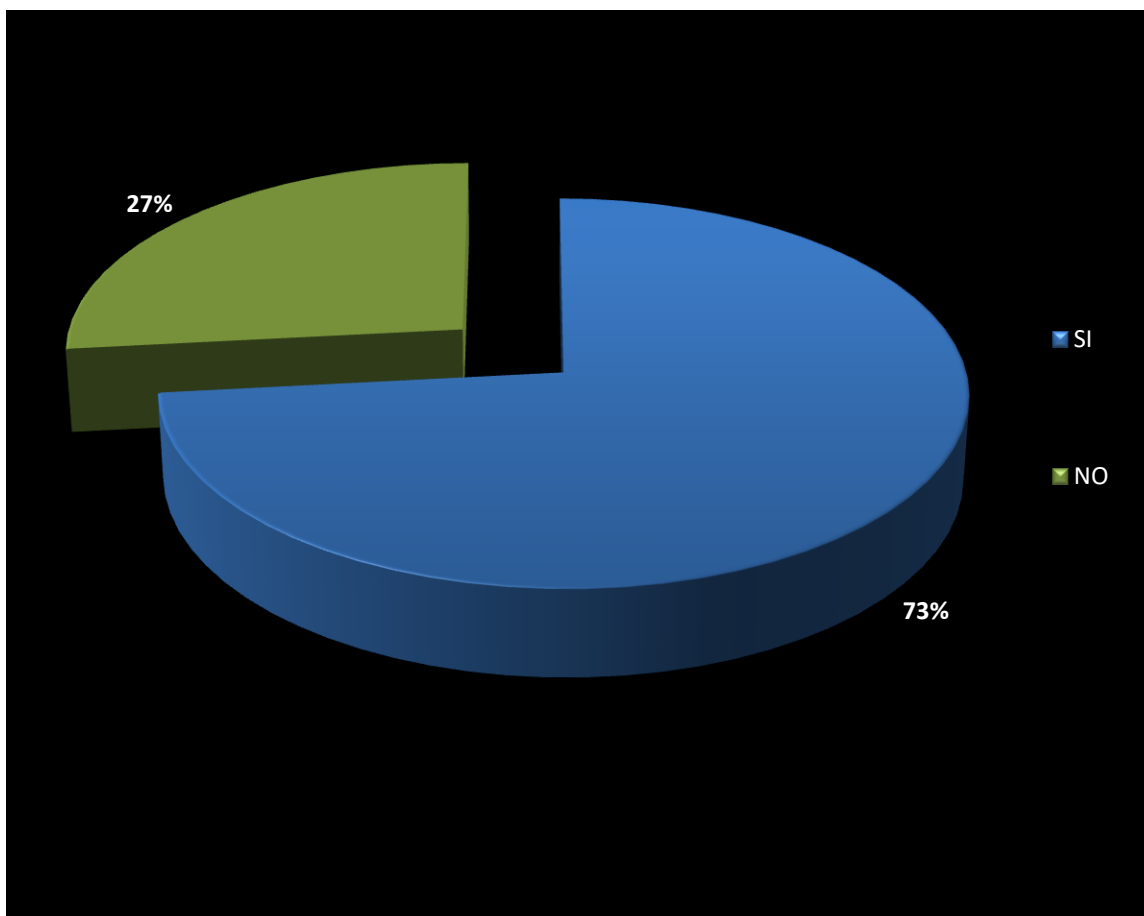
Propios Clientes



Cuando se preguntó si los contratos que tienen actualmente las Pymes encuestadas, fueron suscritos por la empresa, el 87% respondió que si son minutas elaboradas por ellos, en tanto que el 13% de las minutas son hechas por sus clientes.

3. ¿Le gustaría tener una firma que lo asesore en la legalización y administración de sus contratos?

Sí No



De las empresas encuestadas, el 73% dijo que si le gustaría tener una firma que los asesore en la legalización y administración de sus contratos, mientras que un 27% dijo que no.

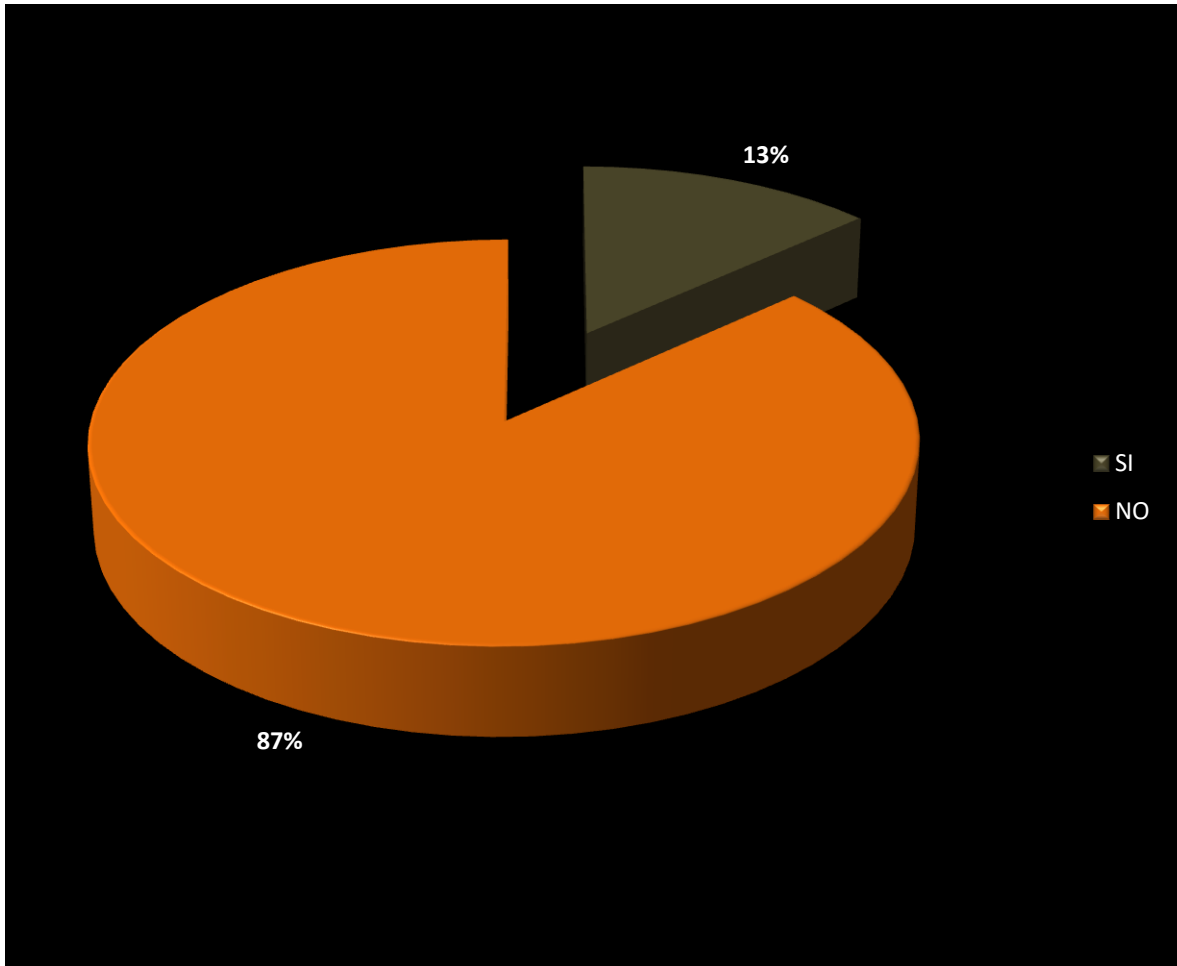
4. ¿Cuenta usted con un Departamento Jurídico que elabore y administre sus contratos?

Sí

2

No

13



De las empresas encuestadas el 87% dijo que No tiene un departamento jurídico en su empresa, mientras que el 13% dijo que Sí.

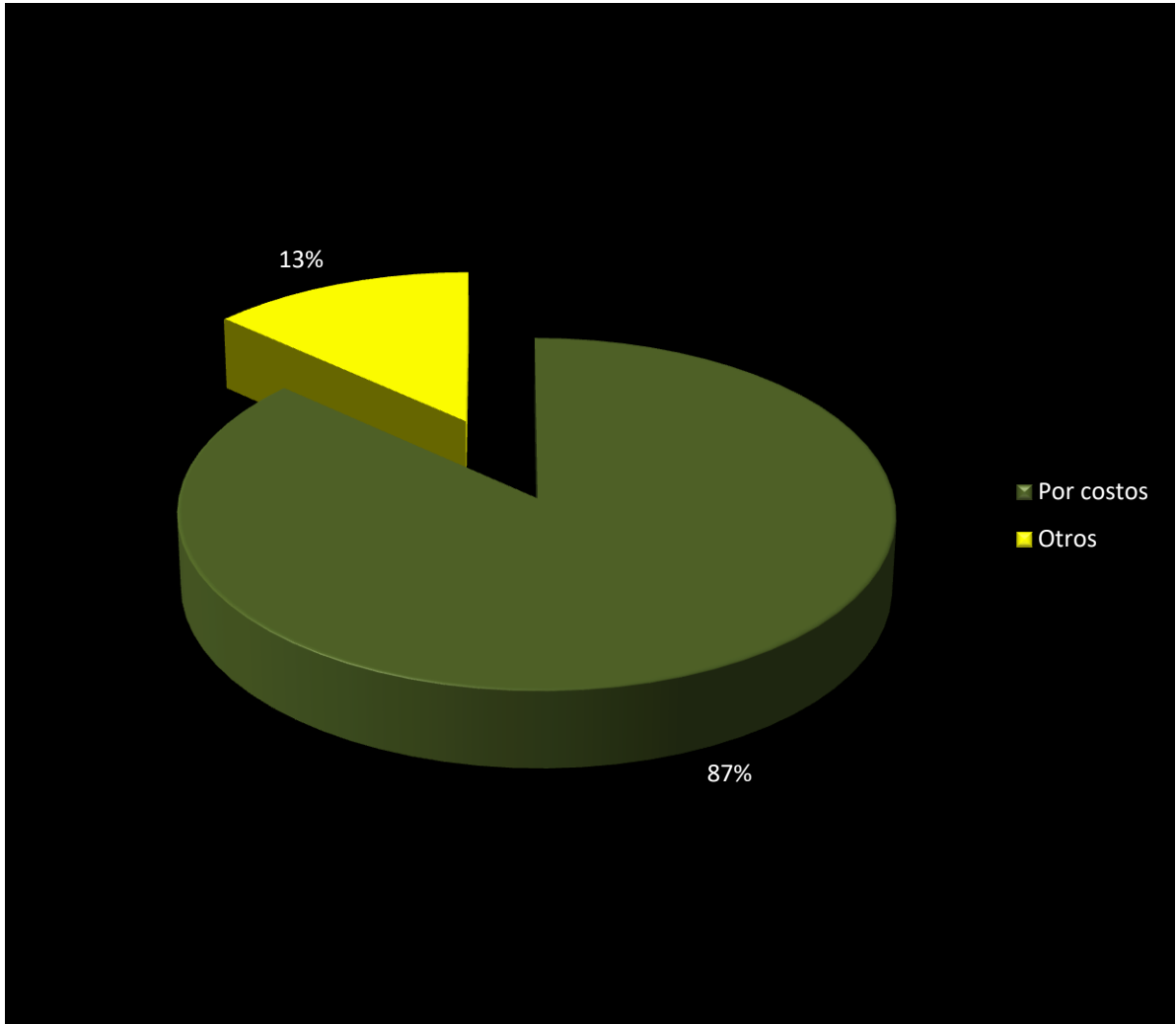
5. ¿Si su respuesta es NO, indique por qué? _____

Por costos

13

Otros

2



De las empresas encuestadas el 87% dijo que por costos y el 3% otros.

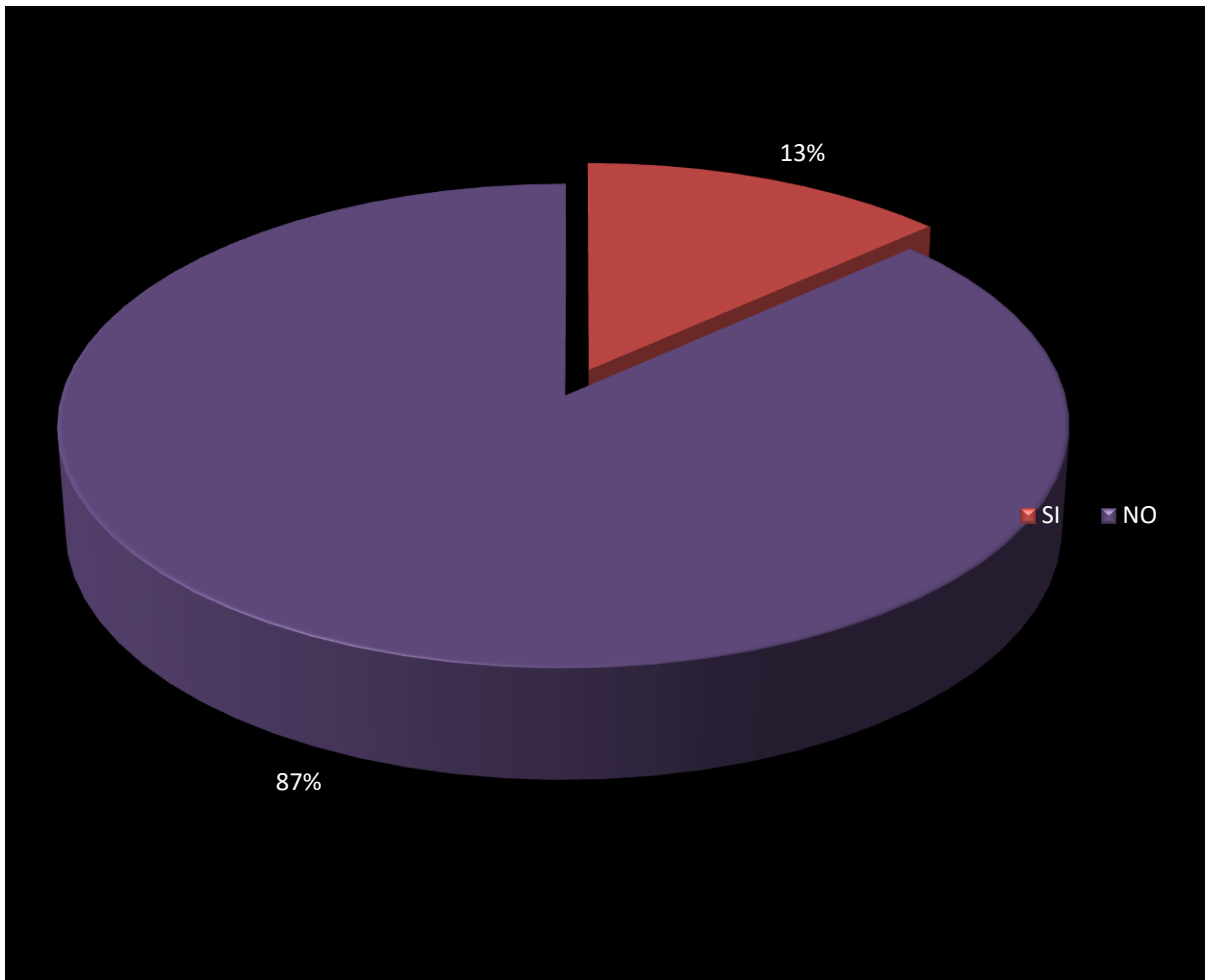
6. ¿Cuenta usted con un sistema confiable que guarde la información de sus contratos y que además le permita obtenerla de manera inmediata?

Sí

2

No

13



A esta pregunta un 87% de las empresas encuestadas aseguró, que no tiene un sistema confiable para almacenar información de sus contratos y tampoco tiene la información en un tiempo real, mientras que un 13% dijo que sí.

7. ¿Cuál de estas opciones cree que puede ser una necesidad para su empresa? En caso de necesitar más de un servicio, puede marcar todas las opciones.

Servicio 1: Elaboración de minutas (proceso de legalización, el cual va desde construcción y elaboración de la minuta hasta legalización.

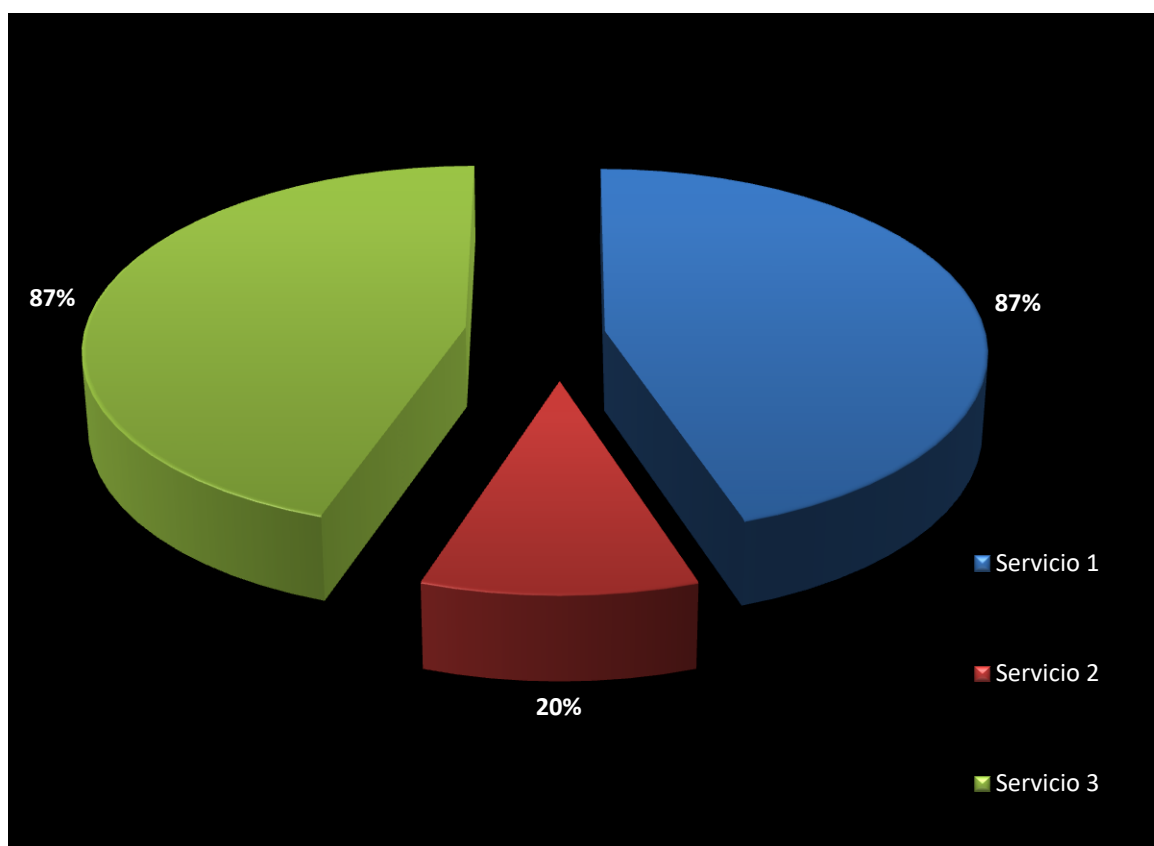
13

Servicio 2: Administración y seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual.

3

Servicio 3: Cuando el cliente ya trae el contrato y solo requiere que se revisen los documentos y el clausulado del contrato.

13



Del 100% de las empresas encuestadas, el 87% dice que en caso de necesitar utilizaría los servicios 1 y 3, mientras que un 20% dijo que el servicio 2.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio que se está ofreciendo?

Entre 1'000.000 y 1'500.000

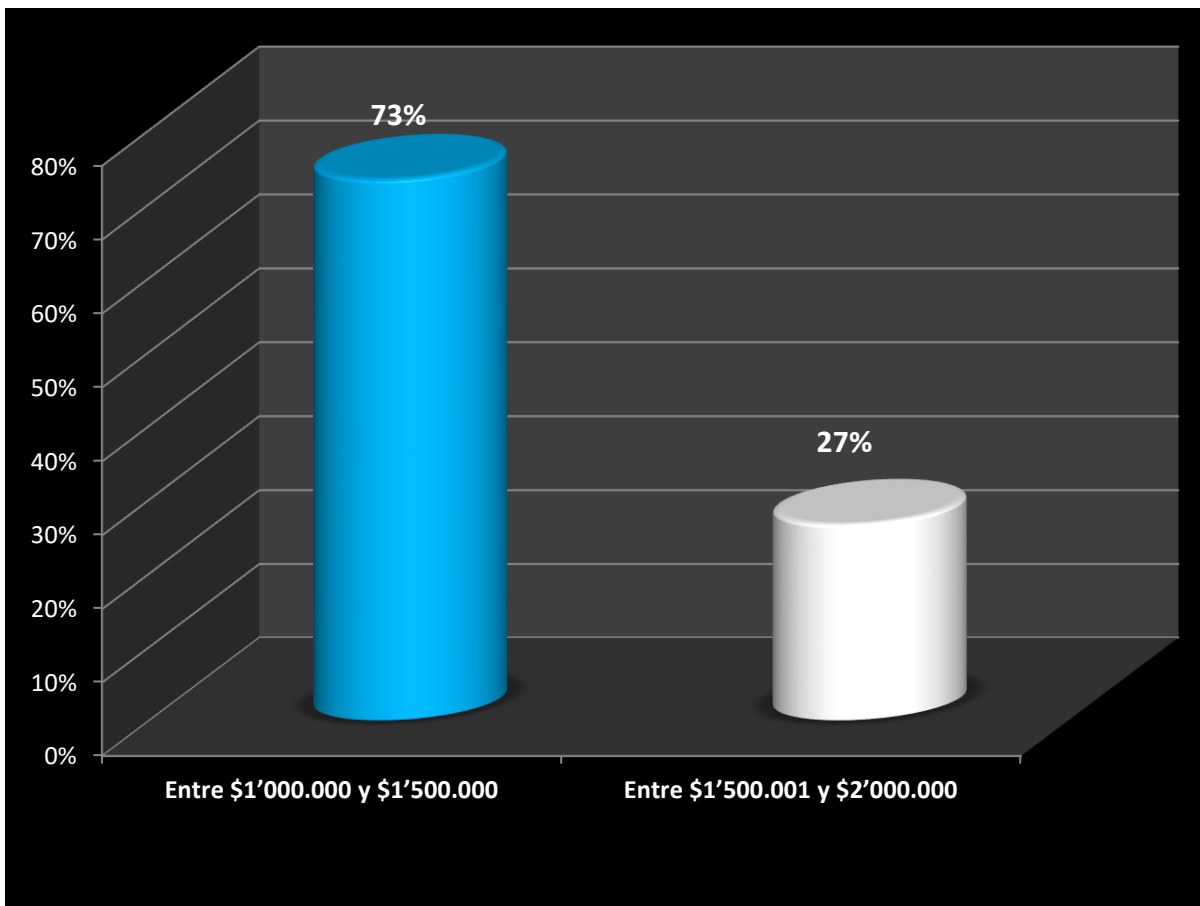
11

Entre 1'500.001 y 2'000.000

4

Otro

Cuánto



A esta pregunta un 73% del target encuestado manifestó que estaría dispuesto a pagar entre \$1.000.000 y \$1.500.000, en tanto que, un 27% manifestó entre \$1.500.001 y \$2.000.000.

2.2.7 Conclusiones.

La encuesta se aplicó de manera personal a cinco (5) propietarios y a diez (10) directivos de algunas Pymes de transporte, importadores de productos médicos, importadores de equipos de refrigeración, comercializadora de productos agrícolas, fábrica de envases de desechables, distribuidora de papelería y útiles de oficina, fabricante de lencería para el hogar y distribuidores de menaje, entre otros.

Dentro de estas se tiene que se aplicó a 10 medianas empresas con empleados entre 51-150 y 5 empresas entre 18-49 y El resultado de haber interactuado con estas personas fue bastante enriquecedor ya que claramente se sintieron interesados en saber más del tema y de tener una empresa que preste este apoyo.

Un 87% de las Pymes afirma que no tienen Departamento Jurídico; los contratos con frecuencia los hacen a partir de plantillas de sus clientes y desde su experiencia y conocimiento técnico, pero no revisan a fondo las obligaciones contractuales con las que se comprometen, las cláusulas penales que tan lesivas pueden ser en caso de incumplimientos, el tipo de garantías que se les exige, las causales por las cuales se puede terminar anticipadamente un contrato.

También se pudo evidenciar que tienen contratos suscritos: un 47%, entre 1 y 30 minutos; un 33%, entre 31 y 60 minutos; y un 20%, entre 61 y 90 minutos, lo que da opción no solo de suscribir estos contratos, sino que existe la posibilidad de suscribir muchos más. Además, no tienen un sistema confiable y efectivo de almacenamiento de información para los contratos; del mismo modo, un 73% están dispuestos a tomar los servicios 1 y 3, estarían dispuestos a pagar entre \$1.000.000 y \$1.500.000.

Conjuntamente, se identificó que de los servicios que se están ofreciendo hay dos que son importantes para los clientes: el proceso desde su elaboración y legalización del contrato y el otro es la revisión de las minutas que ya han elaborado sus clientes y requieren una revisión de todos los documentos y la minuta actual antes de firmar dicho documento.

Estas empresas dan cuenta de la relevancia y les gustaría tener una firma experta en el diseño y manejo en temas de contratación los asesore y les maneje sus contratos de manera ordenada, eficiente y ágil.

En este orden de ideas, Ascontratos ofrecerá sus servicios de almacenamiento de información en un servidor y mediante un APP, los clientes podrán acceder en tiempo real a información requerida por estos.

2.2.8 Participación en el Mercado.

Acorde con la (Revista Dinero, 2016), en el país “hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras. Por regiones, 66% de este segmento productivo se concentra en Bogotá y en cinco departamentos”. Lo que deja entrever la importancia de las Pymes en Colombia y lo esencial para el sistema productivo. En consecuencia, el porcentaje de participación en el mercado será del 15.6 por ciento si se captan las 390 empresas.

2.3. Análisis de la oferta y de la competencia

La oferta será de tipo competitiva y autónoma, ya que la prestación de los servicios se hará de manera libre y la participación en el mercado se establecerá por la calidad de los servicios que se ofrecerán y el precio de estos.

Los factores que influirán en la oferta, pueden ser cuantitativos y cualitativos. Por tanto, se tratará de identificar las firmas de abogados que ofrecen servicios

parecidos o complementarios y las tendencias. Asimismo, se hace necesario, analizar al detalle a los competidores que pueden afectar a futuro a Ascontratos S.A.S., en el fortalecimiento y crecimiento.

En el análisis de la competencia, se identificarán los participantes y competidores potenciales, la relación de agremiaciones existentes, los precios de venta del servicio, así como la imagen, segmento y posición de la competencia.

En este sentido y como lo expresa Buitrago (2017) la competencia será, los bufetes de abogados, quienes realizan análisis sobre las normas, la legislación aplicable de acuerdo al tipo de contrato que están ofreciendo, pero ellos no prestan un servicio tan completo como el que se piensa desarrollar en el proyecto, como es el de suministrar apoyo técnico y administrativo durante todo el proceso, “ofrecer herramientas tecnológicas que garanticen la confiabilidad de la información durante la prestación del servicio de asesoría, acompañamiento y administración de contratos que suscriben las compañías con sus clientes y proveedores” (Buitrago Villa, 2017).

En lo que se validó en el estudio de mercados, los bufetes de abogados solo prestan un servicio correspondiente a la elaboración de las minutas sin realizar el debido seguimiento y acompañamiento al feliz término de legalización y si lo hacen los costos son más elevados.

En este orden de ideas, la propuesta de Ascontratos S.A.S., es mucho más amplia ya que no solo ofrece la elaboración de las minutas sino que es un proceso más personalizado de acompañamiento, el proceso es el siguiente: se elaborará la minuta, se pasará a revisión del cliente y se ajustará de acuerdo a los requerimientos solicitados, una vez esté firmada la Minuta se expedirán las pólizas a través de las aseguradoras respectivas. En caso de que el cliente quiera continuar con el acompañamiento de Ascontratos S.A.S., se realizará un

seguimiento mensual del comportamiento y desarrollo de la parte administrativa hasta realizar la liquidación del contrato.

Adicional a esto, se pudo evidenciar también en el Estudio de Mercados que las Pymes no tienen un sistema que permita sistematizar los documentos para que perduren en el tiempo sin sufrir la posible pérdida de documentos físicos o el desgaste del papel a través del tiempo. Ascontratos S.A.S., contará con un repositorio de información que guardará sus documentos durante el tiempo que el cliente lo requiera y a través de la APP que planea poner en marcha los clientes tendrán un acceso directo a la información en tiempo real.

En la actualidad no existen en el mercado competidores de servicios de contratos potenciales dirigido a las Pymes, es decir, no se encuentran empresas que se dediquen a la administración de contratos como lo ofrece Ascontratos S.A.S.,

A continuación se relacionan algunas las firmas de abogados que ofrecen servicios parecidos o complementarios como son los bufetes de abogados que hay en el país, aun cuando como se mencionó, ellos no manejan la tercerización (BPO):

“Brigard & Urrutia

Gómez-Pinzón Zuleta

Holland & Knight Colombia

Posse Herrera Ruiz

Prietocarrizosa

Norton –Rose Fullbright Colombia

Baker & McKenzie Colombia” (Dinero, 2015), entre otros.

Algunas de las firmas de abogados que se citan a continuación tienen negocios en Colombia y en diferentes países del mundo:

Brigard & Urrutia Abogados

Philippi Prietocarrizosa & Uría Colombia

Gómez-Pinzón Zuleta

Baker & McKenzie
Posse Herrera Ruiz
Cárdenas & Cárdenas Abogados
Godoy Córdoba Abogados
De la Calle Londoño López & Posada Abogados
Seneor Lawyers
Cavelier Abogados
Garrigues
Lewin & Wills Abogados
Rodríguez-Azuero Abogados
Helí Abel Torrado & Asociados
Sanclemente Fernández Abogados (SFA)
Holland & Knight Colombia (Dinero, 2015).

También se citan algunas agremiaciones, asociaciones, entre otros grupos que hay en el país:

Colegio Nacional de Abogados de Colombia (Conalbos).
Colegio de Abogados del Trabajo.
Club de Abogados.
Colegio de Abogados de Medellín.
Asociación Nacional de Abogados de Arauca, entre otras (Dinero, 2015).

La posición de Ascontratos S.A.S., frente a la competencia es relevante, Si bien, en este tipo de posicionamiento, “se trata de compararnos con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores” (Fajardo, 2008)p.1). Por lo tanto, se debe conocer cómo la perciben los consumidores frente a la competencia. En este orden de ideas, el posicionamiento que tendrá la compañía es el posicionamiento respecto a la competencia.

Si bien, los abogados como los demás profesionales están en constante cambio y la llegada al país de compañías internacionales, han hecho que la

participación en los mercados sea más amplia, por lo que Ascontratos S.A.S., tendrá en cuenta esto, en el momento de desarrollar estrategias o tácticas de mercado.

2.3.1. Análisis de los precios.

La política de precios se enmarca en la planeación estratégica de una empresa, que se necesita para el buen funcionamiento de esta. “A la hora de fijar los fines, metas y objetivos de una empresa se desarrollan y establecen las políticas de precios. Normalmente se trata de políticas vinculadas directamente con la estrategia y la estructura de la empresa” (Marketeam, 2014). Es decir, se trazan los lineamientos en materia de precios que va a seguir la empresa.

Conforme con Buitrago (2017) la fijación de precios trae consigo el deseo de obtener beneficios por parte de Ascontratos S.A.S., por lo tanto, una política de precios racional se ceñirá a esta. Así, Ascontratos, estructurará su política de precios en función de datos internos y externos sobre la cuál basa el posicionamiento de la empresa, en materia de precios para actuar operativamente en el mercado y, fijar un precio de forma que se logre un rendimiento sobre la inversión (Buitrago Villa, 2017). Frente al costo de la elaboración de la minuta se tienen en cuenta algunos datos obtenidos de Bufetes de abogados que aun cuando ellos no se dedican específicamente a la administración de contratos, si ofrecen elaboración de minutas, donde cobran el doble de lo que estaría cobrando Ascontratos S.A.S. Sin embargo, se considera que la población a la que se quiere acceder no tiene unos remanentes tan altos, como para cobrar valores tan onerosos, que no le permitan acceder a estos servicios y lo que hace es que continúen con viejas prácticas que no les dan las garantías necesarias, ni las formalidades que se requieren para ser más competitivos a nivel nacional y sobre todo a nivel internacional.

Por otro lado, es difícil cobrar de acuerdo al tiempo o del valor del contrato, es necesario que se trate de ajustar a valores estándar, debido a que estas minutas finalmente serán de propiedad del cliente y si no desean continuar con los servicios que se le están ofreciendo, se llevarán la minuta y realizarán las suyas con este mismo modelo.

Para fijar el precio se tienen en cuenta los gastos administrativos y los gastos de personal, que deberá asumir la compañía, de igual forma, se indaga si existen empresas que ofrezcan servicios similares, sustitutos o complementarios, pero, como se mencionó anteriormente los bufetes de abogados, a pesar de realizar la elaboración de las minutas de los contratos, no cumplen con las mismas características de los servicios que ofrece el portafolio de Ascontratos S.A.S. También se investiga sobre el valor que cobran algunos bufetes de abogados, lo cual está por encima de Ascontratos S.A.S.

Conjuntamente, se generará valor agregado, a partir de la innovación en BPO, con las nuevas aplicaciones; con personal profesional calificado, con la aplicación de prácticas organizacionales y de gestión, relación con los clientes, proveedores y formación en tecnologías al talento humano, empleo de programas, se prestará un servicio con calidad y eficiencia.

Al mismo tiempo, dando a conocer e informando a los clientes potenciales los beneficios de los servicios e indicándoles el por qué, lo hace verdaderamente único para sus empresas

Con el uso de la App, al adquirir el Portafolio de servicios de Ascontratos S.A.S, la Pyme ya no tendrá que preocuparse por ésta área de la empresa y los clientes podrán acceder en tiempo real a información, almacenar sus archivos de manera ordenada; y ya no tendrán que estar utilizando plantillas que en ocasiones las partes no revisan a fondo las obligaciones contractuales y pueden caer en incumplimientos e inconvenientes. Por tanto, es aquí donde se ve la importancia

que una empresa como Ascontratos S.A.S., les pueda brindar todo su conocimiento y servicios y este es otro valor agregado, que en los servicios, es muy importante, ya que no es solo vender los servicios sino proteger de cualquier problema a futuro que se pueda presentar.

Del mismo modo, se consultaron los precios de algunos abogados que trabajan minutas de contratos, aun cuando no es el mismo servicio, se tomó la decisión de fijar los precios que se describieron a continuación.

Luego de analizar lo anteriormente expuesto, y, acorde con el estudio de mercados que se desarrolló, arrojó que la gran mayoría de las Pymes están dispuestas a pagar por este tipo de servicios entre \$1.000.000 y \$1.500.000, aun cuando existe una tercera parte de estas que puede pagar entre \$1.500.001 y \$2.000.000.

Para Ascontratos S.A.S., más que legalizar un contrato, es más importante el conservar el cliente, administrándole los contratos por el tiempo que dure la vigencia, lo que garantizará que sus nuevos contratos se verán reflejados en más trabajo para la empresa, es por eso que se fija un valor de (\$1.000.000) un millón de pesos. En este orden de ideas, el precio de los servicios de Ascontratos S.A.S., respecto al de la competencia, los fijará conforme a las necesidades del cliente y al tipo de contrato a elaborar.

Ahora bien, en relación con el número de servicios a vender, con base en el estudio de mercados, se tomaron los siguientes supuestos, para definir las ventas para el primer año, mes a mes.

Si 390 Pymes \approx al 100%

X el 87% $\Rightarrow X = 339$ Pymes

Es decir, el 87 por ciento de las Pymes encuestadas respondió que no tienen un departamento jurídico, tampoco cuentan con un sistema de almacenamiento de información confiable y suscriben contratos a partir de plantillas que les llevan sus clientes. Este es un buen porcentaje para captar.

De otra parte, el 73 por ciento de las Pymes aseguró que estarían dispuestos a tomar los servicios 1 y 3

Si 390 Pymes \approx al 100%

$$X \quad \text{el } 73\% \quad \Rightarrow X = 285 \text{ Pymes}$$

Como es una empresa que está comenzando sus labores y este servicio no es conocido en el mercado, se podría iniciar a contactar y captar al 10% de estas 285 Pymes, esto sería 29 Pymes para el primer mes, para los meses siguientes se toma el crecimiento del sector del 5%.

Si, el estudio de mercados arrojó que las Pymes tienen contratos suscritos así:

Opción 1:

Si 390 \approx 100%

$$X \quad 47\% \quad X = 183 \text{ Pymes que tienen entre 1 y 30 contratos suscritos}$$

Opción 2:

Si 390 \approx 100%

$$X \quad 33 \quad X = 129 \text{ Pymes que tienen entre 31 y 60 contratos suscritos}$$

Opción 3:

Si 390 \approx 100%

$$X \quad 20 \quad X = 78 \text{ Pymes que tienen entre 61 y 90 contratos suscritos}$$

Lo que deja entrever que la opción 1 tiene suscritos alrededor de 8.615 contratos. Mientras que la opción 2 tiene cerca de 4.257 contratos y la opción 3: tiene alrededor de 1.560 contratos. No obstante, no es suficiente tener un valor agregado, sino tener estrategias para llegar a los clientes y transmitir los beneficios a corto y largo plazo.

2.4 Proyecciones de Venta

Tabla 1. Proyección ventas primer año

Servicio	Año 1
1. Elaboración de minutas (proceso de legalización desde construcción de la minuta hasta legalización.	135
2. Cuando el cliente ya trae el contrato y solo requiere que se revisen los documentos y el clausulado del contrato	23
3. Administración o seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual.	135
Total Ventas Año	293

Fuente: Propia, 2017.

Para la proyección en ventas, se tomó un crecimiento del sector del 5%.

Gráfica 1. Proyección anual de ventas por línea de servicio en unidades

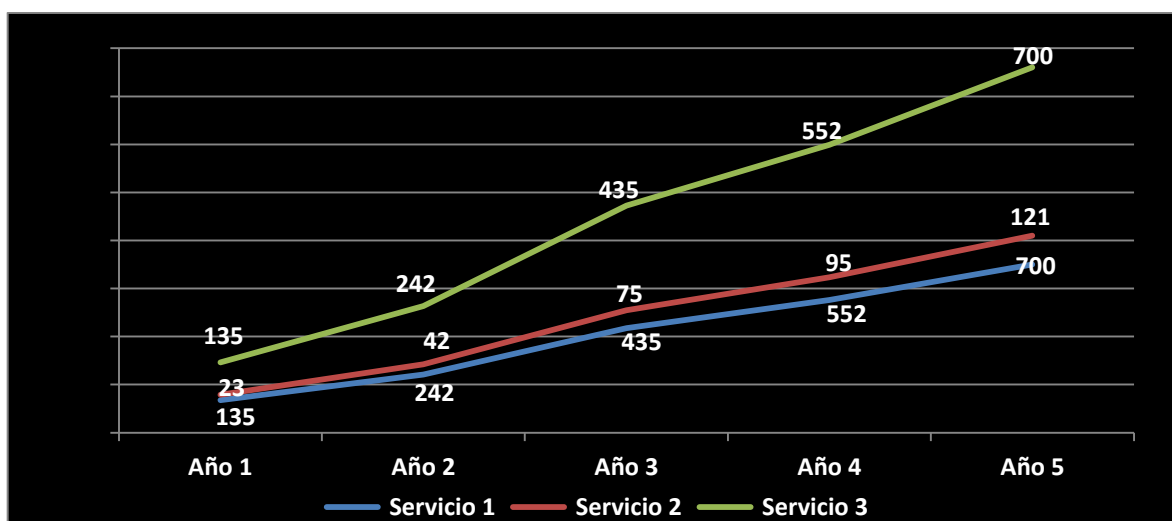


Tabla 2. Proyección venta en \$

Servicio	Año 1
1. Elaboración de minutas (proceso de legalización desde construcción de la minuta hasta legalización.	\$134.919.350
2. Cuando el cliente ya trae el contrato y solo requiere que se revisen los documentos y el clausulado del contrato	\$4.652.391
3. Administración o seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual.	\$10.793.548
Total Ventas Año	\$150.365.290

Fuente: Propia, 2017.

Tabla 3. Ciclicidad de ventas en unidades año

Estacionalidad	Estacionalidad del portafolio	TOTAL AÑO 2014		Servicio 1		Servicio 2		Servicio 3	
		Unidad	Ventas \$	Unidad	Ventas \$	Unidad	Ventas \$	Unidad	Ventas \$
Enero	1	135	\$ 62.091.754	29	\$ 29.000.000	5	\$ 1.000.000	29	\$ 2.320.000
Febrero	2	23	\$ 369.654	33	\$ 33.350.000	6	\$ 1.150.000	33	\$ 2.668.000
Marzo	3	135	\$ 62.107.622	38	\$ 38.352.500	7	\$ 1.322.500	38	\$ 3.068.200
Abril	4			44	\$ 44.105.375	8	\$ 1.520.875	44	\$ 3.528.430
Mayo	4			51	\$ 50.721.181	9	\$ 1.749.006	51	\$ 4.057.695
Junio	5			58	\$ 58.329.358	10	\$ 2.011.357	58	\$ 4.666.349
Julio	5			67	\$ 67.078.762	12	\$ 2.313.061	67	\$ 5.366.301
Ag	6			77	\$ 77.140.577	13	\$ 2.660.020	77	\$ 6.171.246
Sept	6			89	\$ 88.711.663	15	\$ 3.059.023	89	\$ 7.096.933
Oct	7			102	\$ 102.018.412	18	\$ 3.517.876	102	\$ 8.161.473
Nov	7			117	\$ 117.321.174	20	\$ 4.045.558	117	\$ 9.385.694
Dic	8			135	\$ 134.919.350	23	\$ 4.652.391	135	\$ 10.793.548
Total	58	293	\$ 150.365.290	135	134.919.350	23	4.652.391	135	10.793.548

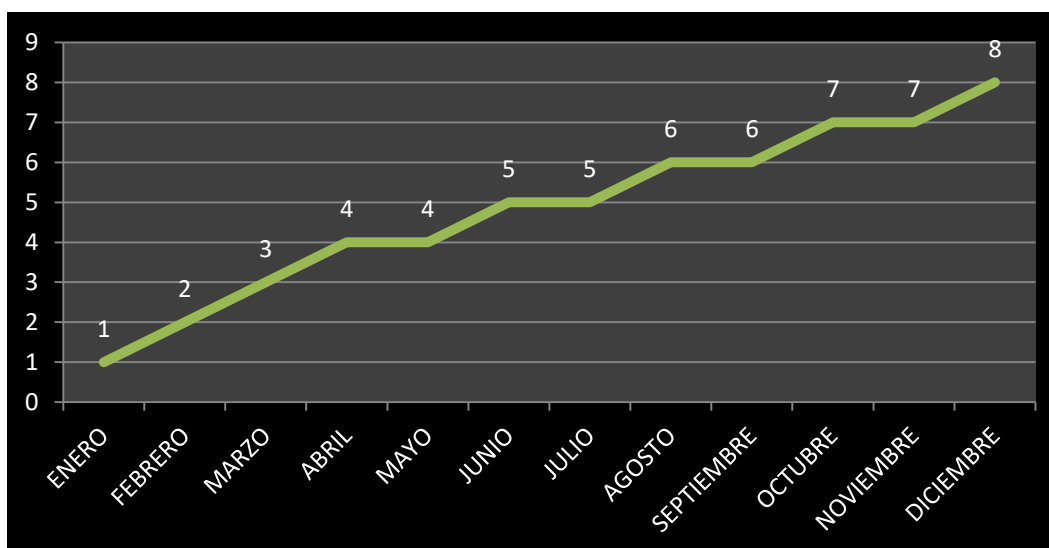
Fuente: Propia 2017.

A continuación se presenta la calificación del comportamiento en ventas, cero (0) indica que no hay ventas; tres (3) que el comportamiento de las ventas es

bajo; cinco (5) es normal, mientras que siete (7) las ventas son altas y nueve (9) las ventas son muy altas:

COMPORTAMIENTO VENTAS	CALIFICACIÓN
Muy alto	9
Alto	7
Normal	5
Bajo	3
Sin ventas	0
DATO CONTROL	293
	150.365.290

Gráfica 2. Comportamiento de las ventas año 1



Fuente: Propia, 2017.

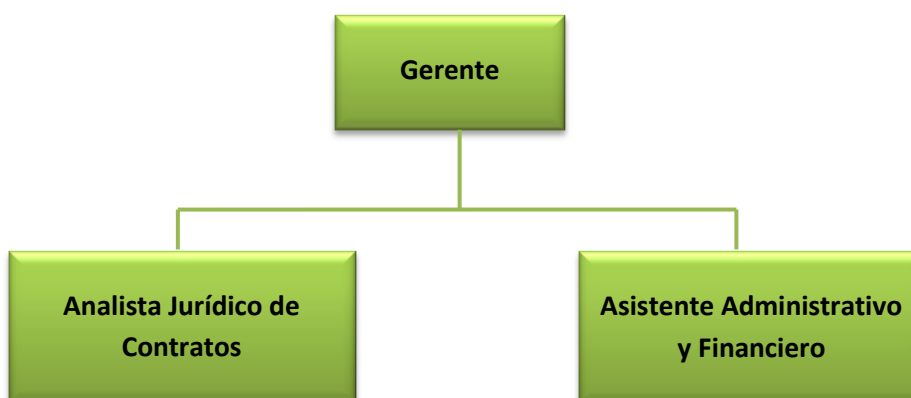
La gráfica deja entrever que el comportamiento en las ventas para el primer año es ascendente, en la medida en que la empresa se vaya dando a conocer, buscando participación en el sector, proyectándose estratégicamente, con calidad, innovación y precio, podrá captar clientes y tendrá oportunidades rentables.

3. Estudio Organizacional y Legal

3.1. Estructura Organizacional

El sector al que pertenece Ascontratos S.A.S., es el sector servicios. Estará enfocada hacia asesoría, acompañamiento y administración de contratos que suscriben diferentes Pymes con sus clientes y proveedores, es decir, a mercados específicos que necesitan un apoyo en el área de contratos y a la tercerización de procesos BPO.

La estructura organizacional de Ascontratos S.A.S., se presenta a continuación:



Fuente: Propia, 2017.

La estructura organizacional de Ascontratos S.A.S., estará conformada inicialmente por un gerente, un analista jurídico de contratos, un asistente administrativo y financiero y un contador por contrato de prestación de servicios.

3.2. Análisis de Cargos

A continuación se describe el perfil para cada puesto de trabajo en Ascontratos S.A.S:

3.2.1 Gerente general.

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
ÁREA	Administrativa
CIUDAD	Bogotá
PERSONAS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CARGO	1
CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE	
CARGOS QUE COORDINA	3
OBJETIVO DEL CARGO	
Ejecutar y orientar estratégicamente la empresa Ascontratos S.A.S., y como tal ejercer la representación legal.	
PROPÓSITO CLAVE DEL CARGO	
Definir las políticas y lineamientos para la administración del Talento Humano, los recursos financieros, económicos y tecnológicos, estableciendo su utilización en condiciones de costo, beneficio, oportunidad y productividad, todo ello con el propósito de lograr resultados coherentes con el direccionamiento estratégico y objetivos de Ascontratos S.A.S.	
PERFIL PROFESIONAL	
ESTUDIOS REALIZADOS	Profesional en Administración de empresas, graduado. Con estudios de Especialización en Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial o áreas relacionadas con las funciones del cargo.
EXPERIENCIA LABORAL	2 años de experiencia nivel directivo, con conocimiento del negocio y destrezas administrativas, financieras, operativa, comercial y manejo de personal en la empresa privada.

Fuente: (Buitrago V. , 2017).

3.2.2 Analista jurídico de contratos.

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Analista Jurídico de Contratos
ÁREA	Administrativa
CIUDAD	Bogotá
PERSONAS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CARGO	1
CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE	Gerente General
CARGOS QUE COORDINA	0
OBJETIVO DEL CARGO	
Garantizar que la gestión contractual que se realice a los contratos solicitados por nuestros clientes, se lleve a cabo bajo políticas claras que permitan mitigar los riesgos en la ejecución de los contratos.	
PROPÓSITO CLAVE DEL CARGO	
Legalizar todos los contratos que soliciten nuestros clientes con los estándares de calidad requeridos y en los tiempos establecidos.	
PERFIL PROFESIONAL	
ESTUDIOS REALIZADOS	Profesional en Derecho, con tarjeta profesional vigente. Con estudios de Especialización en Derecho Administrativo, Contratación, Gestión Pública, Alta Dirección del Estado, Derecho Comercial o áreas relacionadas con las funciones del cargo o que esté matriculado en un curso de pregrado en una Universidad.
EXPERIENCIA LABORAL	2 años de experiencia manejando contratación en el sector privado durante todas sus fases, conocimiento y manejo de pólizas, documentación y constante proceso de actualización sobre procesos contractuales civiles y comerciales.

Fuente: (Buitrago V. , 2017).

3.2.3 Asistente Administrativo y Financiero.

DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente Administrativo y Financiero
ÁREA	Administrativa
CIUDAD	Bogotá
PERSONAS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CARGO	1
CARGO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE	Gerente General
CARGOS QUE COORDINA	1
OBJETIVO DEL CARGO	
Suministrar apoyo administrativo y funcional a la gestión de la Gerencia General.	
PROPÓSITO CLAVE DEL CARGO	
Cumplir las directrices para una gestión ética, aplicando las guías de conducta en la información privilegiada, en las políticas de pago, contribuciones y en los conflictos de interés, de tal forma que sus acciones no atenten contra las prohibiciones expresadas en el reglamento.	
PERFIL PROFESIONAL	
ESTUDIOS REALIZADOS	Tecnólogo graduado, o estudiante universitario de últimos semestres en los programas de Administración de Empresas, Ingeniería industrial, Finanzas Internacionales, Contaduría Pública con conocimientos en Finanzas básicas.
EXPERIENCIA LABORAL	Un (1) año en cargos relacionados con procesos contables, financieros, elaboración de flujo de caja, presupuesto y manejo de personal.

Fuente: (Buitrago V. , 2017).

3.2. Funciones de los cargos

Las siguientes son las principales funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos así como su participación en los comités.

3.2.1 Gerente general.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
Funciones y responsabilidades	(¿Qué hace?)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer como representante legal de Ascontratos S.A.S. 2. Dirigir, planear, evaluar, organizar y controlar estratégicamente las actividades de la empresa, actuando en torno a la misión, visión y objetivos de la misma para garantizar una excelente calidad de servicios de contratos que solicitan las compañías. 3. Sostener un adecuado manejo gerencial para garantizar la rentabilidad financiera Ascontratos S.A.S. 4. Fijar las políticas y los objetivos de la empresa para el largo y mediano plazo, así como el plan estratégico. 5. Diseñar estructuras organizacionales coherentes a las demandas del entorno y condiciones de los mercados, los cuales se concretan en el organigrama y la estructura organizacional, en los manuales de funciones y procedimientos de los puestos de trabajo. 6. Mantener el liderazgo para motivar y orientar al talento humano, creando un clima organizacional apropiado que afirme el desarrollo interno de Ascontratos S.A.S. 7. Tomar decisiones y dirigir el curso de la empresa hacia sus metas. 8. Realizar las negociaciones y representación de los intereses de la empresa ante los clientes, entidades gubernamentales, la empresa privada y los proveedores. 9. Determinar los cambios tecnológicos para obtener innovación, crecimiento y 	

mejoras de los servicios que presta la empresa, así como en los procesos organizacionales.

10. Mantener la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional conforme a las tendencias que trae consigo el mundo globalizado.

12. Promover la Responsabilidad Social Empresarial Ambiental (RSEA) de Ascontratos S.A.S., respetando los derechos humanos, protegiendo al medio ambiente y apoyando el desarrollo de la sociedad.

13. Adoptar los manuales de Procesos y Procedimientos.

14. Coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones del talento humano.

15. Vincular, posesionar y remover el personal de la empresa, de acuerdo con las necesidades de esta.

16. Tratar con rectitud, imparcialidad y respeto, al talento humano con que tenga relación por motivos del servicio.

17. Escoger, integrar, promover y evaluar al talento humano, dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta su experiencia, habilidades, destrezas, competencias, personalidad y carácter.

18. Realizar las negociaciones y representar los intereses de Ascontratos S.A.S., ante los proveedores, grupos de interés, entre otros.

19. Administrar o hacer seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual.

COMITÉS

COMITÉS	
TIPO DE COMITÉ	COMITÉ ADMINISTRATIVO COMITÉ DE PRESUPUESTO

Fuente: (Buitrago V. , 2017).

3.2.2 Analista jurídico de contratos.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
Funciones y responsabilidades	(¿Qué hace?)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y analizar los documentos que envían nuestros clientes para la generación de los contratos. 2. Legalizar los diferentes contratos que solicitan nuestros clientes. 3. Análisis y montaje de las minutas contractuales. 4. Seguimiento y análisis a los procesos administrativos que garanticen la correcta ejecución de los contratos. 5. Participar en las reuniones convocadas por las diferentes áreas con el fin de articular los procesos internos para el desarrollo de la administración de los contratos. 6. Manejo de las herramientas tecnológicas dispuestas para la actualización documental y el cambio de estado de los contratos, 7. Gestión y seguimiento diario para que se cumpla con los tiempos establecidos para la legalización de los contratos. 8. Estructuración y generación de comunicados para los clientes. 9. Generación de reportes y análisis de los mismos, para la toma de decisiones, seguimiento, identificación de oportunidades de mejora en el proceso de administración y legalización de contratos. 10. Brindar soporte a los demás profesionales que interactúan en el proceso de administración de contratos. 11. Apoyar en la respuesta de requerimientos de las diferentes entidades de vigilancia y control y de los clientes. 	
COMITÉS	
TIPO DE COMITÉ	COMITÉ ADMINISTRATIVO
ROL	PRESENTAR INFORMES
FRECUENCIA	QUINCENAL

Fuente: (Buitrago V. , 2017).

3.2.3 Asistente Administrativo y Financiero.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO
Funciones y responsabilidades (¿Qué hace?)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer soporte al gerente en los aspectos administrativos, contables, técnicos, operativos y financieros, para apoyar el logro de las metas y objetivos trazados por la Gerencia. 2. Analizar, programar, desarrollar y sugerir acciones que se deben adoptar para la consecución de objetivos y metas de la empresa. 3. Apoyar y ejecutar los requerimientos del –SGC, Sistema de Gestión de Calidad, con el objeto de mantener el mejoramiento continuo de la empresa. 4. Administrar apropiadamente los activos fijos y devolutivos asignados para fines únicamente laborales, que se encuentran a su cargo. 5 Presentar con la periodicidad acordada con el gerente, los informes de gestión, que dan cuenta del progreso alcanzado frente a las metas aprobadas por la gerencia, en los planes de acción. 6. Manejar la caja menor según el reglamento. 7. Planear las labores de soporte administrativo, atención a los clientes internos y externos; y los procesos que la gerencia requiera. 8. Presentación oportuna de informes de gestión. 9. Cumplimiento plan de acción. 10. Actualizar la base de datos correspondiente a la planta de cargos de Ascontratos S.A.S. 11. Orientar al personal que ingresa a Ascontratos S.A.S., respecto a la documentación y procedimientos a seguir para la vinculación, verificando el lleno de los requisitos. 12. Por delegación de la gerencia, programar y ejecutar el Programa de Inducción Institucional al talento humano que se contrata. 13. Coordinar con las diferentes áreas para que el proceso de Entrenamiento en el Cargo se lleve a cabo para el personal vinculado y en el proceso de movilidad

interna –traslados entre áreas.

14. Llevar a cabo las afiliaciones y desafiliaciones del personal nuevo a la Administradora del Fondo de Pensiones (AFP), la Administradora de Riesgos Laborales (ARL), la Empresa Promotora de Salud (EPS) y Caja de Compensación Familiar.

15. Mantener actualizado el registro de incapacidades del personal y tramitar con las EPS los correspondientes pagos.

16. Coordinar la entrega del puesto de trabajo, equipo de cómputo y en general los insumos necesarios para el nuevo trabajador.

17. Elaborar la nómina quincenalmente. Teniendo en cuenta todas las novedades de los funcionarios en términos de: incapacidades, horas extras, reporte de vacaciones (disfrute y suspensión), incrementos salariales, compensatorios, auxilios, entre otras.

18. Notificar a la Administradora de Riesgos Laborales inmediatamente se presente un accidente laboral.

19. Elaborar el Presupuesto General de Ingresos y Gastos de Ascontratos S.A.S., para someterlo a revisión y aprobación por la Gerencia.

COMITÉS

TIPO DE COMITÉ	COMITÉ ADMINISTRATIVO COMITÉ DE PRESUPUESTO
ROL	PRESENTAR INFORMES
FRECUENCIA	QUINCENAL

Fuente: (Buitrago V. , 2017).

3.3. Gastos Administrativos

Los siguientes son los gastos administrativos para un año.

Concepto	Anual
Arriendo oficina	\$ 6.000.000
Papelería	\$ 1.200.000
Servicios (agua, luz, celulares, internet)	\$ 2.400.000
Gastos de representación	\$ 960.000
Transporte	\$ 840.000
Gastos de publicidad (1 vez al año)	\$ 350.000
Total Gastos Administrativos	\$ 11.750.000

Fuente: (Buitrago V. , 2017)

Gastos de personal

Gastos de personal	1 año
Gerente	14.400.000
Aportes para la seguridad social	2.952.000
Parafiscales	1.371.168
Prestaciones sociales	3.144.000
Asistente Administrativo	8.852.604
Auxilio Transporte	997.680
Aportes para la seguridad social	1.814.784
Parafiscales	842.945
Prestaciones sociales	1.932.819
Abogado (1er año se le pagará el 20%)	27.914.348
Total	64.222.348

Fuente: (Buitrago V. , 2017).

3.4. Tipos de Sociedades

El tipo de sociedad será por Acciones Simplificada (SAS). Acorde con la (CCB, 2017), la Sociedad por Acciones Simplificadas está reglamentada por la (Ley 1258, 2008). Esta sociedad “podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes”. Excepto lo previsto en esta ley, “el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad” (artículo 42).

Las SAS, según el ministro de Comercio, Industria y Turismo, “son un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial que puede ser utilizada por las micro, pequeñas y medianas, así como por las grandes” (Dinero, 2009). Esta iniciativa legal, que es respaldada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, brinda a los empresarios las ventajas de las sociedades anónimas y en algunos aspectos las mejora.

3.5. Permisos y Licencias

En la Cámara de Comercio consultar el nombre de la empresa en caso de que ese nombre ya esté registrado, se debe buscar otro. Una vez determinado el nombre, se hace la promesa de sociedad y se señala en este documento el nombre, domicilio, capital social y objeto. Además, se debe establecer un documento privado y su actividad puede ser comercial como civil, se establece el representante legal, y revisor fiscal, así como las funciones que cumplirá cada uno de ellos. Luego se lleva a una notaría para protocolizar y constituir la escritura pública, esta va firmada por el representante legal.

Con la escritura pública se tramita ante la Cámara de Comercio la matrícula mercantil en la ciudad de Bogotá D.C. Debe llevar a la Cámara de Comercio el RUT otorgado por la DIAN para que la Cámara de Comercio proceda a expedir el

Certificado de existencia y representación legal de la empresa y ésta ya no figure como provisional.

Se compran los formularios en la Cámara de Comercio, se diligencian con los datos contenidos en documento privado y se hace la Inscripción en el Registro en Cámara de Comercio. Según el capital de la empresa que se va a conformar, se fija el valor que se debe pagar por el registro de matrícula mercantil. En dos días, la Cámara de Comercio, realiza el estudio para expedir el certificado de representación legal y existencia de la empresa. Igualmente, se debe solicitar ante la Cámara de Comercio la Inscripción de Libros, estos son: Libro de Actas, Libro de accionistas. El no hacer el registro de estos, ocasionará la pérdida de los beneficios tributarios.

Otros permisos que se necesitan en el caso en que la empresa vaya a tener local comercial, ante la Superintendencia de Industria y Comercio, se debe obtener un permiso en la alcaldía o curaduría urbana. Si el local comercial se abre en zona residencial, se requiere el registro sanitario, bomberos, Sayco y Acimpro y el pago de impuesto de Industria y Comercio en la Dirección de Impuestos Distritales y cada año se deben renovar. Conjuntamente se debe solicitar una resolución de facturación en la DIAN, inicialmente es manual. Ya que sin facturas se puede contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

La empresa se debe registrar en el Sistema de Seguridad Social, para poder contratar el talento humano.

3.6 Impuestos y Tasas

De acuerdo con la Ley 1258, artículo 5, las SAS por regla general, se constituyen por Documento Privado en donde consta:

- Impuesto de Renta:

“Es un impuesto de carácter nacional que grava las ventas obtenidas en el año anterior desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre su tarifa es del 25% y se paga de manera anual” (Iglesias, 2016).

El impuesto a la renta es un impuesto que grava la renta o ganancia que se ha generado por la rentabilidad de un capital o por una inversión. En síntesis, es un tributo que, grava las rentas o los ingresos que se conforman como beneficios o utilidades, ingresos que provienen de una actividad, cualquiera que sea su denominación u origen.

— Impuesto del ICA:

El representante legal responderá hasta por el monto de sus aportes y no será responsable por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en las que incurra la sociedad. También, sobre las obligaciones de tipo comercial, administrativo, disciplinario, excepto cuando los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado actos por fraude, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados a la ley o a terceros (Iglesias, 2016).

Se debe tener en cuenta que el Estatuto Tributario ordena que en los servicios excluidos está la educación y capacitación, siempre y cuando sean prestadas por entes educativos autorizados por el Gobierno, independiente si es formal o no. Por consiguiente, la capacitación por un centro educativo no autorizado debe aplicarse el IVA con la tarifa general.

— Retención en la fuente:

Es una manera de la DIAN recaudar anticipadamente un impuesto, ya sea el impuesto de renta, a las ventas o de industria y comercio. Este se cancela cada mes. Por ser un pago anticipado de un impuesto, se puede descontar en la declaración, ya sea de Renta, IVA, o ICA.

— Aportes parafiscales:

Se cancelará el 9% mensual de la nómina así:

Cajas de Compensación 4 por ciento.

IBF 3 por ciento.

SENA 2 por ciento.

Si la SAS hace parte de la Pyme tendrá varios beneficios, como pueden ser descuentos en los aportes parafiscales durante tres años de funcionamiento, distribuidos de la siguiente manera: en el primer año el 75 por ciento, en el segundo 50 por ciento y en el tercero 25 por ciento.

4. Pensamiento Estratégico

4.1. Estrategias de Mercadeo

Las estrategias de mercadeo son procesos que se desarrollan para tener ventajas sobre la competencia, para alcanzar esto, es necesario emplear distintos recursos y explotar al máximo el mercado, como lo plantea (Arana, 2013, p.1). Ascontratos S.A.S., a partir de las estrategias de mercadeo comunicará a los clientes las ventajas de los servicios que se ofrecerán, la calidad del servicio, con el objeto de generar ventas. Con frecuencia las empresas aplican diferentes tipos de estrategias de mercado, no obstante, para ser aplicadas, se deben conocer y analizar cuáles dará excelentes resultados para la empresa.

4.1.1 Estrategia o política de servicio.

El mercado digital será una de las estrategias de servicio, basada en productos electrónicos, como computadoras, Smart phones, tablets, entre otros, en los cuales se proveerá información a los clientes potenciales sobre los servicios que pueden utilizar o que ya están utilizando, información que se enviará desde un App, esto será en tiempo real. La aplicación es funcional ya que a partir de un programa que se instala en un dispositivo móvil, puede ser tableta o teléfono, se

puede integrar a la configuración del equipo, y puede actualizarse para añadir diferentes características e información.

El App será de gran ayuda para la compañía, ya que las aplicaciones suministran acceso inmediato a contenidos sin tener que ir a Internet a buscar, porque desde el momento en que se instalan, se puede acceder a estas sin necesidad de estar conectado a la red. Con un clic abre en la pantalla los temas y contenidos, que los usuarios necesitan y que les permitirán el ingreso de manera sencilla y ágil. Conforme a Lancetalent (2014) el diseño de la aplicación “va a marcar la diferencia en el retorno de la inversión global y la experiencia del usuario. El diseño te ayudará a convertir visitantes en clientes y a que las personas se sienten más comprometidas con la aplicación”.

4.1.2 Estrategia o política de Comunicación.

Normalmente, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo obtiene. Por tanto, para Ascontratos S.A.S., el servicio será el elemento diferenciador con respecto a la competencia. La comunicación forma parte estratégica de la empresa ya que es uno de los elementos esenciales para captar clientes y mantenerlos.

Para la estrategia o política de comunicación Ascontratos S.A.S., desarrollará un proceso de comunicación orientado hacia el cliente, de manera que una vez se han recibido sus requerimientos se comunicarán a las personas que intervienen en el proceso de elaboración y estudio de los contratos, se mantendrá un diálogo permanente y se harán los mejores esfuerzos para mantener relaciones apropiadas con las Pymes, así se generará confianza y credibilidad, es decir, se establecerán políticas acordes para la comunicación y atención al cliente que se conviertan en un excelente servicio para estos.

Si bien es cierto, el fin estratégico en el proceso de comunicación será la fidelización del cliente, se deben tener claras las necesidades de ellos, para poderlas satisfacer, para lograrlo, inicialmente nos concentraremos en unos pocos segmentos.

Como el servicio será de manera personalizada, se considerarán criterios relevantes acerca de las necesidades del servicio solicitado. La idea es poder alcanzar una comunicación total, para garantizar, al largo plazo la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, siendo más competitivos en el día a día.

La dirección será la encargada de diseñar las estrategias respondiendo con las necesidades de los clientes, para asegurar el futuro de Ascontratos.

La comunicación en Ascontratos S.A.S., debe responder a un planteamiento estratégico que responderá al: por qué, qué, cómo, cuándo y para quién. En este orden de ideas, cuando la empresa se enfoque al mercado, los clientes actuales y los potenciales tendrán información que les responderá a sus preguntas e inquietudes. Además, se utilizará la información obtenida de las minutas y contratos que se elaboran para los diferentes clientes potenciales, y se almacenarán en una base de datos de clientes, para crear un medio de comunicación efectiva mediante del cual se le da a conocer a los clientes sobre los servicios.

Conjuntamente se realizará el mercado directo, ya que si bien es cierto, este tipo de estrategia se puede desarrollar de diversas formas, ya sea a través de mensajes de texto, correos electrónicos, flayers, panfletos de publicidad, que en suma pueden llevar el mensaje que se quiere compartir con los clientes potenciales, de este modo, esta estrategia puede ser efectiva porque ayudará a aumentar clientes.

4.1.3 Mercadeo y las variables ambientales que influyen en el éxito del servicio.

El mercadeo “es una acción que se desarrolla en un medio social, entre personas o entidades con un fin económico y administrativo, donde ambas partes, mediante un intercambio de intereses, obtienen lo que quieren” (Conceptode, 2015). Igualmente, esta práctica también es distinguida como Marketing.

Como los empresarios ya tienen identificada la necesidad de suscribir o generar contratos, diariamente les resultan clientes que les exigen firmar un contrato o un acuerdo comercial que les garantice el cumplimiento de los compromisos adquiridos y por falta de un buen equipo que los asesore frente a estos temas, pueden firmar acuerdos que no son los más convenientes para ellos.

Es allí donde Ascontratos S.A.S., tiene identificada su necesidad, le llegará al cliente con una política agresiva de mercadeo y publicidad, visitas y entrevistas personales, para darles a conocer que Ascontratos S.A.S., está en el mercado como una empresa que tiene lo que ellos necesitan, para mejorar los estándares de calidad de su empresa.

Del mismo modo, hacerles conocer que el servicio que se les está ofreciendo como es el acompañamiento y administración de contratos durante todo el proceso, desde la elaboración de la minuta hasta su legalización y el seguimiento al desarrollo de la vigencia contractual, es un soporte administrativo que le da seguridad al cliente, que los procedimientos se desarrollan de una manera idónea, eficiente, ágil y segura. Para ello es necesario contar con herramientas tecnológicas que le aporten valor a su proceso y que ayude a optimizar la capacidad de respuesta que las empresas requieren frente a la información de sus contratos.

El segmento objetivo son las Pymes, las cuales en su mayoría no cuentan con este servicio dentro de su empresa por el elevado costo de la nómina, costos de tecnología para la administración de los contratos. También se puede ofrecer el mismo servicio a las Pymes que actualmente administran sus propios contratos, ofreciendo la tercerización de este proceso para que puedan librarse de estos costos tan elevados para su empresa y que estos recursos los utilicen en invertir en sus productos.

En relación con el Precio, se puede decir que, pese a que en el mercado no existe una empresa que se dedique específicamente a la administración de contratos si existen oficinas de abogados que ofrecen la elaboración de contratos con un costo alrededor de (\$2.000.000) de dos millones de pesos; sin importar porque valor, el cliente está suscribiendo su contrato. Para Ascontratos S.A.S., más que legalizar un contrato, es más importante el conservar a nuestros clientes administrándoles los contratos por el tiempo que dure la vigencia, lo que garantizará que sus nuevos contratos se verán reflejados en más trabajo para nuestra empresa, es por eso que se fija un valor de (\$1.000.000) un millón de pesos.

4.1.4 Posicionamiento.

Posicionamiento “es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor” (Fajardo, 2008). En consecuencia, el posicionamiento, se podrá determinar como la imagen percibida por los clientes de la compañía en relación con la competencia.

En este contexto, el posicionamiento para Ascontratos S.A.S., lleva a desplegar un procedimiento interno y externo con el propósito de obtener una imagen ideal en la mente de los clientes frente a la competencia. No obstante, el posicionamiento puede repercutir en el público de interés y puede disminuir la comunicación así como la percepción de los clientes y las acciones que efectúe la competencia.

Consecuentemente, Ascontratos S.A.S., debe posicionar su imagen, con el fin de conocer la percepción que tienen los clientes frente a la competencia. Y lograr que la imagen de la compañía en la mente de los clientes, sea diferente a las de la competencia.

Ascontratos S.A.S., debe establecer las siguientes estrategias, para posicionarse en la mente de sus clientes:

1. **Identidad:** lo que Ascontratos S.A.S., realmente es.
2. **Comunicación:** constituye lo que Ascontratos S.A.S., quiere transmitir al público objetivo.
3. **Imagen:** será cómo el cliente perciba a Ascontratos S.A.S.

4.1.5 Desarrollo Brief

Es importante que las personas conozcan la empresa y para ello las Agencias de publicidad, con frecuencia, diseñan tácticas y estrategias de mercado, para crear una percepción de la empresa, en la mente del consumidor, la cual se llama posicionamiento, así, la empresa puede ver cómo la perciben los clientes potenciales. Si bien, “el mix de mercado son aquellas variables como: producto, servicio, precio, plaza (canales de distribución o puntos de venta y publicidad o promoción también conocida como las 4 P’s” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008, p.4).

Existen técnicas importantes para analizar el mercado, cualitativas se desarrollan a partir de (sesiones de grupo, entrevistas, encuestas para la investigación de mercados, encuestas vía a Internet) y cuantitativas las cuales (se estructuran para verificar información que se tiene, mientras que, las técnicas cualitativas muestran aspectos desconocidos por la empresa.

Para Ascontratos S.A.S., es significativo identificar las características, de la oferta de servicios, y cuáles son los más importantes para los clientes. Además, los estándares de calidad, la manera como se proveerá el servicio postventa, porque estos serán los diferenciadores en el mercado potencial.

Conforme con (Buitrago V. , Taller Final Prospectiva, 2017), el servicio inicia cuando se contacta a un cliente (Pyme), y se atiende: luego, se conoce cuáles son las necesidades de la Pyme para ofrecerle el servicio y esto aumenta los desafíos de brindar satisfacción inmediata a sus necesidades, esto es relevante para la prestación un buen servicio. En otras palabras, el servicio viene dado por el tipo de empresas (Pymes) dispuestas a obtener un servicio de calidad.

Lo que se pretende es:

- Posicionar la empresa Ascontratos S.A.S., en el mercado de servicios de contratos.
- Definir el reto de la estrategia para posicionar los servicios.
- Con el Target, reconocer cuáles son las Pymes e identificar hacia donde estará enfocada la prestación del servicio, determinar el perfil, y así poder diseñar oportunidades de servicio e implementar técnicas de comunicación entre las partes.

Entre otros aspectos importantes del Target, se encuentran:

- Calidad, precios más bajos e innovación.
- La publicidad

La Web, será un soporte que tendrá la compañía para la ofrecer sus servicios a las Pymes; se enviaran cartas para presentar la compañía y se realizarán visitas para hablar directamente con las personas encargadas del manejo de los contratos en estas, del mismo modo, se utilizará el voz a voz.

Para la Imagen corporativa de Ascontratos S.A.S, se diseñó el siguiente logo y el slogan:



Slogan: Líder en Calidad y Servicio.

Entregables: se desarrollará material informativo y desarrollo tecnológico mediante la (App).

4.2. Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional “es un modelo de decisiones coherentes, unificadas e integradas que determinan las acciones y propósitos de una organización” (Maiolini, 2014). Asimismo, está en capacidad de examinar y suministrar información sobre el negocio.

El objetivo principal de la Estrategia organizacional para la empresa, es lograr una ventaja competitiva para en los servicios que prestará. Esta se alcanzará consiguiendo provecho a todas aquellas características que diferencien a Ascontratos S.A.S. de sus competidores.

Para ello, se hace necesario organizar y enlazar todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa, a través del organigrama con niveles jerárquicos flexibles y claros, es decir, que puedan realizarse cambios progresivos,

en la medida en que Ascontratos S.A.S. esté creciendo. En consecuencia, las estrategias planteadas en el entorno externo se concebirán solamente desde el entendimiento de que Ascontratos S.A.S., funciona en un entorno competitivo. De ahí, la importancia de que la empresa a través de las estrategias organizacionales sea más competitiva y le gane la partida a las compañías que prestas servicios parecidos o complementarios al de la empresa.

Si bien es cierto, toda empresa “que tenga intenciones de proyectarse con relativo éxito y crecer, tiene la obligación de implementar distintos tipos de estrategias relacionadas con sus diferentes áreas internas y de actividad” (Maiolini, 2014). Al crear, implementar, evaluar y tomar decisiones en la empresa, en base a la cual se lograrán objetivos a largo plazo, se plantean diferentes tipos de estrategias organizativas como los expresa (Abrego, 2015):

4.2.1 Tipos de Estrategias Organizacionales.

Dentro de las estrategias organizaciones existen distintos tipos, las cuales se citan a continuación:

- Renovación
- Crecimiento
- Estabilidad
- Estrategia de Nivel Empresarial
- Función de la ventaja competitiva
- La calidad como ventaja competitiva
- Estrategias competitivas
- Estrategia de nivel funcional

Estos tipos de estrategias se van a utilizar en el desarrollo de la empresa, lo cual se irá dando paulatinamente en la medida en que se puedan presentar inconvenientes o fallas en el desarrollo de las actividades.

Sirven para aumentar la productividad en la prestación de los servicios, incrementar los servicios, mantener la participación en los mercados, determinar el modo de competir. Conjuntamente, le da facultades a la empresa para que tome la delantera, pese a las acciones de la competencia y de los cambios del sector, como lo deja entrever (Abrego, 2015).

4.3. Análisis de Procesos Organizacionales

Desde su concepción, una empresa busca ser productiva. La mejora continua en los procesos es la principal fuente de su crecimiento. Por lo que para tener mejoras en los procesos es necesario analizar de manera crítica. El motivo fundamental del análisis de procesos radica en el diagnóstico que se haga y en el desarrollo del plan de acción que se establezca para tener una solución (Marín, Cano, Cevallos, & Mora, 2010).

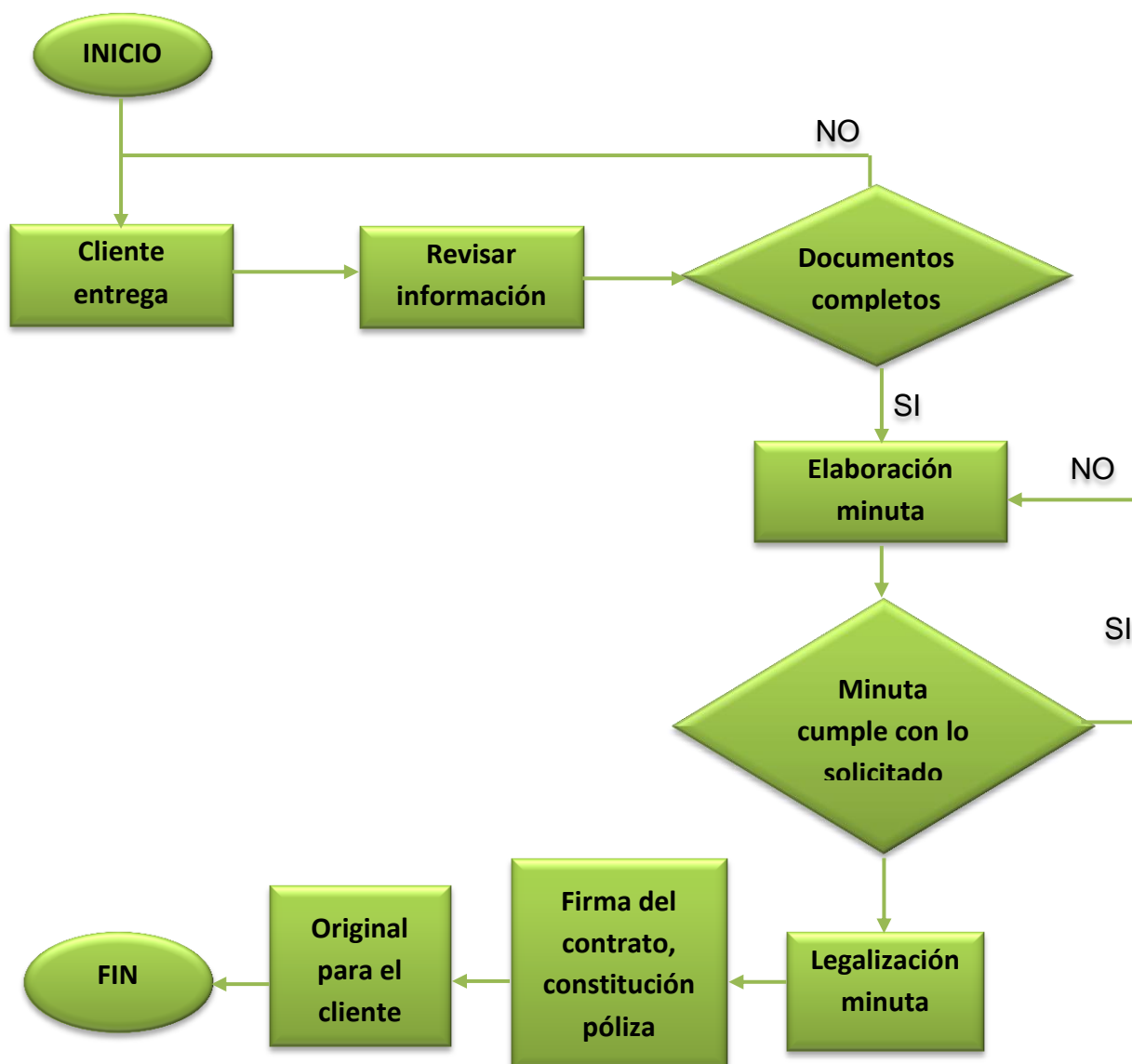
Un proceso productivo en el contexto de la economía, hace mención a la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al aprovechamiento de recursos físicos, tecnológicos y humanos, entre otros (Pérez & Gardey, 2008).

Para Ascontratos S.A.S., la eficiencia en los procesos, se verá reflejada en la efectividad de estos, en la competitividad del talento humano, en la eficiencia en el desarrollo de las actividades, en la eficacia en la atención a los clientes, en la actuación organizacional y en la capacidad de liderazgo que tenga quien dirige al talento humano.

Por ende, cualquier actividad o conjunto de actividades que realicen le agregará valor al servicio que se prestará, tanto interna como externamente. Ascontratos S.A.S., junto con el manual de funciones para los cargos en la empresa, realizará el manual de procedimientos para cada puesto de trabajo.

4.3.1 Diagrama de flujo del proceso de servicios.

Diagrama 1. Elaboración de minutas (proceso de legalización desde construcción de la minuta hasta legalización).

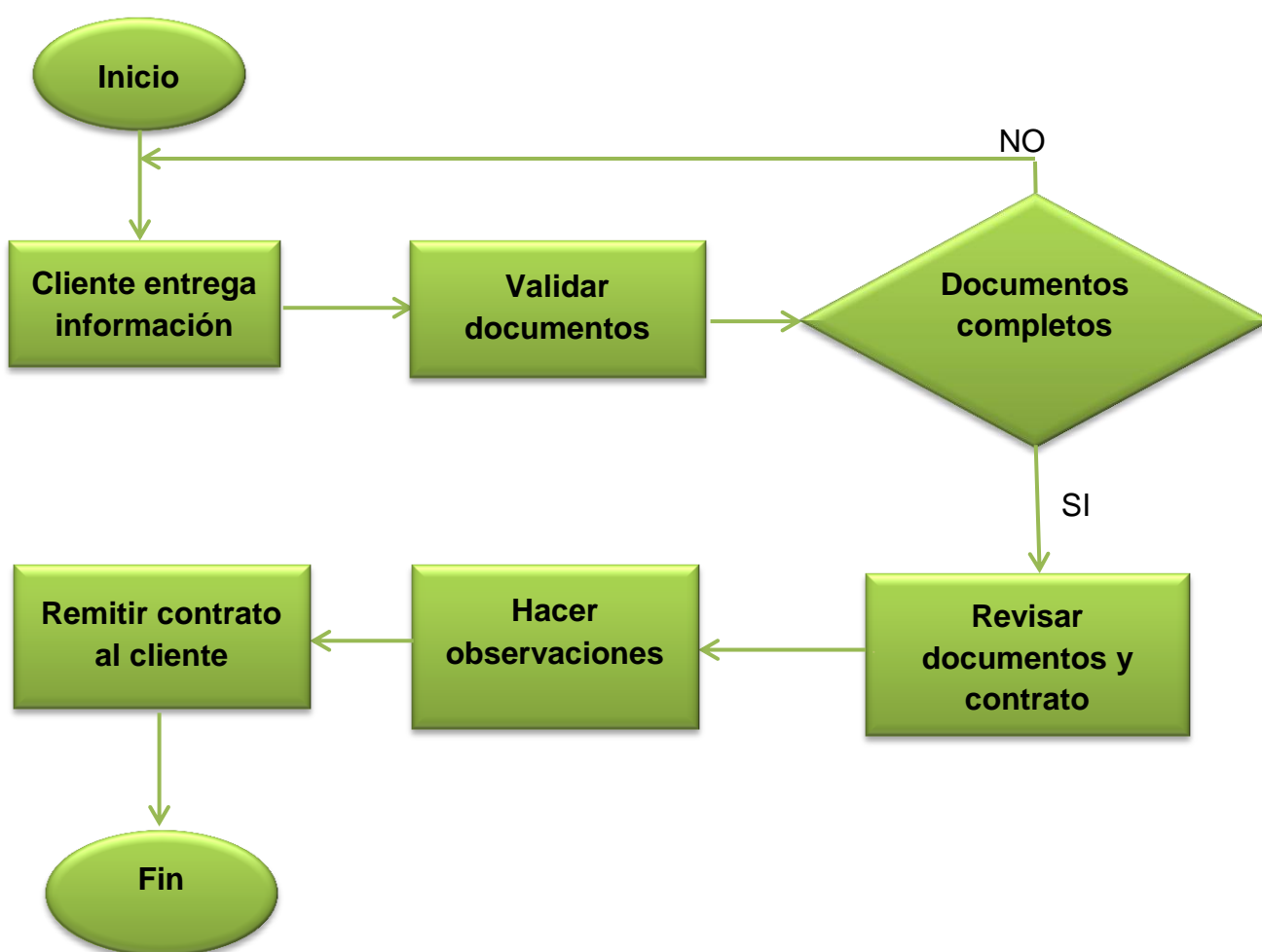


Fuente: propia, 2017.

En el diagrama anterior, se evidencia que este proceso se desarrolla desde la elaboración de la minuta, el cliente lleva los documentos (propuesta económica, certificado del representante legal, Rut, Cámara de comercio, cronograma de actividades, entre otros) que son necesarios para la elaboración de la minuta. Una

vez se valida la información, se procede a la elaboración de la minuta con todo su clausulado, posteriormente se envía para confirmar ajustes por las partes e inmediatamente pasa para firma y constitución de las pólizas que se apliquen para el servicio que se va a llevar a cabo. Finalmente, se remite el original a cada una de las partes para que inicie la ejecución del contrato.

Diagrama 2. Cliente trae el contrato y requiere que se revisen los documentos y el clausulado del contrato

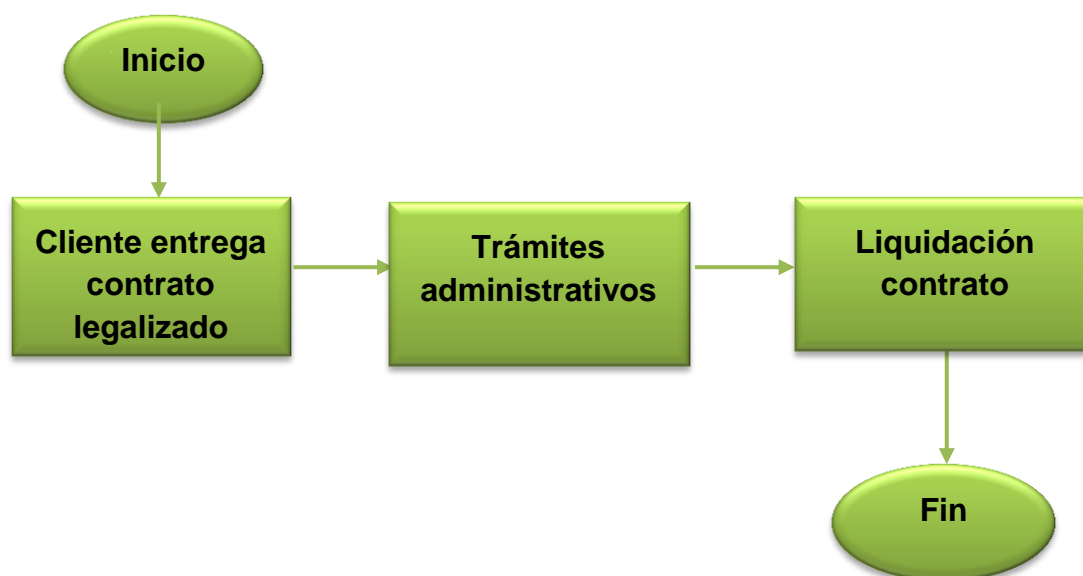


Fuente: propia, 2017.

Del diagrama 2, se debe decir que, en muchas ocasiones debido a la falta de conocimientos de leyes y normatividad vigente, el no tener contratado un abogado en su compañía, los empresarios firman contratos sin revisar a fondo sus

cláusulas y como blindarse ante cualquier eventualidad, por lo tanto, Ascontratos brinda un segundo servicio donde el cliente ya trae el contrato y los documentos soporte, para este servicio Ascontratos revisará los términos de negociación y la minuta enviada por sus clientes y proveedores, a los cuales se les hará las observaciones pertinentes para que el cliente continúe con su proceso de negociación y legalización del contrato con la certeza de poder firmar el documento sin problemas a futuro.

Diagrama 3. Administración o seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual



Fuente: propia, 2017.

Conforme al diagrama anterior, para este servicio, una vez que se encuentra legalizado el contrato es posible que surjan compromisos administrativos a cumplir durante el tiempo que dure la ejecución del contrato, como pueden ser certificaciones de los servicios prestados, diligencias en juzgados, notificación a incumplimiento en los servicios o productos contratados, acompañamiento a la revisión de las cláusulas de los contratos, entre otros) este seguimiento se realizará mes a mes.

5. Formulación y Evaluación Financiera

5.1. Estudio Económico

El estudio económico de un proyecto es un conjunto de acciones en donde se construye el presupuesto de ingresos y egresos en que incurrirá dicho proyecto. Para el desarrollo se debe aplicar la tasa de depreciación y amortizaciones pertinentes a los activos tangibles e intangibles. Además, analizar los costos y los gastos en que se incurre y ordenar la información económica y financiera mediante los estados financieros.

5.2. Presupuestos

5.2.1 Gastos de personal.

Se describen los gastos de personal para el primer año del personal fijo y del mismo modo, están los honorarios que se le pagará al Abogado, para el primer año, será del 20% para los servicios 1 y 2.

Tabla 4. Gastos de Personal para el primer año

Cargo	TOTAL
Gerente	14.400.000,00
Aportes para la seguridad social	2.952.000,00
Parafiscales	1.371.168,00
Prestaciones sociales	3.144.000,00
Secretaria	8.852.604,00
Auxilio Transporte	997.680,00
Aportes para la seguridad social	1.814.783,82
Parafiscales	842.944,95
Prestaciones sociales	1.932.818,54
Abogado (1er año se le pagará el 20%).	24.805.769,17
Total	\$ 61.113.768,48

Fuente: propia, 2017.

En la siguiente tabla están contenidos los salarios, aportes fiscales y parafiscales de los trabajadores; y los honorarios del Abogado proyectados a cinco años, en que incurre Ascontratos S.A.S.

Tabla 5. Gastos de Personal Anualizado

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 14.400.000	\$ 4.443.200	\$ 14.486.530	\$ 14.529.989	\$ 14.573.579
Aportes para la seguridad social	\$ 2.952.000	\$ 2.960.856	\$ 2.969.739	\$ 2.978.648	\$ 2.987.584
Parafiscales	\$ 1.371.168	\$ 1.375.282	\$ 1.379.407	\$ 1.383.546	\$ 1.387.696
Prestaciones sociales	\$ 3.144.000	\$ 3.153.432	\$ 3.162.892	\$ 3.172.381	\$ 3.181.898
Asistente Administrativo	\$ 8.852.604	\$ 8.879.162	\$ 8.905.799	\$ 8.932.517	\$ 8.959.314
Auxilio					
Transporte	\$ 997.680	\$ 1.000.673	\$ 1.003.675	\$ 1.006.686	\$ 1.009.706
Aportes para la seguridad social	\$ 1.814.784	\$ 1.820.228	\$ 1.825.689	\$ 1.831.166	\$ 1.836.659
Parafiscales	\$ 842.945	\$ 845.474	\$ 848.010	\$ 850.554	\$ 853.106
Prestaciones sociales	\$ 1.932.819	\$ 1.938.617	\$ 1.944.433	\$ 1.950.266	\$ 1.956.117
Abogado (1er año se le pagará el 20%).	\$ 27.914.348	\$27.914.348	\$ 27.914.348	\$ 27.914.348	\$ 27.914.348
		\$			
	\$ 64.222.348	64.331.272	\$ 64.440.522	\$ 64.550.101	\$ 64.660.008

Fuente: propia, 2017.

5.2.2 Gastos de administración

Se describen los gastos de administración proyectados a cinco años, en los que incurrirá Ascontratos S.A.S.

Los gastos de publicidad se pagarán el primer año 1 sola vez. Más adelante conforme a las necesidades de la empresa se irá contratando publicidad.

Tabla 6. Gastos de Administración

Concepto	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo oficina	\$ 6.000.000,00	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Papelería	\$ 1.200.000,00	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Servicios (agua, luz, celular, internet)	\$ 2.400.000,00	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Gastos de representación	\$ 960.000,00	\$ 988.800	\$ 1.018.464	\$ 1.049.018	\$ 1.080.488
Transporte	\$ 840.000,00	\$ 865.200	\$ 891.156	\$ 917.891	\$ 945.427
Gastos de publicidad (1 vez al año)	\$ 350.000,00	\$ 360.500	\$ 371.315	\$ 382.454	\$ 393.928
Total Gastos Administrativos	\$1.750.000,00	\$12.102.500	\$2.465.575	\$2.839.542	\$3.224.729

Fuente: propia, 2017.

5.2.3 Gastos financieros.

Esta es la fuente de financiación para el proyecto:

Se solicitará un crédito por \$40.000.000, se cancelará en 60 cuotas mensuales, el cual tendrá el siguiente comportamiento:

Interés Anual: 33.2% TEA

Interés Mensual: 2.42% TEN

Gracia de capital: 0 meses.

Tabla 7. Fuente de financiación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INTERESES	\$10.996.389	\$ 9.619.783	\$ 7.789.959	\$ 5.357.707	\$ 2.124.688
CAPITAL	\$ 4.181.316	\$ 5.557.922	\$ 7.387.746	\$ 9.819.999	\$ 13.053.017
SEGURO ANUAL	\$ 11.934	\$ 11.934	\$ 11.934	\$ 11.934	\$ 11.934
Capital + Seguro	\$ 4.193.250	\$ 5.569.856	\$ 7.399.680	\$ 9.831.933	\$ 13.064.951
Total Anual	\$15.189.639	\$15.189.639	\$15.189.639	\$15.189.639	\$15.189.639

Fuente: Propia, 2017.

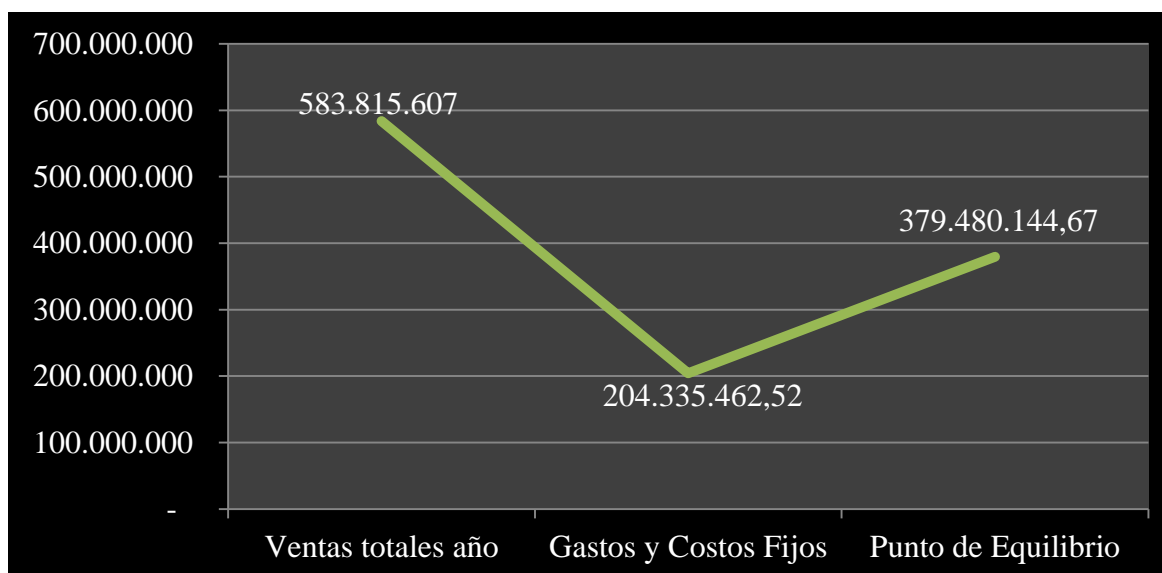
Con una inversión inicial de \$65.000.000; la inversionista colocará el capital de trabajo (efectivo) y los muebles y enseres, además, solicita un crédito bancario por \$40'000.000.

Crédito bancario	\$	40.000.000
Capital de trabajo (efectivo)	\$	10.000.000
Muebles y enseres	\$	15.000.000
Total Inversión	\$	65.000.000

5.3 Punto de equilibrio

Ventas totales año	Gastos y Costos Fijos	Punto de Equilibrio
\$ 583.815.607	\$ 204.335.462,52	\$ 379.480.144,67

Gráfica 3. Punto de equilibrio



Fuente: propia, 2017.

El punto de equilibrio está en la ejecución de 205 minutas y/o contratos.

5.4. Estados Financieros

5.4.1 Estado de Resultados.

ASCONTRATOS S.A.S.

ESTADO DE RESULTADOS

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 150.365.290	\$ 283.536.180	\$534.649.755	\$711.968.422	\$ 948.095.515
Total ingresos	\$ 150.365.290	\$ 283.536.180	\$534.649.755	\$711.968.422	\$ 948.095.515
Costo de Producción					
Total Costos de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 150.365.290	\$ 283.536.180	\$534.649.755	\$711.968.422	\$ 948.095.515
Gastos					
Administrativos	\$ 11.750.000	\$ 12.102.500	\$ 12.465.575	\$ 12.839.542	\$ 13.224.729
Gastos de Personal *	\$ 6 4.222.348	\$ 64.331.272	\$ 64.440.522	\$ 64.550.101	\$ 64.660.008
Gastos de Ventas					
Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Diferidos					
Gastos Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses del Crédito	\$ 10.996.389	\$ 9.619.783	\$ 7.789.959	\$ 5.357.707	\$ 2.124.688
Total Gastos Operacionales	\$ 86.968.737	\$ 86.053.555	\$ 84.696.057	\$ 82.747.350	\$ 80.009.425
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 63.396.553	\$ 197.482.625	\$449.953.698	\$629.221.073	\$ 868.086.090
Ingresos No Operacionales					
Ingresos No Operacionales	0	0	0	0	0
Total Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 63.396.553	\$ 197.482.625	\$449.953.698	\$629.221.073	\$ 868.086.090
Impuesto de Renta	\$ 25.358.621	\$ 78.993.050	\$179.981.479	\$251.688.429	\$ 347.234.436
UTILIDAD NETA	\$ 38.037.932	\$ 118.489.575	\$269.972.219	\$377.532.644	\$ 520.851.654
Impuesto de Renta	\$ 25.358.621				

5.5 Balance General

ASCONTRATOS S.A.S.
BALANCE GENERAL PROYECTADO

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Bancos	40.000.000	190.365.290	283.536.180	534.649.755	711.968.422	948.095.515
Cuentas de ahorro	10.000.000	10.000.000	13.000.000	14.300.000	15.730.000	17.303.000
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Otros activos corrientes			-	-	-	-
Total Activo Corriente	\$50.000.000	\$200.365.290	\$296.536.180	\$548.949.755	\$727.698.422	\$965.398.515
ACTIVOS FIJOS						
Propiedad planta y equipos	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Depreciación acumulada	-	1.500.000	3.000.000	4.500.000	6.000.000	7.500.000
Total Activos Fijos Netos	\$15.000.000	\$13.500.000	\$12.000.000	\$10.500.000	\$9.000.000	\$7.500.000
Total Activos	\$65.000.000	\$213.865.290	\$308.536.180	\$559.449.755	\$736.698.422	\$972.898.515
PASIVOS						
Obligaciones laborales		64.222.348	64.331.272	64.440.522	64.550.101	64.660.008
Obligaciones financieras	40.000.000	4.193.250	5.569.856	7.399.680	9.831.933	13.064.951
Cuentas por pagar (Planta y equipo)						
Impuestos por pagar	-	25.358.621	78.993.050	179.981.479	251.688.429	347.234.436
Pasivos Totales	\$40.000.000	\$93.774.219	\$148.894.178	\$251.821.681	\$326.070.463	\$424.959.395
PATRIMONIO						
Patrimonio Neto	25.000.000	82.053.139	41.152.427	37.655.855	33.095.316	27.087.466
Utilidades del ejercicio	-	38.037.932	118.489.575	269.972.219	377.532.644	520.851.654
Patrimonio Neto	\$25.000.000	\$120.091.071	\$159.642.002	\$307.628.074	\$410.627.960	\$547.939.120
Total de Pasivos y Patrimonio	\$65.000.000	\$213.865.290	\$308.536.180	\$559.449.755	\$736.698.422	\$972.898.516

5.6 Flujo de Caja Libre

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANEXOS DE FLUJOS DE CAJA PARA VALORACIÓN						
EBITDA						
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -	\$ 63.396.553	197.482.625	\$ 449.953.698	629.221.073	\$ 868.086.090
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000
TOTAL	\$ -	64.896.553	\$ 200.482.625	\$ 454.453.698	635.221.073	\$ 875.586.090
CAPITAL DE TRABAJO						
CUENTAS DE AHORRO	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	13.000.000	\$ 14.300.000	15.730.000	\$ 17.303.000
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ 25.358.621	78.993.050	\$ 179.981.479	251.688.429	\$ 347.234.436
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 10.000.000	\$ 35.358.621	\$ 91.993.050	\$ 194.281.479	\$ 267.418.429	\$ 364.537.436
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO		\$ -	13.079.641	\$ 127.351.671	\$ 73.136.950	\$ 97.119.007
INVERSIONES DE CAPITAL						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
IMPUESTOS OPERACIONALES						
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -	\$ 63.396.553	197.482.625	\$ 449.953.698	629.221.073	\$ 868.086.090
TASA IMPOSITIVA	0%	40%	40%	40%	40%	40%
IMPUESTO OPERACIONAL	\$ -	\$ 25.358.621	\$ 78.993.050	\$ 179.981.479	251.688.429	\$ 347.234.436
FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBITDA	\$ -	\$ 64.896.553	\$ 200.482.625	\$ 454.453.698	635.221.073	\$ 875.586.090
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	13.079.641	\$ 127.351.671	\$ 102.288.429	\$ 73.136.950	97.119.007
INVERSIONES DE CAPITAL	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	15.000.000	\$ 15.000.000	15.000.000	\$ 15.000.000
IMPUESTOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 25.358.621	\$ 78.993.050	\$ 179.981.479	251.688.429	\$ 347.234.436
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -15.000.000	\$ 37.617.573	\$ -20.862.096	\$ 157.183.790	295.395.694	\$ 416.232.647

VPN: $VNA(0,1;D33:H33)+C33 = \$366.921.994$

TIR: 0.3.

5.7 TIR, VPN, TIO

5.7.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR (Tasa Interna de Retorno), es la tasa de interés o de rentabilidad que brinda una inversión. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio” (Vaquiro, 2006), se expresa en porcentaje.

Tasa Interna de Retorno	0,3
--------------------------------	------------

La Tasa Interna de Retorno para el proyecto, muestra el beneficio que puede tener la inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Esta medida está muy ligada al Valor Presente Neto (VPN). Es decir, la TIR para el proyecto da una medida relativa de la rentabilidad, para este caso es de 30%.

5.7.2 Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto es una fórmula financiera que permite saber cuánto se puede llegar a ganar o perder en ciertos momentos, cuando se decide realizar una inversión en un tiempo determinado y con un costo de oportunidad estimado.

Para calcular el VPN del proyecto, se tiene en cuenta lo siguiente:

- La inversión inicial
 - ✓ Aportes
 - ✓ Financiación
 - ✓ Ingresos no operacionales
- La Tasa Interna de Oportunidad (TIO)
- Los flujos netos de efectivo
- El número de periodos del proyecto

En este orden de ideas, el Valor Presente Neto para Ascontratos S.A.S, será:
 $= VNA(0,1;D33:H33)+C33 = \$366.921.994$

Lo anterior resulta de los datos tomados del Flujo de Caja Libre:

$$\text{VPN} = \text{VAN}(\text{TIO } 10; -\$15.000.000 + \$37.617.573 + (-\$20862096) + \$157.183.790 + \$295.395.694 + \$416.232.647 = \$366.921.994.$$

Valor Presente Neto

\$ \$366.921.994

Conforme con lo anterior, se puede entonces decir que, la VAN es mayor que 0. Además, se evidencia que, el rendimiento del proyecto es superior a la TIO, por tanto, el proyecto es viable. En este contexto, el valor efectivo es mayor del que se necesita para cubrir la deuda.

5.7.3 Tasa Interna de Oportunidad (TIO)

El cálculo de la Tasa Interna de Oportunidad o Costo de Capital permite ejecutar las proyecciones necesarias en el proceso de toma de decisiones, de una manera estructurada y ordenada. En otras palabras, es la tasa que se quiere alcanzar para el negocio.

$$\text{TIO} = \text{DTF} - \text{IPC} + i1 + ie$$

$$\text{TIO} = 5.31 - 4.05 + 4,0 + 5 = 10$$

DTF a noviembre 27 de 2017 (DW, 2017).

En octubre de 2017 la variación mensual del IPC fue 0,02%, la de año corrido 3,50% y la de doce meses 4,05% IPC (DANE, 2017). Conforme a lo anterior, la Tasa Interna de Oportunidad es: 10%.

5.7.4 Recuperación de la Inversión

La recuperación de la inversión se verá reflejada en el tercer año, acorde con el Flujo de Caja Libre.

Recuperación de la inversión	3 años	
Periodo anterior al cambio del signo	\$ -20.862.096	\$ 20.862.096
Valor Absoluto		20.862.096
Flujo de caja en siguiente periodo		\$ 157.183.790

7 Resultados

Es importante resaltar que el Estudio Económico obtuvo resultados favorables, el punto de equilibrio está en la ejecución de 205 minutas y/o contratos. El Valor Presente Neto es positivo, el rendimiento del proyecto es superior a la TIO, y es un valor efectivo mayor que la deuda, el valor efectivo es mayor del que se necesita para cubrir la deuda, y la Tasa Interna de Retorno es de (0.3), esto deja entrever que el proyecto es viable, no obstante, siempre y cuando se cumpla con las proyecciones de servicios expuestas.

En el primer año la empresa iniciaría labores con un porcentaje alto de obligaciones bancarias, porque se requiere de una inversión alta para comenzar operaciones. Sin embargo, la empresa de acuerdo con los activos corrientes va a poder cumplir con sus obligaciones y empezar a recibir utilidades a partir del segundo año de funcionamiento; y la recuperación de la inversión será a partir del tercer año.

De otra parte, los gastos de administración representan para el primer año el 8% de los ingresos por servicios, mientras que para el siguiente año será del 4% y para los siguientes del 2 y 1%. En tanto que, los gastos de personal para el los cinco son del 11%. Del mismo modo, aunque el crecimiento del sector servicios es del 4% y ese es el valor que se está tomando para la proyección de ventas, el incremento en la proyección de ventas en pesos es del 10%.

Se calcula un impuesto de renta del 40%.

El crédito de \$40 millones, tendrá un interés mensual de 2.4%, una tasa efectiva anual del 33,2% y nominal del 28.8%, con un plazo de sesenta días.

6 Conclusiones

En Colombia el auge de la tercerización atraviesa un buen momento, para la economía del país, de ahí surgió la idea de emplear la tercerización, para crear beneficio a las Pymes, mediante las tecnologías, la disminución de costos y la consecución de talento humano y así apoyar la competitividad, desarrollo del desempeño operacional y eficiencia. Debido al comportamiento de la gestión del sector económico que compete a la compañía, se puede convertir en un mecanismo evidente del proceso, ya que le concede a las Pymes disponer de las operaciones relacionadas con su actividad.

Acorde con el estudio de mercados se puede observar que, la mayoría de las Pymes tiene un número importante de contratos lo que da más opción de suscribir muchos contratos con la misma empresa y poder fidelizarlos como clientes potenciales.

Asimismo, se detectó que un gran porcentaje de contratos son suscritos en plantillas de sus clientes y ellos desde su conocimiento técnico y experiencia lo que hacen es revisar que tan beneficioso puede ser en términos de cantidades, duración del contrato, valor y forma de pago, pero no revisan a fondo las obligaciones contractuales con las que se comprometen, las cláusulas penales que tan lesivas pueden ser en caso de incumplimientos, el tipo de garantías que se les exige, las causales por las cuales se puede terminar anticipadamente un contrato, es aquí donde se ve la importancia que una empresa como Ascontratos S.A.S., les pueda brindar todo su conocimiento y servicios. Haciéndoles ver que no solo es lograr vender sus productos y servicios sino saberse proteger de cualquier problema futuro que se pueda surtir.

La gran mayoría de las Pymes tiene sus contratos en carpetas, no cuenta con un servicio de almacenamiento virtual que guarde esta información tan importante que puede sufrir desgaste con el tiempo o pérdida durante su manipulación.

Conjuntamente, existe una demanda para Ascontratos S.A.S., ya que se logró identificar que de los servicios que se están ofreciendo hay dos que se destacan y son importantes para los clientes como son todo el proceso desde su elaboración y legalización del contrato y el otro es la revisión de las minutas que ya han elaborado sus clientes y requieren una revisión de todos los documentos y la minuta actual antes de firmar dicho documento.

Esto no significa que se tenga una rápida aceptación de los servicios que se ofrecen en el mercado, por lo que, la estrategia para captar clientes es a través de la implementación de las tecnologías, al ofrecer un servicio de almacenamiento de información en un servidor.

Ascontratos S.A.S., incursionará en el sector servicios creando valor a sus clientes a través de un App, en donde ellos puedan acceder en tiempo real a información requerida, desde cualquier lugar en donde se tenga internet; ofreciendo los servicios de:

1. Elaboración de minutas (proceso de legalización desde construcción de la minuta hasta legalización.
2. Administración o seguimiento a la ejecución del contrato mes a mes durante la vigencia contractual.
3. Cuando el cliente solo necesita que se revisen los documentos y el clausulado del contrato, esto les da el respaldo de tener una firma experta en temas de contratación, contando con el respaldo y asesoría de personal especializado en el tema.

Así, las pymes de manera gradual, irán observando la funcionalidad y el resultado de introducir procesos de información seguros y ágiles, siendo más eficientes en el desarrollo de alguna de sus áreas críticas y dedicarse a desarrollar las demás áreas que tienen que ver con el objeto social de su empresa.

Bibliografía

- Abrego, Q. (abril de 2015). Obtenido de Tipos de Estrategias organizacionales: <https://prezi.com/mizmnrqgzygu/tipos-de-estrategias-organizacionales/>
- Acuerdo 189. (2001). *Por el cual se aprueba el Presupuesto del Fondo de Solidaridad y Garantía Fosyga, febrero 5.* Bogotá D.C. Colombia.
- Acuerdo 438. (2007). *"Por la cual se establece el Sistema Integrado de Gestión en la Secretaría Distrital de Integración..."*, mayo 4. Bogotá, D.C. Colombia.
- Arana, L. (12 de mayo de 2013, p.1). *Estrategias de mercadeo.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estrategias-de-mercadeo/>
- Ardila Latiff, G. (2008). *Informe Bancoldex.* Bogotá, D.C. Colombia.
- Baeza, P. (2017). Business Process Outsourcing. Una combinación perfecta entre consultoría e innovación. *Gerencia, edición agosto*, <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=255&sec=7>.
- Baeza, P. (s.f.). Business Process Outsourcing. Una combinación perfecta entre consultoría e innovación. *Gerencia, edición agosto, 2017*, <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=255&sec=7>.
- Banco de la República, J. (diciembre de 2016). *Informe sobre inflación.* Obtenido de Informe sobre Inflación: Contexto externo y balanza de pagos. Departamento de Programación e Inflación Subgerencia de Estudios Económicos: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/isi_dic_2016.pdf
- Bancoldex. (2013). *¿Qué es la PYME?* Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- Berenson, M., Levine, D., & Krehbiel, T. (2006). Estadística para administración. <https://books.google.com.co/books?isbn=9702608023>.
- Bernal, T. C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades. Colombia: Pearson Educación, 2ª edición. ISBN: 970-260645-4.
- BID, K. H.-M.-K. (2002). *Empresarialidad en Economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia* Departamento de Desarrollo Sostenible Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bonet, J. (2006). *La tercerización de las estructuras económicas regionales en Colombia.* Cartagena: Número: 68, enero 2006, Ed: Banco de la República <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/terciarizaci-n-las-estructuras-econ-micas-regio>.
- Buitrago Villa, C. (2017). *Trabajo final Gerencia de Emprendimiento. Universidad Santo Tomás de Aquino* .
- Buitrago, V. (2017). Bogotá, D.c. Colombia: Taller Final: Estudio Organizacional Universidad Santo Tomás de Aquino. Módulo Gestión Estratégica del Talento Humano por competencias.
- Buitrago, V. (2017). *Taller 1 Finanzas Corporativas.* Bogotá, D.C. Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino. .
- Buitrago, V. (2017). *Taller Final Prospectiva.* Bogotá D.C. Colombia, junio 17. Universidad Santo Tomás de Aquino.

- Buitrago, V. C. (2017). Bogotá, D.C. Universidad Santo Tomás: Taller 1 Prospectiva Empresarial.
- Buitrago, V. C. (2017). Bogotá D.C. junio 26: Trabajo Final Análisis de Mercados Universidad Santo Tomás de Aquino Facultad de Ciencias y Tecnologías Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial.
- Buitrago, V. C. (2017). Bogotá, D.C. Universidad Santo Tomás: Taller 1 Prospectiva Empresarial.
- Buitrago, V. C. (2017). *Taller 1 Prospectiva Empresarial*. Bogotá, D.C. Universidad Santo Tomás.
- Buitrago, V. C. (2017). *Taller Política Macroeconómica en los Negocios empresariales, agosto 22*. Bogotá, D.C. (Colombia). Universidad Santo Tomás, p.p.7-8.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008, p.4). Estudio de Mercadeo. *Legis S.A. Bogotá Emprende*. ISBN 978-958-688-218-7, 44-72.
- CCB. (2017). *Cámara de Comercio de Bogotá ¿Qué son las Sociedades por Acciones Simplificadas?* Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>
- CEPAL. (2009). *Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia*.
- DANE. (30 de noviembre de 2017). *Índice de Precios al Consumidor -IPC base 2008*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Dinero. (2009). *Sas es el tipo de sociedad más usado en Colombia, febrero 10.*, <http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>.
- Dinero. (2015). *Con todas las de la Ley, marzo 31*, [HTTP://WWW.DINERO.COM/ESPECIALES-COMERCIALES/ESPECIAL-DE-ABOGADOS/ARTICULO/QUIEN-QUIEN-NEGOCIO-FIRMAS-ABOGADOS-COLOMBIA/207260](http://www.dinero.com/ESPECIALES-COMERCIALES/ESPECIAL-DE-ABOGADOS/ARTICULO/QUIEN-QUIEN-NEGOCIO-FIRMAS-ABOGADOS-COLOMBIA/207260).
- Dinero. (2017). *Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia, junio 22*, <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>.
- Dinero. (2017). *Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia, junio 22*, <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>.
- Dinero. (2017). El outsourcing está al alza en la economía colombiana julio 17. *Dinero. Entrevista a Pinzón Santiago. Director Ejecutivo Cámara BPO/ITO/KPO ANDI*, <http://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/225414>.
- DNP. (2012). Bogotá, D.C. Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Plan de Desarrollo para Bogotá 2012-2016.
- DNP. (2014). Bogotá D.C. Colombia: Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014. Departamento Nacional de Planeación.

- DW. (2017). *DTF vigente para hoy*. Obtenido de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html>
- Espinosa, R. (17 de septiembre de 2013). *Segmentación del mercado*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- euros. (s.f.). *Conversión 1 euro = \$3.403,953 a junio 22 de 2017*. <https://themoneyconverter.com/ES/EUR/COP.aspx>.
- Fajardo, O. (5 de enero de 2008). *El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo*. Obtenido de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Global rates.com. (2017). *Inflación Estados Unidos*. Obtenido de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Iglesias, C. (16 de julio de 2016). *Que tipos de impuestos pagan las SAS*. Obtenido de <https://prezi.com/yzg7qylgmi1x/que-tipos-de-impuestos-pagan-las-sas/>
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control*. McGraw-Hill, p.260.
- Kotler, P. (s.f.). *Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control, 1992*. McGraw-Hill, p.260.
- Lancetalent. (s.f.). *¿Cuánto Cuesta Crear Una App Móvil Y Cómo Se Desarrolla?* Obtenido de <https://www.lancetalent.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app-como-se-desarrolla/>
- Lancetalent. (6 de febrero de 2014). *¿Cuánto Cuesta Crear Una App Móvil Y Cómo Se Desarrolla?* Obtenido de <https://www.lancetalent.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app-como-se-desarrolla/>
- Lemes, B. A., & Machado, H. T. (29 de enero de 2007). *Las PYMES y su espacio en la economía latinoamericana*. Obtenido de Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. Universidad de Málaga.
- Ley 1258. (5 de diciembre de 2008). *Se crea la sociedad por acciones simplificada*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Ley 905. (2004). *Secretaria del Senado. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Liberty Seguros. (2017). *Liberty Seguros: pólizas de cumplimiento*. Obtenido de <https://www.libertycolombia.com.co/Empresas/ProdyServ/Paginas/Cumplimiento.aspx>
- Lilien, G., & Kotler, P. (1983, p.281). *Marketing Decision Making: A Model Building Approach*. Nueva York: Harper & Row.
- López, M. C. (29 de febrero de 2016). *Transcripción de sector servicios - Análisis del macroentorno*. Obtenido de <https://prezi.com/5thygsjhpytc/sector-servicios-analisis-del-macroentorno/>

- López, M. C. (29 de febrero de 2016). *Transcripción de sector servicios - Análisis del macroentorno*. Obtenido de <https://prezi.com/5thygsjhpytc/sector-servicios-analisis-del-macroentorno/>
- Maiolini, F. (2014). *Estrategia organizacional*. Obtenido de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/43628/que-es-una-estrategia-organizacional/>
- Marín, D., Cano, C., Cevallos, M., & Mora, R. (2010). *Determinantes del Diseño Organizacional*. ISBN-13: 978-84-693-7167-1. Nº Registro: 10/101872. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/PROCESOS%20ORGANIZACIONALES%20COMO%20ETERMINANTES%](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/PROCESOS%20ORGANIZACIONALES%20COMO%20ETERMINANTES%20)
- Marketeam. (2014). Obtenido de <https://sites.google.com/site/marketeam210/4-estrategias-de-politicas-y-precios/4-1-estrategias-de-politicas>
- Mincomercio. (2008). *Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial Documento Final*. Bogotá, Octubre.
- OIT. (2014). Tercerización, intermediación, labores misionales permanentes y formalización, septiembre 17. En P. G. Miguel. <https://www.ambitojuridico.com/BancoConocimiento/Educacion-y-Cultura/noti141709-09-tercerizacion-interme>.
- OIT, O. I. (2010.). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. Obtenido de ILO Helpdesk Factsheet No. 1. Julio 9: Recuperado en: <http://www.ilo.org/empent/Publications/>
- Pedreño, M. A. (2007). *Economía de la Globalización: Exigencias*. Universidad de Alicante. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4288/2/exigenciasdelaglobalizacion.pdf>
- Pérez, P. J., & Gardey, A. (2008). *Definición de Procesos. Actualizado 2012*. Obtenido de <https://definicion.de/proceso/>
- Pinzón, G. S. (2012). *Informe de sostenibilidad. Sector de Tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O). Cámara de Procesos Tercerizados / BPO&IT – ANDI. p.72*. Obtenido de <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2013/4aec>
- Polo, A. A. (2016). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-tercerizacion-impacto-la-economia-colombiana/>
- Polo, A. A. (2016). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-tercerizacion-impacto-la-economia-colombiana/>
- Polo, A. A. (8 de febrero de 2016). *La Tercerización y su impacto en la Economía Colombiana*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-tercerizacion-impacto-la-economia-colombiana/>
- Polo, A. A. (2016). *La Tercerización y su impacto en la Economía Colombiana, 8 de febrero*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-tercerizacion-impacto-la-economia-colombiana/>
- Portafolio. (2011). *La situación portuaria vs. Infraestructura, marzo 3*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/situacion-portuaria-vs-infraestructura-218510>

- Portafolio. (2014). *Portafolio: Zona franca Bogotá en un modelo de desarrollo*, Febrero 25. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/zona-franca-bogota-modelo-desarrollo-43980>.
- Portafolio. (2014). *Normas para la tercerización. Entrevista a Edudardo Bejarano, director de Derechos Fundamentales del Ministerio de Trabajo, mayo 26*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/normas-tercerizacion-62028>
- Procolombia. (2016). *BPO (Business Process Outsourcing)*. Bogotá, D.C. (Colombia) <http://www.procolombia.co/node/1267>.
- PTP. (2013). *Programa de Transformación Productiva. Caracterización General del sector*. Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/2%20IDC_PTP_1_Entregable1_Publica%20dell.pdf
- PTP. (julio de 2013, p.4). *Programa de Transformación Productiva. Caracterización General del sector*. Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/2%20IDC_PTP_1_Entregable1_Publica%20dell.pdf
- PTP Bancoldex. (2014). Obtenido de <https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>
- PTP Bancoldex. (2016). Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=733&conID=744>
- PTP, P. (marzo de 2014, p.4). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado.pdf
- RCN Noticias. (2 de enero de 2017). *Inflación de Venezuela*. págs. <http://www.noticiasrcn.com/internacional-economia/el-fmi-pronostico-el-2017-inflacion-venezuela-llegara-al-2000>.
- Revista Dinero. (14 de abril de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Riveros Luque, E. (2016). *Análisis Sistémico del entorno nacional, para fortalecer el proceso de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas, julio*. Bogotá (Colombia): Colciencias.
- Rodríguez, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Villahermosa, Tab: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco quinta edición ISBN: 968-5748-66-7.
- RUES. (s.f.). *Registro Único Empresarial y Social*.
- Salazar, W. (2017). *Las ventajas de la tercerización*. Finanzas personales. págs. <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-ventajas-tercerizacion/52031>.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13va. Edición, Mc Graw Hill, p.p. 333 y 334.
- Universidad Santo Tomás. (s.f.). *Proceso Metodológico para el Desarrollo de un Proyecto de Investigación Aplicada*.
- Vaquiroy, C. (2006). *Pymes Futuro*. Obtenido de <https://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

ZFO. (2017). *Tipos de usuarios de la zona franca*. Obtenido de Zona Franca de Occidente Mosquera:

<https://www.zonafrancaoccidente.com/es/incentivos/tipos-de-usuario>

ZFO, Z. (2017). *¿Por qué zona franca de occidente?* Obtenido de

<https://www.zonafrancaoccidente.com/es/>