

**EMPRESA DE ASESORÍA PARA IMPLEMENTAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS
DE INVERSIÓN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

AUTOR: JUAN CAMILO MORALES ESCOBAR

TUTOR: JORGE SERRANO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA
2012**

A LAS EMPRESAS BOGOTANAS
QUE DIARIAMENTE DAN SUSTENTO
A MILLONES DE FAMILIAS

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos para todos los investigadores que con su arduo trabajo permitieron evidenciar una oportunidad de negocio en la ciudad de Bogotá.

A mi tutor quien me acompañó con paciencia y consejo en este arduo proceso de 12 meses.

A mi familia y amigos que me permitieron con su compañía y consejo entender que en toda amenaza hay una oportunidad.

CONTENIDO

<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>16</u>
<u>CAPITULO II</u>	
1. <u>PLAN COMERCIAL</u>	
1.1 <u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</u>	<u>18</u>
1.2 <u>ESTRATEGIA DE MERCADOS.....</u>	<u>22</u>
2. <u>SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN.....</u>	<u>24</u>
3. <u>FINANCIACIÓN.....</u>	<u>29</u>
.	
4. <u>IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL AMBIENTAL.....</u>	<u>33</u>
5. <u>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.....</u>	<u>33</u>
<u>CAPÍTULO III</u>	
<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>34</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>36</u>

LISTA DE GRAFICAS

<u>Grafica 1. Comercio de servicios en el mundo.....</u>	<u>18</u>
<u>Grafica 2. Salario promedio en Colombia.....</u>	<u>21</u>
<u>Gráfica No. 3. Organigrama.....</u>	<u>24</u>
<u>Grafica 4. Cadena de Valor.....</u>	<u>25</u>

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1. Presupuesto de mercadeo</u>	<u>25</u>
<u>Tabla 2. Matriz DOFA.....</u>	<u>27</u>
<u>Tabla 3. Flujo de Caja.....</u>	<u>30</u>
<u>Tabla 4. Supuestos financieros.....</u>	<u>31</u>
<u>Tabla 5. Gastos de personal.....</u>	<u>32</u>

ANEXOS

<u>Anexo a. Formación personalizada: tutor empresarial</u>	<u>36</u>
<u>Anexo b. Cotización interneguz</u>	<u>41</u>
<u>Anexo c. Cotización servicomentos</u>	<u>42</u>
<u>Anexo d. Cotización officein</u>	<u>61</u>
<u>Anexo e. Business angels</u>	<u>62</u>

CAPITULO I: ASPECTOS TEORICOS Y METODOLÓGICOS

En una investigación previa que se desarrollo en el segundo semestre del 2010 se definieron los escenarios y los fundamentos metodológicos y teóricos de este plan de negocios.

La investigación lleva por nombre taller de grado I y dio como resultado los siguientes argumentos para seguir adelante con este plan de negocios.

En los últimos años, los gobiernos nacionales y locales se han venido preocupando por tener en sus áreas de influencia empresas sostenibles que tengan la capacidad de mantenerse en el tiempo. Paralela a esta preocupación, se han venido dando procesos de formación en emprendimiento para mejorar la capacidad de gestión en las empresas.

En este marco, un factor esencial es el que tiene que ver con el trabajo en formas de financiamiento que permitan aprovechar oportunidades de negocio para empresas, o ideas de negocio, que puedan acceder al capital y la experticia de inversionistas, denominados ángeles inversionistas, que orienten sus recursos a negocios en la ciudad de Bogotá dónde se encuentra el 27% de las empresas del país.¹

A pesar del alto índice de emprendimiento que posee Colombia, la creación de riqueza no es equivalente a la creación de empresas; pues muchas de estas, no perduran en el tiempo. Una de las razones para que las nuevas empresas cierren, en gran proporción en los tres primeros años de fundadas, es la falta de preparación de los emprendedores; a esto se le suma la falta de financiación² o inversiones directas en las ideas innovadoras. Por esto, han surgido redes de “ángeles inversionistas”³, vale decir, personas con recursos económicos que están dispuestos a invertir en una empresa o proyecto innovador como socios, aportando no solo recursos económicos, sino experticia en el sector de la idea emprendedora.

Por la anterior, se vislumbra un potencial de mercado importante, que unido a la oferta existente de recursos de capital de inversión extranjera para la ciudad de Bogotá, la cual alcanza en promedio el 60% del total de los recursos que entran a Colombia, da la certeza que existe un escenario adecuado para la creación de nuevas empresas.

¹ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ “Entorno para el emprendimiento en Bogotá y la región”, 2007 – 2008, Internet, 22 p (http://camara.ccb.org.co/documentos/3387_observatorio_del_emprendimiento_de_bogota_no_2.pdf)

² NIELS, Bosma. LEVIE, Jonathan. “Global Entrepreneurship monitor, 2009 Global Report”, Internet, 35p (http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports)

³ Angel investment network www.angelinvestmentnetwork.co.uk <<http://www.angelinvestmentnetwork.co.uk>>

En estas condiciones se evidencia que para aprovechar las oportunidades de negocio, es necesario dar respuesta a la siguiente pregunta. ¿Qué tipo de empresa se necesita para atender las necesidades de un mercado, en el que gran parte de las empresas se liquidan por problemas de financiamiento, y la mayoría de los proyectos o iniciativas emprendedoras no tienen la suficiente capacidad para gestionar recursos?

En Bogotá existe una población entre 18 y 64 años de 3.141.717 habitantes, de los cuales 717.882 está involucrado en nuevas actividades empresariales, teniendo así una tasa de emprendimiento del 22,85%⁴

Dentro de los principales escollos que presenta el emprendimiento en la capital, es por un lado, la falta de financiación y falta de preparación de los emprendedores, y por otro lado, la carencia del trabajo en equipo⁵

Para Bogotá y para Colombia, es de gran importancia tener una empresa que se encargue de profesionalizar los contactos entre, emprendedor y el ángel inversionista, entre la idea y plan de negocios, y entre experticia y la academia.

Los inversores de ésta empresa pueden esperar que su dinero no solo sea parte de una organización con potencial innovador, sino, parte de una red que garantiza que se utilizaran herramientas profesionales en cada una de las áreas críticas de una organización, minimizando así el riesgo de perdidas y maximizando las potenciales utilidades que cada idea innovadora puede traer.

⁴ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, "Reporte Anual Bogotá 2009-2010", Internet. (camara.ccb.org.co/documentos/6792_informe_gem_2010.pdf)

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, "Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá", Internet, 14 p. (http://camara.ccb.org.co/documentos/4440_causas_de_liquidacion_de_empresas_en_bogota_parte_2.pdf)

CAPITULO II

1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

- Análisis del Sector:

Los servicios han sido históricamente un sector en constante transformación y alto crecimiento*. En el mundo se vislumbra como una de las fuentes más importantes para el emprendimiento y la generación de riqueza, con un importante contenido de innovación. En el año 2008, pese a la crisis financiera internacional, las exportaciones de servicios crecieron 12,1%.⁶

Grafica 1. Comercio de servicios en el mundo.



En Colombia el sector servicios representa el 68,5%⁷ del Producto Interno Bruto, PIB.

El mercado objetivo de la empresa, llamada Red de Innovación S.A.S, se conforma por las empresas pequeñas y medianas de Bogotá, en especial, las que realizan actividades de innovación. Según los últimos indicadores expuestos por la Cámara de Comercio de Bogotá, actualmente se encuentran registradas en Bogotá y la región 301 mil empresas, de las cuales, el 12%, es decir 36 mil⁸ empresas son pequeñas y medianas.

Asimismo, como lo señala la encuesta de innovación, el 49% de estas empresas reporta actividades innovadoras. Además, se tiene en cuenta que alrededor de un

* El sector servicios que incluye todas las actividades económicas que no son productoras de forma directa de bienes materias y que están encaminadas a satisfacer una necesidad.

⁷ El sector servicios en Colombia: Su desarrollo e internacionalización [camara.ccb.org.co](http://camara.ccb.org.co/documentos/6152_forserviciosgabrielduque.pdf)
<http://camara.ccb.org.co/documentos/6152_forserviciosgabrielduque.pdf>

¹⁴ Conozca los principales aspectos económicos y sociales de Bogotá y Cundinamarca [www.ccb.org.co](http://camara.ccb.org.co)
<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido_imprimir.aspx?conID=8016&catID=74>

tercio de las empresas que han innovado, la principal dificultad para hacerlo ha sido la carencia de recursos financieros⁹, es decir, para 5.880¹⁰ empresas aproximadamente y, que también, enfrentan el problema de encontrar personal capacitado y/o limitaciones para capacitarlo, además dificultades para el acceso a la información sobre tecnología.

En este sentido, los dos criterios utilizados para definir el tamaño del mercado, indican que la dimensión del mercado objetivo de la empresa Red de Innovación S.A.S, está conformado por 5.880 sociedades que realizan innovación y reportan dificultades financieras. Sin embargo, como se está empezando a dar a conocer la empresa y sus servicios, y se tiene una primera restricción de personal, se proyecta atender solo 432 de las empresas del mercado objetivo.

El mercado de las empresas innovadoras que espera atender Red de Innovación S.A.S tiene grandes perspectivas: en primer lugar, para los próximos cinco años se prevé que se crearan en Bogotá alrededor de 50 mil¹¹ empresas anualmente; Bogotá tiene una tasa de emprendimiento del 22.8% y es la ciudad con más iniciativas emprendedoras de América Latina¹².

Con base en estos criterios, se estima que el mercado total crecerán en 16% anualmente, es decir que al final de los tres años, Bogotá tendrá cerca de 405 mil pequeñas y medianas empresas que innovan y requieren financiamiento para consolidar su presencia en el mercado.

La ventaja competitiva de esta empresa radica en la integración de asesoramiento, consecución de recursos financieros y cosecha de alianzas estratégicas en una sola empresa.

Al ser un servicio pionero, se tiene la recordación en el mercado de la primera marca en la mente del cliente y, en la oportunidad de adelantarse a la posible competencia innovando constantemente y superando las imitaciones que puedan surgir en el mercado como resultado de un posible éxito.

El valor agregado de esta empresa radica en los beneficios que rodean el adquirir una asesoría con Red de Innovación S.A.S.

⁹ MALAVER RODRÍGUEZ, Florentino y VARGAS PÉREZ, Marisela Capacidades tecnológicas, innovación y competitividad de la industria de Bogotá y Cundinamarca Resultados de una encuesta de innovación (<http://www.ocyt.org.co/html/archivosProyectos/EIByC.pdf>) 269 p

¹⁰ MALAVER RODRÍGUEZ, Florentino y VARGAS PÉREZ, Marisela Capacidades tecnológicas, innovación y competitividad de la industria de Bogotá y Cundinamarca Resultados de una encuesta de innovación (<http://www.ocyt.org.co/html/archivosProyectos/EIByC.pdf>)

¹¹ Principales indicadores del mercado laboral www.dane.gov.co
<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_jul10.pdf>

¹² GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, "Reporte Anual Bogotá 2009-2010", Internet. (camara.ccb.org.co/documentos/6792_informe_gem_2010.pdf)

La asesoría es solo el primer paso de una serie de servicios encaminados al fortalecimiento empresarial y las alianzas estratégicas.

Cuando se reciba alguna asesoría inmediatamente, se pasa a ser parte de una red donde se clasifican las ideas por la necesidad a la que apunta satisfacer el mercado al que va encaminado el servicio o producto y, de esta manera se comparan con otras ideas cuyo propósito esté en satisfacer esta misma necesidad o mercado y se parte a estudiar la posibilidad y la proyección de tener sinergia entre las dos o más ideas. Así, se creará una empresa mucho más sólida, o se hará una alianza estratégica que permita tener un grado de innovación más elevado. De esta manera, que en principio no necesita inversión de dinero, se logrará dar impulso a las innovaciones de una forma más contundente.

Además, se proyecta tener una base de potenciales socios inversionistas a los que se les presentarán las ideas que más se ajusten a su perfil de inversión.

Los sustitutos más cercanos que tiene son los programas de fomento al emprendimiento como: Bogotá emprende y fondo emprender del SENA. Estos programas consisten básicamente en esfuerzos del sector público y privado para fomentar el emprendimiento y la competitividad empresarial, mediante herramientas como la creación de un plan de negocios y capacitaciones sobre las diferentes áreas críticas de una organización.

Estos programas dan capacitaciones gratuitas y no gratuitas a las personas interesadas en crear empresa con y sin componente innovador (sin embargo promueven la innovación) y tienen programas para enseñar y acompañar al emprendedor en la creación y consolidación de la empresa¹³.

Pueden ser un sustituto pues aunque su objeto social no está directamente ligado la asesoría, sí son un referente para este servicio en Bogotá y sus precios y programas son los más visibles del mercado.

El programa Bogotá emprende es el programa más visible por la población adulta en Bogotá con un 30% de reconocimiento¹⁴.

Ya que está claro que el programa Bogotá Emprende es el sustituto más cercano se formularon las estrategias teniendo en cuenta a este referente del mercado. Además, se verificó que el canal de distribución usado por la Cámara de Comercio

¹³ Emprendedores www.bogotaemprende.com

<<http://www.bogotaemprende.com/contenido/categoria.aspx?catID=620>>

¹⁴ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, "Reporte Anual Bogotá 2009-2010", Internet. (camara.ccb.org.co/documentos/6792_informe_gem_2010.pdf)

es el directo, es decir que atiende directamente a sus clientes sin intermediarios, esto coherente con la mayoría de los servicios.

Se indagó en el mercado y con respecto al líder del mercado, que en este caso es la Cámara de Comercio de Bogotá, se encontró que el servicio sustituto más cercano para el tipo de asesoría que se quiere prestar es el programa de “Tutor empresarial”¹⁵.

Este programa que tiene un costo de \$2990000 más IVA, básicamente presta asesoría en las diferentes áreas a las PYMES y reparte las 31 horas de asesoría en 15 personalizadas y 16 de seminario. Así pues, la hora promedio de asesoría en el mercado está alrededor de 111 mil pesos colombianos incluido IVA.

El precio que se va a cobrar es algo muy similar, 99 mil pesos por hora incluyendo IVA que equivale a \$ 1.485.000 por 30 horas o una asesoría. Sin embargo, se van a ofrecer por ese precio, más valores agregados, cómo pertenecer a una red de innovación con otras empresas e ideas innovadoras que promuevan las alianzas estratégicas y llevar esas ideas ante posibles socios inversionistas, esto como se explicó en la oferta de valor.

Basados en un informe presentado por el Observatorio Laboral graduadoscolombia.edu.co. El salario promedio de un profesional con nivel de maestría está por encima de \$ 3.000.000. Para nuestro caso el salario será de \$3.500.000 con el objetivo de obtener mejores profesionales que el promedio.

Grafica 2. Salario promedio en Colombia¹⁶



¹⁵ ANEXO A. FORMACIÓN PERSONALIZADA: TUTOR EMPRESARIAL

¹⁶ <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195068.html>

Asumiendo un horario laboral de 180 horas mensuales y 14 salarios al año. El costo por hora del trabajo de este profesional con maestría está alrededor de 20 mil pesos hora.

Así pues, el margen de ganancia antes de descontar impuestos y otros gastos es de 79 mil pesos (99 mil pesos cobrados por asesoría, menos 20 mil pesos del valor del especialista).

La principal barrera de entrada que se puede prever es la de economías de escala y de fidelidad del cliente.

Una vez se obtenga reconocimiento en el mercado, se pueden prestar muchos más servicios alrededor de las asesorías por el mismo precio. Haciendo menos atractiva la competencia para los demás.

Así mismo, por ser pioneros se proyecta tener la fidelidad de los clientes al ser la marca número uno en recordación.

1.2 ESTRATEGIA DE MERCADOS.

Producto o servicio: Asesoría en mercadeo, finanzas, ventas, y recursos humanos para pequeñas y medianas empresas con alto componente de innovación. Búsqueda de financiación con ángeles inversionistas y promoción de alianzas estratégicas con otras empresas del mismo sector.

Precio: El precio del mercado es de 111 mil pesos por hora de asesoría. El precio cobrado por Red de Innovación va a ser algo no muy lejano, 99 mil pesos, pero se agregarán más servicios por el mismo dinero para lograr mayor penetración en el mercado.

Plaza o distribución: Se atacará directamente al público objetivo yendo a las ferias de emprendimiento y ruedas de negocio para buscar los proyectos e inversionistas que se acoplen más al perfil de empresa con las que se quiere trabajar.

Además, se irá directamente a las empresas que sean identificadas como innovadoras a ofrecer los servicios de Red de Innovación S.A.S.

Se llevará hasta el cliente el servicio para que vea los beneficios de trabajar con un grupo de expertos en las diferentes áreas empresariales, sin dejar de ser el dueño de su idea y el líder de su proyecto.

Promoción: A través de promoción física como volantes, posters y a través de internet con publicidad en los sitios más frecuentados por los clientes.

Además, los dos vendedores que apoyan el área comercial y que están contemplados dentro del organigrama de la empresa, irán directamente a las empresas que se identifiquen como clientes potenciales y venderán el servicio. Se destinarán 40 horas semanales del tiempo de cada vendedor para este objetivo.

Servicio: Se garantizará a los clientes que la asesoría que reciben es de excelente calidad y actualizada en herramientas y conceptos. Para esto se capacitará a los asesores permanentemente asegurando su actualización constante. En el análisis financiero está presupuestado como capacitaciones.

PRESUPUESTO DE MERCADEO

Tabla No. 1 Presupuesto de mercadeo¹⁷

PRODUCTO	CANTIDAD	TOTAL
HOJAS EMBRETEADA	1000	162.000
BONOS SOLIDARIOS	3.333	925.000
PENDONES	4	280.000
AFICHES	150	258.000
PEGABLE 2 CUERPOS	5000	3.040.000
PAUTA REVISTAS ESPECIALIZADAS	1	2.000.000
TOTAL MES MARKETING MIX		6.665.000

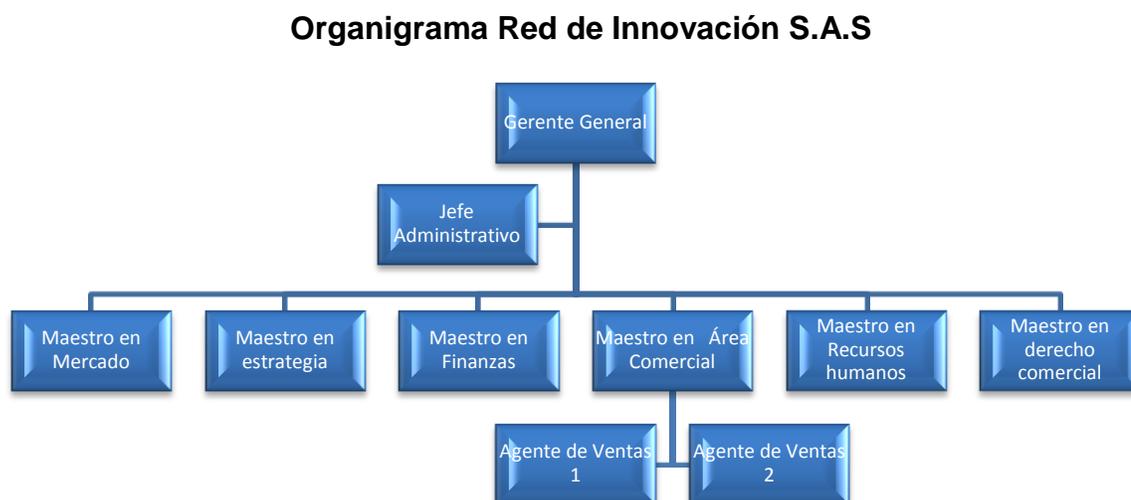
¹⁷ ANEXO B. COTIZACIÓN INTERNEGUZ

2. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN

La materia prima para Red de innovación S.A.S son sus especialistas. Por esto el programa de selección debe ser acorde a la importancia de estos en la organización.

La empresa buscará profesionales expertos en cada una de las áreas críticas de una empresa y en las cuales se piensa prestar asesoría como lo son, mercadeo, estrategia, finanzas, recursos humanos, ventas y jurídica. Además, tendrá otros empleados que se ocupen de los asuntos propios de la empresa. Estará compuesto por el encargado administrativo y dos personas de ventas (disponibles para colaborar también en las asesorías).

Gráfica No. 3. Organigrama



Los asesores harán a su vez asesoramiento a los clientes y serán los encargados de su área dentro de Red de Innovación S.A.S, el maestro comercial contará a su cargo con dos vendedores que se encargarán de buscar clientes y lograr ventas tanto para los clientes que reciban la asesoría comercial, como para Red de Emprendimiento.

La forma de selección de personal se hará a través de convocatoria pública y los criterios para selección serán: maestría en el área para la que se reciba la postulación, capacidad técnica, liderazgo, adaptación al cambio y asertividad.

El proceso de selección se tercerizará la primera vez para garantizar que los profesionales sean los idóneas para cada cargo. El presupuesto (anexo) por ejecutivo es de \$ 1.395.000¹⁸.

Todos aquellos cargos que no hagan parte fundamental del objeto de la empresa se tercerizará para garantizar la flexibilidad de la empresa ante cambios inesperados del entorno.

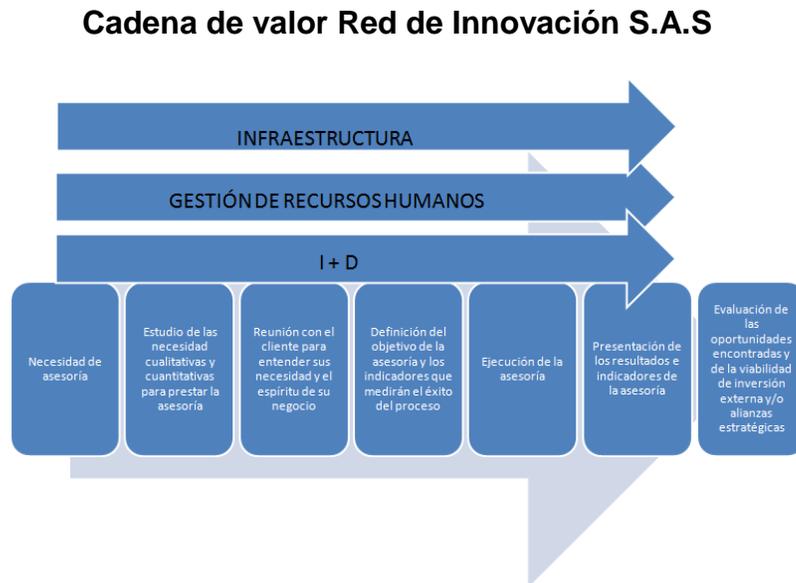
Una vez se tenga éste material humano en la organización se delegarán a cada uno los proyectos con los que se cuentan para ser realizados.

Esto se debe ejecutar en una reunión con el cliente y los otros especialistas que estén involucrados en el estudio o labor que se quiera llevar. Todo esto con el ánimo que el especialista entienda la idea fundamental del negocio y pueda encaminar todo su plan fundamentado en el espíritu y valores presentes en proyecto y en el emprendedor o grupo de emprendedores.

En esta reunión se acordarán los indicadores de seguimiento a la labor y las respuestas que se quieren captar del mercado o las que se esperan que este dé.

El proceso de las asesorías está definido de esta manera:

Grafica 4. Cadena de Valor



¹⁸ ANEXO C. COTIZACIÓN SERVICOMPLEMENTOS

Los recursos que se necesitan para la actividad de la empresa son en primer lugar instalaciones dónde centralizar las actividades y tener facilidades de tipo informático y físico para trabajar en las asesorías, realizar las reuniones y recibir a los interesados en las asesorías.

Para este objeto el modelo de alquiler que más se acomoda a las necesidades es el de oficina flexible y equipada.

Es decir una oficina que ya cuente con el mobiliario y cuyo valor de arriendo incluya todos los servicios públicos, tecnológicos y de seguridad.

Para este caso se ubicó una buena opción en el sector del Virrey en Bogotá, con una empresa que ofrece todos los servicios incluidos dentro de un canon de arriendo fijo mensual y, además cómodos espacios dónde hacer las reuniones con los emprendedores.

El valor fijo a pagar por un arriendo promedio es de \$ 2.467.000¹⁹. Incluidos todos los servicios y la permanencia mínima es un mes. Fortaleciendo el carácter flexible que debe tener una empresa en consolidación.

En cuanto a los elementos informáticos para prestar las asesorías, cada colaborador tendrá una laptop marca Apple que ayudará no solo en las labores profesionales, sino a proyectar la imagen de innovación de la compañía. El costo de cada laptop esta en el rango de los \$2.500.000²⁰

Para llevar a cabo estas actividades y garantizar el flujo de trabajo se plantean específicamente dos posibles alianzas estratégicas.

La primera con Ángeles Inversionistas:

Los ángeles inversionistas son personas dispuestas a invertir recursos en ideas innovadoras con posibilidad de altos retornos y por ende grandes riesgos²¹.

Esta clase de inversionistas están dispuestos en muchos casos a aportar además de dinero, sus conocimientos y contactos en el campo o industria dónde se hace la inversión para recibir un retorno de capital significativo.

Para ellos, es de gran ayuda que sin perder grado de innovación, las ideas de los innovadores cuenten con el respaldo de un grupo técnico de expertos y además con el de una red profesional de innovación.

¹⁹ ANEXO D. COTIZACIÓN OFFICEIN

²⁰ MacBook Air www.macolombia.com <<http://www.macolombia.com/mbaircp.htm>>

²¹ THE ECONOMIST PRINT EDITION "Business angels: Giving ideas wings", Internet (http://www.angelinvestor.ca/userfiles/file/News%20Archive/2006/2006%20-%20Business%20Angels-Giving%20Ideas%20Wings%20_Economist%20-%20Sept%2006_.pdf)
ANEXO E. BUSINESS ANGELS

Además, tener diferentes opciones evaluadas de dónde invertir su capital es otra ventaja nada despreciable para estos inversionistas.

La segunda alianza es con entidades de fomento al emprendimiento:

Para estas entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, puede ser muy valioso contar con una empresa como red de innovación que esté dispuesta a buscar financiación para las ideas más prometedoras y al mismo tiempo apoyar la idea con un grupo de expertos que le den sustento a la innovación.

Estas entidades actúan como filtro de ideas innovadoras y esta empresa como propulsor de estas ideas potencialmente generadoras de bienestar y empleo para su entorno.

La situación competitiva de la empresa se realizó con base en el análisis del mercado.

Esta metodología nos permite visualizar de manera más clara los factores externos que pueden afectar a Red de Innovación S.A.S (Oportunidades y Amenazas), así como los factores internos (Fortalezas y debilidades) en los cuales se debe trabajar.

Tabla 2. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta novedosa sin competencia directa importante. • Incluye tres servicios en uno. Asesoría, búsqueda de financiamiento y búsqueda de socios estratégicos. • Los precios de Red de Innovación son más bajos que los del líder del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento lento al principio por ser un negocio nuevo y no conocido en el mercado • Al no existir una empresa fuerte con la misma estructura de Red de Innovación. No hay un modelo claro el cual duplicar para garantizar estándares de gestión elevados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El emprendimiento con alto grado de innovación se está impulsando cada vez más por parte de instituciones privadas y públicas. • La inversión extranjera en 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible publicidad negativa, pues se puede pensar que se quiere aprovechar para mal las ideas de emprendedores que no posean capacidad de financiación y así arrebatarse

<p>Colombia está aumentando y la reciente calificación de “grado de inversión” en el país incentiva que esto siga en aumento y por ende que la posibilidad de encontrar socios inversionistas aumente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cultura bogotana es muy dada a aceptar nuevas actividades debido al grado de multiculturalismo que se maneja en el día a día. • Ubicación geográfica. (Colombia es uno de los países con mayor emprendimiento del mundo y Bogotá es el centro empresarial) • Las universidades del país están incluyendo dentro de su programa materias y actividades que incentivan la I+D • Colombia es uno de los países de Latinoamérica con mayor crecimiento económico en los últimos años y Bogotá una de las principales ciudades de negocios de Sur América. 	<p>sus ideas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunas instituciones de emprendimiento podrían no estar de acuerdo con el modelo que la empresa plantea.
--	---

Crear de manera correcta una empresa es fundamental para garantizar que el funcionamiento de ésta, se realizará de manera fluida y cumpliendo con todos los requisitos y normas que la ley exija.

Es por esto, que analizando los diferentes tipos de sociedad que se pueden formar en Colombia, se definió como la más apropiada para esta clase de negocio, la Sociedad por Acciones Simplificadas.

Para efectos de constituir una sociedad mediante la cual se pretendan prestar servicios de asesoría empresarial, las S.A.S, son un buen modelo de tipo societario, no sólo porque pueden constituirse por medio de documento privado,

sino porque puede constituirse con objeto social indeterminado, de tal forma que a través de una sociedad de este tipo pueda celebrarse todo tipo de negocios sin limitante alguna, teniendo en cuenta que las acciones constitutivas del capital de la sociedad jamás podrán entrar al mercado de valores salvo que se transforme en una sociedad Anónima²².

3. **FINANCIACIÓN**

En la tabla 3 se presenta el flujo de caja del proyecto realizado a cinco años para evaluar el proyecto.

Este da como resultado una tasa de retorno del 116%, lo que quiere decir que los flujos generados por el proyecto salvan la inversión de \$65.000.000 y de dan cada año sobre capital no amortizado el 116% de rentabilidad.

El valor presente neto es de \$ 320.942.642 y el periodo para llegar a punto de equilibrio es de 1,7 periodos medidos en años.

²² Ley 1258 de 2008

Tabla 3. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
ASESORIAS		330	396	424	424	424
PRECIO		2.970.000	3.118.500	3.274.425	3.438.146	3.610.054
INGRESOS						
OPERATIVOS		980.100.000	1.234.926.000	1.387.439.361	1.456.811.329	1.529.651.896
NO OPERATIVOS						
Total Ingresos		980.100.000	1.234.926.000	1.387.439.361	1.456.811.329	1.529.651.896
EGRESOS						
MO CONSULTORES		377.781.516	396.670.592	416.504.121	437.329.327	459.195.794
MOADMINISTRADORES		170.901.162	179.446.220	188.418.531	197.839.458	207.731.431
MO VENTAS		89.947.980	94.445.379	99.167.648	104.126.030	109.332.332
MP		132.000.000	166.320.000	186.860.520	196.203.546	206.013.723
COSTOS PRODUCCIÓN		29.604.000	31.084.200	32.638.410	34.270.331	35.983.847
COSTOS ADMINISTRACIÓN		9.000.000	9.450.000	9.922.500	10.418.625	10.939.556
COSTOS VENTAS		82.380.000	86.499.000	90.823.950	95.365.148	100.133.405
CAPITAL DE TRABAJO		74.301.222	80.326.283	85.361.307	89.629.372	94.110.841
Total egresos		965.915.880	1.044.241.674	1.109.696.987	1.165.181.837	1.223.440.929
DEPRECIACIONES		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Total Depreciaciones		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
UAI		9.184.120	185.684.326	272.742.374	286.629.492	301.210.967
INTERESES						
UAI		9.184.120	185.684.326	272.742.374	286.629.492	301.210.967
IMPUESTOS (33%)		3.030.760	61.275.828	90.004.983	94.587.732	99.399.619
UTILIDAD NETA		6.153.361	124.408.499	182.737.390	192.041.760	201.811.348
Total Depreciaciones		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
PRESTAMOS						
Inversiones						
COMPUTADORES	25.000.000					
SELECCIÓN PERSONAL	24.670.000					
ELEMENTOS DE ESCRITO	2.000.000					
PUBLICIDAD INICIAL	13.330.000					
FLUJO CAJA NETO	-65.000.000	11.153.361	129.408.499	187.737.390	197.041.760	206.811.348
TIR	116%			TIO	20%	
VPN	320.942.642					
CAUE	336.791.670					

RBC 1,092 Menor que 0 es decir que no sirve

Ingresos	0	980.100.000	1.234.926.000	1.387.439.361	1.456.811.329	1.529.651.896
Egresos	65.000.000	968.946.639	1.105.517.501	1.199.701.971	1.259.769.569	1.322.840.548

VPN ingresos 3.794.538.346
VPN Egresos 3.473.595.704

PERIODO RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
periodo	0	1	2	3	4	5
VPN acumu T	-65.000.000	-55.705.533	34.161.480	142.805.803	237.829.800	320.942.642

Los supuestos que dieron lugar a este análisis financiero están descritos en la tabla 4.

Tabla 4. Supuestos financieros

INFORMACIÓN

PRODUCTO	Ventas				
	1	2	3	4	5
Asesoria Financiera	55	66	71	71	71
Asesoria en Mercadeo	55	66	71	71	71
Asesoria en Recursos Humanos	55	66	71	71	71
Asesoria en Estrategia	55	66	71	71	71
Asesoria Juridica	55	66	71	71	71
Asesoria en Ventas	55	66	71	71	71
Total	330	396	424	424	424

PRODUCTO	Precio					Horas	Costo Hora
	1	2	3	4	5		
Asesoria Financiera	2.970.000	3.118.500	3.274.425	3.438.146	3.610.054	30.000	90.000
Asesoria en Mercadeo	2.970.000	3.118.500	3.274.425	3.438.146	3.610.054	Incremento 5%	
Asesoria en Recursos Humanos	2.970.000	3.118.500	3.274.425	3.438.146	3.610.054		
Asesoria en Estrategia	2.970.000	3.118.500	3.274.425	3.438.146	3.610.054		
Asesoria Juridica	2.970.000	3.118.500	3.274.425	3.438.146	3.610.054		
Asesoria en Ventas	2.970.000	3.118.500	3.274.425	3.438.146	3.610.054		
Total	17.820.000	18.711.000	19.646.550	20.628.878	21.660.321		

Mano de Obra										PARAFISCALES	TASA
MANO DE OBRA		ADMINISTRACION			VENTAS						
CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1			
Maestro en Mercadeo	3.500.000	42.000.000	Gerente General	6.000.000	72.000.000	Vendedor 1	2.500.000	30.000.000	Parafiscales	29.00%	
Maestro en Estrategia	3.500.000	42.000.000	Jefe administrativo	3.500.000	42.000.000	Vendedor 2	2.500.000	30.000.000	Cesantias	8.33%	
Maestro en Finanzas	3.500.000	42.000.000							Intereses sobre Cesantias	1.00%	
Maestro Comercial	3.500.000	42.000.000							Prima de Servicios	8.33%	
Maestro en Recursos Humanos	3.500.000	42.000.000							Vacaciones	4.17%	
Maestro Juridico	3.500.000	42.000.000							Total	50.83%	
Subtotal	21.000.000	252.000.000	Subtotal	9.500.000	114.000.000	Subtotal	5.000.000	60.000.000			
Parafiscales	6.090.000	73.080.000	Parafiscales	2.755.000	33.060.000	Parafiscales	1.450.000	17.400.000			
Cesantias	1.749.300	20.991.600	Cesantias	791.350	9.496.200	Cesantias	416.500	4.998.000			
Intereses sobre Cesantias	17.493	209.916	Intereses sobre Cesantias	7.914	94.562	Intereses sobre Cesantias	4.165	49.980			
Prima de Servicios	1.749.300	20.991.600	Prima de Servicios	791.350	9.496.200	Prima de Servicios	416.500	4.998.000			
Vacaciones	875.700	10.508.400	Vacaciones	396.150	4.753.800	Vacaciones	208.500	2.502.000			
Total salarios	31.481.793	377.781.516		14.241.764	170.901.162		7.495.665	89.947.980			

GASTOS					
	1	2	3	4	5
MO CONSULTORES	377.781.516	396.670.592	416.504.121	437.329.327	459.195.794
MOADMINISTRADORES	170.901.162	179.446.220	188.418.531	197.839.458	207.731.431
MO VENTAS	89.947.980	94.445.379	99.167.648	104.126.030	109.332.332
Total	638.630.658	670.562.191	704.090.300	739.294.815	776.259.556

PRODUCTO	Materia Prima				
	1	2	3	4	5
Asesoria Financiera	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Asesoria en Mercadeo	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Asesoria en Recursos Humanos	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Asesoria en Estrategia	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Asesoria Juridica	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Asesoria en Ventas	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Total	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215

Gastos Operativos									
OTROS COSTOS DE PRODUCCION			COSTOS DE ADMINISTRACION			COSTOS DE VENTAS			
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	
Arrendo	1.617.000	19.404.000	Telefono Movil	750.000	9.000.000	Publicidad	6.665.000	79.980.000	
Energia	200.000	2.400.000				Subsidio de transporte	200.000	2.400.000	
Agua	150.000	1.800.000							
Telefono	100.000	1.200.000							
Suministros de oficina	300.000	3.600.000							
Mantenimiento	100.000	1.200.000							
Subtotal	2.467.000	29.604.000	Subtotal	750.000	9.000.000	Subtotal	6.865.000	82.380.000	

Gastos Operativos					
PERIODO	1	2	3	4	5
COSTOS PRODUCCION	29.604.000	31.084.200	32.638.410	34.270.331	35.983.847
COSTOS ADMINISTRACION	9.000.000	9.450.000	9.922.500	10.418.625	10.939.556
COSTOS VENTAS	82.380.000	86.499.000	90.823.950	95.365.148	100.133.405
Total	120.984.000	127.033.200	133.384.863	140.054.107	147.056.813

Calculo Kapital de Trabajo						
CAPITAL DE TRABAJO		POLITICA EN DIAS				
Caja y Bancos (Nomina)		30				
Caja y Bancos (Gastos operativo)		30				
Materia Prima		30				
BASE		AÑOS/PESOS \$				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	53.219.222	55.880.183	58.674.192	61.607.901	64.688.296	
Gastos operativos	10.082.000	10.586.100	11.115.405	11.671.176	12.254.734	
Materia Prima	11.000.000	13.860.000	15.571.710	16.350.296	17.167.810	
Total Capital de Trab.	74.301.222	80.326.283	85.361.307	89.629.372	94.110.841	

Inversión Inicial	
Perodo	
COMPUTADORES	25.000.000
SELECCIÓN PERSONAL	24.670.000
ELEMENTOS DE ESCRITORIO	2.000.000
PUBLICIDAD INICIAL	13.330.000
Total	65.000.000

Depreciación					
	1	2	3	4	5
COMPUTADORES	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Total	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000

Los gastos de personal en el primer año se pueden evidenciar en la tabla 5 y como se puede ver en la parte de supuestos se presupuesta un aumento de salarios del 5 % anual.

Tabla 5. Gastos de personal²³

MANO DE OBRA			ADMINISTRACION			VENTAS			PARAFISCALES	TASA
CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1		
Maestro en Mercadeo	3.500.000	42.000.000	Gerente General	6.000.000	72.000.000	Vendedor 1	2.500.000	30.000.000	Parafiscales	29,00%
Maestro en Estrategia	3.500.000	42.000.000	Jefe administrativo	3.500.000	42.000.000	Vendedor 2	2.500.000	30.000.000	Cesantias	8,33%
Maestro en Finanzas	3.500.000	42.000.000							Intereses sobre Cesantias	1,00%
Maestro Comercial	3.500.000	42.000.000							Prima de Servicios	8,33%
Maestro en Recursos Humanos	3.500.000	42.000.000							Vacaciones	4,17%
Maestro Juridico	3.500.000	42.000.000							Total	50,83%
Subtotal	21.000.000	252.000.000	Subtotal	9.500.000	114.000.000	Subtotal	5.000.000	60.000.000		
Parafiscales	6.090.000	73.080.000	Parafiscales	2.755.000	33.060.000	Parafiscales	1.450.000	17.400.000		
Cesantias	1.749.300	20.991.600	Cesantias	791.350	9.496.200	Cesantias	416.500	4.998.000		
Intereses sobre Cesantias	17.493	209.916	Intereses sobre Cesantias	7.914	94.962	Intereses sobre Cesantias	4.165	49.980		
Prima de Servicios	1.749.300	20.991.600	Prima de Servicios	791.350	9.496.200	Prima de Servicios	416.500	4.998.000		
Vacaciones	875.700	10.508.400	Vacaciones	396.150	4.753.800	Vacaciones	208.500	2.502.000		
Total salarios	31.481.793	377.781.516		14.241.764	170.901.162		7.495.665	89.947.980		

²³ PLATAFORMA BOGOTA EMPRENDE

4. IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL AMBIENTAL

El impacto económico que se va a generar radica en la cualificación de los procesos de las empresas a las que se les preste asesoría. Así se mejora su competitividad y por ende sus ingresos. También se genera impacto cuando estas empresas pueden adquirir financiamiento y alianzas estratégicas, redundando en crecimiento y generación de riqueza para Bogotá y la región.

En cuanto al impacto social se generan de manera directa e inmediata 10 empleos de calidad en Bogotá y otros más con la cualificación y crecimiento de las empresas a las que se les preste asesoría.

Si bien Red de Innovación no genera desechos por su naturaleza de prestador de servicios. Tiene una labor importante en cuanto al impacto social. Esta radica en la inculcación de la cultura de la responsabilidad social y ambiental en la medida que haga cada uno de los asesores infunda esta cultura al momento de prestar un asesoría.

5. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

En la parte de innovación se incluirá en un servicio o en una sola empresa tres cosas críticas que necesitan las sociedades innovadoras bogotanas que son: asesorías, financiación y la posibilidad de encontrar aliados estratégicos.

La innovación, aquí radica en que se va a empaquetar eso en uno solo, cuando la empresa hace o compra una asesoría con Red de Innovación S.A.S, se encuentra en una base de datos que empieza a generar información para estudiar la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con otras empresas con las que pueda hacer sinergia, con las que pueda crear algo mucho más sólido. Además, también entra en la base de datos para encontrar ángeles inversionistas.

Se promoverá la parte de I+D durante todo el proceso productivo mediante y como se evidencia en el diagrama del proceso, se darán incentivos económico a los asesores que vayan más allá y generen nuevos métodos o formas de realizar los procesos.

Además, se destinara un momento del día para que el maestro en cada área dedique un espacio de su día a esta labor.

CAPITULO III

Resumen Ejecutivo

Red de Innovación S.A.S tendrá como sede la Ciudad de Bogotá, Colombia, con el propósito de prestar servicios de asesoría que permitan cualificar los procesos, fortalecer la financiación y buscar alianzas estratégicas para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

Red de Innovación contara con profesionales con estudios de maestría en cada una de las áreas en las que prestara asesoría.

Se requiere una inversión inicial total de \$65.000.000 los cuales tendrán origen en recursos propios con una tasa de descuento del 20%.

La oportunidad de negocio es contundente pues no existe otra empresa en Bogota que ofrezca el enlace de asesorías, financiación y alianzas estratégicas; además, como lo señalan los estudios la financiación y capacitación son una necesidad real de las empresas en la ciudad de Bogotá.

La rentabilidad del proyecto, en un análisis a cinco años, es del 116% anual, resultado muy superior al promedio dado por las opciones de inversión financiera en la ciudad. El valor presente neto es de El valor presente neto es de \$320.942.642 y el periodo para llegar a punto de equilibrio es de 1,7 periodos medidos en años.

Misión

Somos una empresa enfocada en la asesoría, que busca crear valor para los inversionistas y satisfacer de manera integral las necesidades de las empresas a las que les prestamos nuestro servicio. Comprometidos con la consolidación de la innovación como motor de la economía y de la generación de empleo de calidad siempre procurando la mayor responsabilidad social y ambiental.

Visión

Ser en 2016 una empresa de asesoría integral dentro de las más reconocidas de Colombia.

Valores

CLIENTES orgullosos

CALIDAD en todos los procesos

INNOVACIÓN constante

COLABORADORES realizados

RESPONSABILIDAD social y ambiental

CRECIMIENTO y consolidación

ANEXOS

ANEXO A: TUTOR EMPRESARIAL

FORMACIÓN PERSONALIZADA: TUTOR EMPRESARIAL

Tutor es la metodología de enseñanza – aprendizaje personalizada, a través de la cual la Cámara de Comercio de Bogotá promueve la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

TUTOR PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA FORMULACION E IMPLEMENTACION

Le permite fijar metas claras para cumplir con los resultados del negocio

Tutor de PLANEACION ESTRATEGICA es el programa integral con el cual usted mismo diagnostica, planea, elabora, implementa y controla el plan construyendo su futuro y el de su empresa, con el gran reto de hacerlo realidad durante la fase de implementación, con la orientación y acompañamiento de un experto.

Este programa le permite:

- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Incrementar sus ventas
- Mejorar la productividad
- Desarrollar productos y servicios de mayor calidad
- Mejorar la rentabilidad de su negocio
- Definir los indicadores de desempeño para su empresa de acuerdo con su plan.
- Implementar el plan formulado
- Hacer seguimiento al desarrollo de su gestión.
- Introducir el cumplimiento en la cultura de su organización

Metodología:

- El programa se inicia con un taller de inducción al que asisten tres funcionarios de la empresa en el que se detallan los beneficios, la metodología de operación, se asigna el tutor y se entrega el KIT de trabajo. Finalmente el empresario diligencia una guía de autodiagnóstico para identificar el estado actual de su empresa.
- El tutor asignado lo acompañará durante 15 horas de trabajo, tanto para la formulación del plan como para la implementación en la empresa con su equipo de trabajo.
- Se definen conjuntamente con el tutor los objetivos de intervención y la mejor manera de lograrlos.
- El programa se desarrolla por módulos a través de los cuales podrá planear estratégicamente su empresa.
- Finalmente el equipo de trabajo de la empresa escribe el plan estratégico en la 1ª etapa y lo ejecuta y controla en la 2ª etapa, ambas con el acompañamiento del tutor.
- Adicionalmente usted recibe un cupo para participar en un seminario presencial de 16 horas de Formación Empresarial en una temática que contribuya a mejorar su desempeño organizacional.

EL PROGRAMA TUTOR PLANEACION ESTRATEGICA se divide en dos etapas que se podrán desarrollar de manera independiente y de acuerdo con cada caso específico e interés de la empresa:

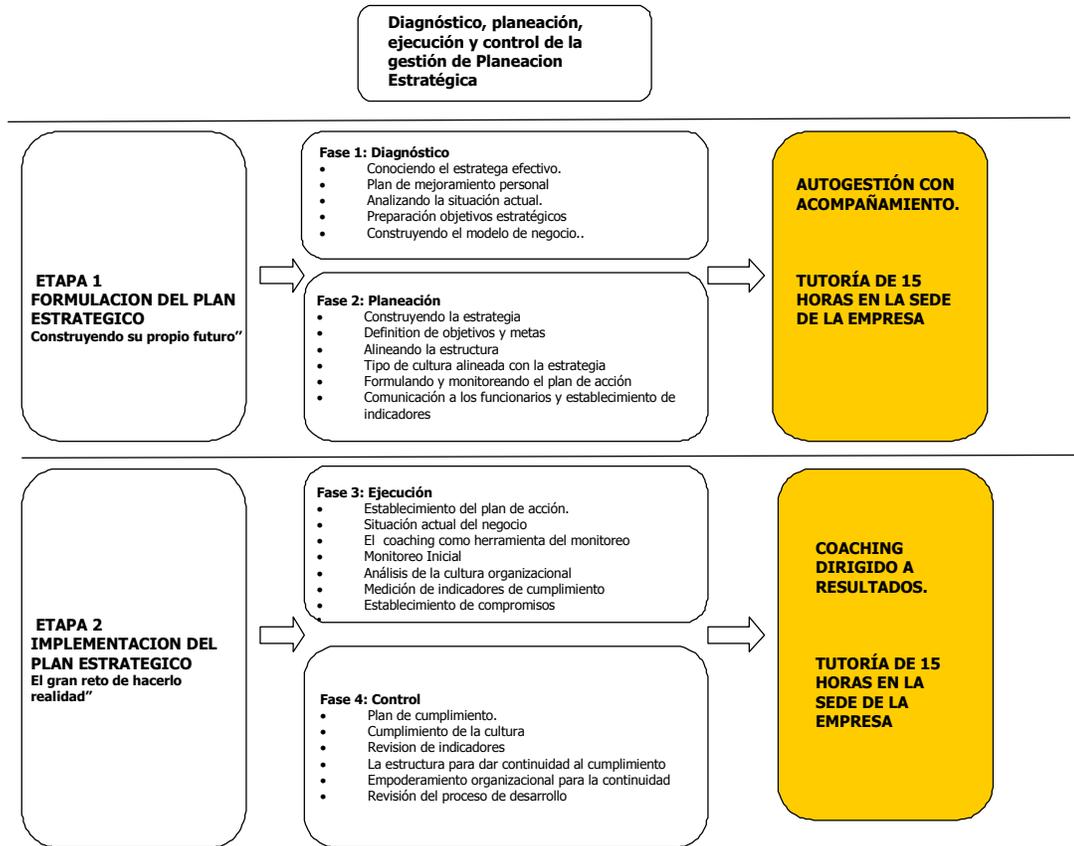
PRIMERA ETAPA: FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

El objetivo de esta primera etapa es definir el plan estratégico. La metodología es de autogestión con acompañamiento de un tutor durante 15 horas en la sede de la empresa. Incluye un taller de inducción. El entregable al final del proceso es el plan estratégico escrito elaborado conjuntamente.

SEGUNDA ETAPA: IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

El objetivo de esta segunda etapa es acompañar el proceso de ejecución del plan, controlar el logro de sus resultados e introducir el cumplimiento en la cultura de la organización. La metodología de "Coaching" se basa en un proceso de acompañamiento de un tutor durante 15 horas en la sede de la empresa.

Esquema del Tutor Planeación y Gestión Estratégica e Implementación:



Inversión:

Primera Etapa: \$2.990.000 más IVA

Segunda Etapa: \$2.990.000 más IVA

Etapa Completa: \$4.990.000 mas IVA

Descuentos Espaciales: para afiliados y matriculados a la Cámara de Comercio de Bogotá

Para cada etapa incluye:

- Manual Impreso
- 15 horas de tutoría personalizada por cada etapa
- 16 horas de formación (seminarios de la CCB) por cada etapa
- Certificación por 80 horas por cada etapa
- Posibilidad de contar con un estudiante en practica de **UNIEMPRESARIAL**

Contáctenos: Comuníquese con el **PBX: 3817000 ext 118**

donde le brindaremos mayor Información acerca de este producto.

www.ccb.org.co

ANEXO B. COTIZACIÓN INTERGUZ



INTERNEGUZ E.U.

Calle 131B No. 58-07
Teléfono: 226 9170
intermeguz@yahoo.es
Bogotá, D.C.

NIT: 830.086.048-3

Bogotá, Mayo 16 de 2011

Señores
ACEROS DIACO S.A.
Attn: Sr. Juan Camilo Morales
Ciudad

COTIZACION

Apreciados Señores:

Nos complace cotizarles el siguiente material litográfico:

HOJAS MEMBRETEADAS, tamaño 21,6 x 28 cms, en papel bond de 75 grs, impresas a 4 tintas.

1,000	\$ 162,000
-------	------------

BONOS SOLIDARIOS, tamaño carta, en papel propalcote de 150 grs, impresos en policromía por una cara, numerados, perforados, y con brillo UV.

3,333	\$ 925,000
-------	------------

PENDONES, tamaño 1,00 x 0,50 metros,

4	\$ 280,000
---	------------

AFICHES, tamaño TABLOIDE (42 X 28 cms), en papel propalcote de 115 grs, impresos en policromía por una cara,

150	\$ 258,000
-----	------------

PLEGABLE DE 2 cuerpos, tamaño cerrado 21,6 X 22 cms, en papel propalcote de 240 grs, impresos en policromía por ambas caras, con plastificado mate o frío brillante.

1,000	\$ 950	\$ 950,000
2,000	\$ 785	\$ 1,570,000
5,000	\$ 590	\$ 3,040,000

CONDICIONES COMERCIALES:

Plazo de Entrega: 8 días hábiles,

Forma de Pago: Anticipo de 50% con su Orden de Compra, saldo con la entrega.

IVA: 16% no incluido en el precio anterior - Vigencia: 30 días

Cordialmente,

NELSON GUZMAN
Cel: 320 286 5468

ANEXO C. COTIZACIÓN SERVICOMPLEMENTOS

Medellín 16 de Mayo de 2011

Doctor

JUAN CAMILO MORALES ESCOBAR

Analista Comercio Exterior

ACEROS DIACO S.A.

Bogotá.

Asunto: Presentación de Portafolio y Cotización de servicios

SERVICOMPLEMENTOS S.A

Desde Servicomentos S.A., tenemos la forma de asesorarle en sus procesos de gestión humana, de manera que usted encontrara en nosotros un valor agregado en:

PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección en **SERVICOMPLEMENTOS S.A** nuestra Empresa de apoyo para servicios, esta dirigido a elegir candidatos idóneos, de acuerdo a las necesidades y políticas de cada empresa, teniendo en cuenta las condiciones biológicas, psicológicas y sociales de los aspirantes, para las exigencias de las tareas a desempeñar en la empresa usuaria.

El proceso que se lleva a cabo es el siguiente:

✓ Solicitud de Perfil:

SERVICOMPLEMENTOS Proporcionara el formato SOLICITUD DE PERFIL OCUPACIONAL, el cual la empresa usuaria debe diligenciar describiendo las características específicas del personal requerido (igual la empresa puede describir el perfil en sus formatos).

La adecuada descripción de los perfiles permitirá ser más acertados en la búsqueda y selección de los candidatos.

✓ Identificación de perfil en la base de datos:

Búsqueda de candidatos potenciales según el perfil requerido, en nuestra base de datos para iniciar el debido proceso.

✓ Preselección de las hojas de vida:

Se realiza un análisis y verificación de los datos proporcionados por los candidatos en la hoja de vida.

Se determina cuales de las hojas de vida cumplen con los requerimientos descritos en la solicitud de perfil ocupacional, en esta etapa se analiza de manera general, en la hoja de vida las dimensiones del TENER para el HACER. (Preselección de candidatos).

✓ Verificación de Referencias Laborales:

Se verifica la historia laboral de los candidatos, procurando conocer el desempeño, la conducta y la disposición del candidato en las diferentes experiencias laborales. Se utiliza la metodología de referenciación por competencias, con la cual se indaga los comportamientos observados frente al desempeño umbral o diferenciador versus las competencias requeridas en su nivel de responsabilidad. Esta información contribuye al pronóstico laboral y permite confirmar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato. Se deja registro de los hallazgos.

✓ Entrevista:

Se considera de vital importancia en el proceso de selección; Se realiza una charla personal con el candidato, para identificar y evidenciar algunos rasgos de su personalidad, laborales y sociales, que pueden aportar o interferir en el desempeño laboral del candidato, se realiza basada en la metodología de entrevista por competencias para evidenciar las capacidades y comportamientos en las dimensiones del HACER, EL TENER Y EL SER para el LOGRAR. En conclusión la entrevista proporciona información importante de la historia integral del candidato que permite ir visualizando el pronóstico laboral- ocupacional.

✓ Aplicación y análisis de Pruebas Psicotécnicas:

Las pruebas psicotécnicas se aplican de acuerdo al perfil requerido por la empresa usuaria. Con las pruebas se pretende conocer algunos de los rasgos de personalidad, características sociales, laborales y en general las competencias requeridas para el cargo a desempeñar. De esta forma se podrá establecer un perfil del candidato que aportara al pronóstico laboral. Dicho perfil será enviado por escrito en confidencialidad a quien requiere el perfil ocupacional.

✓ Envío del candidato a la empresa usuaria:

Si el candidato aprueba el proceso anterior es remitido a la empresa usuaria, con el fin de ser evaluado, (en las dimensiones del HACER, TENER Y SER) e identificar si cumple con las expectativas de quien solicita el proceso. La empresa usuaria tiene la alternativa de realizar esta entrevista sin haber realizado las pruebas psicotécnicas o solicitar la aplicación de mismas para avanzar en el proceso.

✓ Visita Familiar:

Se visita al candidato en su hogar o lugar de residencia y en su entorno cercano (la tienda del barrio, sus vecinos etc.) con el fin de verificar y analizar el entorno familiar, social y cultural del candidato, (queda registro). Se le hace entrega de dicho informe a la empresa usuaria.

✓ Estudio de Seguridad o Aplicación de la prueba de polígrafo no invasiva:

Se realiza la verificación de antecedentes y comprobación de datos de la hoja de vida ante los organismos de seguridad del estado DAS, CTI, FISCALIA Y PROCURADURIA; o se aplica el VSA (prueba de polígrafo no invasivo)

✓ Estudio Crediticio : Datacredito, Fenalco, lista Clinton, Procuraduria y transito: \$65.000.

✓

PROPUESTA INVERSIÓN PROCESO DE SELECCIÓN

Reclutamiento 10% del salario mensual del cargo a

proveer.

Entrevista (nivel operativo y medio) \$70.000 cada una

Entrevista (nivel jefatura y directivo) \$130.000 cada una

Referencias

\$25.000 cada una

Pruebas Psicotécnicas: (Usted puede elegir)

PRUEBA	QUE EVALÚA	PRECIO
<input type="checkbox"/> C.M.T	(Cuestionario de motivación para el trabajo)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> G.C.T	(Test de habilidades Administrativas)	\$ 60.000
<input type="checkbox"/> Test Wartegg 8 camp	(Test de personalidad gráfico-proyectivo)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> Figuras Idénticas	(Test de Atención y Percepción)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> Copia de una figura compleja	(Test de Atención y Memoria)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> ACDA	(Test de Asertividad)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> BETA III	(Prueba de Inteligencia no verbal)	\$ 70.000
<input type="checkbox"/> VALANTI	(Prueba de Valores y Antivalores)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> EROS	(Escala de Orientación al Servicio)	\$ 30.000
<input type="checkbox"/> VOCA	(Escala de Ventas y Orientación Comercial)	\$ 35.000
<input type="checkbox"/> ALPHA	(Evaluación desde analistas hasta directivos)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> PROA	(Evaluación para Operativos)	\$ 35.000
<input type="checkbox"/> ANTES	(Honestidad y Rectitud en el trabajo)	\$ 25.000
<input type="checkbox"/> GESTION 360 °	(Evaluación Multireferencial por Competencias)	\$ 50.000
<input type="checkbox"/> THOMAS INTERNAL	(Gráficos)	US\$ 30.00
<input type="checkbox"/> THOMAS	(Informe completo)	US\$ 90.00

INTERNAL		
<input type="checkbox"/> THOMAS INTERNAL	(Construcción equipos)	US\$180.00
<input type="checkbox"/> Prueba de Polígrafo	(No invasivo)	\$165.000

Pruebas Técnicas:

- ✓ Digitación
- ✓ Conocimiento de software
- ✓ Habilidades numéricas
- ✓ Habilidades verbales
- ✓ Redacción y Ortografía
- ✓ Situacionales

Entre otras que puedan ser requeridas.

- ✓ Visita Familiar: Si esta dentro de área metropolitana tiene un costo de \$70.000 pesos, en caso de estar fuera del área metropolitana \$80.000
- ✓ Estudio de seguridad: \$60.000
- ✓ Estudio crediticio : (Datacrédito, Fenalco, lista Clinton, Procuraduría y transito) \$65.000
- ✓ Asesoría en procesos de Gestión Humana : Valor Hora : \$130.000

NOTA:

El proceso de selección no será facturado cuando el personal ingresa para ser administrado por COMPLEMENTOS HUMANOS S.A.(incluye dos pruebas psicotécnicas de acuerdo con el perfil del cargo, excepto la prueba Thomas); Solo se factura en este caso la visita domiciliaria, los exámenes médicos, estudio de seguridad, estudio crediticio, prueba de polígrafo y las pruebas Thomas) en caso de que el cliente desee complementar información.

PROPUESTA E INVERSIÓN PROCESO DE EVALUACION E IDENTIFICACION DE POTENCIAL ACTUAL DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA.

El Objetivo de este proceso es suministrar a la Compañía información útil y confiable acerca de la conformidad del personal actual en relación con los perfiles ideales de los cargos, definición de las necesidades de formación y/o desarrollo y acompañamiento en el fortalecimiento de las competencias.

ETAPAS:

1. EVALUACIÓN DEL PERSONAL :

Previo el conocimiento de la descripción del cargo, perfil y competencias, con los siguientes subprocesos:

1.1 Aplicación de pruebas psicotécnicas (Tecnología Thomas, modelo DISC)

1.2 Análisis de correlación

1.3 Informe escrito

1.4 Identificación y definición de necesidades de desarrollo

2. VALOR DEL PROCESO :

Las tarifas se discriminaron en la parte superior, la entrevista individual de devolución de hallazgos tiene un costo de \$130.000 hora.

PROCESO PARA EL DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN DE CARGOS Y RESPONSABILIDADES

La Justificación para realizar este proceso es dotar a la organización de técnicas actualizadas y ágiles para la documentación efectiva de los cargos en lo que respecta a las tres dimensiones:

- EL HACER : O las responsabilidades claves
- EL TENER : O la suma de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas requeridos
- EL SER: O las competencias claves para un desempeño exitoso (esta parte se documenta a través de la tecnología Thomas International).

Muchas son las aplicaciones que se derivan de las descripciones de cargos, entre ellas están: El análisis organizacional, la administración de sueldos y salarios, la planificación de los requerimientos de personal, las intervenciones en cultura organizacional y la valoración de puestos entre otras.

De esta manera Gestión Humana contribuirá en la organización con dotarla de información objetiva para la toma de decisiones y para el logro de desempeños exitosos. De modo que siga orientando su labor no a lo que puede hacer, sino a los resultados que debe aportar.

OBJETIVO A LOGRAR:

Permite comprender el puesto:

- Que hace
- Cómo lo hace
- Para qué
- Cuál es su importancia en el contexto organizativo

ESTRATEGIAS PARA LOGARLO

Para pasar de un estado tradicional a uno renovado, se requiere actualizar la información de los cargos en los siguientes aspectos:

- Identificación
- Misión
- Dimensiones
- Naturaleza y alcance
- Naturaleza y alcance de los problemas
- Naturaleza y alcance de la responsabilidad
- Principales responsabilidades -Finalidades
- Perfil y Competencias
- Organigrama

METODOLOGÍA

- En un tiempo promedio de dos (2) horas habremos documentado un cargo apoyados en la gerencia gestión Humana, el ocupante del cargo y/o en quien ella delegue.

VALOR DE LA INVERSIÓN:

El valor hora de asesoría en el proceso es de \$130.000.

Los gastos de desplazamiento a otras ciudades en caso de requerirse y sus respectivos viáticos correrán por cuenta de la empresa usuaria.

Estaremos atentos a su respuesta.

Cordialmente,

OLGA CRISTINA GOMEZ JARAMILLO

Gerente General

Medellín, 16 de Mayo de 2011

Doctor

JUAN CAMILO MORALES ESCOBAR

Analista Comercio Exterior

ACEROS DIACO S.A.

Bogotá.

Asunto: Presentación de Portafolio y Cotización de servicios

Para **Complementos Humanos S.A** es un placer poner en su consideración, nuestros servicios como **Empresa Temporal**.

Quienes Somos.

Complementos Humanos S.A es una empresa dedicada a la prestación de servicios temporales, fundada en abril 23 de 1982 en la ciudad de Medellín. Surgió como apoyo para la industria y los demás sectores económicos, con la finalidad de suplir las necesidades de personal en los momentos críticos de producción y ausencia de personal de planta en las empresas; complementariamente apoyamos con otros servicios particularmente **con el proceso de selección, valoración de competencias, construcción de equipos de alto desempeño, estudios de seguridad y complementarios, visitas domiciliarias, diseño de**

manuales de responsabilidad, entren otros, a través de nuestra firma alterna Servicomplementos S.A.

Fue así como nuestras empresas fueron asumiendo los compromisos con las compañías para administrar su talento humano en todos los aspectos.

Es de importancia resaltar que la mejor herramienta o recurso para la Empresa, ha sido y será siempre el talento humano seleccionado bajo los principios éticos y morales que son inquebrantables para la organización.

Nuestra Visión.

Ser la Empresa de servicios temporales y complementarios preferida por los usuarios por la confiabilidad, cumplimiento de los requisitos legales y calidad humana.

Aumentando en forma gradual su participación en el mercado nacional.

Nuestra Misión.

Complementos Humanos S.A. es una Compañía especializada en la prestación del servicio de selección y administración de personal temporal, conformada por

un equipo humano competente y comprometido con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en un ambiente de mejora continúa.

Nuestros Productos y Servicios:

Podemos ofrecerles dos tipos de productos claramente diferenciados:

Cuando lo que ustedes requieren es PERSONAL EN MISIÓN, es importante recordar que éste usted puede contratarlo a través de nosotros, para tres eventos claramente diferenciados:

- Trabajo ocasional, accidental o transitorio, de corta duración no mayor de un mes, y que sean labores diferentes al giro ordinario del negocio de la empresa usuaria.
- Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
- Para atender incrementos en la producción, el transporte, la venta de productos o mercancías, los periodos estacionales de cosecha y en la prestación de servicios, por un término de seis meses prorrogables por seis meses más.

Aquí lo importante es tener en cuenta que lo que tipifica **la razón de la prestación del servicio se hace a través de la oferta mercantil aceptada** entre la empresa de servicios temporales y la empresa usuaria y lo que permite dar vida jurídica a esta relación **es la definición del objeto del contrato** (ver los enunciados anteriores), para cada objeto de contrato que se defina por un año, ustedes pueden utilizar el mismo personal, si los objetos del contrato cambian.

1. La Propuesta Comercial por la prestación de nuestros servicios a través de **los Empleados en Misión** es:

VALOR DE APORTES Y PRESTACIONES

VALOR PRESTACIONES SOCIALES	22.20%
APORTES PARAFISCALES	9.0%
SALUD Y PENSION	20.5%
* ARP (SURATEP)	2,436%
TOTAL	54,136%

NOTA: * Este valor está sujeto a variaciones de acuerdo a la legislación laboral y a los parámetros del convenio por clasificación del riesgo en su Compañía por parte de la ARP.

Esta propuesta Comercial estará sujeta a cambios, modificaciones o restricciones por parte de Complementos Humanos S.A.

DOTACIÓN: Normalmente la empresa usuaria entrega la dotación y asume su costo, de no ser así se estimaría el costo de la dotación por persona y su forma de entrega, la misma que será entonces facturada a la Empresa Usuaria.

SALUD OCUPACIONAL: los implementos de seguridad serán suministrados por La Empresa Usuaria, lo mismo que la aplicación de la legislación vigente en esta materia. COMPLEMENTOS HUMANOS S.A. apoya las actividades por medio de las asesorías en esta área en asocio de personal , de nuestra ARP SURA y de un proceso estructurado para tal fin con nuestro intermediario en riesgos Willis Colombia.

EXAMENES MÉDICOS: Es requisito de ley la evaluación médica de preempleo, En caso de requerirse evaluaciones médicas adicionales o exámenes especializados por la naturaleza de los cargos en la empresa usuaria, tanto los de ingreso, como estos, deberán ser asumidos por la Empresa Usuaria en su totalidad. Nuestro proveedor actual es COLMÉDICOS, El precio actual de la ficha médica ocupacional es de \$17.000, (sujeto a variaciones)

INCAPACIDADES EN PERIODO DE URGENCIA

Cuando un trabajador en misión es incapacitado en periodo de urgencia, ni la EPS, ni la EST está en la obligación del pago de la prestación económica aunque la EPS o la IPS generen la incapacidad por enfermedad general, lo mismo sucede con la licencia de paternidad, excepto los tres primeros días que corren por cuenta de la empresa usuaria.

APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9000 versión 2008: En COMPLEMENTOS HUMANOS estamos certificados en la norma ISO 9000 versión 2008, por ello es parte de nuestra gestión asegurar que el trabajador en misión sea competente para el cargo que se le requiere alineado a su vez con los perfiles ocupacionales de nuestras empresas usuarias.

FACTURACIÓN TIEMPO ORDINARIO MENSUAL POR UN EMPLEADO CON SALARIO MINIMO

UN EJEMPLO

Salario Mínimo Legal Vigente	240 HORAS	535.600
Auxilio de Transporte		63.600
Total Devengado		599.200
Valor Aporte y prestaciones Sobre Salarios	35,084%	187.910
Valor Aportes y Prestaciones sobre Devengados	17,660%	105.819
Base para la Administración		892.929
Administración	10%	89.293
Base Para el IVA		982.221
IVA	1,60%	15.716
TOTAL FACTURA POR UNA PERSONA		997.937

CONDICIONES DE PAGO:

La Empresa usuaria se compromete a efectuar el pago de la factura **máximo ocho días posteriores** a la prestación del servicio facturado por administración o por Servicomentos.

NOTA:

1. Cualquier hora extra de los trabajadores que se reporte se cobrará según recargo de Ley, el dominical se paga proporcional a la semana trabajada (excepto por faltas al trabajo sin excusa).
2. La Empresa usuaria se obliga a generar y presentar ante la EST, el reporte de novedades para la nomina, incapacidades o licencias, ausentismo, bonificaciones, tiempo extra y/o retiros, como máximo dos días antes de que se efectuó el respectivo pago, si dicho reporte no es generado a tiempo, la nomina se liquidará al básico.
3. Complementos Humanos facturará a la Empresa usuaria todos los costos inherentes al trabajador por conceptos de salarios, prestaciones sociales, incapacidades o licencias de maternidad no reconocidas por la EPS, Licencias ó exámenes médicos, etc.)
4. El tiempo límite estipulado por Complementos Humanos S.A. para hacer uso de la vinculación del Trabajador en Misión, será de mínimo tres meses con nuestra empresa.
5. Con el ánimo de agilizar la contratación del personal seleccionado, la Empresa Usuaria deberá dar respuesta a Complementos Humanos S.A. de la aprobación del proceso de selección máximo en 15 días calendario posteriores a la evaluación. De lo contrario dicho proceso será facturado.
6. Para ser inscrito como cliente de Complementos Humanos, la Empresa potencialmente usuaria deberá entregar, la ficha laboral que se anexa, los estados financieros de los dos últimos años, copia del RUT, una carta de referencia comercial y una bancaria y autorización para ser evaluado en las centrales de riesgo.
7. El pago a los trabajadores en misión se realiza a través de consignación en cuenta Bancolombia, de acuerdo con el periodo de pago definido entre complementos Humanos S.A y la Empresa Usuaria

Esperamos poder construir con ustedes una relación comercial fructífera y duradera de beneficio mutuo, a través de la administración de los trabajadores en misión.

Estaremos atentos a su respuesta.

Cordialmente,

OLGA CRISTINA GOMEZ JARAMILLO

Gerente General

Algunos de nuestros clientes:

Industrias Ceno S.A

Ferrocortes S.A

Metalicos Jotavel S.A

Demetalicos

Grupo Bancolombia

Ayura Motor

Caja de Compensación Familiar Comfama

Laboratorios Medick

Almacenes Flamingo

Almacenes Hogar y Moda

Almacenes Navarro Ospina

Surtiventas

O - Teck Internacional

Fricar Productos Carnicos

ANEXO D. COTIZACIÓN OFFICEIN

COMPARATIVO DE COSTOS DE OFICINA TRADICIONAL VERSUS OFFICEIN				
COSTOS MENSUALES				
DESCRIPCION	OFICINA TRADICIONAL		OFFICEIN	
Arriendo mensual	\$ 900.000		✓	
Administración	\$ 280.000		✓	
Internet y teléfono	\$ 200.000		✓	
Servicios Públicos	\$ 200.000		✓	
Personal Aseo (Medio tiempo) 1/2 Salario Mínimo+ auxilio de transporte	\$ 331.400		✓	
Seguridad Social y Prestaciones Sociales Personal aseo	\$ 230.482		✓	
Recepcionista (Tiempo completo) Salario mínimo + auxilio de transporte	\$ 599.200		✓	
Seguridad Social y Prestaciones Sociales Recepcionista	\$ 288.933		✓	
Suministros de Cafetería	\$ 103.000		✓	
Implementos de Aseo	\$ 50.000		✓	
Total Costos Mensuales	\$ 3.183.015			\$ 2.467.000
Contrato mínimo 1 Año				Contrato mínimo 1 Mes
DOTACION				
DESCRIPCION	Cantidad	Costo Unidad	Costo total	
Puestos de trabajo	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000	✓
Sala de juntas (mesa + 6 sillas)	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	✓
Archivadores	2	\$ 270.000	\$ 540.000	✓
Impresora Multifuncional	1	\$ 600.000	\$ 600.000	✓
Aparatos telefónicos	2	\$ 200.000	\$ 400.000	✓
Mueble de Recepción	1	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	✓
Elementos de cafetería		\$ 100.000	\$ 100.000	✓
Total Costos Adecuación			\$ 7.440.000	✓
Total Costos Mensuales			\$ 10.623.015	\$ 0 Pesos



COTIZACION OFICINA FISICA:

FECHA: CLIENTE: NUEVO ACTUAL

NOMBRE (S): APELLIDO (S):

EMPRESA:

TELEFONO: CELULAR: E-MAIL:

OFICINA No: PUESTOS TRABAJO: CONTRATO A:

PRECIO: DEPOSITO:

NOTA: Incluir IVA del 16% al precio.

Carrera 19ª No. 90 – 13 Oficina 304 Bogotá, Colombia Teléfonos: (+571) 2573393 / 6469600
 FAX: 6469604 / E-mail: info@officein.com.co / Pagina Web: www.officein.com.co

ANEXO E.

Business angels: Giving ideas wings

Sep 14th 2006

From *The Economist* print edition

Entrepreneurs can struggle to raise the first million or so, even with a good idea. But a business angel might smile on them

IN AUGUST 2003 Skype released the first version of its software, which allows people to make free voice and video calls over the internet. The company had raised its seed capital only a year before from a group of private investors, who had later been joined by venture-capital funds. It was a remarkable investment. In September 2005 Skype was bought by eBay for €2.1 billion (\$2.6 billion). The deal made its Scandinavian founders, Niklas Zennstrom and Janus Friis, millionaires many times over. For their part, the earliest investors saw a huge return, 350 times or so, on their estimated €2m investment. Few start-ups can hope to become so big so fast. Most new companies wither and die in their first few years, leaving their investors out of pocket. That risk and would-be investors' unavoidable lack of knowledge when faced with unproven business plans explain why entrepreneurs struggle to finance their dreams. Not only must entrepreneurs find the money to get a business off the ground, but they will also need further finance if it is to flourish. The search was never easy. But it has become harder in recent years with the opening of what has been called the "equity gap"—a scarcity of ready sources of outside financing for the smallest companies. This matters in an age that has recognised the part new businesses play in invigorating economies. Governments everywhere are desperate to help entrepreneurs start the companies that will create new jobs and new wealth. Which is where the ragtag army of "business angels" comes in. Professional venture capitalists get all the kudos—and most of the money—but the informal choir of business angels plays a large role in starting the innovation machine rolling. Between them, the angels form an unofficial and little-known capital market on which the future is built.

The equity gap exists because two well-trawled sources of finance no longer overlap. In their earliest stages, start-up companies typically rely on precarious financing, such as their owners' credit cards, second mortgages or cash from close contacts. There is a limit to these sources, which professional venture capitalists disparagingly called the "three Fs"—family, friends and fools. They might provide the first \$250,000 or so. But that is too meagre to bring to market the sort of groundbreaking ideas, like Skype, that can eventually turn into a billion-dollar business. So another source of funds is needed. Once, businesses would have turned to venture capitalists, who put up money in return for a stake in the enterprise. A decade or more ago \$1m could have been raised this way. But as venture-capital funds have developed and expanded, so their ambitions have grown with them. Many are no longer interested in deals unless they are worth much more. Most venture-capital firms in America will now consider only deals in which they can invest at least \$7m, says Jeffrey Sohl, director of the Centre for Venture Research at the University of New Hampshire. Europe is not much different. British entrepreneurs struggle to find well organised investors if they are looking for less than £2m-3m (\$3.7m-5.6m), estimates Colin Mason, academic director of the Hunter Centre for Entrepreneurship at the University of Strathclyde in Glasgow.

A wing and a prayer

Where can business people go to bridge this equity gap? British entrepreneurs could try a television programme such as the BBC's "Dragons' Den". Contestants pitch their business plans to a group of potential investors to win the prize of some backing. But television is about entertainment. So, one of the show's advisers recently confided, "I find them a few mad people and plonkers." To avoid humiliation, it might be better to seek help privately, from some business angels. Angels are rich. They usually have business experience and are often prepared to invest in a risky

venture. But they do not operate by the standard rules typical of stock exchanges or formal investment firms.

For all its obscurity, the market they operate in is huge. Mr Sohl estimates there are up to

350,000 business angels in America who invest around \$30 billion a year in some 50,000

ventures, an average of \$600,000 per investment. In contrast, venture-capital funds in America

invest on average \$6m in each venture, according to PricewaterhouseCoopers.

Business angels have a long history. America's National Venture Capital Association believes

that over the past 30 years they have put more than twice as much money into new ventures as

have venture-capital funds. In Europe business angels may be investing between €10 billion and

€20 billion each year, thinks Mr Mason. He estimates there are as many as 40,000 business

angels in Britain alone.

The angels' distant origins are on display in Mel Brooks's comedy "The Producers". In the 1920s

Broadway executives sought people like the little old ladies in the film to back their shaky new

stage productions. In return, these backers—and here imagine a greenroom thick with

endearments like "darling" and "angel"—could expect to rub shoulders with the stars at postproduction

parties. Rarely would they get their money back.

Where VCs fear to tread

Just as theatrical angels are now less star-struck, so business angels tend to be highly

professional. Many are successful entrepreneurs in their own right. Others are well-paid

managers or professionals who have specialist knowledge of an industry. Like most rich people,

they prize anonymity and do not broadcast their activities, which can make them as hard to dig

out as the details of their successes.

And they do expect success. Typically, a business angel is willing to invest between \$25,000 and

\$250,000 in each of between five and ten new ventures. They expect to make money from the

spread of investments, but Mr Sohl believes they also seek "psychic income". Angels want the

satisfaction of putting their commercial acumen, contacts and practical knowledge to work on behalf of talented people whom they like.

Such sentiment may explain why professional venture capitalists can often be critical of business angels. “Angels usually overvalue businesses. This makes it difficult for us to come in later on,”

says one. Another adds: “Angels interfere in businesses, particularly in Britain where they have less experience.”

Mr Sohl agrees that there can be problems, cautioning would-be entrepreneurs to make careful

inquiries into any prospective investors. “Finding out about your investors before you sign them

up is critical,” he says. “And you have to understand what everybody wants from the business. It's

a marriage without the possibility of divorce. If you can't make it work, bankruptcy is the only alternative.”

Sentiment also helps explain the differences between angels and venture-capital firms. The

managers of venture-capital funds take an almost-universal fee of “two and 20”; a 2% annual

management fee and up to 20% of any profits made by their funds. Angel investors set their own terms.

Despite the potential for acrimony, business angels and venture capitalists have to work together.

Angels are an important source of deals for the bigger funds. In America, according to one

estimate, angels introduce about two-fifths of the new investment opportunities seen by venturecapital firms.

Raising money will never be easy for the kind of new business that exists only on paper. Skype

was no exception. Some 20 venture-capital firms are said to have refused to finance it in its early

days. Many of these were sceptical about its business plan. Not only was the company setting out

to take on the trillion-dollar telecoms industry, but its founders also bore the taint of litigation. In

2001 Skype's founders had set up [Kazaa](#), an online file-sharing service that enabled people to

download music from each other's computers—to the great irritation of copyright holders.

Litigation is just one of the things the big venture-capital funds now have to worry about. In the 1980s most funds were only worth \$10m-20m. Today, most funds are worth more than \$100m.

The firms have to do a lot of work before investing. Because they owe fiduciary duties to their own investors, they must delve deeply into whether a new idea can work, the people behind it and whether there is a market for it. They must draw up contracts to allocate any profits and what will happen if anything goes wrong. These complex arrangements contain a baffling array of “liquidation preferences”, “redemption rights”, “anti-dilution protection” and other jargon. Few smaller investments justify all this paper work.

Another reason to avoid the smallest deals is that they promise lower overall profits than more mature ones do. According to the European Private Equity and Venture Capital Association, investments in “early stage” European ventures have in total made no money for their investors over the past 20 years, whereas later-stage ventures have provided 6% annual returns. Those totals, of course, contain a great many failures and a few big successes. Nevertheless, the record gives yet more reason for bigger funds to seek to avoid fledgling companies—especially those that have not yet put together a complete team of managers and so require extra attention.

Some entrepreneurs whose investment needs fall somewhere between venture-capital and angels can play one off against the other. But the market can be confusing. Venture-capital firms are often demanding, setting ambitious commercial objectives—milestones, as they are known—and complex provisions to protect the value of their shares. If things do not go according to plan, company founders can quickly end up losing their voting rights and even their jobs. Besides offering entrepreneurs easier terms, angel investors have their own strengths and weaknesses. Sometimes, in fields where they have experience, they can advise managers on the nitty-gritty just as well as a venture-capital firm would. They may even have more time and patience to offer.

Their informality has its benefits, too. “The entrepreneur's life is a lonely one,” Mr Mason observes. “His wife will leave, his employees will look for other jobs and his bank manager will repossess his house.” Besides giving practical help, an experienced angel might also provide much-needed encouragement in the inevitable hard times. Angels can help young companies meet important new customers and recruit essential employees. And, says one business founder, business angels can help negotiate better terms with the venture capitalists when the day comes to scale up even further.

How should entrepreneurs find an angel? What was once a hit-and-miss affair is becoming increasingly systematic. Interest in investing in small businesses is growing among the wealthy, not least because of tax breaks that some countries offer. Business angels have started to organise themselves into groups that can go out and develop contacts who will steer promising opportunities in their direction.

These new networks gather angels into quasi-professional investment syndicates, allowing investors to spread their risk and take part in bigger and sometimes more attractive opportunities without betting the bank. Europe has perhaps as many as 200 networks already. Some contain a handful of investors; others have several hundred.

This more “professional” angel market is expected to bring with it specialisation and even brand recognition, thinks Mark Tluszcz, who is both an angel and a professional investor, as the managing partner of Mangrove Capital Partners, a Luxembourg-based venture-capital firm. Mr Tluszcz believes that a small number of angels will eventually form a “first tier” in each industry, investing in a few specialist businesses. The most promising entrepreneurs will probably seek out these investors first. Any scheme they back will gain credibility at critical moments, such as when they are signing up the first big new customers or trying to lure a manager with valuable experience.

This rapidly evolving capital market even has its own award. The first winner of a European angel prize sponsored by three European business schools and a number of financial institutions was the German-born Klaus Hommels. A former manager at AOL, the “Entrepreneurial Private Investor” for 2006 has focused on how the internet can foster new markets, linking millions of consumers. Luckily for Mr Hommels, investing came early. He picked his first shares at 14, when his grandmother gave him \$20,000 to invest. His portfolio has included several successes, notably Skype, and now he has interests in a handful of internet start-ups in China. In addition to expecting his entrepreneurs to apply sensible commercial disciplines, such as knowing their market, Mr Hommels looks for obsession in the people he backs. “If you talk to them about vacations, they must always find a way to bring the conversation back to the business,” he says. One common European pitfall is that entrepreneurs too often think locally or nationally, but fail to grasp that there are much bigger opportunities afforded elsewhere. Even a better-organised angel market—with or without awards—will still have its flaws. Mr Sohl, of the University of New Hampshire, believes that some weaknesses have already started to surface in America. He identifies a new, emerging “secondary equity gap”. Loose networks of angel investors are beginning to codify the terms on which they can work together, such as by agreeing investment strategies and standardising investment terms. That is sensible, because it makes it easier to do deals. The trouble is that such angel syndicates may start to behave more like venture-capital firms. This risks having two unwelcome effects. One is that the syndicates will spurn smaller deals because of the cost of the paperwork. This would be at the expense of the market for seed capital, which means more businesses could struggle to get off the ground. Second, a more organised market could become more prone to the herd mentality that infected the venture-capital industry in the dotcom craze.

Wary since last year of a fresh outburst of exuberance, Mr Sohl now monitors the share of business plans in America that succeed in getting finance. In the long run, he estimates that only 10% of new ideas get enough money to set up. However, in 2000 the proportion shot up to 25%, before falling back to the teens during the bear market. He frets that since 2004 the approval rate has steadily risen from 18% to 23%. It is still rising. This rise may reflect the increasing supply of capital as existing angels lend more and new angels join the throng. Either way, some undeserving businesses are probably raising capital.

The value of nothing

It is all very well to talk in general terms about an overheating market. But in any single deal how do the entrepreneur and the angel work out whether the price is right? As any corporate financier will privately admit, assessing the value of even an established business is more art than science.

When that business has rarely made a sale, let alone a profit, valuation becomes inspired guesswork.

David Beer runs a network that matches British entrepreneurs with prospective investors. In 20 years of observing start-ups, he has developed a simple rule of thumb. "If it's just an idea, it's worth £10,000; if it has a credible management team in place, it might be worth £100,000. On the other hand, if it has sold something for real money to real customers, it could be worth £500,000."

Another investor says that early stage capital is flowing too freely now. He remarks that managers now "think 30 pages of business plan are worth \$5m without a management team or even having made a penny in sales." He believes that entrepreneurs have less humility than they once did.

"You have to make these guys understand that they are better off with a smaller slice of a really big pie than owning most of a tiny business."

Although luck is a big part of finding the right opportunities, Anthony Clarke, president of the European Business Angel Network, offers further advice to budding angels. He advises avoiding

lone wolves and backing fully formed founding management teams instead. The founders should show an innate ability to sell. And they must have a one-track mind and the obsession to work 60 or 70 hours week in, week out. Perhaps of greater importance in raising finance is what angel networks now call "investor readiness". Few entrepreneurs realise that most angels will decide whether or not to look at a business in depth after skimming a business plan for only a couple of minutes. In spite of this, one commentator suggests that fully four-fifths of business plans put potential investors off, by being badly written or making implausible claims such as "we have no competition". Ultimately, the success of any new venture will depend on the desire of people with ideas to risk their careers and livelihoods on the promise of wealth and success. According to the Global Entrepreneurship Monitor, an annual report of enterprise, the proof of such animal spirits depends on the fear of failure and the example of successful entrepreneurs. A survey on attitudes to entrepreneurship, sponsored by the European Commission, estimated that 26% of Americans would refrain from starting a business because of the risk to income and career. This share grows to 34% in Britain and to 46% in the European Union as a whole. The European Business Angel Network says there is a social dimension to this disparate result. Americans are surrounded by entrepreneurs who have "cashed out" and have lived through a full cycle of founding, cultivating and then selling their businesses only to start all over again. Angels are more likely to put up their money if the person knocking on the gate has already worked out a heavenly exit route.