ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN POR VENTA DIRECTA EN MODALIDAD MULTINIVEL EN LA CIUDAD DE CALI

VIVIANA MARÍN TORRES
GUSTAVO ADOLFO GÁLVEZ HERRERA
LUIS ALEJANDRO LUNA PINEDA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN POR VENTA DIRECTA EN MODALIDAD MULTINIVEL EN LA CIUDAD DE CALI

VIVIANA MARÍN TORRES
GUSTAVO ADOLFO GÁLVEZ HERRERA
LUIS ALEJANDRO LUNA PINEDA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora
LUZ DARY ESCOBAR Q.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, válido como requisito parcial para obtener el título de Administrador de Empresas.

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Santiago de Cali, noviembre de 2014

DEDICATORIA

A nuestros padres, esposa, e hijos porque creyeron en nosotros y porque nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de la carrera, y porque el orgullo que sienten por nosotros, fue lo que nos hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiramos su fortaleza y por lo que han hecho de nosotros.

A nuestros hermanos, amigos y profesores, gracias por haber fomentado en nosotros el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, esperamos no defraudarlos y contar siempre con su valiosos apoyo, sincero e incondicional.

Viviana Marín Torres
Gustavo Adolfo Gálvez Herrera
Luis Alejandro Luna Pineda

.

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada damos infinitas gracias a Dios, por habernos dado entendimiento, paciencia y sabiduría para culminar esta etapa en nuestra vida profesional.

Agradecemos también la confianza y el apoyo de nuestros padres, hermanos, esposos y amigos porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta jornada.

A todos los profesores de la UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM que nos asesoraron, porque cada uno, con sus valiosos aportes, nos ayudó a crecer como personas y como profesionales.

Un agradecimiento muy especial, a nuestro director de trabajo de grado y a la UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM, por habernos proporcionado valiosa información para realizar nuestro trabajo de tesis.

Finalmente, agradecemos a nuestros jefes y compañeros de trabajo, porque la constante comunicación con ellos contribuyó en el desarrollo del proyecto, especialmente, a aquellos que nos brindaron comprensión y apoyo, dándonos con ello, momentos muy gratos.

Viviana Marín Torres
Gustavo Adolfo Gálvez Herrera
Luis Alejandro Luna Pineda

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN **17**

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **19**

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO **19**

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN **19**

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **19**

1.3.1 Planteamiento del problema 19

1.3.2 Formulación del problema 21

1.3.3 Sistematización del problema 21

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN **22**

1.4.1 Objetivo general 22

1.4.2 Objetivos específicos 22

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN **22**

1.5.1 Referente teórico 24

1.5.2 Referente legal 28

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS **30**

1.6.1 Tipo de estudio 30

1.6.2 Método de investigación 30

1.6.3 Método de recolección de información 31

1.6.4 Fuentes de información 32

1.6.4.1 Fuentes primarias 32

1.6.4.2 Fuentes secundarias 32

1.6.5 Tratamiento de la información 32

1.6.6 Presentación de los resultados 32

2 ESTUDIO DE MERCADO **34**

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR **34**

2.1.1 Comercio de venta directa 38

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO **41**

2.2.1 Análisis de la demanda 41

2.2.1.1 Cálculo de la demanda....42
2.2.2 Análisis de la oferta....42
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO....49
2.3.1 Entrenamiento....50
2.3.2 Incentivos....51
2.3.3 Plan de compensación....51
2.3.4 Beneficios del sistema....51
2.3.5 Ejemplo de producto a comercializar....52
2.3.5.1 Almacenamiento....53
2.3.5.2 Empaque....53
2.3.5.3 Variedades....53
2.3.6 Clientes....55
2.3.7 Competencia....57
2.4 PLAN DE MERCADEO....59
2.4.1 Estrategia de precios....59
2.4.2 Estrategia de ventas....60
2.4.3 Estrategia promocional....61
2.4.4 Estrategia de distribución....63
2.4.5 Políticas de servicio....63
3 ESTUDIO TÉCNICO....65
3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO....65
3.1.1 Producto....65
3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto....65
3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo....72
3.1.3.1 Plan funcional general....72
3.1.3.2 Diagrama de bloques....72
3.1.3.3 Diagrama de Flujo....73
3.1.4 Tecnología....75
3.1.5 Selección del equipo....76
3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos....77
3.1.6.1 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte administrativa....77

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 78
3.2.1 Macrolocalización 78
3.2.2 Microlocalización 80
3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO 80
4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL 82
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 82
4.1.1 Misión 82
4.1.2 Visión 82
4.1.3 Valores corporativos 82
4.1.4 Competencias organizacionales 82
4.1.5 Filosofía de trabajo 83
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 83
4.2.1 Perfil de cargos 83
4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL 88
4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL 89
4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN 90
4.5.1 Inducción 91
4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL 91
4.7 ASPECTOS LEGALES 91
4.7.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad 91
4.7.2 Obligaciones tributarias de la Sociedad por Acciones Simplificada 92
4.7.3 Beneficios de la Sociedad por Acciones Simplificada 93
5 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 96
5.1 INVERSIÓN INICIAL 96
5.2 DEPRECIACIÓN 97
5.3 BALANCE INICIAL 98
5.3.1 Balance inicial sin financiación 98
5.3.2 Balance inicial con financiación 98
5.4 PARÁMETROS BÁSICOS 101
5.4.1 Parámetros Económicos 101
5.4.2 Parámetros Laborales 101

5.4.3 Parámetros de gastos de administración y costos 102
5.4.4 Parámetros recaudo y pagos 103
5.5 AMORTIZACIÓN 103
5.6 LEASING 105
5.7 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS 106
5.8 NÓMINA 107
5.9 COSTO DEL SERVICIO 108
5.10 ESTADOS FINANCIEROS 110
5.10.1 Estado de resultados 110
5.10.2 Balance General 111
5.10.3 Flujo de caja 114
5.11 RAZONES FINANCIERAS 117
5.11.1 Razones financieras sin financiación 117
5.11.2 Razones financieras con financiación 119
5.12 PUNTO DE EQUILIBRIO 120
5.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 121
6 CONCLUSIONES 123
BIBLIOGRAFÍA 125

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. PIB colombiano y de comercio (var% real frente al mismo trimestre del año anterior).....34

Gráfico 2. Comercio minorista (var% acumulada doce meses a junio de 2013)....35

Gráfico 3. Ventas de comercio minorista (var% real frente al mismo mes del año anterior) 36

Gráfico 4. Crecimiento de la cartera de consumo (var% real mismo año anterior) 38

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Modelo de multinivel 49
Figura 2. Computador portátil 66
Figura 3. Computador de escritorio 67
Figura 4. Impresora Multifuncional 67
Figura 5. Escritorio 67
Figura 6. Módulo recepción 67
Figura 7. Módulo doble escritorio 68
Figura 8. Pedestal 68
Figura 9. Archivador 68
Figura 10. Mesa de juntas 69
Figura 11. Silla ergonómica 69
Figura 12. Silla interlocutora 69
Figura 13. Silla de espera 69
Figura 14. Mesa sala de espera 70
Figura 15. Dispensador de agua 70
Figura 16. Plano de la oficina 71
Figura 17. Plano tridimensional de la oficina 71
Figura 18. Diagrama entrega de pedidos 72
Figura 19. Diagrama del proceso de afiliación 73
Figura 20. Diagrama de flujo del proceso de integración de red 74
Figura 21. Organigrama 83

LISTA DE IMÁGENES

pág.

Imagen 1. Amway 43
Imagen 2. Compensación Amway 45
Imagen 3. Presentación del café.....52
Imagen 4. Matiz Marfil - Suave 53
Imagen 5. Matiz Ambar - Balanceado.....54
Imagen 6. Matiz Escarlata - Intenso.....54
Imagen 7. Matiz Ébano – Fuerte.....54
Imagen 8. Matiz Descafeinado.....55
Imagen 9. Productos comercializados por Novaventa.....58
Imagen 10. Beneficios del programa Mamá Empresaria de Novaventa 58

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Tamaño del Mercado 42

Cuadro 2. Compensación Avon 46

Cuadro 3. Perfil del distribuidor 57

Cuadro 4. Precio del servicio 60

Cuadro 5. Costo estrategias promocionales 62

Cuadro 6. Ficha técnica del servicio 65

Cuadro 7. Punto de equilibrio 66

Cuadro 8. Muebles y Equipos 76

Cuadro 9. Insumos de papelería 77

Cuadro 10. Insumos de aseo y cafetería 77

Cuadro 11. Datos específicos de la oficina 80

Cuadro 12. Condiciones del crédito financiero 81

Cuadro 13. Perfil Gerente 84

Cuadro 14. Perfil Asistente Administrativa 85

Cuadro 15. Perfil Gerente de Mercadeo 86

Cuadro 16. Perfil Coordinador de red 87

Cuadro 17. Perfil Entrenador 88

Cuadro 18. Inversión inicial 96

Cuadro 19. Depreciación 98

Cuadro 20. Balance inicial sin financiación 99

Cuadro 21. Balance inicial con financiación 100

Cuadro 22. Parámetros Económicos 101

Cuadro 23. Parámetros laborales 102

Cuadro 24. Parámetros de gastos de administración 102
Cuadro 25. Parámetros de gastos de ventas 103
Cuadro 26. Parámetros de recaudos y pagos 103
Cuadro 27. Condiciones del préstamo 103
Cuadro 28. Amortización del préstamo 104
Cuadro 29. Amortización del leasing 105
Cuadro 30. Gastos de administración y ventas 106
Cuadro 31. Nómina de administración 107
Cuadro 32. Costos indirectos de fabricación 108
Cuadro 33. Costo mano de obra 108
Cuadro 34. Otros costos 108
Cuadro 35.Costos y ventas totales 109
Cuadro 36. Estado de resultados sin financiación 110
Cuadro 37. Estado de resultados con financiación 111
Cuadro 38. Balance General proyectado sin financiación 112
Cuadro 39. Balance General proyectado con financiación 113
Cuadro 40. Flujo de caja sin financiación 115
Cuadro 41. Flujo de caja con financiación 116
Cuadro 42. Razones financieras sin financiación 118
Cuadro 43. Razones financieras con financiación 120
Cuadro 44. Punto de equilibrio 121
Cuadro 45. Análisis de sensibilidad sin financiación 122

RESUMEN

El marketing multinivel se ha extendido de forma masiva en Colombia, abarcando diferentes sectores de la economía de manera exitosa. Usualmente, este sistema se ha asociado con productos cosméticos, no obstante, hoy en día, la venta directa se extiende a variados espacios, desde las prendas de vestir hasta los electrodomésticos.

De acuerdo a esto, el presente trabajo busca evaluar la viabilidad de una empresa de servicio dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel orientada a las empresas de consumo masivo, debido a que cada vez más, estas empresas buscan llegar de una manera más directa al consumidor final, eliminando los intermediarios, asegurando un servicio de mayor valor para el cliente.

El desarrollo del estudio inicia con la contextualización del problema de investigación, donde se plantea la necesidad presentada. Luego, a través de un estudio de mercado, se busca conocer la posición del consumidor frente al nuevo producto para crear las estrategias de comercialización, precio y comunicación que atraigan el nicho de mercado. Posteriormente, se realizará un estudio técnico para determinar la cantidad de producto requerido de acuerdo a la proyección de ventas, así como la localización de la empresa. Después, a través del estudio organizacional y legal se determinará el proceso administrativo y la normatividad aplicada al tipo de sociedad, y finalmente, se evaluará la viabilidad financiera del negocio, con la que se podrá decidir si este tipo de empresa será rentable o no.

Palabras claves: marketing multinivel, venta directa, comercialización, red de consumidores.

ABSTRACT

Multilevel marketing has expanded massively in Colombia, covering different sectors of the economy successfully. Usually, this system has been associated with cosmetics, however, today, direct sale extends to many areas, from clothing to appliances.

Accordingly, this paper seeks to assess the viability of a service company dedicated to the marketing multilevel direct selling mode oriented consumer companies because increasingly, these companies seek to reach in a more directly to the end consumer, eliminating the middlemen, ensuring a higher value service to the customer.

The development of the study begins with the contextualization of the research problem, where the need arises presented. Then, through market research, we seek to meet the consumer's position against new product to create marketing strategies, price and communication that attract niche. Subsequently, a technical study was conducted to determine the amount of product required according to the sales forecast and the location of the company. Then, through organizational and legal study the administrative process and the regulations applied to the kind of society will be determined, and finally, the financial viability of the business, which may decide whether such company will be profitable or will not be evaluated.

Keywords: network marketing, direct sales, comercialization, consumer network.

INTRODUCCIÓN

El nacimiento de nuevas tendencias como el network-marketing, para la comercialización de diferentes productos, se ha convertido en una tendencia que está marcando el futuro de muchas empresas, donde han visto al multinivel como la forma más eficiente de llegar al cliente por la relación directa que se da entre el fabricante y el consumidor final.

Las empresas que manejan el multinivel no requieren gastos de promoción ni de mantenimiento en locales comerciales, consecuentemente el precio al consumidor final no se lo eleva.

Teniendo en cuenta lo anterior, se busca con este proyecto de emprendimiento, diseñar un negocio orientado a aquellas personas que deseen comprar productos de consumo masivo, de una forma más accesible y así mismo, dar oportunidades de trabajo a personas que puedan ver esta nueva modalidad como una oportunidad de mejorar su estilo de vida y su desarrollo profesional.

Para el estudio de viabilidad se elaborarán cinco capítulos, en los cuales se describen los procesos necesarios para justificar la puesta en marcha del negocio. En el primer capítulo se realizará la contextualización del problema, exponiendo el planteamiento, la justificación del proyecto y los objetivos que se persiguen para el desarrollo del mismo, así como la metodología y las técnicas de investigación que se utilizarán para obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Luego, se desarrollará un estudio de mercado, en el que se analizará el sector económico al cual pertenece la empresa y se determinará el mercado objetivo, teniendo en cuenta los gustos y preferencias del público, con el fin de crear un plan de mercadeo con estrategias de producto, precio, distribución y promoción, que permitan el posicionamiento del servicio en el sector. Posteriormente, se elaborará un estudio técnico en el que se precisen los procesos comerciales y administrativos de la empresa, así como el estudio de localización.

Más adelante, se realizará el estudio organizacional para definir la misión, visión y objetivos organizacionales, así como la estructura funcional y los perfiles de cargo que necesitará la empresa. Finalmente, se presentará un estudio financiero en el que a partir de los ingresos y los egresos, se determinará la viabilidad económica del negocio.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Emprendimiento

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema

Es evidente que el modelo de dirección de empresas utilizado a principios de siglo está ampliamente superado y debe evolucionar profundamente. La orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos, habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal adquieren una nueva y enriquecedora dimensión cuando son aplicados a la actividad empresarial.

Desde esta perspectiva, se considera el multinivel como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente, convirtiéndose en el sustento para muchas personas, a través de una forma de negocio dinámico. Esta modalidad comercial incorpora un importante conjunto de creencias, valores y técnicas de intervención psicosociales, orientadas a mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad de las empresas a través de la potenciación de las personas.

De acuerdo a Soler (Citado en García y Dolan, 2000), en la actualidad son muchas las compañías que no pueden garantizar un contrato de trabajo indefinido, por lo que hay que buscar formas más creativas y flexibles para organizar el trabajo. Cada organización va a crear nuevas pequeñas unidades organizativas, la

mayoría en el sector de servicios, con un pequeño núcleo de personas clave para decidir las estrategias y políticas de actuación y un grupo de personas asociadas que trabajarán por objetivos de acuerdo con la organización matriz. Los profesionales asociados serán independientes, donde lo complicado será diseñar el marco cultural de relaciones sólidas de ayuda y de apoyo con valores profesionales de autonomía, autoestima, cooperación, compromiso con la organización, confianza y participación.

No obstante, es una nueva alternativa para superar el desempleo y obtener ingresos sin incurrir en los gastos excesivos que demanda la creación de una empresa, sobre todo en países en vía de desarrollo, puesto que en el mercado tradicional para que un negocio funcione se exigen gastos enormes y continuos para mantenerlo a flote y dependiendo del tipo de negocio es necesario que esos productos y servicios pasen a través de intermediarios, exportadores, mayoristas, comerciantes, entre otros. Cada uno de estos intermediarios encarece el costo final del producto, puesto que al recibir su correspondiente porcentaje de ganancia logra que los márgenes comerciales sean extremadamente bajos por lo que se necesita de mucha inversión de tiempo y dinero para lograr al menos rentabilizar el negocio. Lo que no sucede en el multinivel, ya que se eliminan los intermediarios, por lo que el costo del producto o servicio termina siendo muy favorable para el consumidor final.

En Colombia existen empresas dedicadas al multinivel y otras que manejan la forma piramidal, lo que ha ocasionado que se generen muchas expectativas en cuanto a este tipo de negocios, provocando desconfianza cuando se trata de negocios ilegales. Los colombianos y aún los latinoamericanos todavía tienen reacciones negativas al respecto, alegando que muchas organizaciones de redes de comercialización son esquemas tipo pirámide.

Sin embargo, es evidente que esta nueva industria ha empezado a facilitar la vida de las personas, satisfaciendo sus necesidades; teniendo en cuenta que esta

forma de comercialización puede llegar a convertirse en una alternativa laboral y financiera, sin descartar la gran responsabilidad que conlleva el tener un negocio propio, en donde el esfuerzo y la perseverancia son factores determinantes para la consecución del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, con el desarrollo de esta idea de negocio se busca generar una nueva forma de comercialización para las empresas de consumo masivo, a través de la venta directa de sus productos, utilizando una red de distribuidores y consumidores que desarrollen rápidamente un crecimiento significativo en las ventas de estas empresas, logrando un beneficio mutuo.

1.3.2 Formulación del problema

¿Es viable la creación de una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para determinar el mercado objetivo y los posibles competidores a través de un análisis de mercado para una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali?

- ¿Cómo determinar la cantidad de producto necesario para suplir la necesidad del mercado, la localización y el tamaño del proyecto, a partir de un estudio técnico/operativo para la empresa?

- ¿Cómo elaborar un estudio organizacional que determine los cargos necesarios para el funcionamiento de la empresa, así como el proceso de selección, contratación y capacitación de los empleados?

- ¿Cuáles son las variables que determinan la viabilidad financiera de una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar los factores que se deben tener en cuenta para determinar el mercado objetivo y los posibles competidores a través de un análisis de mercado para una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali.
- Determinar la cantidad de producto necesario para suplir la necesidad del mercado, la localización y el tamaño del proyecto, a partir de un estudio técnico/operativo para la empresa.
- Elaborar un estudio organizacional para determinar los cargos necesarios para el funcionamiento de la empresa, así como el proceso de selección, contratación y capacitación de los empleados.
- Establecer la viabilidad financiera de una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este trabajo de grado se hace con el fin de identificar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y de esta manera lograr la titulación profesional; se busca analizar los problemas y necesidades del entorno y de acuerdo a lo aprendido crear una empresa para contribuir con el desarrollo económico de la ciudad, para dar conocimiento y experiencia, con el fin de que más adelante se convierta en una idea rentable que genere ingresos.

La creación de un plan de negocios representa una de las actividades de mayor importancia para el inicio de una nueva aventura empresarial, ya que se convierte en una herramienta útil para la planeación y la implementación de actividades que llevarán a la empresa a un buen funcionamiento.

Para llevar a cabo la idea de negocio, es indispensable realizar un plan de mercadeo, con procedimientos metodológicos que lleven al logro del objetivo propuesto, teniendo en cuenta que en el logro de este objetivo hay que realizar métodos o estudios de culturas, y ubicación geográfica, con el fin de profundizar conocimientos para así acercarse de manera exitosa al cliente, ya que ésta es la única forma de adquirir resultados positivos para la realización de la idea de negocio. Asimismo, se debe elaborar un estudio operativo y organizacional, con el fin de determinar las necesidades físicas y de recurso humano que tendrá la empresa.

El propósito fundamental del ordenamiento y de la planificación del proyecto es que cada investigación deba ser usada de tal manera que provea el máximo beneficio económico, sin producir una degradación de los recursos involucrados, para lo cual se deben conjugar dos aspectos el económico y el técnico. La parte económica determina los objetivos y define los conflictos de intereses, mientras que el aspecto técnico asegura que los planes sean factibles, facilitando la mayor cantidad de antecedentes que se deben considerar en el proceso de creación de una empresa multinivel en la ciudad de Cali.

La ejecución del presente proyecto contribuirá a la consecución de importantes beneficios económicos, sociales y culturales, para lo cual se constituirá una empresa eficiente y eficaz para el manejo de recursos tanto económicos como materiales en la ciudad.

1.5.1 Referente teórico

El referente teórico es uno de los de mayor importancia, ayuda a centrar las teorías que se utilizan para formular y desarrollar el proyecto; en este se establece la teoría que sirve como modelo a la realidad que se investiga.

Autores como Rodrigo Varela, definen el Plan de Negocios como “Un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto.

Es un mecanismo de proyectar la empresa para un futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. La complejidad del Plan de Negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.” (Varela, 2001)

Según Varela (2001), todo plan de negocio, consta con una serie de etapas dentro de las cuales se consideran:

- Análisis de la empresa y de su entorno
- Análisis de mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativo
- Análisis económico
- Análisis de valores personales
- Análisis social
- Análisis financiero

- Análisis de riesgos e intangibles
- Evaluación del proyecto
- Análisis de sensibilidad
- Preparación del documento final
- Sustentación del plan de negocio
- Decisión de ejecución
- Consecución de recursos
- Montaje
- Arranque
- Gestión

La idea de cada uno de los análisis del plan de negocio es la recolección de información que permite conocer la factibilidad del negocio y a la misma vez la toma de decisiones ante eventualidades que puedan ocurrir.

Esta información debe ser concordante con los demás análisis puesto que todas las variables tienen una correlación entre sí. Se debe tener presente que dicha información tiene que ser verídica y sustentada con el fin de evaluar el proyecto de forma real sin omitir posibles desventajas que tenga el proyecto de acuerdo a sus recursos o mercados.

Por su parte, el artículo publicado en la revista de Harvard Bussines Review escrito por William A. Sahlman (1997) sostiene que los planes de negocio, se han venido fomentando como una herramienta para la creación de nuevas empresa, tanto así que en Estados Unidos se ha proliferado la literatura acerca de esta nueva rama de la Administración. Por otro lado, un plan de negocio no solo se desarrolla para la creación de una nueva empresa, sino que también sirve como

instrumento para empresas ya existentes que tienen que enfrentar la dinámica del mercado.

En cuanto a su estructura, los planes de negocio varían dependiendo su objetivo, pues pueden destinarse para la creación de nuevas empresas o para empresas ya constituidas.

El artículo de Sahlman (1997), dice: "……Casi todos los planes de negocios desperdician demasiada tinta en cifras y dedican muy poca a la información que realmente importa a los inversionistas inteligentes." La verdad es que un plan de negocio debe ser directo, preciso y entendible ya sea para los inversionistas, como para el empresario mismo. Dejando de lado aquellas cifras que no sean relevantes ni decisorias para el proyecto.

Para el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, el plan de negocios es la forma como el empresario se orienta para tomar decisiones, asimilando el plan de negocios con una "carta de navegación". A su vez, el plan de negocio le permite al empresario presentar un proyecto ante las entidades financieras con el fin de obtener apoyo para el proyecto.

Según el SENA, este debe contener un resumen ejecutivo, un módulo de mercado, de operación, de organización, financiero, operativo y de impacto del negocio siendo este último el que incluye los temas sociales, ambientales y económicos.

En cuanto a la evaluación de proyectos, Baca Urbina (2001) afirma que el proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure

resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno de ellos tiene la particularidad de poder adaptarse a cualquier proyecto. Las áreas generales en las que se puede aplicar la metodología de la evaluación de proyectos son: (Baca Urbina, 2001)

- Instalación de una planta totalmente nueva.
- Elaboración de un nuevo producto de una planta ya existente.
- Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales.
- Sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente.

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, sí es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

La evaluación, aunque es la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre el proyecto, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto. En el ámbito de la inversión privada, el objetivo principal no es necesariamente obtener el mayor rendimiento sobre la inversión. En los tiempos actuales de crisis, el objetivo principal puede ser que la empresa sobreviva, mantener el mismo segmento del mercado, diversificar la producción, aunque no se aumente el rendimiento sobre el capital, entre otros. (Baca Urbina, 2001)

Por tanto, la realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se piense invertir, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, independientemente de la metodología empleada. Los criterios y la evaluación son, por tanto, la parte fundamental de toda evaluación de proyectos. (Baca Urbina, 2001)

1.5.2 Referente legal

- **Ley 1700 de 2013**

El 27 de diciembre de 2013 fue sancionada la Ley 1700 que contiene la primera regulación para las empresas que utilicen los denominados esquemas de ventas multinivel para comercializar sus productos y servicios. La norma tiene como principal propósito el establecimiento de un marco jurídico para este tipo de esquemas de comercialización, y se orienta a la formalización de las relaciones jurídicas y comerciales existentes entre lo que la Ley denomina como “vendedores independientes” y las compañías que utilizan esquemas de venta multinivel (las compañías multinivel).

Para tal efecto, la ley prevé una lista de cláusulas de obligatoria inclusión, dentro de las que se encuentran las siguientes:

a) Incluir mención expresa en su registro mercantil indicando que ésta desarrolla actividades denominadas multinivel o de mercadeo en red.

b) Suscripción de contratos con los vendedores independientes (por escrito), en la que se incluyan, como mínimo: (i) objeto; (ii) derechos y obligaciones de las partes; (iii) plan de compensación; (iv) requisitos y forma de pago; (v) datos de las partes; (vi) causales de terminación; (vii) mecanismos de solución de controversias; y (viii) dirección de la oficina física de la compañía multinivel.

c) Implementar los medios para responder preguntas, consultas y solicitudes formuladas por los vendedores independientes, relacionadas con los

productos, los servicios y los términos y condiciones del contrato suscrito entre las partes.

d) Suministrar información precisa sobre las características de los bienes o servicios (capacitación vendedores independientes).

e) Revisión de los planes de compensación utilizados con los vendedores independientes, para expresar con claridad los porcentajes de recompensa, los eventos de bonificación, incentivos, esquemas de ascensos, entre otros, de conformidad con el artículo 6º de la Ley.

f) Abstenerse de incluir en los contratos cláusulas de permanencia y/o exclusividad, cláusulas abusivas (desigualdad contractual) y obligaciones de compra de un inventario mínimo superior al acordado inicialmente por las partes.

g) Contar como mínimo con una oficina abierta al público permanentemente. Será responsable de cumplir con normatividad colombiana aplicable a las actividades multinivel y a los productos y servicios (Estatuto del Consumidor).

- **Ley 1480 de 2011**

Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

a) La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.

b) El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.

c) La educación del consumidor.

d) La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.

e) La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de estudio

El enfoque de esta investigación es mixto, es decir cuantitativo y cualitativo. Se habla de cuantitativa si se toma en cuenta que dicho ejercicio investigativo se caracteriza en términos generales por ser objetivo, analítico, sistemático, riguroso y deductivo.

A partir de los datos cuantitativos, procesados y analizados de las variables predeterminadas, se realizó la parte cualitativa en la que la interpretación de los datos estadísticos se dio a través de los atributos que brindará el servicio a su público objetivo y la modalidad de venta del mismo.

1.6.2 Método de investigación

El tipo de estudio que se empleó para el desarrollo de esta investigación es **descriptivo** y **exploratorio**. La parte que comprende los temas de estudio de mercado se trabajó de forma exploratoria, a través, de investigaciones de mercado existentes y la información disponible del sector, así como con personas, entidades y empresas de las cuales se logre obtener información primaria y secundaria reciente sobre la venta directa a través de la modalidad de multinivel. De esta manera, se obtuvo información específica que dio mayor estructura al desarrollo del proyecto y presentó una perspectiva más amplia de las variables que en él intervinieron.

Para lograr este propósito, fue de gran utilidad el uso de técnicas específicas de recolección de información como diligenciamiento de formularios o encuestas, entrevistas y observación.

1.6.3 Método de recolección de información

Para este estudio se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información. El cuestionario de la encuesta se construyó basado en los aspectos relevantes necesarios para la estructura del plan de mercado y la proyección de la demanda.

Para obtener el tamaño de la muestra se empleó un método de muestreo aleatorio simple, de acuerdo a las características de este método y por las facilidades que se obtuvieron al momento de procesar los datos recopilados.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95%)

p = Probabilidad de que el evento ocurra (70%)

q = Probabilidad de que el evento no ocurra (30%)

e = Error permitido (5%)

N = Población

N - 1 = Factor de corrección por finitud

Al reemplazar los valores se obtuvo lo siguiente:

$$n = 181$$

La encuesta se aplicará en empresas de alimentos de consumo masivo, con el fin de conocer la aceptación o no del servicio ofrecido por CONSUMER NETWORK.

1.6.4 Fuentes de información

1.6.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias serán recopiladas de forma directa a través de las encuestas que se apliquen a los grupos objeto de este estudio.

1.6.4.2 Fuentes secundarias

Es la información recabada en el material bibliográfico como textos, investigaciones, revistas especializadas e información de internet, que apoyen y orienten el proceso de investigación y permitan el análisis, el comentario, la síntesis e interpretación o evaluación de toda la información recolectada.

1.6.5 Tratamiento de la información

La información cualitativa obtenida a través de las diferentes fuentes se organizará de acuerdo al desarrollo de los objetivos planteados y la información cuantitativa se codificará y tabulará por medio de un programa básico de generación de gráficos y tablas de datos.

1.6.6 Presentación de los resultados

- Definir las variables que afectarán la puesta en marcha de una empresa de servicios dedicada a la comercialización por venta directa en modalidad multinivel en la ciudad de Cali.
- Establecer la existencia real de clientes para el servicio que se va a ofrecer y la aceptación del medio de distribución.
- Construir ventajas competitivas, mecanismos de promoción, planes estratégicos y tácticas de mercadeo.
- Identificar ordenamiento de procesos, recurso humano, proveedores, y demás variables de la empresa.

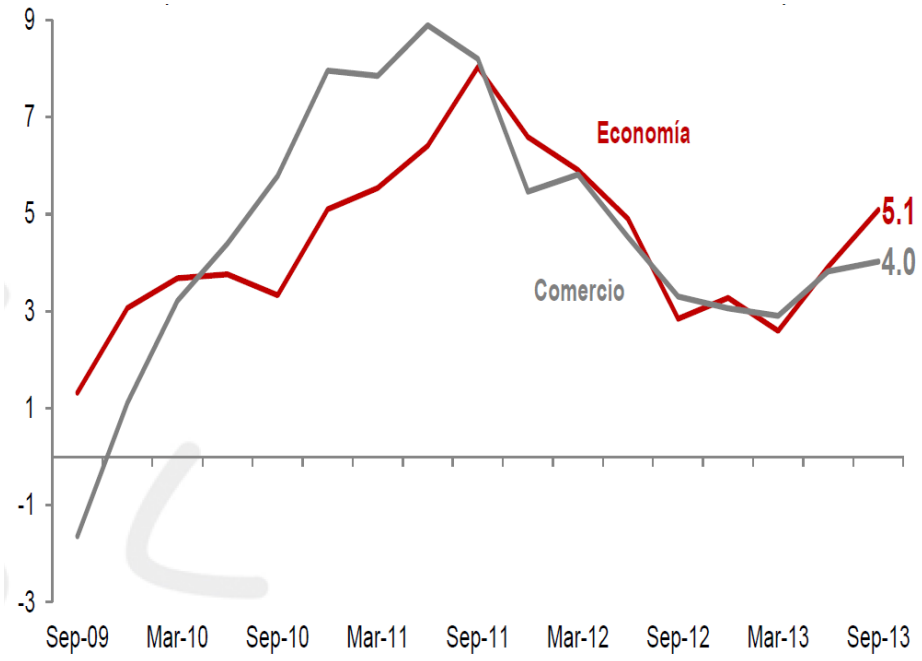
- Establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades para el funcionamiento organizacional de la empresa.
- Decidir las fuentes que puedan ofrecer el respaldo económico, tecnológico y humano para la empresa.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

La economía colombiana creció 5,1% real anual en el tercer trimestre de 2013. Aunque el crecimiento de la economía como un todo se dinamizó, el consumo de los hogares tuvo un incremento de 4,0% real anual, una cifra inferior al crecimiento del consumo en los últimos tres años. Incluso el dato del tercer trimestre fue inferior al del segundo, lo cual ha tenido incidencia sobre el desempeño del sector de comercio. (Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, 2014)

Gráfico 1. PIB colombiano y de comercio (var% real frente al mismo trimestre del año anterior)



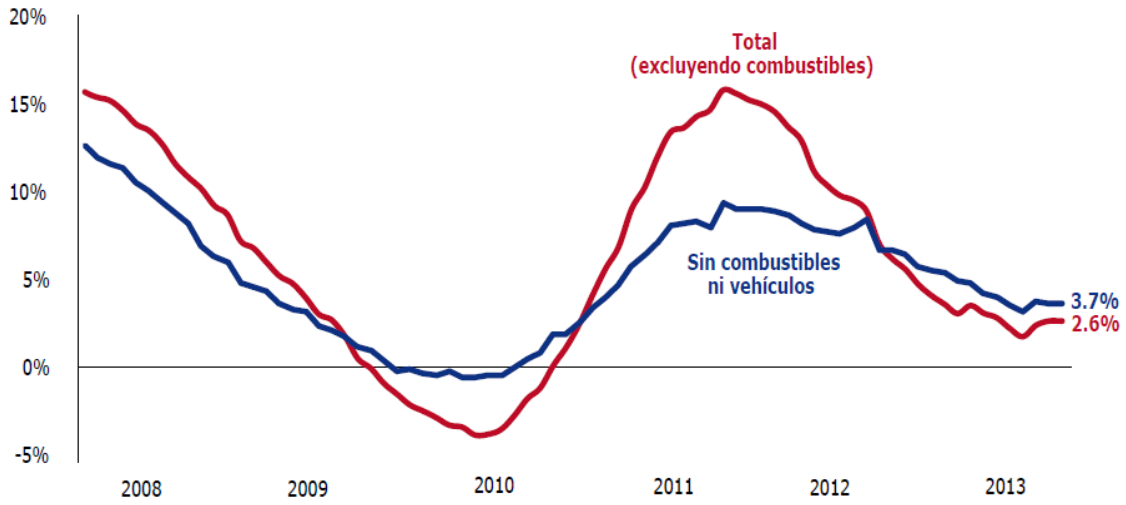
Fuente: Dane

Después de exhibir un comportamiento muy dinámico en 2011, el comercio minorista en Colombia ha presentado una importante desaceleración en 2012 y lo corrido de 2013. En efecto, según la Muestra Mensual de Comercio al Por Menor (MMCM) del Dane, al corte de junio de 2011, las ventas del comercio crecían a tasas del 21% en el acumulado doce meses. Sin embargo, éstas se desaceleraron

a niveles de 5,6% al corte de junio de 2012, para luego crecer tan sólo al 1,7% en marzo de 2013. Más recientemente, este sector ha repuntado levemente con tasas de crecimiento, todavía bajas, del 2,6% en el acumulado doce meses a junio de 2013 (ver gráfico 2). (Clavijo, 2013a)

Este leve repunte al corte de junio de 2013 provino de: i) un ligero crecimiento de la demanda por bienes durables (1.6% en doce meses vs. -0.8% al corte de marzo de 2013); y ii) el fortalecimiento de la confianza de los consumidores que se ubicó en 25.1 a julio de 2013 vs el 14.8 de marzo de 2013, según la Encuesta de Opinión al Consumidor de Fedesarrollo. En particular, este último punto muestra un crecimiento importante en la disponibilidad de los hogares para adquirir bienes durables (37,6 en el balance de respuestas a julio de 2013 vs. 22,9 un año atrás). (Clavijo, 2013a)

Gráfico 2. Comercio minorista (var% acumulada doce meses a junio de 2013)

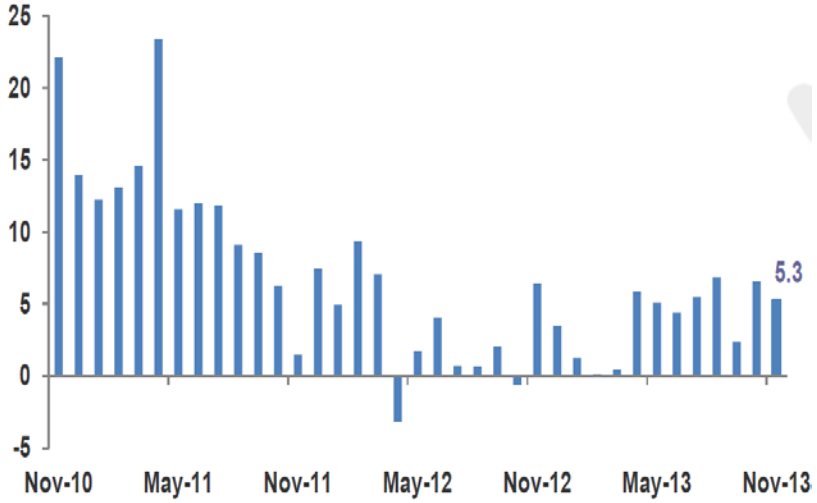


Fuente: Cálculos Anif con base en Sane-MMCM

El valor agregado del sector comercio tuvo un incremento de 4% real anual en el tercer trimestre de 2013. Si bien se ha dado una recuperación en esta actividad económica ha sido moderada e incluso por debajo de lo ocurrido con la economía, como lo presentado en los últimos trimestres. (Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, 2014)

Las ventas de comercio a noviembre crecieron 4% real (año corrido). Al comparar este resultado con el periodo enero-noviembre de 2012 se nota una recuperación pero no tan marcada como se esperaba, un año atrás al crecimiento fue de 3%. (Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, 2014)

Gráfico 3. Ventas de comercio minorista (var% real frente al mismo mes del año anterior)



Fuente: Dane

La mayor contribución al crecimiento en los primeros once meses de 2013 se debió a las ventas de alimentos. El aporte de esta agrupación de mercancías fue 0,87 puntos porcentuales (p.p). Para el periodo comprendido entre enero y noviembre de 2013 el incremento real en las ventas fue de 4%, más del doble con respecto a la variación presentada un año atrás. (Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, 2014)

La comercialización de equipos de informática, y de textiles y confecciones también sustentaron de manera importante el crecimiento real de las ventas del comercio minorista en Colombia durante los primeros once meses de 2013. El aporte conjunto de estas dos agrupaciones de mercancías fue de 1,1 p.p. En promedio, durante el periodo enero-noviembre las ventas de equipos de informática crecieron 15%; sin embargo, esta variación se moderó con respecto a lo ocurrido en 2012 y 2011, periodos en los cuales se alcanzaron crecimientos del

17% y 38%, respectivamente. En el caso de los textiles y confecciones la variación media fue de 4.3% entre enero y noviembre del año pasado, una cifra que también estuvo por debajo de los incrementos presentados durante 2012 y 2011. (Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, 2014)

Por el contrario, la venta de libros, farmacéuticos y lubricantes para vehículos fueron las agrupaciones de mercancías que restaron al crecimiento del sector. La disminución conjunta fue de 0.07 p.p. Las ventas de libros y lubricantes presentaron disminuciones similares en promedio (5%), mientras en el caso de los farmacéuticos fue de 0,6%. (Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, 2014)

Por el lado del empleo, el sector ha tenido un buen desempeño. Esto se ve reflejado en el crecimiento del índice de personal ocupado que alcanzó niveles de 4,5% acumulado doce meses a junio de 2013. El comercio ha sido uno de los jalonadores del empleo en meses recientes, ayudando a explicar parte de la reducción de la tasa de desempleo. No obstante, cabe recordar que dicha reducción se ha moderado en el año 2013, pues la tasa de desempleo sólo se estaría reduciendo 0.3 puntos porcentuales en 2013 (al 10,1%) frente a los 0,4 pps de 2012 y los 0.95 pps de 2011. (Clavijo, 2013a)

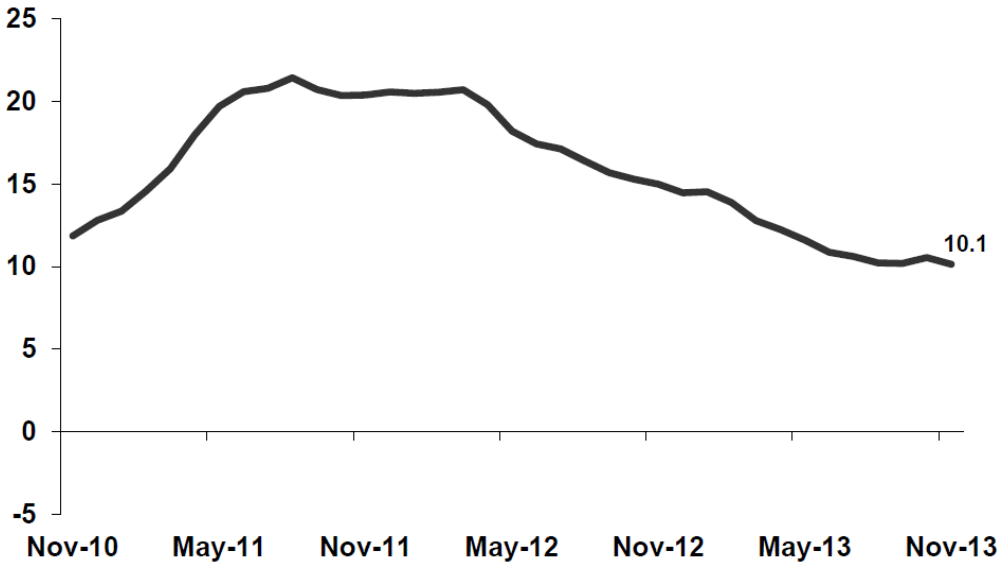
Por el lado de la demanda, se evidencia una moderación del consumo de los hogares que va en línea con un menor crecimiento de la cartera de consumo. En efecto, el consumo de los hogares se desaceleró hasta el 3,2% real anual en el primer trimestre de 2013 luego de crecer al 5,7% un año atrás. Por su parte, el crédito de consumo se expandió a tasas reales del 10.9% para junio de 2013 (vs. 17,4% de un año antes). (Clavijo, 2013a)

Pero, en este caso, es de destacar que el indicador de calidad tradicional (cartera vencida/ cartera bruta) se ubicó en niveles de 5,2% exhibiendo un comportamiento estable y apaciguando los temores de probables deterioros en la calidad de la

cartera crediticia, especialmente en la de consumo, como resultado de sus aceleradas expansiones en 2011-2012. (Clavijo, 2013a)

En valores reales la cartera de consumo creció 10,1% anual en noviembre del año 2013. Este crecimiento fue el más bajo desde agosto de 2010, a pesar de la reducción de tasas experimentada especialmente a lo largo de 2012, situación que no impulsó un alto crecimiento de la cartera. (Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, 2014)

Gráfico 4. Crecimiento de la cartera de consumo (var% real mismo año anterior)



Fuente: Superfinanciera y cálculos Davivienda-Dirección ejecutiva de Estudios Económicos

2.1.1 Comercio de venta directa

De acuerdo al artículo de Vergez (2014), la venta directa tiene presencia en Colombia desde hace unos 26 años, pero ha sido en la última década donde ha tomado mayor fuerza, con dos principales esquemas: la venta plana y el multinivel. En el mundo este tipo de venta ocupa el 42% del mercado, y en Colombia el 48%.

La evolución de los canales de distribución en Colombia y América Latina es clara, es un modelo que sigue creciendo. En el continente países como Brasil, México y Argentina lideran este sistema donde las compañías organizan vendedores para

promocionar sus productos de una forma organizada y directa al consumidor.(Revista IAlimentos, 2013)

Datos de Acovedi destacan que en el año 2012 este mercado generó US$2,9 billones en Colombia con un crecimiento promedio del 8% al año en ventas. Además, la Asociación añade que en el país los productos de cosméticos y cuidado personal equivalen al 59% del mercado. (Vergez, 2014)

En Colombia las ventas por catálogo se han convertido en una fuente de ingresos para muchas familias, aproximadamente 14.000 colombianos dependen de esta industria. Según datos registrados por la Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi), esa es la cifra de empleos directos que genera el sector, de los cuales el 95% de este segmento son mujeres y 48% de ellas son cabeza de familia. (Arango, 2014)

Existen varios criterios para tipificar los canales de venta directa, siendo los más relevantes el esquema de remuneración de la fuerza de ventas y la forma o vehículo a través del cual se presenta la oferta al consumidor final. (Zapata, 2010)

Por la forma de llegar al consumidor se presentan los siguientes sistemas: (Zapata, 2010)

- La venta directa persona a persona: en este esquema la fuerza de ventas llega directamente al espacio del consumidor y presenta, de manera individual, la propuesta de la marca. Típicamente estas ventas se realizan en un ambiente conocido por el consumidor final (su casa o lugar de trabajo) facilitando el proceso de decisión de la compra, adicional al efecto positivo que genera la promoción del producto por una persona conocida por el consumidor final. Si bien en nuestro país el mayor porcentaje de las ventas persona a persona se realizan con el apoyo de un catálogo impreso, este no es el único mecanismo de presentación de la oferta que aplica a este modelo de comercialización. Para productos con alto nivel de especialización y novedad o aquellos cuyo precio de

venta al público limita las compras por impulso, se hace necesario el entrenamiento y suministro de muestras físicas a la fuerza de ventas para realizar demostraciones personalizadas y manejar las inquietudes que puedan surgir de las mismas.

- El Party Plan: en este esquema las ventas se realizan de manera grupal. Una representante de ventas o empresaria realiza una demostración detallada de los productos o servicios en la casa de una anfitriona que previamente ha invitado una serie de personas allegadas para dicho evento. En este modelo la fuerza de ventas debe concentrar su esfuerzo en conseguir un alto número de anfitriones que estén dispuestos a realizar el evento en sus casas. La efectividad en la venta, una vez reunidos los consumidores potenciales, dependerá de la capacidad de atracción y entretenimiento que la demostración logre obtener. En los esquemas de venta directa grupal se puede generar un espiral positivo al agregarse al discurso de venta opiniones y comentarios desprevenidos de los mismos asistentes que, a su vez, influyen en la decisión de compra de los demás asistentes.

  El modelo party plan es perfectamente aplicable a la mayoría de categorías de productos, haciendo la excepción de aquellos cuya decisión implique discutir temas que el consumidor no desea exponer públicamente (Ej.: condiciones médicas, finanzas personales, etc.).

Por la forma en que la fuerza de Ventas obtiene ganancias, se tienen los siguientes sistemas de compensación: (Zapata, 2010)

- Compensación plana: en este modelo la representante de ventas obtiene un precio de “mayorista” sobre los productos comercializados y su ganancia estará representada en el diferencial entre dicho precio y el precio público sugerido. Típicamente el porcentaje de ganancia en el mercado colombiano se encuentra entre el 20% y 40% en función de la categoría de producto y volumen de compras de la representante.

- Compensación Multinivel: este esquema, también conocido como mercadeo de red, considera ganancias para los representantes no solo por las ventas que estos realicen sino también por el reclutamiento, entrenamiento y motivación de nuevos representantes.

  Típicamente en un esquema de este tipo la fuerza de ventas obtiene beneficios por tres vías: un descuento sobre las ventas que realizan directamente, descuentos de mayoristas de acuerdo a los volúmenes que logra su red y bonos por la gestión de los nuevos representantes que han ingresado al sistema.

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

2.2.1 Análisis de la demanda

La tendencia de este modelo en Colombia se ubica especialmente en la clase media, donde aproximadamente 14.000 personas dependen de esta industria. En el mismo año las ventas directas en el país registraron en el 2012 alrededor de $2,9 billones según cifras de la Asociación Colombiana de Venta Directa, Acovedi.

Este sistema es reconocido en los Estados Unidos gracias al uso permanente de catálogos y colaboradores independientes que ha llevado a empresas como Avon y Anway a consolidarse con un esquema que facilita ingresos a sus representantes de ventas y fortalece la relación con el consumidor. (Revista IAlimentos, 2013)

En Colombia, lleva alrededor de 26 años, y ha sido acogido por personas de estratos medio-bajo, medio y medio-alto, generalmente empleados que ven en el sistema una forma de obtener ingresos adicionales, que les permitan cumplir sus metas a largo plazo.

Este tipo de negocios mueven grandes masas y lo hacen a través de las emociones de las personas, por lo que las reuniones periódicas de una u otra

empresa de multinivel siempre son concurridas. Actualmente, esta industria está jalonando a hombres y mujeres jóvenes (de 19 a 25 años), en gran parte, debido a la falta de empleo en el país, por lo que se ha convertido en una opción destacada de ganar ingresos.

2.2.1.1 Cálculo de la demanda

La demanda para este proyecto se ha calculado de la siguiente manera:

Como mercado global se considerará el total de empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Cali, mientras que el mercado potencial estará representado por aquellas empresas productoras de alimentos en la ciudad de Cali.

Finalmente, como mercado objetivo se considerarán aquellas empresas que producen alimentos no perecederos, de consumo masivo, de la ciudad de Cali.

Cuadro 1. Tamaño del Mercado

MERCADO GLOBAL (*)	MERCADO POTENCIAL (**)	MERCADO OBJETIVO (***)
63.151	1.884	340

(*) Total de empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Cali
(**) Empresas productoras de alimentos de la ciudad de Cali.
(***) Empresas productoras de alimentos no perecederos de la ciudad de Cali.

Fuente: Los autores

2.2.2 Análisis de la oferta

Son muchas las empresas que están vendiendo por catálogo, esta venta directa ha sido muy empleada, en su gran mayoría, por las amas de casa y mujeres independientes que no tienen un tiempo definido para estar en una empresa cumpliendo un horario. Muchas de estas empresas siempre han tenido esta técnica de venta por medio del catálogo, otras están muy nuevas en este nuevo mercado, y ha sido tan exitoso que muchas de las multinacionales la están empleado y haciendo alianzas estratégicas para vender otra clase de productos en sus catálogos. (Durango, 2013)

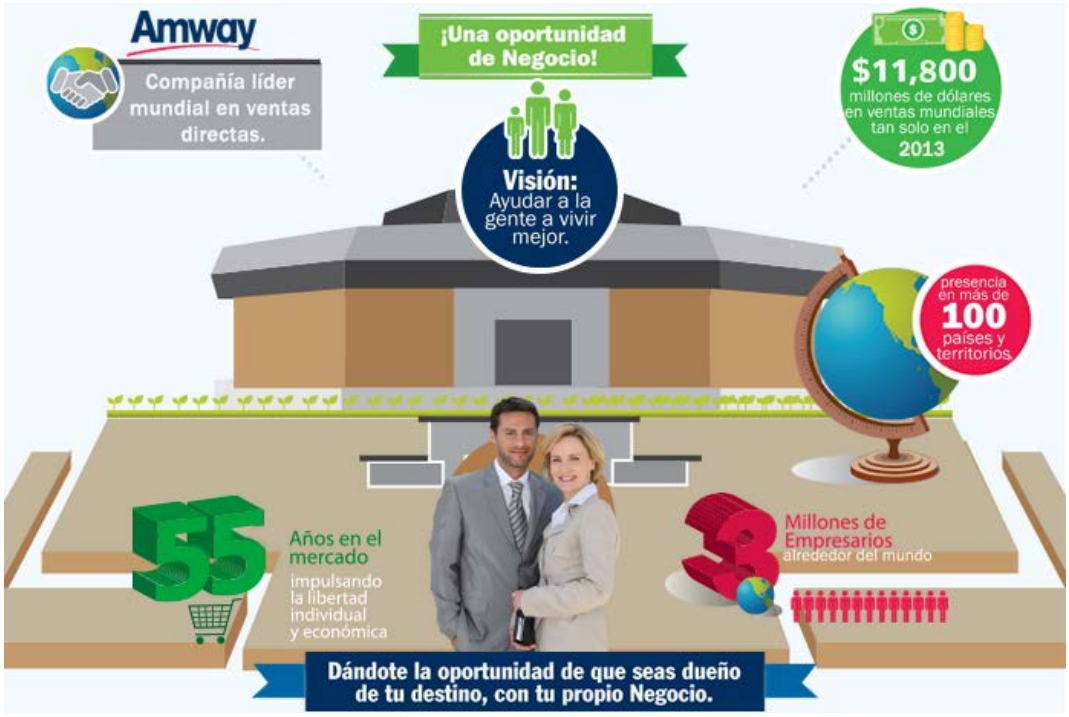
Colombia se ha convertido en uno de los países en América Latina, en realizar las ventas directas por catálogo, ya que las empresas están ofreciendo obsequios e incentivos muy buenos por vender un valor o un tope especifico de los productos, los más utilizados son los electrodomésticos, muebles, teléfonos celulares entre otros, hasta llegar al punto de incentivar con vehículos.

Los productos que ofrecen todas estas empresas son cosméticos, lociones, productos de limpieza, cremas corporales y faciales, productos para niños y adolescentes, ventas de chocolatinas, joyas, helados, ropa, productos naturales, vestidos de baño, ropa íntima, ropa casual, productos para el hogar, y un sinfín de productos que se pueden encontrar en estas empresas mencionadas. (Durango, 2013)

En Colombia, la oferta de empresas que utilizan el marketing multinivel para comercializar sus productos es amplia y entre las más representativas se encuentran:

- **Amway:** es una de las compañías de venta directa más grande del mundo con más de tres millones de empresarios en más de 80 países y territorios en todo el mundo. Alticor Inc., la compañía matriz de Amway reportó ventas mundiales por $11.800 millones de dólares en 2013 (Amway Colombia, 2014b).

Imagen 1. Amway



Fuente: (Amway Colombia, 2014b)

Imagen 2. Compensación Amway

Fuente: (Amway Colombia, 2014c)

Cuenta con más de 400 productos de nutrición, belleza y cuidado del hogar representados en marcas como Nutrilite, Artistry, Moiskin, Glister, Amway Home, Ertia y Tolsom. Además, de 900 colaboradores entre científicos, ingenieros y técnicos a nivel global en 75 laboratorios de investigación y desarrollo con 1.000 patentes aprobadas y más de 700 pendientes de aprobación. La línea Nutrilite cuenta con 4 granjas con certificación orgánica en Washington, California, México y Brasil. (Amway Colombia, 2014a)

- **Avon:** es una de las empresas de venta directa más grande del mundo, con más de 6 millones de representantes. Sus productos están disponibles en más de 100 países, y la línea de productos incluye cosméticos de color, productos de cuidado de la piel, fragancias, la moda y el hogar. Cuenta con marcas reconocidas como Avon Color, Anew, Skin So-Soft y Advance Techniques. (Avon Colombia, 2014a)

Cuadro 2. Compensación Avon

Sólo debes poner pedido consecutivamente durante tus 6 primeras Campañas y podrás tener esta increible ganancia

¿Cómo alcanzar la ganancia?

Mira las cifras y date cuenta que con Avon **sí se puede ganar**

	25% de descuento sobre tus pedidos	Premios en programas de incentivos	Programas Hablemos y ofertas adicionales	Por tus referidos (dos por camapaña)	Ganancia Kit Premium
1 Campaña	46.250				19.999
2 Campaña	51.250	60.000	210.000		147.995
3 Campaña	56.250	60.000	250.000	80.000	
4 Campaña	61.250	60.000	280.000	80.000	
5 Campaña	66.250	60.000	280.000	80.000	
6 Campaña	71.250	60.000	280.000	80.000	
Ganancia Total	**352.500**	**300.000**	**1.300.000**	**320.000**	**167.994**

Promedio Ganancia por mes $600.000

Fuente: (Avon Colombia, 2014b)

- **Yanbal:** empresa peruana con más de 35 años de experiencia en la venta directa de productos de belleza y bijouteria en 11 países de Suramérica, Centroamérica, Norteamérica y Europa. Según la Direct Selling Association – DSA, ocupa el puesto 15 entre las mejores empresas de venta directa del mundo. Están certificados bajo el código de SSMA (Salud, Seguridad y Medio ambiente).

  Sus productos y catálogos siguen la moda del mundo, siempre innovando y dándoles a sus clientes lo último a nivel internacional. (Yanbal Colombia, 2014)

  En 2013, la empresa reportó ventas por $550.000 millones obteniendo el 18% de participación del mercado (EFE, 2014). Esta compañía distribuye un portafolio cercano a los 700 productos y, desde Colombia, se controla la cadena de abastecimiento hacia otros países de la región. Las ventas nacionales representan el 35 por ciento de los ingresos de Yanbal en Latinoamérica, superado solo por México. (Sección Economía, 2014)

- **Herbalife:** es una compañía global de nutrición, dedicada a la venta de productos para el cuidado personal; destinados a promover calidad de vida y bienestar general. A lo largo de sus más de 34 años de historia, Herbalife se

consolidó como una empresa innovadora, ofreciendo productos con los más altos estándares de calidad, en más de 90 países, a través de una red de Distribuidores independientes. (Herbalife Colombia, 2014a)

El Plan de Mercado de Herbalife contempla la posibilidad de regresar a los Distribuidores independientes hasta el 73% de las ventas de los productos de acuerdo a lo detallado en dicho plan. Está diseñado para maximizar las ganancias, de forma continua y sustancial. (Herbalife Colombia, 2014b)

Los distribuidores independientes pueden obtener ganancias de las siguientes maneras: (Herbalife Colombia, 2014b)

- Por venta de productos al por menor
- Por venta de productos al por mayor
- Regalías[1]
- Bonos mensuales de producción[2]
- Bonos anuales

- **Omnilife:** su objetivo principal es el de ofrecer al mercado los mejores productos nutricionales, brindando a más personas salud y la oportunidad de realizar una labor de servicio con un atractivo económico creciente. Para alcanzar dichos objetivos, la empresa ha tenido que aplicarse con imaginación y rigor a la investigación, realizar la más cuidada selección de las materias primas y extremar los controles de calidad, para así satisfacer las exigencias de contribuir a una novedosa y sana nutrición. (Omnilife, 2014)

  El crecimiento es diario, no debe esperarse quince días o un mes. Omnilife e ha puesto en marcha el Multidesarrollo, a partir de una empresa de capital enteramente mexicano que genera frutos diarios para satisfacer grandes

[1] El termino Regalías equivale a Bonificación por Volumen o por Volumen de Ventas, Bonos o Pagos de Organización Descendente, Comisión por Sobreventa, Incentivos por Volumen, Ingresos por Reembolso por Volumen de Ventas, Rebajas o Ingresos Adicionales, Ingresos por Rebajas Adicionales, Ingresos o Ganancias por Regalías, Pagos Calificadores, según aplique por país.
[2] El término Bono de Producción equivale a Bonificación o pago por Producción, Incentivo por Desempeño de Organización, Ingresos Adicionales o por Servicios Adicionales, Rebaja por Producción, Comisión por Producción según aplique por país.

exigencias, tanto económicas como sociales que, en todo el mundo, se presentan día con día. El sistema de comercialización de Omnilife consiste en ofrecer al mercado productos de manera directa, a través de Distribuidores Independientes, los Empresarios Omnilife.

Desde su fundación, Omnilife ha llegado a miles de hogares con su oportunidad de salud, negocio independiente y crecimiento personal: (Omnilife, 2014)

- 5.5 millones de Distribuidores.
- 19 países de América y Europa.
- Más de 3.500 empleados.
- Más de 100 productos nutricionales.
- Más de 100 diferentes productos de línea de belleza.

- **Natura Internacional:** es una marca de origen brasileño, nacida de la pasión por la cosmética y por las relaciones, presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, son la industria líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, como también en el sector de venta directa. Desde 2004, son una compañía de capital abierto, con acciones listadas en el Nuevo Mercado, el más alto nivel de gobernanza corporativa de la Bolsa de Valores de San Pablo (Bovespa). (Natura, 2014b)

  Ofrece un portafolio de productos que incluye soluciones para diversas necesidades de sus consumidores, hombres y mujeres de todas las edades, tales como productos de tratamiento para la piel, rostro y cuerpo, cuidado y tratamiento del cabello, maquillaje, perfumería, productos para el baño, protección solar y líneas infantiles. (Natura, 2014a)

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

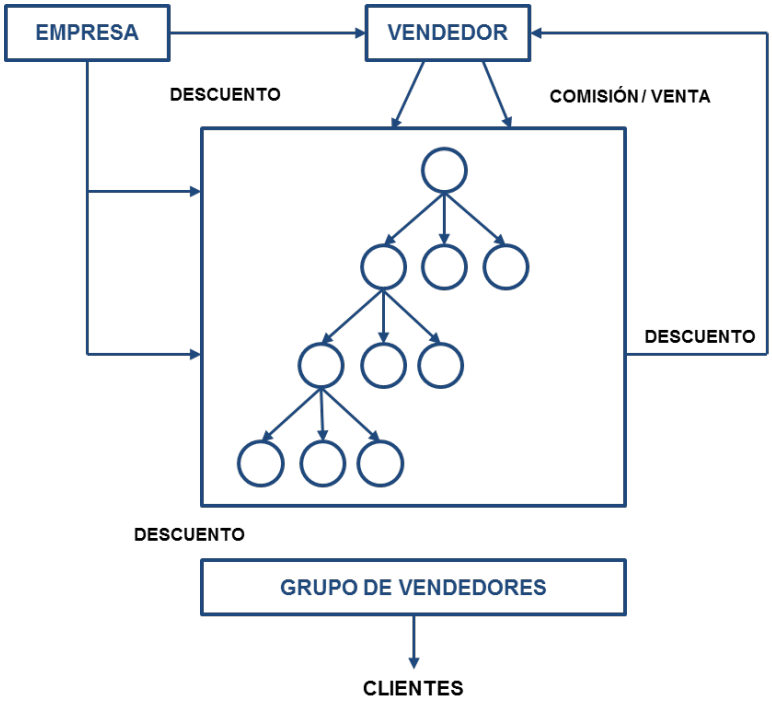
El marketing multinivel es un moderno sistema de comercialización de productos o servicios en el cual un vendedor se beneficia de la venta directa, así como del patrocinio de una red descendente de distribuidores asociados. (García, 2004)

CONSUMER NETWORK construirá una base de datos de clientes que permita lograr una ventaja competitiva a través de múltiples compradores y niveles de satisfacción altos.

El marketing multinivel es un sistema de ventas que se puede aplicar para comercializar productos de belleza, hogar, consumo masivo o accesorios. El modelo es aplicable a cualquiera de estas industrias, pues contempla la difusión de nuevos productos, la mantención de los consumidores y la expansión constante de la compañía.

El modelo que se utilizará se presenta en la figura 1.

Figura 1. Modelo de multinivel



Fuente: Los autores

El sistema cuenta con tres elementos en los que se puede desarrollar el negocio:

- Consumo: los dealers, distribuidores o vendedores tienen un precio “socio” (menor al precio del cliente final), lo que les permite ahorrar en los productos que distribuya CONSUMER NETWORK.

- Comercialización: los distribuidores reciben un porcentaje de las ventas personales que realicen, lo que les permite tener un ingreso por comercialización.

- Construcción de redes: los dealers o distribuidores pueden invitar a otras personas a convertirse en consumidores, vendedores y/o distribuidores y, éstos a su vez pueden hacer lo mismo sucesivamente. Lo anterior permite ir construyendo una red de consumidores o una comunidad empresarial y disfrutar de toda la riqueza generada por los volúmenes de venta y/o consumo. Al crear una red que comercializa productos y/o servicios, los distribuidores pueden beneficiarse de un ingreso residual[3] por cada venta del producto, ya sea por frontalidad[4] o en profundidad[5].

2.3.1 Entrenamiento

El modelo de multinivel contará con un programa de entrenamiento, en el cual se instruirá a los dealers, distribuidores o vendedores, en aspectos generales como antecedentes de la empresa, planes, políticas y procedimientos, así como la información de cada uno de los productos que se comercialice, características, usos, ventajas, empaque, condiciones de venta, entre otros.

---

[3] Se refiere a los ingresos que se generan y se siguen generando aunque ya no se esté trabajando en el sistema. Estos ingresos pueden extenderse por varia generaciones, aun cuando la persona que los haya generado ya haya muerto.

[4] Término que se refiere a los distribuidores que se encuentran directamente afiliados a la empresa por la persona que los invitó. Así mismo, puede haber tantos frontales como el esquema de construcción de redes de la empresa de Multinivel lo especifique.

[5] Término que se refiere a los distribuidores asociados que son los asociados de otros distribuidores. Cada asociado constituye un nuevo nivel, de esta forma puede haber tantos distribuidores o niveles en profundidad como el esquema de construcción de redes de la empresa lo especifique.

2.3.2 Incentivos

Los incentivos ofrecidos a los distribuidos y/o consumidores son:

- Bonificaciones sobre compras: son reducciones temporales del precio del producto por la compra de cantidades significativas (en este caso, sería más de 3 unidades de la misma referencia).
- Bonificaciones sobre compras adicionales: se refiere a cierta cantidad de efectivo o producto que se otorga por cada unidad adicional adquirida luego de la primera compra que realice.
- Mercancía gratis: mercancía entregada sin ningún costo a los vendedores que compren una determinada cantidad de un mismo producto o de diferente.

2.3.3 Plan de compensación

El método de compensación utilizado es el de comisión directa, puesto de CONSUMER NETWORK no puede ejercer un control estricto sobre las actividades de los dealers, es decir, la utilidad personal está relacionada directamente con el volumen de ventas que cada persona genere.

2.3.4 Beneficios del sistema

- El tiempo lo dispone cada persona, no hay un horario fijo.
- Se puede desarrollar desde cualquier lugar.
- Posibilidad de expandirse por todo el país y fuera de él sin límites.
- No hay limitaciones (nivel de escolaridad, estratificación, etc.).
- La inversión inicial es mínima, por lo que no lo convierte en un negocio de alto riesgo.
- Se comercializan productos de alta demanda.

- No se requiere inversión en infraestructura, servicios públicos o empleados.
- Las ganancias dependen del trabajo individual y grupal.
- Mejor estilo de vida.
- Independencia laboral.
- Es su propio jefe.

2.3.5 Ejemplo de producto a comercializar

Matiz es un café gourmet Colombiano cultivado en alta montaña. Excelso, recogido a mano y secado artesanalmente al sol, siguiendo una tradición de más de dos siglos de cultivo de cafés de alta calidad. (Federación Nacional de Cafeteros, 2014)

Sus variedades están dadas de acuerdo a su tostión:

- Tostión clara (sabor suave: acidez agradable, delicado sabor y aroma)
- Tostión media (sabor medio: equilibrio, sabor y aroma de exquisito balance)
- Tostión oscura (sabor fuerte: sabor amargo y aroma intenso)

Imagen 3. Presentación del café

Fuente: Café Matiz

2.3.5.1 Almacenamiento

Una buena bebida se caracteriza por su sabor y aroma. Para conservar estas propiedades, es importante un buen almacenamiento del café tostado. Se recomienda guardar la bolsa de Matiz cerrada dentro de un recipiente hermético y conservarlo dentro de la nevera, si es posible. De esta manera, se evita que factores como la humedad, el calor y el aire lo deterioren. (Federación Nacional de Cafeteros, 2014)

2.3.5.2 Empaque

La válvula desgasificadora, presente en los empaques de Café Matiz, impide la entrada de oxígeno y permite la salida de compuestos volátiles, lo cual permite conservar mejor sus propiedades de aroma y sabor.

Para un mayor disfrute de las características organolépticas de Café Matiz, se recomienda precalentar las tazas antes de servir el café. (Federación Nacional de Cafeteros, 2014)

2.3.5.3 Variedades

Imagen 4. Matiz Marfil - Suave

Matiz Marfil – Suave

Su tostión clara y molienda media hacen que su matiz de sabor sea suave, con agradable aroma, alta acidez, cuerpo medio/bajo y notas cítricas.

Fuente: Café Matiz

Imagen 5. Matiz Ambar - Balanceado

Matiz Ambar – Balanceado

Su tostión media y molienda media hacen que su matiz de sabor sea balanceado, con aroma pronunciado, acidez media, cuerpo medio/alto y notas dulces.

Fuente: Café Matiz

Imagen 6. Matiz Escarlata - Intenso

Matiz Escarlata – Intenso

Su tostión oscura y molienda gruesa hacen que su matiz de sabor sea intenso y prolongado, con aroma pronunciado, acidez media/baja, cuerpo alto y notas tostadas de chocolate.

Fuente: Café Matiz

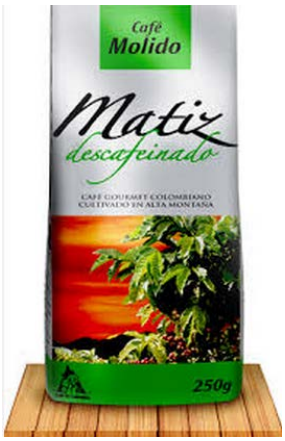
Imagen 7. Matiz Ébano – Fuerte

Matiz Ébano – Fuerte

Su tostión tipo expreso y molienda gruesa hacen que su matiz de sabor sea fuerte y duradero, con aroma intenso, baja acidez, alto cuerpo y notas agradables ahumadas y de nuez.

Fuente: Café Matiz

Imagen 8. Matiz Descafeinado



Matiz Descafeinado

Su tostión y molienda media hacen que su matiz de sabor sea balanceado y dulce, con un aroma pronunciado. Es especial para las personas sensibles a la cafeína y que quieren disfrutar de un café gourmet.

Fuente: Café Matiz

2.3.6 Clientes

De acuerdo a García (2004), el distribuidor de marketing multinivel es una persona con una alta autoestima, que suele perseguir sus sueños sin miedo al fracaso, entusiasta, hábil en la solución de problemas, disciplinado y luchador.

Generalmente, es una persona que tiene otra actividad profesional o comercial, la mayoría son trabajadores cualificados o tienen una empresa, estudios primarios o medios, están entre 35 y 44 años y ganan un salario promedio, siendo la mayoría hombres. García (2004) afirma que en pocas ocasiones personas con ingresos elevados se sienten interesados por el Marketing Multinivel, a excepción de aquellas marcas cuyo producto de distribución sea la bijoutería o joyería, que ofrece un mayor poder de atracción.

De otra parte, existe otro tipo de distribuidor a quien también le llama la atención el marketing multinivel, pues ven en éste, una forma de obtener ingresos adicionales para su sustento, estos proceden de clase baja y con pocos estudios o en su defecto son personas de clase media y con una ocupación administrativa que les permite realizar actividades adicionales para obtener ingresos extras. (García, 2004)

El perfil del distribuidor se define a partir de características personales, sociales, psicológicas y culturales.

Cuadro 3. Perfil del distribuidor

Culturales	- La venta directa se fortalece en momentos difíciles y de crisis, en su gran mayoría debido a que es un sistema que está muy relacionado con las emociones, más allá de las remuneraciones que la persona pueda obtener a partir del negocio. - Este sistema pretende brindar oportunidades de negocios accesibles a aquellas personas que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida por género, edad, educación ni experiencia previa.
Sociales	- CONSUMER NETWORK está dirigido a personas que busquen su independencia financiera u obtener ingresos adicionales para su familia o su desarrollo profesional. - El cliente final compra por oportunidad y respaldo del producto. - En Colombia este tipo de veta se ha constituido en la alternativa para muchas personas, con la que buscan un desarrollo empresarial en el sistema de libre mercado local.
Personales	- El marketing multinivel está dirigido a personas en diferentes ciclos de vida: recién casados, matrimonios jóvenes (sin hijos), solteros, matrimonios mayores (con hijos), jubilados. - Asimismo, se presenta en diferentes ocupaciones: amas de casa, bachilleres, tecnólogos, profesionales, independientes, empleados. - La mayoría de las personas que ingresan a un negocio multinivel buscan mejorar sus condiciones económicas, con el fin de cumplir sueños personales y familiares. - Las personas que se asocian a una red incrementan su autoestima, al percibir reconocimiento por parte de otras personas.
Psicológicas	- El entrenamiento en temas de superación les permite una continua automotivación. - Las personas se vuelven creativas, con el fin de desempeñar efectivamente el negocio y lograr las metas propuestas.

Fuente: Los autores

2.3.7 Competencia

Todos los sistemas de venta directa se convierten en competidores directos, especialmente, los que ofrecen productos de consumo masivo (alimentos). En Colombia, la primera compañía en ventas de alimentos por catálogo es Novaventa, convirtiéndose en la única en el mundo que llega directamente al consumidor con este tipo de productos. (Grupo Nutresa, 2014b)

Novaventa S.A.S. es una compañía de canales alternativos que hace parte del Grupo Nutresa, constituida en el año 2000 y que tiene a su cargo la comercialización de productos de compañías como: Nacional de Chocolates, Noel,

Zenú, Doria, Colcafé, entre otras, a través de dos canales: Venta Directa (venta por catálogo) y Venta al Paso (máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café).

Actualmente, Novaventa en su canal Venta Directa cuenta con una red superior a 60.000 mamás empresarias y tiene presencia en el 75% de los departamentos de Colombia. (Grupo Nutresa, 2014a). Dentro de los productos que esta empresa comercializa en su catálogo, se encuentran:

Imagen 9. Productos comercializados por Novaventa

Fuente: Grupo Nutresa

Imagen 10. Beneficios del programa Mamá Empresaria de Novaventa

Fuente: Grupo Nutresa

Otra de las empresas de multinivel que llegó hace poco a Colombia y que actualmente está distribuyendo un producto de consumo masivo, – café con características organolépticas –, es Gano Excel, compañía establecida y líder de venta directa dentro de la industria del bienestar, con presencia mundial en el mercado y el comercio de 100 países. Esta empresa fabrica y distribuye una amplia gama de productos únicos, desde suplementos alimentarios, bebidas, productos de cuidado personal y cuidado de la piel hasta productos para el hogar. (Gano Excel Colombia, 2014)

Sin embargo, a raíz de la entrada de esta empresa al país se han generado muchos comentarios y dudas acerca de si es un multinivel o una pirámide, lo que no ha permitido que el negocio se desarrolle completamente. Además, varios medios comentan que el precio del producto es bastante alto comparado con uno que se puede adquirir en un supermercado.

2.4 PLAN DE MERCADEO

2.4.1 Estrategia de precios

En el sistema multinivel, la fijación del precio se debe considerar por el método basado en el valor, el cual se basa en el precio que se cree que el cliente está dispuesto a pagar, de acuerdo a los beneficios del producto.

El precio basado en el valor depende de la solidez de los beneficios del producto, los cuales son los que se deben vender y no las características. Si los beneficios están claramente definidos, ponen a la empresa en ventaja sobre los competidores, por lo que puede tener precios más altos. No obstante, este enfoque puede alejar a los potenciales clientes que se mueven de acuerdo al precio y colocar nuevos competidores en el mercado.

Como el negocio de CONSUMER NETWORK es ofrecer la red a empresas de consumo masivo de alimentos no perecederos, manejará un precio de acuerdo a

la cantidad de productos que incluyan en el catálogo. Y los precios de estos productos estarán acordes a los establecidos en el mercado para productos similares, con el fin de hacer más efectiva su comercialización a través de los distribuidores; teniendo en cuenta el código de ética establecido por ACOVEDI[6], en el cual no permitirá que el mismo producto se consiga en un lugar o forma diferente que no sea el canal directo con una variación superior o inferior al 10% como parámetro.

Cuadro 4. Precio del servicio

VOLUMEN DE VENTAS	COSTO	MARGEN	PRECIO DE VENTA
Entre $5.000.000 y $10.000.000	265.248	15%	305.036
Entre $10.000.001 y $20.000.000	527.748	15%	606.911
Entre $20.000.001 y $30.000.000	1.027.748	15%	1.181.911
Más de $30.000.000	2.402.748	15%	2.763.161

Fuente: Los autores

Se debe tener en cuenta que el precio de los productos no debe ser mayor al que pueda manejar un supermercado, ya que de esa manera el consumidor no comprará a través del catálogo, ni tampoco puede ser muy bajo, puesto que se debe considerar el porcentaje de ganancia para los distribuidores o dealers.

2.4.2 Estrategia de ventas

Se contará, básicamente con tres estrategias:

- Capacitación: CONSUMER NETWORK contará con un sistema de entrenamiento continuo para sus distribuidores, a través del cual se brindará información de los productos y capacitaciones orientadas a la motivación, superación personal, desarrollo empresarial, libertad financiera, entre otras, que le permitirán a estas personas mantener su ánimo en alto para que la efectividad del negocio.

[6] Asociación Colombiana de Venta Directa

- Información: se habilitará una línea 018000 de atención al cliente a nivel nacional, y se implementará un chat en línea, con lo que se busca atender las necesidades que surjan en las persona interesadas en el negocio y en los distribuidores. Adicionalmente, a través de la página Web se tendrá la opción de contactarse con la empresa, ya sea para sugerencias, quejas o reclamos acerca del negocio o del producto.

- Organización: se realizará periódicamente la medición del impacto en la relación con los clientes y proveedores, puesto que el objetivo principal de la empresa es la búsqueda, construcción y posicionamiento de la marca de cada uno de sus productos, así como cultivar relaciones gana-gana con sus distribuidores.

- La empresa tendrá una penetración del mercado del 20%, sobre el mercado objetivo, determinado a partir de la capacidad instalada de la empresa. De acuerdo a esto el número de empresas determinado como posibles clientes son 68 empresas.

2.4.3 Estrategia promocional

El boca a boca es la mejor estrategia promocional que tiene el marketing multinivel, puesto que quienes obtengan una alta satisfacción con el producto, pasarán la voz a otras personas para que lo consuman.

No obstante, la empresa realizará una leve campaña de medios para darse a conocer y dar a conocer el producto. Pautará en el periódico El País de la ciudad de Cali durante el mes de lanzamiento y nuevamente a los tres meses, además de un reportaje que se publicará en el mismo.

Adicionalmente, se contará con una página Web, en la que podrán visualizar los productos que comercializa la empresa, así como conocer el funcionamiento del negocio. Se utilizará el posicionamiento en google de esta página, con el fin que los consumidores y distribuidores puedan encontrar rápidamente la misma. Es

claro que hoy internet representa la manera más eficiente en la que los consumidores se conectan con su entorno y las marcas, por ello, CONSUMER NETWORK buscará ser estratégico en la red utilizando una estrategia de posicionamiento SEO (Search Engine Optimization).

Se utilizarán otros medios de publicidad como e-mail marketing y mensajes de texto, a través de la compra de bases de datos. Y se aplicarán estrategias de comunicación de acuerdo al nicho de mercado en redes sociales como twitter, Facebook, LinkedIn, myspace, entre otras, ya que de acuerdo al Estudio Nacional de Tendencias de Cloud Computing realizado en Colombia en el 2013, el 48,7% de las empresas encuestadas utilizan las redes sociales para vender sus productos, siendo las más utilizadas facebook con un 65,5%, twitter con un 54,9% y LinkedIn con un 19,5%. El 61,1% de estas empresas argumenta que con su ingreso a las redes sociales buscan identificar o aprovechar oportunidades de negocios. (Mogollón, 2013)

También, se elaborará un portafolio de presentación de la empresa, donde se consignará la información más relevante que debe saber el cliente para entrar en el negocio de comercializar sus productos a través de la venta directa.

A continuación se presentan los costos de las estrategias promocionales:

Cuadro 5. Costo estrategias promocionales

ESTRATEGIA	VALOR
Pauta Periódico El País (1/4 página Lns-Vns)	912.856
Desarrollo página Web	1.200.000
Posicionamiento SEO	1.850.400
Portafolios (1000 unidades)	3.598.000
Base de datos e-mail marketing	266.252
Mantenimiento Página Web	123.360

Fuente: Los autores

2.4.4 Estrategia de distribución

Teniendo en cuenta que la venta directa es la venta de productos directos al consumidor final, de persona a persona a través de un catálogo, siendo éste la mejor manera de llegar con los diferentes productos que se comercialice.

Usualmente, el catálogo se acompaña de una fotografía e información general del producto como descripción, precio y beneficios.

Es así como el distribuidor o dealer utilizará como herramienta el catálogo de la empresa para llevar directamente al consumidor final las diferentes líneas y productos de la empresa.

La estrategia de distribución utilizada será el Push, la cual va dirigida al distribuidor. Su objetivo principal es lograr la cooperación voluntaria del distribuidor quien a través de los incentivos, promociones y condiciones de venta que le ofrece la empresa, van a empujar el producto cada vez que pueda hasta que consolide su red.

2.4.5 Políticas de servicio

- Garantizar a todos los distribuidores y a sus consumidores finales un excelente servicio, así como productos de la mejor calidad, preferiblemente elaborados en el territorio nacional y de industria colombiana.
- Solucionar ágilmente los inconvenientes con productos y/o incentivos de la campaña registrados a través de la línea de servicio al cliente, correo electrónico, página web o chat en línea.
- La empresa otorgará un plazo máximo de 3 días para solicitar cambios o realizar devolución del producto, siempre y cuando éste se encuentre sellado y en buen estado.

- Los reclamos frente al producto o incentivos deberán registrarse en un plazo no mayor a los cinco días siguientes al recibo del envío, a través de la página.

3 ESTUDIO TÉCNICO

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1.1 Producto

Cuadro 6. Ficha técnica del servicio

Denominación del servicio	Servicio de venta directa en modalidad multinivel
Descripción general	Esta modalidad se basa en la creación, desarrollo y multiplicación de Redes de personas que, de forma independiente, son responsables de la distribución y comercialización de los productos de una empresa.
Características generales	Plan de marketing Plan de compensación Entrenamiento
Segmento	Personas que deseen un ingreso adicional u obtener libertad económica.
Beneficios	• Brinda independencia económica y horaria • Se elige el lugar de trabajo propio, sin restricciones geográficas. • El negocio puede desarrollarse sin poseer conocimientos previos. • Promueve oportunidades por igual. • Permite aprender y entrenarse con el ejemplo y la duplicación.
Recursos y equipos físicos	Computador Internet Celular

Fuente: Los autores

3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto

- **Ámbito del proyecto**

CONSUMER NETWORK tiene como objetivo la creación de redes de personas a través de las cuales distribuirá productos de consumo masivo, ofreciendo beneficios e incentivos económicos. Para ello, brindará capacitación y entrenamiento a todos los dealers o distribuidores en temas relacionados a la venta directa, mercadeo en redes y estructuras de multinivel, con el fin que

entiendan el funcionamiento del negocio y puedan hacer crecer rápidamente su red.

- **Tamaño del proyecto**

La idea inicial del proyecto es brindar mediante el entrenamiento en venta directa a través de la construcción de redes, un ingreso adicional a aquellos trabajadores y amas de casa que así lo requieran para mejorar su calidad de vida, a través de incentivos económicos por la venta y distribución de productos de consumo masivo y principalmente por la conformación de redes de distribuidores.

No obstante, es importante conocer la capacidad de la empresa para lograr su objetivo, generando utilidades a partir del desarrollo de la actividad comercial. Por ello, se hace necesario tener presente el punto de equilibrio, el cual se presenta en el siguiente cuadro para cada uno de los años de proyección.

Cuadro 7. Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Punto de equilibrio ER Sin Financiación	610	631	643	662	678
Punto de equilibrio ER Con Financiación	579	591	595	594	604

Fuente: Los autores

- **Maquinaria y equipos requeridos**

Según el análisis previo para el funcionamiento del proyecto, se determinó que los activos necesarios para la realización del marketing multinivel son los siguientes:

Figura 2. Computador portátil

- Procesador: Intel® Core™ i5 4210U
- Sistema Operativo: Windows 8.1
- Memoria: 8GB
- Disco Duro: 750GB
- Pantalla: 14"

Fuente: Alkosto

Figura 3. Computador de escritorio

Fuente: Alkosto

- Procesador: Intel® Celeron® 1037U
- Sistema Operativo: Windows 8
- Memoria: 4GB
- Disco Duro: 500 GB
- Pantalla: 18,5" LED

Figura 4. Impresora Multifuncional

Fuente: Alkosto

- Función: Copia, Imprime, Escanea, Fax
- Velocidad Impresión copia:
  Negro 9.7
  Color 5.5
- Resolución impresión: 4800 x 1200
- Resolución escaner: 1200 x 2400
- Conectividad: USB

Figura 5. Escritorio

Fuente: Industrias Romil

- Escritorio en L gerencial.
- Múltiples medidas.
- Símil madera para tapa de escritorio, frente de cajón, patas, puertas y cubre piernas.

Figura 6. Módulo recepción

Fuente: Industrias Romil

- Módulo recepción a base de 2 mamparas de 900 x 1070 mm de alto y una curva de 600 mm de radio interior fabricados en lámina cal. 16 y 20.
- Paneles en triplex de 9 mm con hule espuma de 10 mm tapizada en tela plana
- Cubiertas en melamina de 28 mm
- Medidas: 1.70 mts, 1.70 mts, 1.10 mts. (LxAxAt).

Figura 7. Módulo doble escritorio

- Módulo doble ejecutivo con división de mamparas de 3.25 mts de frente (las mesas miden 1.60 mts de largo) por 1.80 mts de fondo y altura de 1.60 mts con acabado de pintura en polvo horneada.
- Cubierta tipo bala de 1.60 mts x 60 cms.
- Cubierta recta de 1.20 mts x 60 cms con porta teclado y pedestal de tres gavetas, dos cajones papeleros y uno de archivo fabricados en madera aglomerada revestida de laminado plástico.

Fuente: Industrias Romil

Figura 8. Pedestal

- Pedestal de 2 gavetas, uno papelero y uno de archivo fabricado en melamina de doble cara.
- Medidas: 46 cms de largo, 52 cms de ancho y 51 cms de alto.

Fuente: Industrias Romil

Figura 9. Archivador

- Archivador vertical de 4 gavetas tamaño carta.
- Cubiertas en melamina de 28 mm, cuerpo y frentes de cajón en 16 mm cantos en PVC de 0.45 mm.
- Cajón en melamina de 12 mm, con corredera embalinada de 18", jaladeras de media luna y cerradura general.
- Medidas 52 cms de largo (frente), 55 cms de ancho (fondo) y 1.30 mts de alto.

Fuente: Industrias Romil

Figura 10. Mesa de juntas

- Mesa de reuniones redonda.
- Cubierta y base en melamina de 28 mm.
- Canto de PVC de 0.45 mm y regatón nivelador.
- Medidas generales de 1.20 mts de diámetro y 75 cms de alto.

Fuente: Industrias Romil

Figura 11. Silla ergonómica

- Sillón tipo ejecutivo de trabajo ajustable de respaldo bajo con elevación neumática.
- Asiento y respaldo tapizados en tela y mecanismo MULTIMODAL, con base de estrella en nylon.
- Medidas: 64 cms de largo, 64 cms de ancho y altura de 1,01 a 1,15 mts.

Fuente: Industrias Romil

Figura 12. Silla interlocutora

- Silla de visita con acojinados moldeados y estructura tubular de trineo en pintura epóxica negra.
- Asiento y respaldo tapizados en tela.

Fuente: Industrias Romil

Figura 13. Silla de espera

- Sillón tipo lounge con cuerpo en poliuretano inyectado y tapizado.
- Con 4 patas en aluminio fundido.

Fuente: Industrias Romil

Figura 14. Mesa sala de espera

- Mesa básica con cubierta en melanina.
- Pintura color natural.

Fuente: Industrias Romil

Figura 15. Dispensador de agua

- Capacidad litros: 2 l/h fría - 5 l/h caliente
- Max. Temperatura:
  Frío: 5°C
  Caliente: 95°C
- Voltaje: 120V
- 3 Filtros

Fuente: Alkosto

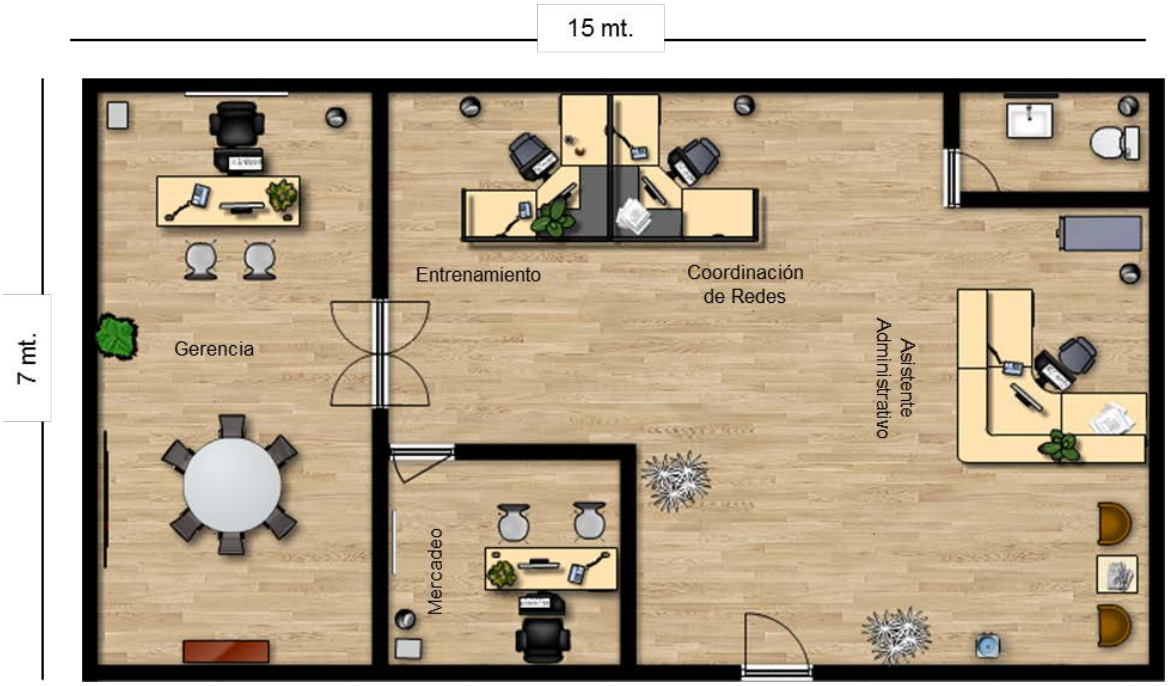
- **Edificios, estructuras y obras de ingeniería civil**

Por ser una empresa de servicios, inicialmente, no se requiere una infraestructura robusta. Teniendo en cuenta los equipos y el recurso humano requerido para iniciar la actividad comercial, CONSUMER NETWORK se instalará en una oficina de 105 m^2 en el Barrio Versalles en la ciudad de Cali. La oficina es entregada en óptimas condiciones, por lo que no es necesario realizar adecuaciones a la misma.

El arrendamiento tiene un costo de $750.000, el cual incluye la administración del edificio. Cuenta con todos los servicios públicos (energía, alcantarillado, acueducto).

A continuación se muestra el plano de la oficina que se ha escogido para desarrollar la actividad de la empresa.

Figura 16. Plano de la oficina



Fuente: Los autores

Figura 17. Plano tridimensional de la oficina

Fuente: Los autores

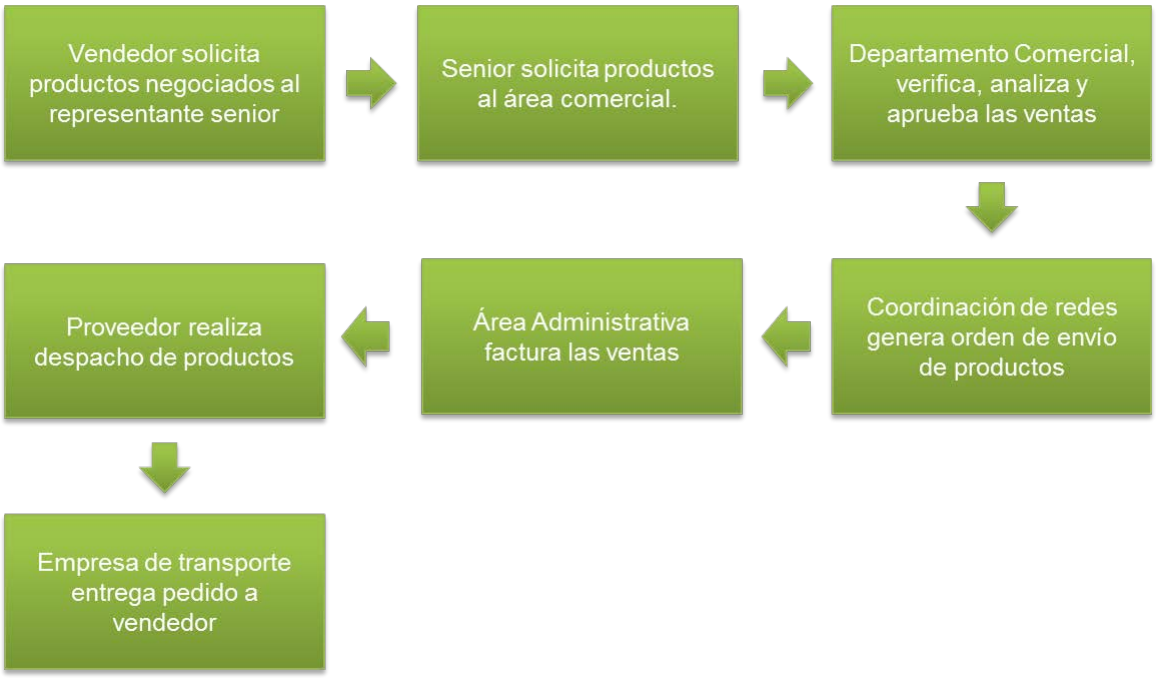
3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo

3.1.3.1 Plan funcional general

Se prevé poder colocar en funcionamiento la empresa con los equipos y muebles anteriormente descritos, así como la infraestructura (oficina) escogida, puesto que la estructura de la empresa crecerá a nivel externo y no tanto internamente, por lo que se puede mantener un buen funcionamiento con los recursos establecidos en el proyecto.

3.1.3.2 Diagrama de bloques

Figura 18. Diagrama entrega de pedidos



Fuente: Los autores

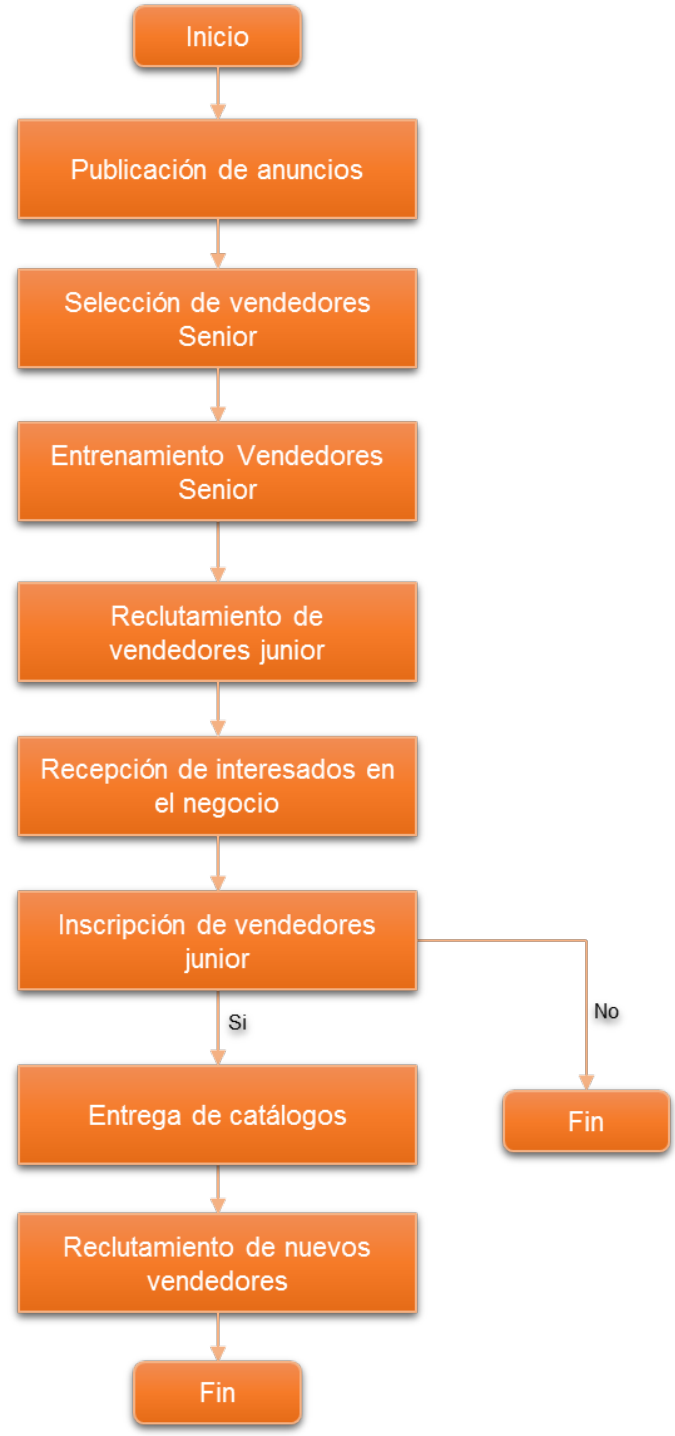
Figura 19. Diagrama del proceso de afiliación

Fuente: Los autores

3.1.3.3 Diagrama de Flujo

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de integración de red, en el que se puede observar la secuencia de reclutamiento de las personas que conformarán las distintas redes.

Figura 20. Diagrama de flujo del proceso de integración de red



Fuente: Los autores

3.1.4 Tecnología

El impacto de la tecnología en todos los modelos de negocio es enorme, y el modelo de negocio de venta directa no es la excepción. Es por ello, que estos se han tenido que adaptar a las nuevas formas de comunicación utilizadas a través de las tecnologías de información, como lo es el internet.

Consumer Network pretende llegar a muchos distribuidores, entre otras cosas, a través de una página que permita dar a conocer su servicio y las empresas afiliadas al sistema de multinivel.

Para el desarrollo de la página Web de la empresa, se contará con un proveedor, el cual asegurará un óptimo desarrollo de la página, cumpliendo los siguientes criterios de calidad:

- La compatibilidad con navegadores, dispositivos, resoluciones y sistemas operativos.
- Diseño en flash y HTML.
- Código sin errores, puesto que antes de su publicación será validada por el W3C (característica que los buscadores valoran para ofrecer un óptimo posicionamiento de la web en los resultados de búsqueda).
- La interfaz gráfica utilizando un diseño intuitivo basado en una clara estructura de la información, acompañada de una estética acorde con la imagen de la empresa que transmita confianza.
- La velocidad de la página a través de la optimización en el diseño, descargas en segundo plano junto con una buena programación.
- La seguridad de la web para proteger la página de ataques de robo de información o el envío de spam.

- La fiabilidad a partir de servidores y un método de trabajo que incluyen numerosos test de funcionamiento del código unitario, test de integración, test de cumplimiento de los requerimientos, etc.
- La accesibilidad, que permite el uso de la página web por el mayor número de visitantes independientemente de sus limitaciones técnicas o discapacidades.
- Actualización de contenidos por parte de la empresa.
- Conexión con las redes sociales, para que el visitante pueda recomendar la web y seguir las novedades del negocio a través de éstas.

3.1.5 Selección del equipo

Para iniciar la actividad de la empresa, se deben adquirir los siguientes muebles y equipos:

Cuadro 8. Muebles y Equipos

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	2	379.900	759.800
Módulo doble	1	1.600.000	1.600.000
Módulo de recepción	1	700.000	700.000
Archivador	1	190.000	190.000
Pedestal	2	110.000	220.000
Silla Ergonómica	5	135.000	675.000
Sillas interlocutoras	10	65.000	650.000
Mesa de juntas	1	240.000	240.000
Mesa de espera	1	55.000	55.000
Silla de espera	2	280.000	560.000
Dispensador de agua	1	449.000	449.000
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador Portátil	3	1.399.000	4.197.000
Computador de Escritorio	2	939.000	1.878.000
Impresora Multifuncional	1	199.000	199.000
Teléfono Conmutador	1	164.000	164.000
Planta central telefónica	1	540.000	540.000
TOTAL			**13.076.800**

Fuente: Los autores

3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos

3.1.6.1 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte administrativa

Para el funcionamiento del área administrativa y comercial de la empresa se requieren los siguientes insumos mensualmente:

Cuadro 9. Insumos de papelería

INSUMO	CANTIDAD
Resma papel	1
Portaminas	3
Lapicero	6
Marcador borrable	3
Borrador Tablero	1
Caja Gancho cosedora	1
Caja Gancho legajador (20 und)	1
Folder Celuguía Oficio	50
Legajador colgante	50
Sobre de manila	25
Tinta impresora (Negro)	1
Tinta impresora (Color)	1
Clip corriente (100 und)	3
Hojas membreteadas (500 und)	1
Recibos de caja menor (100 und)	1

Fuente: Los autores

Cuadro 10. Insumos de aseo y cafetería

INSUMO	CANTIDAD
Bolsas basura (10 und)	1
Papel higiénico (4 und)	1
Kit Recogedor+ trapeador + recogedor	1
Esponja (2 und)	1
Toallas manos hoja triplex (3 und)	1
Jabón en polvo (450 gr)	1
Jabón líquido para manos (4000 cc)	1
Ambientador (1000 ml)	1
Límpido (1000 ml)	1
Filtro de papel para café (100 und)	1
Café (250 gr)	1
Vasos desechables (25 und)	1
Botellón de agua (20 lts)	1
Servilletas (320 und)	1

Fuente: Los autores

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1 Macrolocalización

El ámbito del proyecto es el departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Santiago de Cali, donde se desarrollarán todos los aspectos relacionados con la comercialización del producto. A continuación se presentan datos relacionados con el departamento y la ciudad de desarrollo.

El Departamento del Valle del Cauca está situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05º02'08'' y 03º04'02'' de latitud norte y a los 72º42'27'' y 74º27'13'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 22.140 km^2 lo que representa el 1,9 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el Este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó.

El departamento valle del cauca está dividido en 42 municipios, 88 corregimientos, 531 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados.

El clima del Departamento de Valle del Cauca es muy variado, debido principalmente a factores como la latitud, altitud, orientación de los relieves montañosos, los vientos, etc. La llanura del Pacífico es muy húmeda; registra precipitaciones hasta de 5.000 mm anuales y presenta un régimen pluviométrico monomodal, en el cual la época de mayores lluvias se presenta en el segundo semestre del año; las lluvias aumentan en el litoral hacia la cordillera y las temperaturas superan los 24°C en altitudes que van desde el nivel del mar hasta los 1.000 m.

La economía del departamento del Valle del Cauca está sustentada en la prestación de servicios, le siguen la industria y las actividades agropecuarias. Entre los servicios, los más importantes son los comerciales, el transporte, la banca y las comunicaciones. La agricultura está bastante tecnificada, el producto

más relevante para la economía departamental es la caña de azúcar, donde se encuentran las plantaciones más grandes e importantes del país; le siguen la caña panelera, el sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café palma africana y cacao. En la industria se destacan los alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, fármacos, plásticos y la industria editorial. La ganadería es mayoritariamente vacuna.

Por su parte, El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente. Cuenta con 22 comunas y 15 corregimientos.

La ciudad es plana con una elevación promedia de 1.000 msnm. Cali se sitúa además en un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente (aproximadamente 100 km) se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador.

El clima es de sabana tropical. La Cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del Océano Pacífico aunque es notable que la brisa marina llega a la ciudad. La Cordillera Occidental tiene 2.000 m de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.000 m en el sur, esto hace que en la ciudad la región suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas más secas hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.000 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali. La temperatura media es de 23,6°C (74,4°F) con un mínimo promedio de 19°C (66°F) y un máximo promedio de 30°C (86°F). Las estaciones secas van de diciembre a marzo y de julio a agosto y la estación de lluvias de abril a junio.

3.2.2 Microlocalización

CONSUMER NETWORK estará ubicada en el barrio Versalles al norte de la ciudad de Cali, donde funcionará el área administrativa y comercial de la empresa. Esta oficina cuenta con todos los servicios domiciliarios – agua, alcantarillado, energía – y una línea telefónica. Además, está dotada con espacios adecuados, iluminación y ventilación para la realización óptima de las labores.

A continuación se describen las especificaciones de la oficina:

Cuadro 11. Datos específicos de la oficina

Ubicación de la empresa	Calle 23N # 3-33 Edificio Peñas Blancas Cali, Colombia
Dimensiones del Área Total	105 mts^2 Un solo nivel
Tipo de Contrato	A un año Directo con el propietario
Canon Mensual de Arrendamiento	$750.000 Pago mes anticipado
Servicios Públicos Disponibles	Agua, energía, alcantarillado, una línea telefónica
Servicios adicionales	Internet banda ancha 8 megas
Promedio Pago Mensual Servicios Públicos y adicionales	Energía: $110.000 Agua: $60.000 Línea Telefónica + Internet: $89.000

Fuente: Los autores

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para el desarrollo del proyecto de la creación de la empresa CONSUMER NETWORK se necesitará una inversión inicial por valor de $100.544.480, la cual se solidificará a través de un aporte por parte de los socios del 70% y un préstamo por el restante 30%.

El crédito se realizará con el Banco BBVA bajo las siguientes condiciones.

Cuadro 12. Condiciones del crédito financiero

Valor préstamo	30.163.344
Tasa efectiva anual (EA)	15,50%
Tasa nominal mensual	14,50%
Tasa mensual	1,21%
Meses año	12
No. de cuotas	48

	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**
INTERESES	3.984.655	3.055.136	1.981.541	741.539
AMORTIZACIÓN	5.996.899	6.926.418	8.000.013	9.240.015
TOTAL	**9.981.554**	**9.981.554**	**9.981.554**	**9.981.554**

Fuente: Los autores

Se espera que a partir de la capacidad instalada con la que contará la empresa, se pueda desarrollar el negocio y poder brindar una nueva opción de marketing para muchas empresas de consumo masivo.

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

4.1.1 Misión

Somos una organización de profesionales en la industria de la venta directa en modalidad multinivel, que brinda una estructura de consumidores y un sistema educativo a través del cual las empresas de consumo masivo podrán comercializar sus productos y hacerlos llegar de forma directa al consumidor final.

4.1.2 Visión

Para el 2019, ser reconocidos en el mercado colombiano como una de las empresas que brinda soporte a pequeñas, medianas y grandes empresas de consumo masivo en la comercialización de productos a través de la venta directa en modalidad multinivel, optimizando los recursos de las empresas y mejorando su rentabilidad.

4.1.3 Valores corporativos

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad

4.1.4 Competencias organizacionales

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro

- Disposición al cambio
- Orientación al servicio
- Comunicación efectiva

4.1.5 Filosofía de trabajo

La filosofía de CONSUMER NETWORK se resume en brindar soluciones de venta directa a las pequeñas, medianas y grandes empresas de consumo masivo, con el fin de incrementar la comercialización de sus productos, a través de redes de personas.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el organigrama de CONSUMER NETWORK.

Figura 21. Organigrama

Fuente: Los autores

4.2.1 Perfil de cargos

Los cargos con los que contará CONSUMER NETWORK para iniciar su actividad de servicios son los siguientes:

Cuadro 13. Perfil Gerente

DATOS GENERALES			
Nombre del cargo:	**GERENTE**		
Sexo:	Masculino/ femenino		
Edad:	Mayor de 25 años		
Estado civil:	Indiferente		
OBJETIVO DEL CARGO			
Representar, coordinar y velar por el desarrollo de la organización de modo que se garanticen los logros de objetivos establecidos por la empresa.			
NIVEL EDUCATIVO			
Universitario	**X**	Administrador de empresas, Mercadeo, Ingeniería Industrial	
Postgrado	**X**	Gerencia Estratégica	
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Cursos:	Servicio al cliente, mercadeo y ventas, finanzas.		
Diplomado:	Habilidades Gerenciales		
Otros conocimientos:	Conocer temas de planeación para llevar a cabo cronogramas, y cumplimiento de metas.		
EXPERIENCIA			
Años de experiencia:	Mínimo tres años de experiencia en cargos similares.		
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE COMPORTAMIENTO			
A.	Liderazgo	**D.**	Desarrollo de estrategias
B.	Orientación al cliente	**E.**	Excelente Comunicación
C.	Negociación	**F.**	Relaciones interpersonales
FUNCIONES			
• Representar a la empresa ante terceros y ante toda clase de autoridad pública y de orden jurisdiccional. • Autorizar con su firma todos los documentos públicos y privados, que deban otorgarse en desarrollo de las actividades de la empresa. • Hacer seguimiento al presupuesto de la empresa presentado anualmente a los socios. • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. • Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional. • Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. • Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. • Ejercer un liderazgo dinámico y ejecutar los planes y estrategias determinados. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.			

• Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.

Cuadro 14. Perfil Asistente Administrativa

DATOS GENERALES				
Nombre del cargo:	**ASISTENTE ADMINISTRATIVA**			
Sexo:	Femenino			
Edad:	Mayor de 25 años			
Estado civil:	Indiferente			
OBJETIVO DEL CARGO				
Apoyar, ejecutar y controlar las actividades administrativas y contables que garanticen el logro de objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.				
NIVEL EDUCATIVO				
Tecnología	**X**	Tecnóloga en administración, Gerencia Administrativa		
Universitario	**X**	Administrador de empresas, Mercadeo		
FORMACIÓN ACADÉMICA				
Cursos:	Servicio al cliente, mercadeo y ventas, contabilidad			
Otros conocimientos:	Manejo del paquete office, Excel avanzado.			
EXPERIENCIA				
Años de experiencia:	Mínimo un año de experiencia en cargos similares.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE COMPORTAMIENTO				
A.	Liderazgo	**D.**	Comunicación asertiva	
B.	Orientación al cliente	**E.**	Responsabilidad	
C.	Trabajo bajo presión	**F.**	Servicio al cliente	
FUNCIONES				
• Preparar y organizar la información que debe presentar a la gerencia. • Recepcionar llamadas telefónicas, operar los medios técnicos disponibles y entregar los mensajes respectivos. • Apoyar al personal de la oficina en la trascripción y presentación de informes. • Apoyar los trámites administrativos de las diferentes áreas de la empresa. • Atender todos los requerimientos de las gerencias y dar apoyo en los asuntos administrativos. • Revisar que los documentos recibidos cumplan con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. • Registrar en el sistema todo el movimiento contable de la empresa. • Elaboración de facturas, notas crédito y débito, conciliación bancaria, recibos de caja. • Entregar al Contador el movimiento del mes para realizar los estados financieros. • Realizar programación de pago a proveedores. • Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que le sean asignadas.				

Fuente: Los autores

Cuadro 15. Perfil Gerente de Mercadeo

DATOS GENERALES			
Nombre del cargo:	**GERENTE DE MERCADEO**		
Sexo:	Masculino/ femenino		
Edad:	Mayor de 30 años		
Estado civil:	Indiferente		
OBJETIVO DEL CARGO			
Mantener la presencia de la empresa en el mercado, mediante una efectiva labor de marketing, orientada a desarrollar nuevos negocios.			
NIVEL EDUCATIVO			
Universitario	**X**	Mercadeo y Negocios Internacionales, Mercadeo y Publicidad, Administrador de empresas	
Postgrado	**X**	Gerencia de Mercadeo	
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Diplomado:	Gerencia de mercadeo y ventas, Marketing estratégico		
Otros conocimientos:	Conocer temas de marketing multinivel o mercadeo en redes		
EXPERIENCIA			
Años de experiencia:	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.		
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE COMPORTAMIENTO			
A.	Liderazgo	**D.**	Desarrollo de estrategias
B.	Orientación al cliente	**E.**	Comunicación asertiva
C.	Negociación	**F.**	Servicio al cliente
FUNCIONES			
• Representar a la empresa ante terceros y ante toda clase de autoridad pública y de orden jurisdiccional. • Definir un plan estratégico de marketing, acorde con los objetivos empresariales. • Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas. • Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes nichos de mercado. • Analizar y determinar la rentabilidad de los diferentes Servicios que presta la empresa. • Analizar el comportamiento de la demanda del servicio que presta la empresa. • Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de mercado, promoción y labor publicitaria del servicio que brinda la empresa. • Elaborar y dar seguimiento a los planes de comercialización del servicio que proporcionará la empresa. • Formular los incentivos para aplicar en la red de comercialización. • Publicitar y promocionar el servicio que presta la empresa. • Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados, mediante la introducción de nuevos servicios y la utilización de la red existente. • Todas las demás que tengan que ver con el cargo.			

Fuente: Los autores

Cuadro 16. Perfil Coordinador de red

DATOS GENERALES			
Nombre del cargo:	**COORDINADOR DE RED**		
Sexo:	Masculino		
Edad:	Mayor de 25 años		
Estado civil:	Indiferente		
OBJETIVO DEL CARGO			
Coordinar y hacer seguimiento de las diferentes actividades relacionadas con la red de comercialización.			
NIVEL EDUCATIVO			
Universitario	**X**	Mercadeo y Negocios Internacionales, Mercadeo y Publicidad	
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Otros conocimientos:	Temas de marketing multinivel o mercadeo en redes, herramientas informáticas.		
EXPERIENCIA			
Años de experiencia:	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.		
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE COMPORTAMIENTO			
A.	Liderazgo	**D.**	Comunicación efectiva
B.	Orientación al cliente	**E.**	Servicio al cliente
C.	Integridad	**F.**	Eficiencia
FUNCIONES			
• Revisar la facturación mensual. • Liquidar el plan de compensación de los distribuidores. • Pasar el sugerido de productos de cada campaña al Gerente de Mercadeo para su aprobación. • Entregar la relación de productos de cada campaña a la empresa encargada de elaborar los catálogos. • Resolver las dudas e inquietudes de los dealers o distribuidores. • Recepcionar los pedidos realizados por los dealers, a través de la página Web y físicamente para ser despachados. • Solicitar la mercancía pedida por los distribuidores, a los proveedores de la misma. • Confirmar los pagos de los pedidos realizados por los distribuidores. • Realizar el seguimiento a los pedidos despachados. • Las demás que demande la gerencia.			

Fuente: Los autores

Cuadro 17. Perfil Entrenador

DATOS GENERALES			
Nombre del cargo:	**ENTRENADOR**		
Sexo:	Masculino		
Edad:	Mayor de 25 años		
Estado civil:	Indiferente		
OBJETIVO DEL CARGO			
Brindar capacitación a los distribuidores para que puedan desarrollar el negocio de una manera efectiva.			
NIVEL EDUCATIVO			
Universitario	**X**	Mercadeo, Administración de empresas	
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Otros conocimientos:	Manejo de equipos, técnicas en ventas, motivación.		
EXPERIENCIA			
Años de experiencia:	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.		
COMPETENCIAS REQUERIDAS DE COMPORTAMIENTO			
A.	Liderazgo	**D.**	Comunicación clara
B.	Orientación al cliente	**E.**	Trabajo en equipo
C.	Asertividad	**F.**	Resolución de conflictos
FUNCIONES			
• Desarrollar el plan de capacitación para los distribuidores. • Elaborar el planeamiento estratégico de capacitación. • Estandarizar metodología de enseñanza para que se replique en la red. • Realizar el cronograma de capacitaciones, así como de inducción al negocio. • Elaborar un informe detallado de las capacitaciones realizadas y el porcentaje de asistencia de las mismas. • Realizar todas las funciones que le sean asignadas con relación a su cargo.			

Fuente: Los autores

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento del personal requerido por la empresa se hace por medio de canales externos como: a) páginas web especializadas en banco de currículos; b) agencia pública de empleo del SENA; c) oficinas de egresados de las universidades de la ciudad.

Dentro del proceso de reclutamiento se preseleccionan las hojas de vida de los candidatos que cumplan con el perfil requerido, para dar inicio al proceso de valoración a través de entrevistas y pruebas técnicas, en donde se verificará el cumplimiento de dicho perfil.

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Luego de la preselección, los candidatos pasan a una segunda fase que comprende:

Entrevistas: en este caso será realizada por el Gerente General o por el Gerente de Mercadeo, según sea el caso. En ésta se evalúan algunos aspectos de la personalidad, competencias, así como su entorno familiar y su experiencia laboral.

Pruebas psicológicas: la cantidad y tipo de pruebas que se lleven a cabo dependerá de muchas variables, como el interés de la empresa, sus políticas, el tiempo disponible para la selección, el tipo de cargo a proveer, etc. Para el caso de CONSUMER NETWORK se considerarán tres tipos de pruebas de corte psicológico:

1. Se evalúa personalidad, para que el ajuste del aspirante al cargo sea el adecuado.

2. Se evalúa motivación, ya que éste es un elemento muy importante para las personas y para las organizaciones.

3. Se evalúan habilidades, porque en muchos de los cargos y para muchas de las labores se requieren habilidades específicas para su mejor desempeño.

Verificación de referencias laborales: en este paso de la selección se tiene por objetivo medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral, su desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente, así como las motivaciones para terminar el contrato.

Informe integrador del proceso: luego de realizar los pasos anteriores se integran todos los elementos recogidos, se producen unas conclusiones sobre ellos y se concluye quién es el aspirante con mayor posibilidad para ocupar la vacante.

4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Cuando el personal este seleccionado se le asignará el sueldo y se firmará el contrato laboral, donde se especifiquen sus funciones, así como se le entregará el Reglamento de trabajo donde se enterará de sus deberes y derechos como empleado de la organización. Adicional, a las pruebas psicotécnicas que ya ha presentado, se le realizará un examen médico y físico con el fin de corroborar su buen estado de salud. Tendrá un periodo de prueba de dos meses, de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo, tiempo en el que se evaluará si son las personas adecuadas para ocupar los cargos asignados en la empresa.

Dentro de esta fase se llevará a cabo el siguiente proceso:

- La contratación se llevará a cabo entre la empresa y el trabajador.
- Se elaborará un contrato de trabajo por escrito, donde se especifiquen las características laborales, funciones, forma de pago, remuneración, duración, tipo de contrato, entre otras.
- Se organizará una carpeta o expediente de trabajo.
- La duración del contrato será por tiempo indefinido.
- El contrato deberá ser firmado por el gerente general o responsable directo y el trabajador, y debe especificar todas las prestaciones sociales que requiere el empleado para desempeñar su labor (ARL, Salud, Pensión, Auxilio de transporte y subsidio).

CONSUMER NETWORK aplicará para los cargos iniciales el contrato a término indefinido. Para los cargos posteriores se seleccionará el contrato según la vacante requerida, pues cada uno tiene sus características y beneficios, y dependerá de la necesidad que se presente en ese momento.

4.5.1 Inducción

Al ingreso de cada colaborador se realizará una breve descripción de su cargo, se le entregará el manual de funciones y el Reglamento de trabajo.

La presentación del nuevo colaborador será realizada por el Gerente General o Gerente de Mercadeo dependiendo del área, quien realizará la inducción general de la empresa (misión, visión, valores y competencias organizacionales) y luego se le explicarán las funciones respectivas de su cargo.

4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Con el fin de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de cada trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías dentro de la empresa, se realizará un cronograma de capacitaciones, el cual estará enfocado, en su mayoría, en seminarios de Marketing Network dictados por internet. Lo anterior, buscando que todos los empleados sean de gran apoyo en la actividad de la empresa.

Además, para el área administrativa se apoyarán las capacitaciones orientadas a servicio al cliente, habilidades gerenciales y comunicación asertiva, entre otras.

4.7 ASPECTOS LEGALES

4.7.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad

CONSUMER NETWORK se creará como una Sociedad por Acciones Simplificada, amparada en la ley 1258 de 2008, la cual se presenta como un nuevo esquema societario en el que la voluntad de los socios prima sobre los requisitos legales, al que podrán recurrir los empresarios para conformar su negocio y constituirse a partir de un solo socio.

Se ha escogido este modelo societario debido a que establece una amplia flexibilización y libertad contractual respecto a la organización y funcionamiento de la sociedad, rompe con los conceptos tradicionales de sociedades, anacrónicos e

inoperantes, simplifica la forma de hacer empresa y fomenta una competencia normativa entre los diferentes tipos societarios, de manera que sean los empresarios quienes decidan conforme a sus necesidades, intereses y preferencias.

4.7.2 Obligaciones tributarias de la Sociedad por Acciones Simplificada

Entre las principales declaraciones que actualmente deben presentar las SAS, que son similares a las que presentan los contribuyentes o responsables, personas naturales o jurídicas en el país, según Romero, Cabal y Fajardo (2007, 90) se encuentran:

- Declaración de Renta y Complementarios como entidades o personas del régimen ordinario o del régimen especial (según el caso, si quien crea una SAS lo hace como entidad sin ánimo de lucro) (una vez al año), la cual puede ser en medio litográfico o como las denominadas “declaraciones electrónicas”.
- Declaración del Impuesto a las Ventas (bimestral), la cual puede ser en medio litográfico o como las denominadas “declaraciones electrónicas”.
- Declaración del Impuesto de Patrimonio (una vez al año) (litográfica o virtual).
- Declaración informativa de precios de transferencias (sólo virtual).
- Declaración consolidada de precios de transferencia (sólo virtual).
- Gravamen a los Movimientos Financieros (semanal).
- Declaración del Impuesto de Industria y Comercio (en algunos municipios bimestral, y en la mayoría de acuerdo a la Ley 14 de 1983, una vez al año).
- Declaración de retención en la fuente del impuesto de renta y timbre (mensual).
- Declaración de Retención en la Fuente del impuesto de Industria y Comercio en algunos municipios del Territorio nacional (mensual).

- Declaración del Impuesto Predial Unificado (en algunos municipios se declara una vez al año).

- Declaración del Impuesto Unificado de Vehículos (una vez al año).

Como obligación especial, aunque no se denomina declaración, sí es la de suministrar información exógena en medios magnéticos según el artículo 631 del Estatuto Tributario.

4.7.3 Beneficios de la Sociedad por Acciones Simplificada

- En el pago de parafiscales, las SAS obtienen los siguientes porcentajes de descuento: reducción del 75% para el primer año de operación, 50% para el segundo, y 25% para el tercero.

- Los gastos de matrícula mercantil al momento de la constitución de la empresa son gratuitos, la renovación del segundo año se paga el 50%, al tercero el 75% y a partir del cuarto año de funcionamiento se cancela la totalidad.

- Según la ley 1429 del año 2010, la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta para las nuevas pequeñas empresas constituidas después de la expedición de dicha norma, estarán exentas del impuesto los dos primeros años de funcionamiento, el 75% en el tercer año. 50% en el cuarto año y el 25% en el quinto año, a partir del sexto año de funcionamiento se hará cargo del 100% del impuesto de renta y complementarios.

- Se constituyen mediante documento privado. El mismo procedimiento se aplica para cualquier tipo de sociedad (incluida la empresa unipersonal) que pretenda transformarse en una SAS. Esto reduce trámites y costos de escrituración.

- No exige un número de accionistas determinado. Esto hace que la sociedad pueda ampliar o reducir el número de sus accionistas a su conveniencia.

- Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública sino por documento privado, lo cual hace el trámite más expedito y menos costoso (se ahorran gastos de escrituración). Solo se requiere escritura pública en algunos casos especiales.

- Desaparece la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades limitadas.

- El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se determina en los Estatutos.

- El pago del capital social se puede pactar dentro de los Estatutos Sociales, sin que pase de 2 años (en la actualidad el termino para pagar el capital social de las sociedades anónimas es de 1 año y las limitadas deben pagar todo su capital al momento de su constitución).

- Se tiene un término más amplio para enervar la causal de disolución por pérdidas que disminuyen el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito. Ya no es un plazo de 6 meses sino de 18 meses, contados desde la fecha en que la asamblea reconozca el acaecimiento de la causal de disolución.

- Solo está obligada a tener revisor fiscal si los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente a 5.000 salarios mínimos legales mensuales, y/o los ingresos brutos son o exceden el equivalente a 3000 salarios mínimos legales mensuales. Hoy en día las sociedades anónimas siempre requieren de un revisor fiscal.

- No es necesario que el representante legal tenga un suplente. Esto reduce costos. Además, a falta de estipulación, el representante legal puede realizar todos los actos conforme al objeto social de la compañía. Esto hace que ya el representante legal no esté facultado a hacer solamente lo que le dicen los

Estatutos Sociales, sino que puede hacer todo aquello que no le haya sido expresamente prohibido.

- Salvo algunas excepciones, todas las decisiones que se tomen se hacen con la mitad más uno de los accionistas. No es necesario seguir las mayorías cualificadas del Código de Comercio.
- Se pueden pactar por estatutos restricciones a la negociación de acciones, siempre que la vigencia de la restricción no dure más de 10 años, prorrogables por igual término.
- Los Estatutos Sociales pueden prever causales de exclusión de accionistas.

5 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN INICIAL

En el cuadro 18, se pueden observar los activos fijos conformados por muebles y enseres por un valor de $5.393.800, y equipos de cómputo y comunicación, por valor de $6.978.000. Los activos diferidos también hacer parte de la inversión inicial, conformados por los gastos de constitución por un valor de $1.082.245; activos no depreciables por valor de $1.021.300 y activos intangibles por valor de $3.357.500 para un total de $5.461.045. Finalmente, se observa el capital de trabajo, el cual incluye gastos de administración y ventas, nómina e inventario inicial, que para este caso es el catálogo y el costo de la distribución de red, con un valor total de $82.711.635.

De acuerdo a los datos anteriores, el monto total de la inversión es de $100.544.480, el cual será aportado en un 70% por los socios y un 30% a través de un crédito bancario.

Cuadro 18. Inversión inicial

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	2	379.900	759.800
Módulo doble	1	1.600.000	1.600.000
Módulo de recepción	1	700.000	700.000
Archivador	1	190.000	190.000
Pedestal	2	110.000	220.000
Silla Ergonómica	5	135.000	675.000
Mesa de juntas	1	240.000	240.000
Silla de espera	2	280.000	560.000
Dispensador de agua	1	449.000	449.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**5.393.800**
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador Portátil	3	1.399.000	4.197.000
Computador de Escritorio	2	939.000	1.878.000
Impresora Multifuncional	1	199.000	199.000
Teléfono Conmutador	1	164.000	164.000
Planta central telefónica	1	540.000	540.000
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			**6.978.000**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**12.371.800**

Cuadro 18. (Continuación)

ACTIVOS DIFERIDOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Cámara de Comercio (Registro Mercantil)	1	172.480	172.480
Registro Industria y Comercio	1	704.865	704.865
Uso del suelo	1	9.200	9.200
Sayco y Acinpro	1	10.700	10.700
Bomberos	1	100.000	100.000
Higiene y Sanidad	1	85.000	85.000
TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN			**1.082.245**
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Cosedora	5	8.650	43.250
Perforadora 2 huecos	5	7.250	36.250
Tablero borrable	1	85.000	85.000
Sillas interlocutoras	10	65.000	650.000
Mesa de espera	1	55.000	55.000
Cafetera	1	49.900	49.900
Dispensador de toallas desechables	1	59.900	59.900
Extintor	1	55.000	42.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			**1.021.300**
ACTIVOS INTANGIBLES			
Diseño Página Web	1	1.200.000	1.200.000
Programa Contable SIIGO	1	1.300.000	1.300.000
Pack Windows 8,1+Office 2013 (Programa y Licencia 5 Pcs)	1	637.500	637.500
Antivirus Eset Nod32 (Programa y Licencia 3 Pcs)	2	110.000	220.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			**3.357.500**
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			**5.461.045**
CAPITAL DE TRABAJO	**CANTIDAD**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
Gastos de Administración	1	2.124.974	2.124.974
Gastos de Ventas	1	4.634.216	4.634.216
Nómina	1	6.989.444	6.989.444
Inventario Inicial (Catálogo, Distribución red)	1	68.963.001	68.963.001
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			**82.711.635**
TOTAL INVERSIÓN			**100.544.480**
% INVERSION A FINANCIAR			30%
INVERSION A FINANCIAR			**30.163.344**
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR			**455.087**

Fuente: Los autores

5.2 DEPRECIACIÓN

La depreciación es el gasto operacional del uso o del goce de un activo fijo en la organización (Granados, Latorre, & Ramírez, s.f.). El método utilizado para

calcular el valor de la depreciación de los activos fijos de CONSUMER NETWORK es el de línea recta, el cual resulta de la división del costo del activo sobre el número de años, meses o días de la probabilidad de vida útil (Granados et al., s.f.).

Cuadro 19. Depreciación

ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y Enseres	3	149.828	1.797.933	1.797.933	1.797.933		
Equipos de Cómputo y Comunicación	5	116.300	1.395.600	1.395.600	1.395.600	1.395.600	1.395.600
TOTAL		**266.128**	**3.193.533**	**3.193.533**	**3.193.533**	**1.395.600**	**1.395.600**

Fuente: Los autores

5.3 BALANCE INICIAL

5.3.1 Balance inicial sin financiación

En este balance, el total del capital será pagado por los accionistas de la empresa y representa el primer documento contable que informa el estado financiero de CONSUMER NETWORK, tomando como punto de partida sus activos, obligaciones y capital (ver cuadro 20, página 96).

5.3.2 Balance inicial con financiación

Este balance presenta la situación financiera de la empresa, tomando como punto de partida la inversión inicial y teniendo en cuenta la financiación del 30% de la misma (ver cuadro 21, página 97).

Cuadro 20. Balance inicial sin financiación

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	82.711.635
C x C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**82.711.635**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	5.393.800
Equipos de cómputo y comunicación	6.978.000
(-) Depreciación acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.371.800**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	5.461.045
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.461.045**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**17.832.845**
TOTAL ACTIVOS	**100.544.480**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C x P	0
Cesantías x pagar	0
Interés a las cesantías x pagar	0
CREE x pagar	0
IVA x pagar	0
ICA x pagar	0
INC x pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	0
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**
TOTAL PASIVOS	**0**
PATRIMONIO	
Capital social	100.544.480
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**100.544.480**

PASIVOS + PATRIMONIO	**100.544.480**

Fuente: Los autores

Cuadro 21. Balance inicial con financiación

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	82.711.635
C x C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**82.711.635**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	5.393.800
Equipos de cómputo y comunicación	6.978.000
(-) Depreciación acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.371.800**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	5.461.045
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.461.045**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**17.832.845**
TOTAL ACTIVOS	**100.544.480**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C x P	0
Cesantías x pagar	0
Interés a las cesantías x pagar	0
CREE x pagar	0
IVA x pagar	0
ICA x pagar	0
INC x pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	30.163.344
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**30.163.344**
TOTAL PASIVO	**30.163.344**
PATRIMONIO	
Capital social	70.381.136
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**70.381.136**

PASIVOS + PATRIMONIO	**100.544.480**

Fuente: Los autores

5.4 PARÁMETROS BÁSICOS

5.4.1 Parámetros Económicos

En el cuadro 22 se presentan los parámetros económicos que la empresa tendrá en cuenta para proyectar las unidades de venta, el crecimiento en costo y precio, los impuestos municipales y nacionales, entre otros para los cinco años que se evaluarán.

El incremento en precio y costo se proyectará a partir del IPC anual y el crecimiento en unidades con base en el PIB, de acuerdo a las proyecciones macroeconómicas realizadas por el Grupo Bancolombia (2014).

Cuadro 22. Parámetros Económicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflación (IPC)	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%
% Incremento en precios	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%
% Incremento en costos	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%
% Incremento en unidades (PIB)	4,44%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
ICA (tarifa x mil)	0,0110	0,0110	0,0110	0,0110	0,0110
IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
Impuesto de renta	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Reserva legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
CREE	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%	8,00%

Fuente: Los autores

5.4.2 Parámetros Laborales

En el cuadro 23 (ver página 99) se presentan los parámetros laborales que la empresa tendrá en cuenta para cumplir con las obligaciones estipuladas por el gobierno nacional.

Cuadro 23. Parámetros laborales

	AÑO 1
SMMLV	633.248
Auxilio de transporte	74.016
Cesantías	8,33%
Intereses a las Cesantías	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Pensiones	12,00%
Salud	0,00%
ARP	0,523%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Los autores

5.4.3 Parámetros de gastos de administración y costos

Los gastos administrativos se distribuirán como gasto y como parte del costo del servicio, por lo que se estipula un porcentaje de participación en cada uno de estos rubros. A continuación se presenta la distribución de los gastos de administración.

Cuadro 24. Parámetros de gastos de administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	% PARTIC.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Alquiler Oficina	50%	771.000	385.500
Energia, Acueducto, Alcantarillado	80%	170.000	136.000
Teléfono e Internet	30%	92.417	27.725
Mantenimiento SIIGO	100%	130.000	130.000
Plan Celular	100%	190.900	190.900
TOTAL			**870.125**

Fuente: Los autores

Por su parte, en el cuadro 25 se muestran estos mismos ítems, pero con el porcentaje de participación sobre el costo. Por los que dejan de ser gastos para pasar a ser costos indirectos de fabricación.

Cuadro 25. Parámetros de gastos de ventas

COSTOS INDIRECTOS	% PARTIC.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Alquiler Oficina	50%	771.000	385.500
Energía, Acueducto, Alcantarillado	20%	170.000	34.000
Teléfono e Internet	70%	190.900	133.630
TOTAL			**553.130**

Fuente: Los autores

5.4.4 Parámetros recaudo y pagos

El 50% del recaudo se realizará a los 30 días de la fecha de factura, mientras que el 50% de contado. Por su parte, los pagos se realizarán el 70% de contado y el 30% a crédito en un plazo a 30 días.

Cuadro 26. Parámetros de recaudos y pagos

RECAUDOS	
Contado	50,00%
Crédito	50,00%
Plazo (días)	30

PAGOS	
Contado	70,00%
Crédito	30,00%
Plazo (días)	30

Fuente: Los autores

5.5 AMORTIZACIÓN

La financiación del 30% del proyecto se realizará a través de un crédito comercial de banca Pyme del BBVA, por valor de $30.163.344. En el cuadro 27 se muestran las condiciones del préstamo y en el cuadro 28 (ver página 101) la amortización año a año del mismo.

Cuadro 27. Condiciones del préstamo

VALOR PRÉSTAMO	30.163.344
TASA EFECTIVA ANUAL (EA)	15,50%
TASA NOMINAL MENSUAL	14,50%
TASA MENSUAL	1,21%
MESES AÑO	12
No. DE CUOTAS	48

Fuente: Los autores

Cuadro 28. Amortización del préstamo

No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				30.163.344
1	831.796	364.396	467.400	29.695.944
2	831.796	358.749	473.047	29.222.897
3	831.796	353.035	478.762	28.744.135
4	831.796	347.251	484.545	28.259.590
5	831.796	341.397	490.399	27.769.191
6	831.796	335.473	496.323	27.272.867
7	831.796	329.477	502.319	26.770.548
8	831.796	323.408	508.388	26.262.160
9	831.796	317.267	514.530	25.747.631
10	831.796	311.051	520.745	25.226.885
11	831.796	304.760	527.036	24.699.849
12	831.796	298.393	533.403	24.166.445
13	831.796	291.949	539.847	23.626.598
14	831.796	285.427	546.369	23.080.229
15	831.796	278.827	552.970	22.527.259
16	831.796	272.146	559.650	21.967.609
17	831.796	265.385	566.411	21.401.198
18	831.796	258.543	573.254	20.827.945
19	831.796	251.617	580.179	20.247.766
20	831.796	244.608	587.188	19.660.578
21	831.796	237.515	594.282	19.066.296
22	831.796	230.335	601.461	18.464.835
23	831.796	223.069	608.727	17.856.108
24	831.796	215.715	616.081	17.240.027
25	831.796	208.272	623.524	16.616.504
26	831.796	200.740	631.056	15.985.447
27	831.796	193.116	638.680	15.346.767
28	831.796	185.400	646.396	14.700.372
29	831.796	177.592	654.205	14.046.167
30	831.796	169.688	662.108	13.384.059
31	831.796	161.689	670.107	12.713.953
32	831.796	153.594	678.202	12.035.751
33	831.796	145.401	686.395	11.349.355
34	831.796	137.109	694.687	10.654.668
35	831.796	128.716	703.080	9.951.588
36	831.796	120.223	711.573	9.240.015
37	831.796	111.626	720.170	8.519.845
38	831.796	102.926	728.870	7.790.975
39	831.796	94.121	737.675	7.053.299
40	831.796	85.209	746.587	6.306.712
41	831.796	76.190	755.606	5.551.106
42	831.796	67.062	764.735	4.786.372
43	831.796	57.823	773.973	4.012.398
44	831.796	48.473	783.323	3.229.075
45	831.796	39.010	792.787	2.436.288
46	831.796	29.432	802.364	1.633.925
47	831.796	19.739	812.057	821.867
48	831.796	9.929	821.867	0
TOTAL		**9.762.872**	**30.163.344**	

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
INTERESES	3.984.655	3.055.136	1.981.541	741.539	**9.762.872**
AMORTIZACIÓN	5.996.899	6.926.418	8.000.013	9.240.015	**30.163.344**
	9.981.554	**9.981.554**	**9.981.554**	**9.981.554**	**39.926.216**

5.6 LEASING

Para adquirir los equipos de cómputo por valor de $6.274.000 se hará uso del leasing financiero a través de Leasing Bogotá. En el siguiente cuadro se muestran las condiciones del leasing y la amortización

Cuadro 29. Amortización del leasing

VALOR ACTIVO	6.274.000
% OPCIÓN DE COMPRA	10,00%
VALOR OPCIÓN COMPRA	627.400
DTF (EA)	4,41%
SPREAD (EA)	7,08%
DTF + SPREAD (EA)	11,80%
TASA NOMINAL MENSUAL	11,21%
TASA MENSUAL	0,93%
MESES AÑO	12
No. DE CUOTAS	24
VALOR PRESENTE OPCIÓN DE COMPRA	501.931
VALOR A AMORTIZAR	5.772.069

No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				6.274.000
1	269.582	58.600	210.982	6.063.018
2	269.582	56.629	212.952	5.850.066
3	269.582	54.640	214.941	5.635.124
4	269.582	52.633	216.949	5.418.175
5	269.582	50.606	218.975	5.199.200
6	269.582	48.561	221.021	4.978.179
7	269.582	46.497	223.085	4.755.094
8	269.582	44.413	225.169	4.529.925
9	269.582	42.310	227.272	4.302.654
10	269.582	40.187	229.395	4.073.259
11	269.582	38.045	231.537	3.841.722
12	269.582	35.882	233.700	3.608.022
13	269.582	33.699	235.882	3.372.140
14	269.582	31.496	238.086	3.134.054
15	269.582	29.272	240.309	2.893.745
16	269.582	27.028	242.554	2.651.191
17	269.582	24.762	244.819	2.406.372
18	269.582	22.476	247.106	2.159.266
19	269.582	20.168	249.414	1.909.852
20	269.582	17.838	251.744	1.658.108
21	269.582	15.487	254.095	1.404.013
22	269.582	13.114	256.468	1.147.545
23	269.582	10.718	258.864	888.681
24	269.582	8.300	261.281	627.400
TOTAL		**823.364**	**5.646.600**	

	AÑO 1	AÑO 2	
INTERESES	533.122	281.941	**815.063**
AMORTIZACIÓN	2.432.278	2.953.041	**5.385.319**
	2.965.400	**3.234.982**	**6.200.382**

Fuente: Los autores

5.7 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Cuadro 30. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler Oficina	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	385.500	4.626.000	4.784.672	4.958.355	5.130.906	5.301.765
Energia, Acueducto, Alcantarillado	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	1.632.000	1.687.978	1.749.251	1.810.125	1.870.402
Teléfono e Internet	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	27.725	332.702	344.114	356.605	369.015	381.303
Mantenimiento SIIGO												130.000	130.000	134.459	139.340	144.189	148.990
Plan Celular	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	190.900	2.290.795	2.369.369	2.455.378	2.540.825	2.625.434
INSUMOS DE PAPELERÍA																	
Resma papel	11.000				11.000				11.000				32.999	34.131	35.370	36.600	37.819
Portaminas	4.009							4.009					8.018	8.293	8.594	8.894	9.190
Lapicero	4.626			4.626			4.626			4.626			18.504	19.139	19.833	20.524	21.207
Marcador borrable	5.705							5.705					11.411	11.802	12.231	12.656	13.078
Borrador Tablero	3.290												3.290	3.402	3.526	3.649	3.770
Caja Gancho cosedora	3.598				3.598				3.598				10.794	11.164	11.569	11.972	12.371
Caja Gancho legajador (20 und)	2.467			2.467					2.467				7.402	7.655	7.933	8.209	8.483
Folder Celuguía Oficio	15.420						15.420						30.840	31.898	33.056	34.206	35.345
Legajador colgante	41.120						41.120						82.240	85.061	88.149	91.216	94.254
Sobre de manila	5.140								5.140				10.280	10.633	11.019	11.402	11.782
Tinta impresora (Negro)	23.027			23.027			23.027			23.027			92.109	95.268	98.726	102.162	105.564
Tinta impresora (Color)	23.027					23.027					23.027		69.082	71.451	74.045	76.622	79.173
Clip corriente (100 und)	1.542					1.542						1.542	4.626	4.785	4.958	5.131	5.302
Hojas membreteadas (500 und)	66.820					66.820					66.820		200.460	207.336	214.862	222.339	229.743
Recibos de caja menor (100 und)	3.906				3.906					3.906			11.719	12.121	12.561	12.998	13.431
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA																	
Bolsas basura (10 und)	2.981		2.981			2.981			2.981		2.981		14.906	15.417	15.977	16.533	17.083
Papel higiénico (4 und)	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	72.166	74.641	77.350	80.042	82.708
Kit Recogedor+ trapeador + recogedor	18.812												18.812	19.458	20.164	20.866	21.561
Esponja (2 und)	3.752		3.752		3.752		3.752		3.752		3.752		22.513	23.285	24.131	24.970	25.802
Toallas manos hoja triplex (3 und)	15.317			15.317			15.317			15.317			61.269	63.370	65.671	67.956	70.219
Jabón en polvo (450 gr)	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	2.364	28.373	29.346	30.411	31.470	32.517
Jabón líquido para manos (4000 cc)	15.317				15.317				15.317				45.952	47.528	49.253	50.967	52.664
Ambientador (1000 ml)	4.626			4.626				4.626			4.626		18.504	19.139	19.833	20.524	21.207
Límpido (1000 ml)	1.645		1.645		1.645		1.645		1.645		1.645		9.869	10.207	10.578	10.946	11.310
Filtro de papel para café (100 und)	4.266			4.266			4.266			4.266			17.065	17.650	18.291	18.927	19.558
Café (250 gr)	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	48.727	50.399	52.228	54.046	55.845
Vasos desechables (25 und)	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	1.336	16.037	16.587	17.189	17.787	18.379
Botellón de agua (20 lts)	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	8.738	104.856	108.453	112.389	116.301	120.173
Servilletas (320 und)	1.521			1.521			1.521			1.521			6.086	6.295	6.523	6.750	6.975
HONORARIOS																	
Contador	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	1.079.400	12.952.800	13.397.081	13.883.395	14.366.537	14.844.943
TOTAL	**2.124.974**	**1.842.038**	**1.850.416**	**1.897.889**	**1.881.256**	**1.936.408**	**1.952.733**	**1.856.379**	**1.887.938**	**1.894.702**	**1.944.889**	**1.973.580**	**23.043.204**	**23.833.586**	**24.698.745**	**25.558.261**	**26.409.351**

GASTOS DE VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pauta Periódico El País (1/4 página Lns-Vns)	912.856				912.856								1.825.712	1.888.333	1.956.880	2.024.979	2.092.411
Portafolios	3.598.000							3.598.000					7.196.000	7.442.823	7.712.997	7.981.410	8.247.191
Posicionamiento SEO		1.850.400											1.850.400	1.913.869	1.983.342	2.052.362	2.120.706
Base de datos e-mail marketing			266.252										266.252	275.384	285.381	295.312	305.146
Mantenimiento Página Web	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	986.880	1.020.730	1.057.782	1.094.593	1.131.043
TOTAL	**4.634.216**	**1.973.760**	**389.612**	**123.360**	**1.036.216**	**123.360**	**123.360**	**3.721.360**	**123.360**	**123.360**	**123.360**	**123.360**	**12.125.244**	**12.541.139**	**12.996.383**	**13.448.657**	**13.896.497**

Fuente: Los autores

5.8 NÓMINA

Cuadro 31. Nómina de administración

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	15.600.000	16.135.080	16.720.783	17.302.667	17.878.845
Asistente Administrativa	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	9.000.000	9.308.700	9.646.606	9.982.308	10.314.719
Coordinador de Red	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	10.800.000	11.170.440	11.575.927	11.978.769	12.377.662
TOTAL	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**2.950.000**	**35.400.000**	**36.614.220**	**37.943.316**	**39.263.744**	**40.571.226**

DATOS QUE VAN AL ESTADO DE RESULTADOS

PRESTACIONES LEGALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Personas Auxilio Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
SALARIOS	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	35.400.000	36.614.220	37.943.316	39.263.744	40.571.226
Auxilio de transporte	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	1.776.384	1.837.314	1.904.008	1.970.268	2.035.878
Cesantías	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	258.169	3.098.032	3.204.294	3.320.610	3.436.168	3.550.592
Intereses a las Cesantías	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	30.980	371.764	384.515	398.473	412.340	426.071
Primas	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	258.066	3.096.793	3.203.013	3.319.282	3.434.793	3.549.172
Vacaciones	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	123.015	1.476.180	1.526.813	1.582.236	1.637.298	1.691.820
Pensiones	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	354.000	4.248.000	4.393.706	4.553.198	4.711.649	4.868.547
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARP	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	15.417	185.000	191.346	198.292	205.192	212.025
Caja de Compensación	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000	1.416.000	1.464.569	1.517.733	1.570.550	1.622.849
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**4.255.679**	**51.068.153**	**52.819.791**	**54.737.149**	**56.642.002**	**58.528.181**

Fuente: Los autores

5.9 COSTO DEL SERVICIO

Dentro del costo del servicio se considerarán los costos indirectos de fabricación, los cuales se presentan en el cuadro 32; la mano de obra directa, que para este caso será el Gerente de Mercadeo y el entrenador (el costo de esta nómina se presenta en el cuadro 33 y el costo del catálogo (ver cuadro 34).

Cuadro 32. Costos indirectos de fabricación

	VALOR TOTAL	VALOR COSTO
Alquiler Oficina	771.000	385.500
Energía, Acueducto, Alcantarillado	170.000	34.000
Teléfono e Internet	190.900	133.630
TOTAL CIF		**553.130**

Fuente: Los autores

Cuadro 33. Costo mano de obra

CARGO	VALOR MENSUAL
Gerente de Mercadeo	1.100.000
Entrenador	750.000
PRESTACIONES LEGALES	
Auxilio de transporte	148.032
Cesantías	166.503
Intereses a las Cesantías	19.980
Primas	166.436
Vacaciones	77.145
Pensiones	222.000
Salud	0
ARP	9.668
Caja de Compensación	74.000
ICBF	0
SENA	0
TOTAL	**2.733.764**

Fuente: Los autores

Cuadro 34. Otros costos

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elaboración del catálogo	1.000	7.100	7.100.000
Valor cobrado por empresa			104.412

Fuente: Los autores

Cuadro 35.Costos y ventas totales

UNIDADES																	
PRODUCTO	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Entre $5.000.000 y $10.000.000	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	98	102	107	112	117
Entre $10.000.001 y $20.000.000	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	220	230	241	251	262
Entre $20.000.001 y $30.000.000	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	343	358	375	391	408
Más de $30.000.000	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	155	162	169	177	185
TOTAL	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68**	**816**	**853**	**892**	**930**	**972**

PRECIOS DE VENTA																	
PRODUCTO	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Entre $5.000.000 y $10.000.000	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	305.036	315.498	326.951	338.329	349.595
Entre $10.000.001 y $20.000.000	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	606.911	627.728	650.514	673.152	695.568
Entre $20.000.001 y $30.000.000	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.181.911	1.222.450	1.266.825	1.310.911	1.354.564
Más de $30.000.000	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.763.161	2.857.937	2.961.680	3.064.747	3.166.803

COSTOS UNITARIOS																	
PRODUCTO	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Entre $5.000.000 y $10.000.000	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	265.248	274.346	284.305	294.199	303.996
Entre $10.000.001 y $20.000.000	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	527.748	545.850	565.665	585.350	604.842
Entre $20.000.001 y $30.000.000	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.027.748	1.063.000	1.101.587	1.139.922	1.177.882
Más de $30.000.000	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.402.748	2.485.163	2.575.374	2.664.997	2.753.742

VENTAS TOTALES																	
PRODUCTO	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Entre $5.000.000 y $10.000.000	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	2.489.091	29.869.096	32.308.533	34.987.993	37.776.897	40.779.727
Entre $10.000.001 y $20.000.000	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	11.142.881	133.714.573	144.635.168	156.630.268	169.115.317	182.558.042
Entre $20.000.001 y $30.000.000	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	33.755.370	405.064.444	438.146.438	474.483.455	512.304.683	553.027.019
Más de $30.000.000	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	35.700.036	428.400.436	463.388.302	501.818.716	541.818.846	584.887.219
TOTAL	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**83.087.379**	**997.048.549**	**1.078.478.441**	**1.167.920.433**	**1.261.015.744**	**1.361.252.007**

COSTOS TOTALES																	
PRODUCTO	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Entre $5.000.000 y $10.000.000	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	2.164.427	25.973.127	28.094.377	30.424.342	32.849.476	35.460.632
Entre $10.000.001 y $20.000.000	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	9.689.462	116.273.542	125.769.711	136.200.233	147.056.798	158.746.123
Entre $20.000.001 y $30.000.000	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	29.352.496	352.229.951	380.996.902	412.594.309	445.482.333	480.893.060
Más de $30.000.000	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	31.043.510	372.522.118	402.946.350	436.364.101	471.146.823	508.597.582
TOTAL	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**72.249.895**	**866.998.738**	**937.807.340**	**1.015.582.985**	**1.096.535.430**	**1.183.697.397**

Fuente: Los autores

5.10 ESTADOS FINANCIEROS

5.10.1 Estado de resultados

Tanto en el Estado de Resultados sin financiación como con financiación, se pronostican resultados satisfactorios para CONSUMER NETWORK, puesto que durante los cinco años la empresa genera utilidades en los dos escenarios.

En el Estado de Resultados con financiación, se observa que a pesar de los gastos financieros que genera el crédito, la empresa obtiene utilidades desde el primer año.

Cuadro 36. Estado de resultados sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	997.048.549	1.078.478.441	1.167.920.433	1.261.015.744	1.361.252.007
Costos	866.998.738	937.807.340	1.015.582.985	1.096.535.430	1.183.697.397
UTILIDAD BRUTA	**130.049.811**	**140.671.101**	**152.337.448**	**164.480.314**	**177.554.610**
EGRESOS					
Nómima	51.068.153	52.819.791	54.737.149	56.642.002	58.528.181
Gastos de administración	23.043.204	23.833.586	24.698.745	25.558.261	26.409.351
Gastos de ventas	12.618.684	12.541.139	12.996.383	13.448.657	13.896.497
Depreciación	3.193.533	3.193.533	3.193.533	1.395.600	1.395.600
Diferidos	5.461.045	0	0	0	0
ICA	10.967.534	11.863.263	12.847.125	13.871.173	14.973.772
TOTAL EGRESOS	**106.352.153**	**104.251.312**	**108.472.935**	**110.915.693**	**115.203.401**
UTILIDAD OPERACIONAL	**23.697.658**	**36.419.789**	**43.864.513**	**53.564.621**	**62.351.209**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gastos financieros Préstamo	0	0	0	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**23.697.658**	**36.419.789**	**43.864.513**	**53.564.621**	**62.351.209**
Impuesto de Renta	6.535.332	9.104.947	10.966.128	13.391.155	15.587.802
CREE	2.352.720	3.277.781	3.509.161	4.285.170	4.988.097
UTILIDAD NETA	**14.809.606**	**24.037.061**	**29.389.224**	**35.888.296**	**41.775.310**
Reserva Legal	1.480.961	2.403.706	2.938.922	3.588.830	4.177.531
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**13.328.646**	**21.633.355**	**26.450.301**	**32.299.467**	**37.597.779**
Utilidad Acumulada	13.328.646	34.962.000	61.412.302	93.711.768	131.309.547
Reserva Legal Acumulada	1.480.961	3.884.667	6.823.589	10.412.419	14.589.950

Fuente: Los autores

Cuadro 37. Estado de resultados con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	997.048.549	1.078.478.441	1.167.920.433	1.261.015.744	1.361.252.007
Costos	866.998.738	937.807.340	1.015.582.985	1.096.535.430	1.183.697.397
UTILIDAD BRUTA	**130.049.811**	**140.671.101**	**152.337.448**	**164.480.314**	**177.554.610**
EGRESOS					
Nómima	51.068.153	52.819.791	54.737.149	56.642.002	58.528.181
Gastos de administración	23.043.204	23.833.586	24.698.745	25.558.261	26.409.351
Gastos de ventas	12.618.684	12.541.139	12.996.383	13.448.657	13.896.497
Depreciación	3.193.533	3.193.533	3.193.533	1.395.600	1.395.600
Diferidos	5.461.045	0	0	0	0
ICA	10.967.534	11.863.263	12.847.125	13.871.173	14.973.772
TOTAL EGRESOS	**106.352.153**	**104.251.312**	**108.472.935**	**110.915.693**	**115.203.401**
UTILIDAD OPERACIONAL	**23.697.658**	**36.419.789**	**43.864.513**	**53.564.621**	**62.351.209**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gastos financieros Préstamo	3.984.655	3.055.136	1.981.541	741.539	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**3.984.655**	**3.055.136**	**1.981.541**	**741.539**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**19.713.003**	**33.364.653**	**41.882.972**	**52.823.082**	**62.351.209**
Impuesto de Renta	5.711.120	8.341.163	10.470.743	13.205.771	15.587.802
CREE	2.056.003	3.002.819	3.350.638	4.225.847	4.988.097
UTILIDAD NETA	**11.945.880**	**22.020.671**	**28.061.591**	**35.391.465**	**41.775.310**
Reserva Legal	1.194.588	2.202.067	2.806.159	3.539.147	4.177.531
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**10.751.292**	**19.818.604**	**25.255.432**	**31.852.319**	**37.597.779**
Utilidad Acumulada	10.751.292	30.569.896	55.825.328	87.677.647	125.275.426
Reserva Legal Acumulada	1.194.588	3.396.655	6.202.814	9.741.961	13.919.492

Fuente: Los autores

5.10.2 Balance General

En los dos escenarios se observa que la empresa se encuentra bien financieramente, esto se refleja en el total de activos corrientes, los cuales son mayores desde el primer año hasta el quinto, que el total de pasivos corrientes. Lo anterior, demuestra que la empresa tiene capacidad financiera para responder a corto plazo por las obligaciones adquiridas, así deba recurrir a financiar parte de la inversión.

Cuadro 38. Balance General proyectado sin financiación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	82.711.635	117.686.014	148.461.070	183.190.621	223.725.831	269.839.253
C x C	0	41.543.690	44.936.602	48.663.351	52.542.323	56.718.834
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**82.711.635**	**159.229.703**	**193.397.671**	**231.853.973**	**276.268.154**	**326.558.087**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y Enseres	5.393.800	5.393.800	5.393.800	5.393.800	5.393.800	5.393.800
Equipos de Cómputo y Comunicación	6.978.000	6.978.000	6.978.000	6.978.000	6.978.000	6.978.000
(-) Depreciación Acumulada	0	3.193.533	6.387.067	9.580.600	10.976.200	12.371.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.371.800**	**9.178.267**	**5.984.733**	**2.791.200**	**1.395.600**	**0**
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	5.461.045	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.461.045**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**17.832.845**	**9.178.267**	**5.984.733**	**2.791.200**	**1.395.600**	**0**
TOTAL ACTIVOS	**100.544.480**	**168.407.970**	**199.382.405**	**234.645.173**	**277.663.754**	**326.558.087**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
C x P	0	20.688.900	22.378.582	24.234.516	26.166.257	28.246.174
Cesantías por Pagar	0	3.098.032	3.204.294	3.320.610	3.436.168	3.550.592
Interés a las cesantías x pagar	0	371.764	384.515	398.473	412.340	426.071
Impuesto de Renta x pagar	0	6.535.332	9.104.947	10.966.128	13.391.155	15.587.802
IVA x pagar	0	9.039.602	9.777.875	10.588.788	11.432.824	12.341.602
CREE x pagar	0	2.352.720	3.277.781	3.509.161	4.285.170	4.988.097
ICA x pagar	0	10.967.534	11.863.263	12.847.125	13.871.173	14.973.772
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**53.053.884**	**59.991.258**	**65.864.802**	**72.995.087**	**80.114.110**
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL PASIVOS	**0**	**53.053.884**	**59.991.258**	**65.864.802**	**72.995.087**	**80.114.110**
PATRIMONIO						
Capital Social	100.544.480	100.544.480	100.544.480	100.544.480	100.544.480	100.544.480
Utilidad Acumulada	0	13.328.646	34.962.000	61.412.302	93.711.768	131.309.547
Reserva Legal Acumulada	0	1.480.961	3.884.667	6.823.589	10.412.419	14.589.950
TOTAL PATRIMONIO	**100.544.480**	**115.354.086**	**139.391.147**	**168.780.370**	**204.668.667**	**246.443.977**
PASIVOS + PATRIMONIO	**100.544.480**	**168.407.970**	**199.382.405**	**234.645.173**	**277.663.754**	**326.558.087**

Fuente: Los autores

Cuadro 39. Balance General proyectado con financiación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	82.711.635	107.704.460	129.618.891	155.405.635	186.613.200	232.971.330
C x C	0	41.543.690	44.936.602	48.663.351	52.542.323	56.718.834
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**82.711.635**	**149.248.149**	**174.555.493**	**204.068.987**	**239.155.523**	**289.690.163**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y Enseres	5.393.800	5.393.800	5.393.800	5.393.800	5.393.800	5.393.800
Equipos de Cómputo y Comunicación	6.978.000	6.978.000	6.978.000	6.978.000	6.978.000	6.978.000
(-) Depreciación Acumulada		3.193.533	6.387.067	9.580.600	10.976.200	12.371.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.371.800**	**9.178.267**	**5.984.733**	**2.791.200**	**1.395.600**	**0**
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	5.461.045	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.461.045**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**17.832.845**	**9.178.267**	**5.984.733**	**2.791.200**	**1.395.600**	**0**
TOTAL ACTIVOS	**100.544.480**	**158.426.416**	**180.540.226**	**206.860.187**	**240.551.123**	**289.690.163**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
C x P	0	20.688.900	22.378.582	24.234.516	26.166.257	28.246.174
Cesantías x Pagar	0	3.098.032	3.204.294	3.320.610	3.436.168	3.550.592
Interés a las cesantías x pagar	0	371.764	384.515	398.473	412.340	426.071
Impuesto de Renta x pagar	0	5.711.120	8.341.163	10.470.743	13.205.771	15.587.802
IVA x pagar	0	9.039.602	9.777.875	10.588.788	11.432.824	12.341.602
CREE x pagar	0	2.056.003	3.002.819	3.350.638	4.225.847	4.988.097
ICA x pagar	0	10.967.534	11.863.263	12.847.125	13.871.173	14.973.772
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**51.932.955**	**58.952.512**	**65.210.894**	**72.750.379**	**80.114.110**
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	30.163.344	24.166.445	17.240.027	9.240.015	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**30.163.344**	**24.166.445**	**17.240.027**	**9.240.015**	**0**	**0**
TOTAL PASIVOS	**30.163.344**	**76.099.400**	**76.192.539**	**74.450.908**	**72.750.379**	**80.114.110**
PATRIMONIO						
Capital Social	70.381.136	70.381.136	70.381.136	70.381.136	70.381.136	70.381.136
Utilidad Acumulada	0	10.751.292	30.569.896	55.825.328	87.677.647	125.275.426
Reserva Legal Acumulada	0	1.194.588	3.396.655	6.202.814	9.741.961	13.919.492
TOTAL PATRIMONIO	**70.381.136**	**82.327.016**	**104.347.687**	**132.409.278**	**167.800.743**	**209.576.053**
PASIVOS + PATRIMONIO	**100.544.480**	**158.426.416**	**180.540.226**	**206.860.187**	**240.551.123**	**289.690.163**

Fuente: Los autores

5.10.3 Flujo de caja

En el flujo de caja se presenta un informe detallado de los flujos de ingreso y egresos de dinero que tiene la empresa en el periodo de cinco años proyectado.

- Análisis de resultados de VPN, TIR y B/C sin financiación

En el análisis se puede observar que el Valor Presente Neto es mayor que cero ($47.179.727), lo que significa que el proyecto es viable, puesto que el exceso de los cobros futuros está por encima de la inversión. De igual manera, la Tasa interna de Retorno es mayor que el costo de oportunidad logrando un margen de 23,44%, lo que quiere decir que el proyecto otorga una buena tasa de retorno a la inversión. Analizando la relación Beneficio/Costo, la evaluación muestra que por cada peso invertido en el proyecto, éste retorna $0,47 de ganancia, lo que a su vez, al igual que los otros puntos de análisis, reafirma que el proyecto es rentable para los accionistas (ver cuadro 40, página 112).

- Análisis de resultados de VPN, TIR y B/C con financiación

En el flujo de caja con financiación, al igual que en el anterior, se obtienen resultados positivos para la empresa, aun teniendo en cuenta los gastos financieros y la amortización del préstamo. Para este caso, el Valor Presente Neto es de $46.681.842 y la Tasa interna de Retorno de 27,96%, lo que indica que el proyecto es rentable bajo las condiciones presentadas en el ejercicio. Adicionalmente, en la relación Beneficio/Costo, se observa que por cada peso invertido, se obtiene una ganancia de $0.66, lo que significa que al financiar parte de la inversión, el proyecto sigue siendo viable (ver cuadro 41, página 113).

Cuadro 40. Flujo de caja sin financiación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Recaudos	41.543.690	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	955.504.859	1.075.085.529	1.164.193.683	1.257.136.773	1.357.075.496
IVA Cobrado	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	159.527.768	172.556.551	186.867.269	201.762.519	217.800.321
TOTAL INGRESOS	**54.837.670**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**1.115.032.627**	**1.247.642.079**	**1.351.060.952**	**1.458.899.292**	**1.574.875.817**
EGRESOS																	
Nómina	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	5.133.845	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	6.610.025	47.598.357	52.700.777	54.606.875	56.512.578	58.400.025
Gastos de administración	2.124.974	1.842.038	1.850.416	1.897.889	1.881.256	1.936.408	1.952.733	1.856.379	1.887.938	1.894.702	1.944.889	1.973.580	23.043.204	23.833.586	24.698.745	25.558.261	26.409.351
Gastos de ventas	4.634.216	1.973.760	389.612	123.360	1.036.216	123.360	123.360	3.721.360	123.360	123.360	123.360	123.360	12.618.684	12.541.139	12.996.383	13.448.657	13.896.497
Costos	51.560.995	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	846.309.838	936.117.658	1.013.727.051	1.094.603.689	1.181.617.480
IVA Pagado	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	132.408.962	143.222.926	155.100.905	167.464.048	180.775.515
IVA Total al Flujo de Caja	0	0	0	0	9.039.602	0	0	0	9.039.602	0	0	0	18.079.204	28.595.352	30.955.451	33.454.436	36.116.028
ICA													0	10.967.534	11.863.263	12.847.125	13.871.173
CREE													0	2.352.720	3.277.781	3.509.161	4.285.170
Impuesto de Renta													0	6.535.332	9.104.947	10.966.128	13.391.155
TOTAL EGRESOS	**72.939.714**	**90.685.222**	**89.109.452**	**88.890.673**	**98.826.498**	**90.477.588**	**88.945.517**	**92.447.162**	**97.920.324**	**88.887.486**	**88.937.673**	**91.990.940**	**1.080.058.248**	**1.216.867.023**	**1.316.331.401**	**1.418.364.082**	**1.528.762.395**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**(18.102.043)**	**5.696.138**	**7.271.908**	**7.490.687**	**(2.445.138)**	**5.903.771**	**7.435.843**	**3.934.197**	**(1.538.964)**	**7.493.874**	**7.443.687**	**4.390.420**	**34.974.379**	**30.775.056**	**34.729.552**	**40.535.210**	**46.113.422**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financieros Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
FLUJO DE CAJA NETO	**(18.102.043)**	**5.696.138**	**7.271.908**	**7.490.687**	**(2.445.138)**	**5.903.771**	**7.435.843**	**3.934.197**	**(1.538.964)**	**7.493.874**	**7.443.687**	**4.390.420**	**34.974.379**	**30.775.056**	**34.729.552**	**40.535.210**	**46.113.422**
SALDO INICIAL DE CAJA	**82.711.635**	**64.609.591**	**70.305.729**	**77.577.637**	**85.068.324**	**82.623.186**	**88.526.957**	**95.962.800**	**99.896.998**	**98.358.034**	**105.851.907**	**113.295.594**	**82.711.635**	**117.686.014**	**148.461.070**	**183.190.621**	**223.725.831**
SALDO FINAL DE CAJA	**64.609.591**	**70.305.729**	**77.577.637**	**85.068.324**	**82.623.186**	**88.526.957**	**95.962.800**	**99.896.998**	**98.358.034**	**105.851.907**	**113.295.594**	**117.686.014**	**117.686.014**	**148.461.070**	**183.190.621**	**223.725.831**	**269.839.253**

EVALUACIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO		(100.544.480)	34.974.379	30.775.056	34.729.552	40.535.210	46.113.422
DTF (%)	4,41%						
SPREAD (%)	3,39%						
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	7,95%						
VPN ($)	47.179.727						
TIR (%)	23,44%						
B/C (veces)	1,47						

Fuente: Los autores

Cuadro 41. Flujo de caja con financiación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Recaudos	41.543.690	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	83.087.379	955.504.859	1.075.085.529	1.164.193.683	1.257.136.773	1.357.075.496
IVA Cobrado	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	13.293.981	159.527.768	172.556.551	186.867.269	201.762.519	217.800.321
TOTAL INGRESOS	**54.837.670**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**96.381.360**	**1.115.032.627**	**1.247.642.079**	**1.351.060.952**	**1.458.899.292**	**1.574.875.817**
EGRESOS																	
Nómina	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	5.133.845	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	3.585.449	6.610.025	47.598.357	52.700.777	54.606.875	56.512.578	58.400.025
Gastos de administración	2.124.974	1.842.038	1.850.416	1.897.889	1.881.256	1.936.408	1.952.733	1.856.379	1.887.938	1.894.702	1.944.889	1.973.580	23.043.204	23.833.586	24.698.745	25.558.261	26.409.351
Gastos de ventas	4.634.216	1.973.760	389.612	123.360	1.036.216	123.360	123.360	3.721.360	123.360	123.360	123.360	123.360	12.618.684	12.541.139	12.996.383	13.448.657	13.896.497
Costos	51.560.995	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	72.249.895	846.309.838	936.117.658	1.013.727.051	1.094.603.689	1.181.617.480
IVA Pagado	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	11.034.080	132.408.962	143.222.926	155.100.905	167.464.048	180.775.515
IVA Total al Flujo de Caja	0	0	0	0	9.039.602	0	0	0	9.039.602	0	0	0	18.079.204	28.595.352	30.955.451	33.454.436	36.116.028
ICA													0	10.967.534	11.863.263	12.847.125	13.871.173
CREE													0	2.056.003	3.002.819	3.350.638	4.225.847
Impuesto de Renta													0	5.711.120	8.341.163	10.470.743	13.205.771
TOTAL EGRESOS	**72.939.714**	**90.685.222**	**89.109.452**	**88.890.673**	**98.826.498**	**90.477.588**	**88.945.517**	**92.447.162**	**97.920.324**	**88.887.486**	**88.937.673**	**91.990.940**	**1.080.058.248**	**1.215.746.094**	**1.315.292.654**	**1.417.710.173**	**1.528.517.687**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**(18.102.043)**	**5.696.138**	**7.271.908**	**7.490.687**	**(2.445.138)**	**5.903.771**	**7.435.843**	**3.934.197**	**(1.538.964)**	**7.493.874**	**7.443.687**	**4.390.420**	**34.974.379**	**31.895.985**	**35.768.298**	**41.189.119**	**46.358.130**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financieros Préstamo	364.396	358.749	353.035	347.251	341.397	335.473	329.477	323.408	317.267	311.051	304.760	298.393	3.984.655	3.055.136	1.981.541	741.539	0
Amortización Préstamo	467.400	473.047	478.762	484.545	490.399	496.323	502.319	508.388	514.530	520.745	527.036	533.403	5.996.899	6.926.418	8.000.013	9.240.015	0
Amortización Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**831.796**	**9.981.554**	**9.981.554**	**9.981.554**	**9.981.554**	**0**
FLUJO DE CAJA NETO	**(18.933.840)**	**4.864.342**	**6.440.112**	**6.658.891**	**(3.276.934)**	**5.071.975**	**6.604.047**	**3.102.401**	**(2.370.760)**	**6.662.077**	**6.611.891**	**3.558.624**	**24.992.825**	**21.914.431**	**25.786.744**	**31.207.565**	**46.358.130**
SALDO INICIAL DE CAJA	**82.711.635**	**63.777.795**	**68.642.137**	**75.082.249**	**81.741.139**	**78.464.205**	**83.536.180**	**90.140.227**	**93.242.629**	**90.871.868**	**97.533.946**	**104.145.836**	**82.711.635**	**107.704.460**	**129.618.891**	**155.405.635**	**186.613.200**
SALDO FINAL DE CAJA	**63.777.795**	**68.642.137**	**75.082.249**	**81.741.139**	**78.464.205**	**83.536.180**	**90.140.227**	**93.242.629**	**90.871.868**	**97.533.946**	**104.145.836**	**107.704.460**	**107.704.460**	**129.618.891**	**155.405.635**	**186.613.200**	**232.971.330**

EVALUACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO	(70.381.136)	24.992.825	21.914.431	25.786.744	31.207.565	46.358.130

DTF (%)	4,41%
SPREAD (%)	3,39%
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	7,95%
VPN ($)	46.681.842
TIR (%)	27,96%
B/C (veces)	1,66

Fuente: Los autores

5.11 RAZONES FINANCIERAS

5.11.1 Razones financieras sin financiación

- El capital de trabajo neto expresado como una proporción de las ventas (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000), indica que la empresa cuenta con capital de trabajo suficiente en relación con las ventas de cada periodo.

- La razón corriente mide la capacidad de una compañía para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras a corto plazo (Emery et al., 2000). En el caso de CONSUMER NETWORK por cada peso adeudado la empresa cuenta con $2 en el año 1 para solventar sus obligaciones corrientes. Cada año, este indicador aumenta, observándose mayor solvencia de la empresa.

- La prueba ácida mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante (a corto plazo), empleando su activo circulante (pero sin incluir sus inventarios, que son menos líquidos) (Emery et al., 2000). Se puede observar que la empresa tiene disponibilidad de efectivo para cancelar sus deudas a corto plazo, desde el primer año de actividad.

- El endeudamiento es la fracción del activo de una compañía que se financia con deuda (Emery et al., 2000). Para el primer año, el endeudamiento de la empresa es del 31,50%; sin embargo, para los siguientes años disminuye, puesto que los gastos de arranque se han amortizado.

- El apalancamiento financiero es la proporción del activo de una compañía que se financia con deuda (no con capital) (Emery et al., 2000). Para el año 1 este índice es de 45,99%, y para los siguientes años va disminuyendo, lo que indica que la empresa se financia con menor deuda.

- El rendimiento sobre el activo muestra cuánto de la utilidad neta corresponde al activo total (Avellaneda, 1996). A partir del año 1, los activos generan utilidades, las cuales van aumentando año a año.

- El rendimiento sobre el patrimonio determina cuánto de las utilidades netas se generaron por el patrimonio; o lo que es lo mismo, cuál fue el rendimiento de la inversión (Avellaneda, 1996). En el primer este indicador es del 11,55% mientras que para el quinto año es del 15,26%

- El Margen de utilidad bruta es la fracción de cada peso por ventas que queda después de pagar el costo de ventas (Emery et al., 2000). La empresa genera una margen de utilidad bruta durante los cinco años del ejercicio de 13,04% frente a las ventas.

- El Margen de utilidad operacional mide las utilidades brutas, antes de gastos financieros y reserva para pago de impuestos sobre la renta, con relación a las ventas (Avellaneda, 1996). Para este caso, el margen operacional va desde un 2,38% en el año 1 hasta un 4,58% en el año 5.

- El Margen de utilidad neta es la fracción de cada peso por ventas que queda después de pagar los gastos (Emery et al., 2000). El margen neto indica que la utilidad neta corresponde al 1,49% en el año 1; 2,23% en el año 2; 2,52% en el año 3; 2,85% en el año 4 y 3,07% en el año 5.

En el cuadro 42 se muestran los resultados de los indicadores.

Cuadro 42. Razones financieras sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo Neto	106.175.819	133.406.413	165.989.170	203.273.067	246.443.977
Razón Corriente	3,00	3,22	3,52	3,78	4,08
Prueba Ácida	3,00	3,22	3,52	3,78	4,08
Endeudamiento	31,50%	30,09%	28,07%	26,29%	24,53%
Apalancamiento financiero	45,99%	43,04%	39,02%	35,67%	32,51%
Rendimiento sobre el activo	7,91%	10,85%	11,27%	11,63%	11,51%
Rendimiento sobre el patrimonio	11,55%	15,52%	15,67%	15,78%	15,26%
Margen de utilidad bruta	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%
Margen de utilidad operacional	2,38%	3,38%	3,76%	4,25%	4,58%
Margen de utilidad neta	1,49%	2,23%	2,52%	2,85%	3,07%

Fuente: Los autores

5.11.2 Razones financieras con financiación

- Capital de trabajo neto: éste disminuye en comparación con las razones financieras sin financiación. Sin embargo, van en aumento año a año, pasando de $97.315.195 del año 1 a $209.576.053 del año 5.

- Razón Corriente: para el desarrollo del proyecto la razón corriente indica que por cada peso que se adeuda a corto plazo la empresa dispone de $1,79 para el año 1, $1,93 para el año 2, $2,13 para el año 3, $2,29 para el año 4 y $2,62 para el año 5, lo que deja ver que la empresa tiene un buen manejo de los activos corrientes permitiendo una buena fluidez del efectivo.

- Prueba Ácida: la evaluación de desempeño de esta prueba resulta positiva para la empresa, puesto que el periodo analizado muestra cómo ha evolucionado a niveles satisfactorios hasta alcanzar un indicador de 3,62 para el último año. Por lo tanto, en la eventualidad que se necesitara pagar todas las deudas contraídas a menos de un año, incluso al quitar el valor de los inventarios, por cada peso ($1,00) adeudado existiría el respaldo suficiente y sobrarían $2,62; demostrando así solidez y solvencia para afrontar los compromisos en el corto plazo.

- Endeudamiento: este porcentaje es alto debido al endeudamiento que hay con el sistema financiero, pero que al final del cuarto año disminuye por la amortización de la deuda.

- Apalancamiento financiero: para el año 1 este índice es bastante alto (92,44%), sin embargo, para los siguientes años disminuye, lo que indica que la empresa se financia con menor deuda.

- Rendimiento sobre el activo: al inicio del ejercicio el rendimiento es bastante bajo para la empresa, sin embargo, se va recuperando y finaliza en 12,98% en el año cinco.

- Rendimiento sobre el patrimonio: el crecimiento para el año uno frente a la inversión realizada es de 13,06% y aumenta hasta el 17,94% en el año cinco.

- Margen de utilidad bruta: la empresa genera un 13,04% de margen frente a las ventas, para todos los años.

- Margen de utilidad operacional: al igual que en los estados financieros sin financiación, el margen operacional va en aumento año a año.

- Margen de utilidad neta: el margen neto indica que la utilidad neta para el año uno es de 1,20%, para el año dos de 2,04%; de 2,40% para el año tres; de 2,81% para el año cuatro y de 3,07% para el año cinco.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de los indicadores.

Cuadro 43. Razones financieras con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo Neto	97.315.195	115.602.981	138.858.093	166.405.143	209.576.053
Razón Corriente	2,87	2,96	3,13	3,29	3,62
Prueba Ácida	2,87	2,96	3,13	3,29	3,62
Endeudamiento	48,03%	42,20%	35,99%	30,24%	27,66%
Apalancamiento financiero	92,44%	73,02%	56,23%	43,36%	38,23%
Rendimiento sobre el activo	6,79%	10,98%	12,21%	13,24%	12,98%
Rendimiento sobre el patrimonio	13,06%	18,99%	19,07%	18,98%	17,94%
Margen de utilidad bruta	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%
Margen de utilidad operacional	2,38%	3,38%	3,76%	4,25%	4,58%
Margen de utilidad neta	1,20%	2,04%	2,40%	2,81%	3,07%

Fuente: Los autores

5.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio de un proyecto está representado por el nivel de ingresos por ventas que se deben realizar para que la empresa no obtenga utilidades ni pérdidas en su ejecución, es decir, que los montos de ingresos se igualen a los costos en ese período. (Koch, 2006)

El punto de equilibrio del Estado de Resultados sin financiación para el año 1 es de 669, es decir, este es el mínimo de servicios que la empresa debe vender para

que los ingresos sean iguales a los costos. A partir de estas unidades la empresa comenzará a generar utilidades.

Por su parte, el punto de equilibro del Estado de Resultados con financiación para el año 1 es de 638. A partir de 638 servicios, la empresa comienza a generar utilidades. Para los siguientes años las unidades no varían demasiado, como se puede ver en el cuadro 44.

Cuadro 44. Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Punto de equilibrio ER Sin Financiación	669	688	701	720	736
Punto de equilibrio ER Con Financiación	638	648	652	652	661

Fuente: Los autores

5.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los instrumentos evaluados son la TIR, el VPN y la B/C. Para el análisis la variable afectada es el margen de utilidad que se disminuye al 10%.

- **Flujo de caja sin financiación**

Al disminuir el margen de utilidad, el Valor Presente Neto (VPN) pasa a ser negativo (-$113.111.083) y en la relación costo-beneficio por cada peso invertido, la empresa pierde $0,12. Lo anterior indica que el proyecto no es viable ante esta disminución.

- **Flujo de caja con financiación**

En este escenario, el Valor Presente Neto también es negativo y por cada peso invertido, la empresa pierde $0,65. Lo que indica que el proyecto no es viable.

En el cuadro 45 se pueden observar los resultados.

Cuadro 45. Análisis de sensibilidad sin financiación

	PROYECTO REAL		MARGEN DISMINUYE A 10%	
VARIABLE	**FCSF**	**FCCF**	**FCSF**	**FCCF**
VPN ($)	47.179.727	46.681.842	(113.111.083)	(116.045.108)
TIR (%)	23,44%	27,96%	#¡NUM!	#¡NUM!
B/C (veces)	1,47	1,66	(0,12)	(0,65)

Fuente: Los autores

6 CONCLUSIONES

La idea de negocio que se propone desarrollar a través de CONSUMER NETWORK, responde a un estudio de mercado con el que se logró detectar un nicho en el que se puede desarrollar un servicio de comercialización por venta directa en modalidad multinivel orientado a las empresas productoras de alimentos no perecederos de la ciudad de Cali.

Por medio del estudio técnico se lograron determinar los muebles, enseres, equipos de cómputo y comunicación necesarios para llevar al cabo la actividad de la empresa. También se logró determinar la mejor ubicación para la oficina, así como el tamaño del proyecto.

El valor de la inversión inicial corresponde a $100.544.480, representada en activos fijos conformados por muebles y enseres por un valor de $5.393.800, y equipos de cómputo y comunicación, por valor de $6.978.000. Los activos diferidos también hacer parte de la inversión inicial, conformados por los gastos de constitución por un valor de $1.082.245; activos no depreciables por valor de $1.021.300 y activos intangibles por valor de $3.357.500 para un total de $5.461.045. Finalmente, el capital de trabajo, el cual incluye gastos de administración y ventas, nómina e inventario inicial, que para este caso es el catálogo y el costo de la distribución de red, con un valor total de $82.711.635.

El estudio financiero da como resultado la viabilidad económica y financiera del proyecto. Después de utilizar instrumentos de evaluación financiera como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) se puede concluir que el proyecto es viable. En el escenario sin financiación el proyecto arroja un VPN de $47.179.727, con una tasa de retorno del 23,44% y una relación Beneficio/Costo de $0,47 de utilidad por cada peso de la inversión. En el escenario con financiación, los resultados aumentan a pesar que el 30% de la inversión es financiado. Para este caso, el VPN es de $46.681.842, la TIR es de 27,96%, por encima de tasa mínima de retorno y la

relación Beneficio/Costo es de 1,66; es decir, $0,66 de utilidad por cada peso de inversión.

Finalmente, se puede decir que el proyecto en viable en cualquiera de los dos escenarios, siempre y cuando las variables no disminuyan o los crecimientos sean menores que los presentados en el análisis financiero, esto obliga a mantener y mejorar las estrategias para lograr un crecimiento permanente del mercado, que se puede lograr con un servicio de alta calidad para cada cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Amway Colombia. (2014a). Productos de calidad. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.amway.com.co/conozcaamway/productosdecalidad.html

Amway Colombia. (2014b). ¿Qué es amway? Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.amway.com.co/conozcaamway/queesamway.html

Amway Colombia. (2014c). Recompensas por tu éxito. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.amway.com.co/conozcaamway/recompensasportuexito.html

Arango, T. (2014). Más controles para las compañías que se dedican a las ventas por catálogo [Periódico digital]. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.larepublica.co/m%C3%A1s-controles-para-las-compa%C3% B1%C3%ADas-que-se-dedican-las-ventas-por-cat%C3%A1logo_133226

Avellaneda, C. (1996). *Diccionario bilingüe de términos financieros*. Bogotá: McGraw Hill.

Avon Colombia. (2014a). Nuestra compañía. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.avon.com.co/PRSuite/aboutus_landing.page

Avon Colombia. (2014b). Oportunidades Avon. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.avon.com.co/PRSuite/ganancias_infinitas.page

Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos* (4.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. (Á. Gaos, Trad.). México: Fondo Educativo Interamericano.

Borello, A. (1994). *El Plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Cesar Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educacion / Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Clavijo, S. (2013b). *Dinámica y comportamiento del comercio minorista en 2013* (Económico). Bogotá: ANIF Centro de Estudios Económicos. Recuperado a partir de http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ago26-13.pdf

Coss, R. (1981). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México: Editorial Limusa.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Dirección ejecutiva de Estudios Económicos del Grupo Bolívar. (2014). *Comercio al día: publicación sobre el sector comercio, restaurantes y turismo* (p. 10). Bogotá: Banco Davivienda. Recuperado a partir de https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/3fc4884c-62d8-48f6-8929-35e72ca2d113/Comercio+al+D%C3%ADa+feb14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3fc4884c-62d8-48f6-8929-35e72ca2d113

Durango, E. (2013). ¿Qué empresas venden por catálogo en Colombia? Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.martinamoda.com/eliza/que-empresas-venden-por-catalogo-en-colombia

EFE. (2014). Yanbal invertirá 70 millones de dólares en Colombia [Periódico digital]. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.portafolio.co/negocios/yanbal-inversion-colombiadirectoconsultoria.blogspot.com/2010/08/venta-directa-una-novedosa-oportunidad.html

El Congreso de Colombia. Por la cual se fortalecen los fiscos de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones, Pub. L. No. 14 (1983).

El Congreso de Colombia. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, Pub. L. No. 1258 (2008).

El Congreso de Colombia. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo, Pub. L. No. 1429 (2010).

El Congreso de Colombia. Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones, Pub. L. No. 1480 (2011).

El Congreso de Colombia. Por medio de la cual se reglamentan las actividades de comercialización en red o mercadeo multinivel en Colombia, Pub. L. No. 1700 (2013).

El Presidente de la República de Colombia. Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales, Pub. L. No. 624 (1989).

Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. (R. L. Escalona, Trad., M. González, Ed.). México: Pearson Educación.

Fajardo, C., Romero, M., & Vélez, C. A. (2009). Contabilidad. *Criterio Libre*, *7*(10), 147-175.

Federación Nacional de Cafeteros. (2014). Productos Matiz. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.lasalamatiz.com/productos/

Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gano Excel Colombia. (2014). ¿Qué es Gano Excel? Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.ganoexcelonline.com.co/ganoexcel

García, M. D. (2004). *Marketing multinivel*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.

Granados, I., Latorre, L., & Ramírez, E. (s.f.). *Contabilidad Gerencial. Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad: enfoque práctico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Grupo Bancolombia. (2014). *Tabla Macroeconómicos Proyectados*. Medellín: Grupo Bancolombia.

Grupo Nutresa. (2014a). Historia Novaventa. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.novaventa.com.co/article/show/historia

Grupo Nutresa. (2014b). Informe anual y de sostenibilidad 2013. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://informe2013.gruponutresa.com/crecimiento-y-liderazgo-del-mercado/redes-y-distribucion/colombia/

Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2004). *Investigación de mercados* (Segunda). México: McGraw-Hill Interamericana.

Herbalife Colombia. (2014a). Acerca de Herbalife. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://empresa.herbalife.com.co/

Herbalife Colombia. (2014b). Oportunidad de Negocio. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://negocio.herbalife.com.co/

Hernández, A. H., Hernández Villalobos, A., & Hernández Suárez, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. New York: Cencage Learning / Thomson Internacional.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Jany Castro, J. N. (2005). *Investigación integral de mercados: decisiones sin incertidumbre*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Koch, J. (2006). *Manual del empresario exitoso*. (J. C. Martínez, Ed.). Eumed.net. Recuperado a partir de www.eumed.net/libros/2006c/210/

Konz, S. A. (1991). *Diseño de instalaciones industriales*. México, D.F. [etc.]: Limusa.

Mogollón, J. M. (2013). Nuevas tecnologías – Resultados del Estudio Nacional de Tendencias de Adopción de Cloud Computing y Nuevas Tecnologías en 2013. *Revista RCT*, *63*, 25-28.

Natura. (2014a). Nuestros Productos. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.natura.com.co/natura/acerca-de-natura/Nuestros-Productos

Natura. (2014b). Sobre Nosotros. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.natura.com.co/natura/acerca-de-natura/sobre-nosotros

Omnilife. (2014). Conoce Omnilife. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.omnilife.com/front/historia.php

Revista IAlimentos. (2013). Venta directa: un modelo que no se detiene. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-18/especial-canales-de-distribucion/venta-directa-un-modelo-que-no-se-detiene.htm

Romero, M., Cabal, C., & Fajardo, C. (2007). *La contabilidad: soporte de información comercial, tributaria y financiera*. Armenia: Arte Imagen.

Sección Economía. (2014). Ventas de Yanbal se acercan a $ 1 billón [Periódico digital]. Recuperado a partir de http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-112116

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia.

Vergez, P. (2014). Ventas por catálogo, un negocio que está creciendo en el país [Periódico digital]. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/ventas-por-catalogo-negocio-esta-creciendo-pais

Yanbal Colombia. (2014). ¿Quiénes somos? Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://www.yanbal.com/colombia/

Zapata, R. (2010). Venta Directa: Una novedosa oportunidad para llegar al consumidor. Recuperado 5 de septiembre de 2014, a partir de http://directoconsultoria.blogspot.com/2010/08/venta-directa-una-novedosa-oportunidad.html