



Universidad del Rosario  
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Solare S. A. S.  
Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:  
Andrés Felipe López Díaz

Bogotá, D. C.



Universidad del Rosario  
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Solare S. A. S.  
Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:  
Andrés Felipe López Díaz

Bajo la dirección de:  
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Programa académico

Bogotá, D. C.

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad de juramento, que he escrito el documento de título “Solare”, en la opción de grado de Emprendimiento II y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

**Andrés Felipe López Díaz**

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

**Andrés Felipe López Díaz**

## Tabla de contenido

1	Modelo de negocio ampliado .....	13
1.1	La verbalización del modelo .....	13
1.2	Análisis interno del modelo de negocio .....	14
1.3	Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio .....	15
1.4	Matriz de impacto DOFA .....	16
1.5	Visión y misión .....	16
1.6	Modelo ampliado .....	17
1.7	Cascada de proyectos .....	17
2	Legal.....	18
2.1.1	Derecho privado.....	18
2.1.2	Derecho comercial .....	18
2.1.3	Derecho societario.....	18
2.1.4	Derecho público .....	19
2.1.5	Derecho penal .....	19
2.1.6	Derecho laboral .....	20
2.1	Riesgos jurídicos .....	20
2.2	Planeación legal .....	23
2.3	Plan de trabajo.....	24
3	Comercial .....	25
3.1	Meta de ventas .....	25
3.1.1	Semanal.....	25
3.1.2	Mensual.....	25

3.1.3	Final de consolidación .....	26
3.1.4	Número de nuevos clientes y ticket promedio actual .....	26
3.2	Arquetipo de clientes .....	27
3.3	Funnel de ventas.....	29
3.4	Actividades comerciales.....	30
3.5	Métricas.....	31
4	Finanzas.....	32
4.1	Margen de contribución por producto o servicio .....	32
4.2	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto .....	33
4.3	Flujo de caja .....	34
4.4	Balance general y estado de resultados .....	34
4.5	Indicadores financieros .....	36
5	Mercadeo y comunicación .....	37
5.1	Objetivo.....	37
5.2	Tiempo .....	37
5.1	Propuesta de valor .....	38
5.2	Segmentos .....	39
5.3	Fortalezas de competidores .....	40
5.3	Debilidades de competidores .....	40
5.4	Modelo de ventas .....	41
5.5	Lanzamiento.....	41
5.6	Equipo necesario .....	41
5.7	Presupuesto .....	42

6	Video .....	42
7	Referencias .....	42

## Lista de tablas

Tabla 1 Modelo de matriz DOFA .....	16
Tabla 2 Plan de trabajo .....	24
Tabla 3 Ventas esperadas mensuales .....	25
Tabla 4 Consolidado .....	26
Tabla 5 Clientes .....	26
Tabla 6 Costos fijos .....	32
Tabla 7 Gastos fijos .....	32
Tabla 8 Gastos variables .....	32
Tabla 9 Costos variables .....	33
Tabla 10 Punto de equilibrio .....	33
Tabla 11 Flujo de caja .....	34
Tabla 12 Balance general .....	34
Tabla 13 Estado de resultados .....	35
Tabla 14 Indicadores financieros .....	36
Tabla 15 Fortalezas de competidores .....	40
Tabla 16 Debilidades de competidores .....	40

## Lista de figuras

Figura 1 Canvas Business Model.....	13
Figura 2 Mapa del entorno del modelo de negocio.....	15
Figura 3 Personalidad del cliente .....	28
Figura 4 Funnel de ventas .....	29
Figura 5 Mezcla de actividades comerciales .....	30
Figura 6 Timeline ejecución comercial de un proyecto.....	37
Figura 7 Tipos de clientes .....	39

## Glosario

Beneficios tributarios: incentivos brindados por el gobierno para la adquisición de este tipo de proyectos.

Inversión: proyectos que recuperan su inversión, entendiéndose como un aumento de poder adquisitivo.

Inversor: convertidor de energía de corriente directa a corriente alterna.

Módulo fotovoltaico: célula o panel hecho de silicio, aluminio, vidrio y plástico que recibe la energía solar.

*Off grid*: proyectos de generación de energía que alimentan baterías y aíslan la instalación de la red eléctrica.

*On grid*: proyectos conectados a la red alimentada por el operador de red.

## Resumen ejecutivo

La empresa Solare, constituida como una sociedad por acciones simplificadas (S. A. S.), surgió como un proyecto de solución para las distintas clases de necesidades referentes al mercado de la energía, por ejemplo: altos costos en la factura de la luz, inestabilidad o ineficiencia en el servicio, aislamiento e independencia frente a los operadores de red, entre otras. Esta solución se brindará por medio de la instalación de sistemas solares fotovoltaicos en el territorio nacional, teniendo en cuenta tanto las principales ciudades como las zonas no interconectadas. En ese sentido, Solare S. A. S. se propone acaparar una gran cuota de mercado, sosteniendo su oferta de valor a través de un nuevo modelo de negocio de cero inversión que estará respaldado en el grupo empresarial Nápoles.

La empresa tiene como objetivo ser parte fundamental de la transición energética que el mercado privado está pidiendo. A nivel público, la empresa pretende llegar a las zonas no interconectadas menos accesibles del país, con el fin de brindar una mayor cobertura de red y balancear las desventajas en las que nacieron las personas que viven en estos territorios. A corto plazo, el emprendimiento proyecta obtener el Registro Único de Proponentes (RUP), el cual será esencial para poder contratar con el Estado; a mediano plazo, se planea el posicionamiento en el mercado energético, siendo reconocido como uno de los principales promotores de la transición; y, finalmente, a largo plazo, Solare S. A. S. ambiciona integrar a su cadena de valor otras líneas de negocio complementarias para mejorar la calidad de vida, esencialmente, de personas que no hacen parte de la red interconectada de energía y, secuencialmente, de personas que estén en la base de la pirámide socioeconómica.

**Palabras clave:** Solar, panel, paneles solares, fotovoltaico, on grid, off grid.

## Abstract

Solare SAS (Sociedad por acciones simplificadas), was born as a solution project for the different kinds of needs related to the energy market (high costs in the electricity bill, instability or inefficiency in the service, isolation, and independence from the network operators), this will be done through the installation of photovoltaic solar systems in the national territory, considering both the main cities and the non-interconnected areas. Solare SAS intends to capture a large market share by supporting its value offer in a new zero investment business model that will be supported by the Nápoles business group. The company aims to be a fundamental part of the energy transition that the private market is asking for; At the public level, the company aims to reach the least accessible non-interconnected areas of the country to provide greater network coverage and balance the disadvantages in which the people living in these territories were born. In the short term, the enterprise plans to obtain the “Registro Único de Proponentes” (RUP), which will be essential to be able to contract with the state; In the medium term, the positioning in the energy market is planned, being recognized as one of the main promoters of the transition; For the long term, Solare has the ambition to integrate other complementary business lines into its value chain to improve the quality of life, essentially, of people who are not part of the interconnected energy network and, sequentially, of people who are at the base of the socioeconomic pyramid.

**Keywords:** Solar, photovoltaic, panels, solar panels, on grid, off grid.

## 1 Modelo de negocio ampliado

### 1.1 La verbalización del modelo

Figura 1

Canvas Business Model



Nota. Elaboración propia.

**Modelo de negocio:** la empresa Solare, constituida como una sociedad por acciones simplificadas (S. A. S.), encaja dentro de las siguientes modalidades de negocio: Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C) y Business to Business to Consumer (B2B2C). Sin embargo, su foco está en la venta directa al sector empresarial y la venta intermediada y patrocinada por sus aliados estratégicos. La venta directa se centra en el suministro de equipos y materiales, disposición de la mano de obra, instalación, puesta en marcha y mantenimiento de un sistema solar que permita ahorrar y/o mantener la energía de la infraestructura eléctrica las 24 horas. Por otra parte, la venta patrocinada consiste en tener un cliente que requiera de

financiamiento, el cual será provisto por un aliado estratégico de Solare S. A. S., quien pagará este sistema con el dinero destinado a las herramientas de apoyo a su respectivo contrato de prestación de servicios de seguridad privada.

En otras palabras, Solare S. A. S. cuenta con un socio estratégico que hace parte del sector de la vigilancia y la seguridad privada, el cual financiará los proyectos para sus antiguos y nuevos clientes que estén dispuestos a respaldar el valor agregado del contrato en un sistema solar fotovoltaico que les permitirá generar ahorro en el corto, mediano y largo plazo.

## **1.2 Análisis interno del modelo de negocio**

Solare S. A. S., en calidad de empresa de energías renovables, opera inicial y esencialmente como instalador de sistemas de energía solar, cuyos protagonistas son los paneles solares. La actividad de la empresa se divide en dos frentes: el comercial y el operativo. El primero se define como la base del modelo de negocio, debido a que el ejercicio de ventas está respaldado por el grupo empresarial Nápoles, el cual permite hacer un relacionamiento directo con los clientes que puedan impactar de forma positiva dentro del modelo de negocio. Un ejemplo de ello son los centros comerciales, los cuales, al ser entidades sin ánimo de lucro y estar adscritos al régimen de propiedad horizontal, pueden ser beneficiarios de la venta cruzada con las empresas Seguridad Nápoles y Power Services. Estas últimas pagan el proyecto en concepto de “Valor de reinversión” de forma parcial o total y, al hacer efectivos los incentivos tributarios, pueden negociar con el cliente su eventual participación en estos.

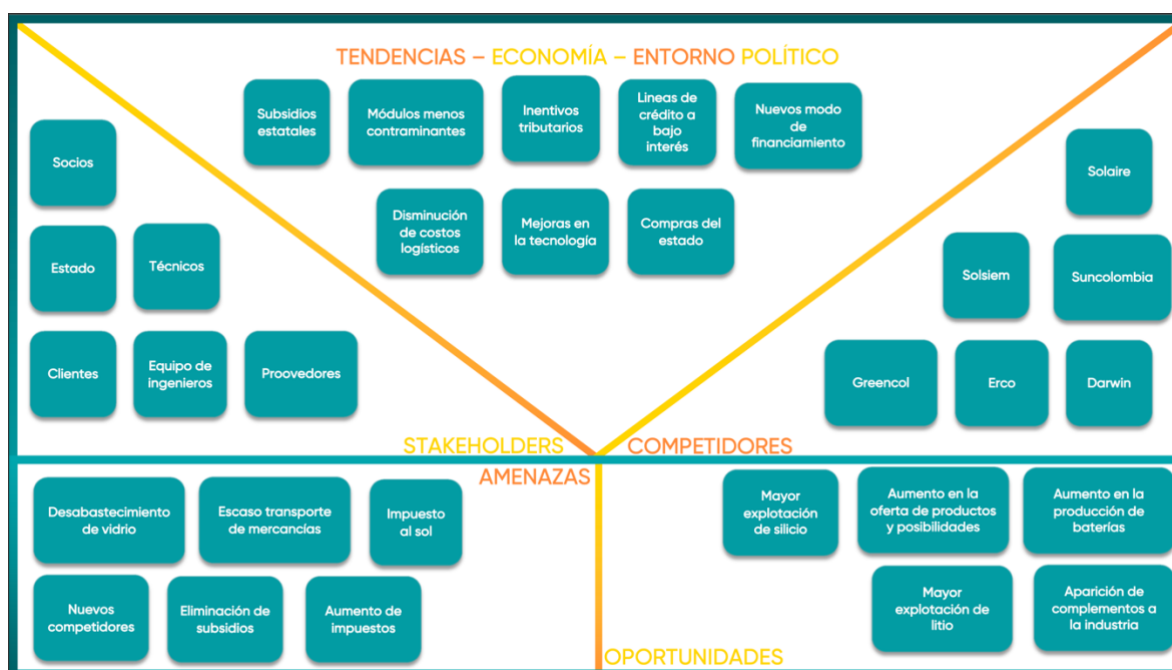
Por otro lado, la parte operativa es fundamental, dado que, para ejecutar las obras, se deben establecer alianzas con proveedores que ofrezcan una buena relación de calidad-precio. De esa manera, se realizan los respectivos estudios de preingeniería, se elaboran los informes de análisis de red, se presentan ante la junta directiva para la aprobación del proyecto, y se procede a llevar

los equipos al sitio para iniciar la instalación con previa aprobación del diseñador. Luego de haber instalado y dejado en funcionamiento el sistema, el equipo de ingenieros valida el proyecto con el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE) para su certificación, al igual que su validación ante la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), con la cual la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) dará el aval para ser acreedores de los beneficios tributarios.

### 1.3 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio

**Figura 2**

*Mapa del entorno del modelo de negocio*



*Nota.* Elaboración propia.

En la Figura 2 se observa, *a priori*, que el mercado no es maduro y sigue en exploración, tomando como indicadores principales los incentivos estatales en el corto plazo. Asimismo, se evidencia la inestabilidad política del entorno al suponer o prever un aumento en los impuestos y


la creación de estos para este rubro en específico. Ahora bien, considerando el hecho de que el mercado siga avanzando y exista una gran demanda de energía, así como la oportunidad de poder establecer metas para la adquisición de la cuota de mercado, la empresa contará con un alto espectro de toma de decisiones para poder pivotar su modelo de negocio, su objeto social o su entorno macroeconómico.

#### 1.4 Matriz de impacto DOFA

A continuación, en la Tabla 1 se expone el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de la empresa Solare S. A. S.

**Tabla 1**

*Modelo de matriz DOFA*

	Ayuda a alcanzar el objetivo	No ayuda a alcanzar el objetivo
<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de cero inversión sin réplica en el mercado.</li> <li>• Fuerza comercial.</li> <li>• Negocio escalable y sostenible.</li> <li>• Economía a escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de organización.</li> <li>• Incumplimiento de horarios.</li> <li>• Baja dedicación semanal.</li> </ul>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidios gubernamentales.</li> <li>• Beneficios tributarios.</li> <li>• Aumento en la tarifa de energía.</li> <li>• Compras del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Comercio internacional volátil.</li> <li>• Precio del dólar.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de *Fundamentos de marketing*, por R. Dvoskin, 2004, Ediciones Granica.

#### 1.5 Visión y misión

**Misión:** disrumpir el mercado de la energía en Colombia y Latinoamérica con nuevos modelos de negocio que incentiven la financiación parcial o total de los proyectos residenciales, empresariales e industriales.

**Visión:** para el 2027, Solare S. A. S. pretende ser una empresa líder en el sector energético con ventas en el sector privado y público, siendo reconocida por su calidad, compromiso e interés por el bienestar de sus compañeros de trabajo y clientes.

## **1.6 Modelo ampliado**

Solare S. A. S. ofrece diversas líneas de servicios como, por ejemplo, consultorías, asesorías, certificaciones, mantenimientos, valoración de activos energéticos, entre otros. El core de su objeto social es la instalación de proyectos de energías renovables, los cuales pueden financiarse de forma directa o apalancarse por medio de bancos (*leasing solar*), fondos de inversión (*Power Purchase Agreement* o PPA), o con los valores agregados ofrecidos por las empresas de servicios (solo para personas jurídicas que requieran servicios de seguridad y aseo).

## **1.7 Cascada de proyectos**

Solare S. A. S. tiene como objetivo ser fabricante y distribuidor de módulos solares debido al potencial de la región en términos de materia prima y recursos naturales, así como de baterías de litio por la cercanía geográfica con los mayores proveedores de ese recurso en el mundo (Argentina, Chile y Bolivia). A su vez, Solare S. A. S. pretende abrir nuevas líneas de negocio como, por ejemplo, la comercialización y fabricación de vehículos eléctricos, la instalación de proyectos eólicos, la instalación de redes eléctricas eficientes para uso óptimo a largo plazo, la construcción de estructuras con eficiencia energética como viviendas de interés social (VIS), entre otras.

## **2 Legal**

### **2.1.1.1 Derecho privado**

Siendo yuxtapuesto a la rama del derecho que regula las relaciones que interesan al orden público, el derecho privado se encarga de las relaciones entre particulares; es decir, relaciones que involucran, en su mayoría, actos dispositivos de la voluntad que generan un vínculo jurídico y que resultan en una obligación. Este modelo de emprendimiento se ubica en esta rama del derecho, toda vez que sus actividades buscan vincularse contractualmente con sujetos de derecho privado, quienes pueden ser personas naturales o jurídicas con capacidad de contratar, además de cumplir con los requisitos legales. Entre sus principales contratantes se encuentran los centros comerciales, las propiedades horizontales, las fábricas, los colegios y demás tipos de entidades jurídicas; y sus principales contratistas son las cuadrillas de técnicos, las firmas de contabilidad o de abogados.

### **2.1.1.2 Derecho comercial**

Solare S. A. S. es una sociedad que realiza actos mercantiles, lo cual representa un criterio esencial para determinar cuándo se puede aplicar la ley consignada en el Código de Comercio (Decreto 410 de 1971), teniendo en cuenta que el conjunto de bienes está dispuesto para el desarrollo de una actividad económica y esta tiene que estar debidamente registrada y autorizada ante la Cámara de Comercio del lugar del domicilio de la empresa y, además, ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

### **2.1.1.3 Derecho societario**

Como subrama ubicada dentro del derecho comercial, es importante identificar la relevancia del derecho societario, toda vez que este regula los requisitos de forma y fondo para la

constitución del presente modelo de emprendimiento, considerando que existe una suerte de tipos societarios que determinan una serie de consecuencias a nivel jurídico-empresarial. Como se expuso anteriormente, Solare es una sociedad por acciones simplificadas (S. A. S.), lo cual se traduce en efectos que limitan la responsabilidad de los socios en sus relaciones externas y en sus relaciones internas dentro del margen de los estatutos establecidos como parte del acuerdo privado de los socios.

#### **2.1.1.4 Derecho público**

Como se anotó previamente, el derecho público está yuxtapuesto al derecho privado, sin desconocer que, eventualmente, estos puedan interactuar. El modelo de emprendimiento pretende cumplir con todos los requisitos legales que son necesarios para garantizar el orden público económico, por lo cual es importante acotar que la empresa no busca contravenir los estatutos y disposiciones de carácter imperativo, evitando así una sanción penal o administrativa.

#### **2.1.1.5 Derecho penal**

La empresa, en tanto que sujeto de derechos, puede ser objeto de imputación; pues no hay que pasar por alto lo que significa la responsabilidad, ya no en el plano obligacional, sino en el plano de lo estrictamente relacionado con el cumplimiento de deberes legales. Estos deberes exigen que la actividad a realizar no comprenda la materialización de un tipo penal, bien sea directa o indirectamente, dado que existen tipos penales que regulan la actividad empresarial (por ejemplo, captación masiva de recursos del público, indebida utilización de recursos captados del público, omisión de agente retenedor, lavado de activos, entre otros).

### **2.1.1.6 Derecho laboral**

El derecho laboral es inherente a la existencia de la empresa, pues esta tiene que velar por los intereses y las acreencias establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo (CST), alineándose a la estructura laboral, y respetando y ejecutando los lineamientos establecidos en el ya mencionado código. Solare S. A. S. vinculará a su personal a nómina por medio de contratos a término, siempre y cuando la empresa cuente con la liquidez para asumir los compromisos pecuniarios con el personal a varios periodos, lo cual requerirá de ingresos permanentes y de montos específicos. Mientras tanto, la empresa hará contratos por obra o labor y prestación de servicios de acuerdo con las planillas de seguridad social, pago de salud y pensión de los trabajadores.

### **2.1 Riesgos jurídicos**

En el presente apartado se identifican aquellas situaciones más sobresalientes en el desarrollo de la actividad de la empresa, las cuales pueden llegar a tener un riesgo legal. Para empezar, se consideró pertinente reconocer los distintos frentes sobre los cuales la empresa corre riesgos jurídicos e identificar las distintas subdivisiones que puedan abordar los entes de control, teniendo en cuenta el contexto. En ese orden de ideas, las ramas del derecho expuestas con anterioridad son útiles para atender estos riesgos desde sus subdivisiones, los cuales se exponen a continuación:

- Pago oportuno de impuestos: cumplir a cabalidad con los compromisos en materia fiscal es indispensable para cualquier tipo de empresa, toda vez que sus ingresos sean provenientes de fuentes y actividades lícitas. De lo contrario, la empresa incurrirá en sanciones que pueden implicar la disolución societaria, dado que, de acuerdo con la prelación de deuda, los ingresos del Estado son prioritarios.

- Pago oportuno de nómina y sus conexos: los pagos de nómina se deben hacer de forma celeridad y completa, puesto que esto no solo afecta la imagen empresarial, la calidad de vida de los trabajadores y su gusto por el trabajo, sino que también expone a la empresa al peligro de ser sancionada por el Ministerio de Trabajo. Por lo mismo, es impajaritable el pago de las obligaciones conexas como la seguridad social, la salud, la pensión, la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y los parafiscales, debido a que la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP) realiza auditorías periódicamente para verificar y rectificar la buena gestión de la empresa.
- Actualizar las planillas de seguridad: en el caso de Solare S. A. S., la prestación del servicio de instalación y mantenimiento requiere de variables imprescindibles que no pueden dejar de hacer parte de la gestión operativa de la empresa, a saber: actualización de datos, certificados, seguros y normativas que enmarquen al personal operativo dentro de los estándares básicos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), toda vez que los servicios en cuestión pertenecen a la categoría de “alto riesgo”.
- Estudio del CST: actualmente, las empresas tienen como componente esencial el talento humano. Con ello, se constituyen los lineamientos que deben seguir los empleadores para garantizar los intereses y el bienestar de sus empleados, no solo los contratos acordados a voluntad, sino también las normas que rigen al empleador dentro del CST. Lo anterior, con el fin de proteger y blindar al trabajador, estableciendo sus derechos como parte de la nómina de una empresa (por ejemplo, la liquidación de cesantías, vacaciones o indemnizaciones, o el aviso previo de 30 días calendario de la no renovación de contrato).
- Cumplimiento del contrato y manual de funciones: los contratos de trabajo deben ser explícitos en materia de funciones, para lo cual es necesario contar con un manual de

funciones de cargo, de tal suerte que tanto el empleado como el empleador puedan tener la certeza de que el trabajo realizado es el acordado. Esto último, evitando una posible extralimitación en la carga de trabajo por parte del empleador, o una posible carencia en la ejecución de esas funciones por parte del empleado. Esta claridad en la información es útil para generar bienestar al empleado, soslayando así la conformación de aglomeraciones gremiales sindicales, lo cual es bastante probable dada la facilidad de constituirse.

- Cumplimiento de todo tipo de contratos comerciales: en el Código de Comercio se encuentran todas las formas de relaciones contractuales que permiten establecer un vínculo comercial de cualquier tipo. De manera concreta, abarca los contratos de asociación (*joint venture*, unión temporal, consorcio y cuentas en participación), contratos de compra de energía (PPA), contratos de exclusividad con fondos de inversión, contratos de cesión de activos (comodato en uso), contratos de arriendo, contratos de venta, acuerdos de confidencialidad (para el manejo exclusivo de la relación y la información de un cliente en un contrato de cuentas en participación), contratos de prestación de servicios, contratos de obra o labor, contratos que involucren más de dos partes (tripartitos), entre otros. Puesto que la naturaleza de un contrato es el acuerdo de voluntades, es ineluctable comprender y negociar los términos y las condiciones de los contratos en cuestión, debido a que el incumplimiento de cualquiera de las cláusulas incurrirá en sanciones pecuniarias que afectarán el proceder de la empresa.
- Registro de marca: la exclusividad sobre el nombre, la marca e imagen corporativa cobra sentido, toda vez que el control de estas reposa en el margen administrativo y operativo interno de la empresa, dado que el uso indebido puede provocar sanciones disciplinarias o,

en casos más extremos, suplantación de identidad de la persona jurídica para el blanqueo de activos.

## 2.2 Planeación legal

La planeación legal para el desarrollo operativo y comercial de la empresa, ordenada temporal y cronológicamente dentro de la cadena de valor de esta (desde proveedores hasta clientes), es la siguiente:

- Compra de equipos certificados a los diversos proveedores, los cuales serán esenciales para la certificación de los proyectos ante los distintos operadores de red y la UPME.
- Compra de seguros para los distintos equipos o para el sistema puesto en marcha.
- Modelación de contratos de trabajo por prestación de servicios a los colaboradores que trabajen de forma subcontratada, y a término para los trabajadores que integren el equipo de trabajo de planta.
- Contratación de un contador para avalar, ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), los estados financieros y la declaración de renta.
- Modelación de un contrato de venta directa, otro de mantenimiento y uno de venta subcontratada para *leasing* solar.
- Certificación de los sistemas instalados ante la CREG, teniendo en cuenta los lineamientos de la certificación del RETIE.

## 2.3 Plan de trabajo

**Tabla 2**

*Plan de trabajo*

Actividades realizadas	Fecha de ejecución	Razón de la actividad
Modelación de estatutos y objeto social	05/12/2020	El acuerdo de asociación entre los socios precisa las variables, contingencias y negociación respecto a la conformación de la empresa.
Conformación ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)	02/02/2021	Conexo con la expedición del RUT, la CCB remite el certificado de existencia y representación legal de la empresa junto con su NIT, objeto social, actividad económica y composición accionaria.
Creación de la cuenta bancaria	03/02/2021	Se tramita con la entidad financiera correspondiente para poder ser objeto de ingresos y egresos en una cuenta única.
Modelación de contratos	14/02/2021	Se modelan para poder blindar jurídicamente a la empresa, al cliente, al equipo de trabajo y a los proveedores en los proyectos vendidos.
Pólizas	22/04/2021	Se adquieren para blindar los sistemas instalados.
Certificación RETIE	12/06/2021	Se expide de un ente certificador independiente para avalar la calidad de un proyecto.
Certificación operador de red	14/08/2021	Se expide por el operador de red para permitir una disminución en la emisión de carga a una zona.
Certificación UPME	Pendiente	Se da razón de la devolución de la renta ante el Ministerio de Minas y Energía.
Aval de la CREG	Pendiente	Posterior a la certificación de la UPME, la CREG pasa a identificar los proyectos.
Certificación de contratos	11/12/2021	Se solicitan a los clientes para constatar y comprobar los proyectos comerciales celebrados por Solare S. A. S.
Inscripción de RUP	15/01/2022	Se integra a la empresa para poder contratar con el Estado.

*Nota.* Elaboración propia.

### 3 Comercial

#### 3.1 Meta de ventas

##### 3.1.1.1 Semanal

Al ser un modelo de negocio B2B, los proyectos tienden a tener un largo proceso de aceptación por parte del cliente final, además de una baja tendencia de ventas de los sistemas *per se*, por lo cual es impreciso proyectar metas de ventas semanales. Por consiguiente, las metas primarias a corto plazo no se evaluaron en una línea de tiempo semanal.

##### 3.1.1.2 Mensual

**Tabla 3**

*Ventas esperadas mensuales*

Mes	Ventas
Enero	2
Febrero	2
Marzo	1
Abril	1
Mayo	3
Junio	1
Julio	0
Agosto	1
Septiembre	0
Octubre	0
Noviembre	2
Diciembre	1

*Nota.* Elaboración propia.

En la Tabla 3 se observa que las metas de ventas se presentan en valores relativamente bajos, teniendo en cuenta que cada venta equivale a un volumen de facturación alto para una pequeña y mediana empresa (pyme), toda vez que la empresa está en su segundo año de operación. Asimismo, se evidencia que los primeros meses del año son constantes en ventas, debido a que las

empresas que hacen parte de los nichos de mercado a explotar usan estos meses para la toma de decisiones de inversión y ejecutan estos proyectos que se presentan ante las juntas directivas o asambleas de accionistas y propietarios.

### 3.1.1.3 Final de consolidación

**Tabla 4**

*Consolidado*

Venta mes promedio	Venta semana promedio
1,16	0,29

*Nota.* Elaboración propia.

Al finalizar el ejercicio comercial, la meta de Solare S. A. S. es vender alrededor de 1,16 proyectos mensuales y 0,29 semanales, lo que corresponde a una baja tasa de conversión si se tiene en cuenta que la cantidad de prospectos puede llegar a ser de 15 mensuales (considerando que cada prospecto está en la etapa de validación técnica del proyecto). Es importante señalar que, en esta etapa, los clientes potenciales no cumplen con los requisitos técnicos para hacer viable operativamente la instalación de un sistema o pueden llegar a sufrir cambios intempestivos en sus flujos de efectivo y, de esa manera, afectar su liquidez o cupo de endeudamiento.

### 3.1.1.4 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual

**Tabla 5**

*Clientes*

Cliente	Nuevos	Ticket
Propiedades horizontales	0	\$ 500 000 COP MCTE
Centros comerciales	2	\$ 1 500 000 COP MCTE
Fábricas y multinacionales	1	1 700 000 COP MCTE

*Nota.* Elaboración propia.

La Tabla 5 permite evidenciar la dualidad que hay entre el *ticket* promedio de cada cliente relacionado con el volumen de nuevas ventas, por lo que es posible inferir que los centros comerciales pueden llegar a ser el mercado objetivo de Solare S. A. S. para sus nuevas ventas, aprovechando el crecimiento que tiene este sector en nuevos mercados según los datos geográficos y demográficos, dado que las ciudades con mayor tasa de desarrollo y crecimiento están viendo un incremento en el número de nuevos centros comerciales.

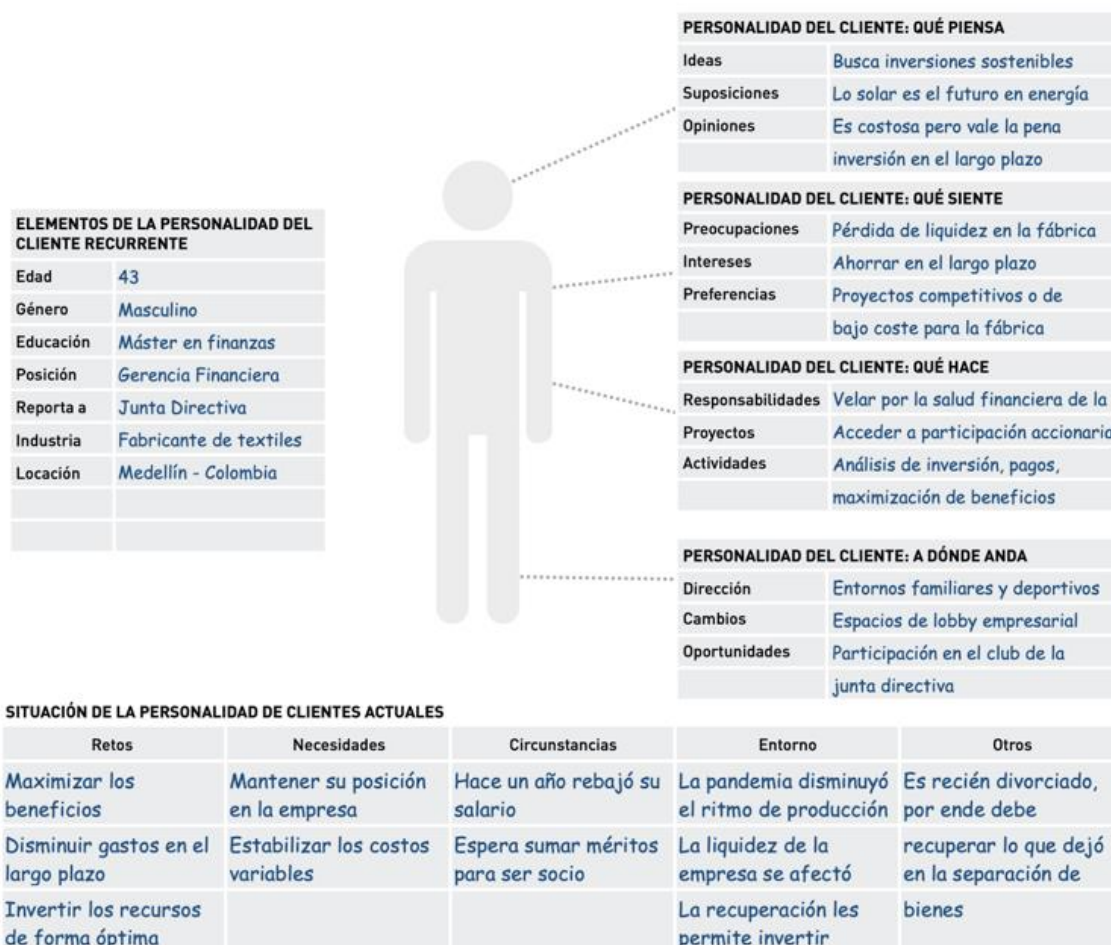
Por otra parte, hay que tener en cuenta que los proyectos de centros comerciales pueden ser de tamaños promedio y con poca oportunidad de aumento en el alcance y tamaño del sistema instalado. Frente a esto, las ventas a propiedades horizontales son menos cuantiosas tanto en venta como en *ticket*, debido a que el alcance de estos se ve disminuido no solo por las condiciones técnicas, sino también por la capacidad económica de la copropiedad. De igual forma, un proyecto vendido a fábricas o multinacionales puede llegar a duplicar el tamaño de los proyectos vendidos a centros comerciales, sin aumentar el valor del *ticket*; sin embargo, el tiempo de espera para la ejecución e instalación puede llegar a ser mayor, puesto que los requisitos técnicos y operativos son más rigurosos.

### **3.2 Arquetipo de clientes**

Los esfuerzos del ejercicio comercial están dirigidos hacia los profesionales de la ingeniería electricista, administradores (de centros comerciales, propiedad horizontal, fábricas, bancos, colegios y universidades), jefes de mantenimiento, entre otros. Estos perfiles son ideales bajo el supuesto de que promueven la reducción de emisión de dióxido de carbono, piensan en el largo plazo financiero y se adaptan a los movimientos y tendencias del mercado para contribuir a la mejora de su imagen comercial y su responsabilidad social corporativa (ver Figura 3).

Figura 3

## Personalidad del cliente



Nota. Adaptado de *GrowthWheel*, por GrowthWheel, 2022 (<https://growthwheel.net/>).

### 3.3 Funnel de ventas

**Figura 4**

*Funnel de ventas*



*Nota.* Elaboración propia.

De forma verbalizada, estas etapas del embudo se pueden entender como un proceso orgánico apoyado en el grupo empresarial Nápoles, el cual, dada su estructura comercial empresarial, puede ser de gran beneficio para la consolidación en ventas de Solare S. A. S.

### 3.4 Actividades comerciales

Figura 5

Mezcla de actividades comerciales

#### Mezcla de Mercadeo Seleccione mensajes y medios de comunicación para sus grupos de clientes



MEDIA TYPE	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Prioridad (1-3 tick)	PARA QUÉ SEGMENTOS DE CLIENTES	CÓMO USAR EL MEDIO (publicaciones, mensaje, hora etc.)	COSTES ESPERADOS
Publicidad	Diarios				
	Revistas	X	centros comerciales	aparición en revistas de interés público	4'000.000
	Revistas profesionales	X	fábricas	aparición en revistas del sector industrial	2'000.000
	Guías de mano				
	Fuera (postales, autobuses, etc.)				
	Internet (banners)	X	personas naturales y ph	pago de publicidad digital	1'000.000
	Tele (local/nacional)				
Radio (local/nacional)					
Materiales digitales e impresos	Folletos/hojas de producto	X	todo tipo clientes	desarrollo de brochure estructurado	0
	Presentación de la empresa	X	todo tipo de clientes	desarrollo de presentación portatil	0
	Volantes				
	Carteles				
	Pase de diapositivas	X	todo tipo de clientes	Presentación del brochure en PPT	0
Publicidad en línea	Página web		X todo tipo de clientes	Estructuración de la página por wordpress	0
	Redes sociales	X	personas naturales	Desarrollo de imagen comercial por rrss	0
	Boletín electrónico				
	Blogs				
Mercadeo directo	Correo postal directo				
	Correo electrónico directo	X	fábricas y sector industria	Copyright estructurado y persuasivo	500.000
	Telemarketing	X	empresas y fábricas	Llamadas a clientes potenciales con discurso	0
	Visitas al cliente		X fábricas y centros comerc	Atención a las necesidades en sitio	1'100.000
Publicaciones	Boletines				
	Revistas				
	Estudios de caso				
Promoción	Ferías	X	todo tipo de clientes	Asistencia como promotor o participante	2'000.000
	Conferencias	X	todo tipo de clientes	Asistencia como conferencista o participante	2'000.000
	Muestras de producto				
	Patrocinio				
	Productos promocionales				

Nota. Adaptado de *GrowthWheel*, por GrowthWheel, 2022 (<https://growthwheel.net/>).

La ejecución de todas las actividades comerciales en conjunto tendría un costo total aproximado de \$ 12 600 000 COP MCTE, teniendo en cuenta que cada caso en particular tiene margen de maniobrabilidad económica, como se ve en los casos donde los costes son \$ 0. Esto

último se explica por el desarrollo de la actividad dentro de la propia empresa o ejecutada por los propios accionistas como la página de internet, los perfiles en redes sociales, las llamadas a clientes, el desarrollo del *brochure* o la presentación de la empresa tanto comercial como introductoria.

### 3.5 Métricas

- Incremento de visitas técnicas:  **$K$  de visitas mes final/ $K$  de visitas mes inicial.**  
Esta métrica pretende determinar la efectividad del ejercicio comercial de acuerdo con el número de visitas en sitio que se realicen pensando en el interés del cliente potencial.
- Compra de servicio de mantenimiento:  **$K$  de ventas del servicio/ $K$  de *leads*.**  
La efectividad de la actividad comercial se verá reflejada en la cantidad de servicios pagados de mantenimiento, lo cual afianzaría una siguiente etapa de venta.
- Tasa de conversión:  **$N$  de ventas/ $N$  de *leads* visitados.**  
Esta tasa muestra la relación entre la cantidad de ventas cerradas respecto a la cantidad de prospectos visitados.
- Costo de adquisición de clientes:  **$C$  de marketing/ $K$  de clientes.**  
En esta métrica se muestra cuánto dinero promedio puede costar la adquisición de un nuevo cliente, teniendo en cuenta los costos de mercadeo y promoción.

## 4 Finanzas

### 4.1 Margen de contribución por producto o servicio

En el caso de la energía solar, al ser economías a escala y para efectos de practicidad en el desarrollo de este ejercicio, se partió de la base de que el precio del kW instalado es de \$ 5 500 000 en todo el territorio nacional.

**Tabla 6**

*Costos fijos*

Costos fijos	
Rubros	\$
Salario del gerente	\$ 1 200 000
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 1 200 000,00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 7**

*Gastos fijos*

Gastos fijos	
Rubros	\$
Cuota de manejo	\$ 12 670
Contador	\$ 180 000
Dominio <i>online</i>	\$ 11 165
<b>Total gastos fijos</b>	<b>\$ 203 835,00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 8**

*Gastos variables*

Gastos variables unitarios	
Rubros	\$
Movilización de equipos	\$ 80 000
Viáticos	\$ 350 000
<b>Total gastos VU</b>	<b>\$ 430 000,00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 9***Costos variables*

Costos variables unitarios	
Rubros	\$
Instalación	\$ 500 000
Estudios	\$ 350 000
Certificación	\$ 300 000
Diseño	\$ 100 000
<b>Total costos VU</b>	<b>\$ 1 250 000,00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo expuesto en las anteriores tablas, la diferencia entre el precio y la suma de los costos variables unitarios y los gastos variables unitarios por kW instalado es de \$ 3 820 000, siendo este el margen de contribución equivalente a un 69,45 % sobre el valor de venta del kW.

#### 4.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

**Tabla 10***Punto de equilibrio*

Punto de equilibrio \$	\$ 1 403 835
Punto de equilibrio kW instalado	0,255242727

*Nota.* Elaboración propia.

Si se considera que los costos fijos más los gastos fijos suman un total de \$ 1 403 835 mensuales, esto significaría que el punto de equilibrio son 0,25 kW instalados al mes, lo cual representa una instalación de un panel de 300w de capacidad conectado a un microinversor de 700w de generación.

### 4.3 Flujo de caja

**Tabla 11**

*Flujo de caja*

<b>Actividades de operación</b>	
(+/-) Recaudo de clientes	\$ 78 826 267
(+/-) Pagos proveedores y acreedores varios	\$ 97 512 000
(+/-) Recaudo ingresos financieros	\$ 3669
(+/-) Pago gastos financieros	\$ 565 869
(+/-) Pago por impuestos corrientes	\$ 5 465 000
<b>Flujo de efectivo neto en actividades de operación</b>	<b>\$ 24 712 933</b>
<b>Actividades de inversión</b>	
(+/-) Propiedad, planta y equipo	\$ 1 739 800
(+/-) Otras inversiones	\$ 236 000
<b>Flujo de efectivo neto en actividad de inversión</b>	<b>\$ 1 975 800</b>
<b>Actividades de financiación</b>	
(+) Nuevas obligaciones	\$ 29 000 000
(-) Pago de obligaciones	\$ 20 000 000
<b>Flujo de efectivo neto en actividades de financiación</b>	<b>\$ 9 000 000</b>
<b>Aumento neto (o disminución) del efectivo</b>	<b>\$ 17 688 732</b>
<b>Efectivo saldos iniciales</b>	<b>\$ 36 000 000</b>
<b>Efectivo al 31 diciembre de 2021</b>	<b>\$ 18 311 267</b>

*Nota.* Elaboración propia.

### 4.4 Balance general y estado de resultados

**Tabla 12**

*Balance general*

<b>Balance general 2021</b>	
<b>Activo</b>	
<b>Activo corriente</b>	
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 18 311 267
Inversiones en asociadas	\$ 48 510
Cuentas por cobrar	\$ 23 769 086
Inventarios	\$ 5 050 879
Activos intangibles	\$ 46 500
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 47 226 242</b>
<b>Activo no corriente</b>	
Propiedad planta y equipo	
Equipo de oficina	\$ 1 739 800
Depreciación acumulada	-\$ 86 990
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 1 652 810</b>

Total activo		\$	48 879 052
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Deudas con accionistas o socios		\$	9 000 000
Proveedores		\$	3 438 937
Pasivo por impuestos corrientes		\$	136 436
Total pasivo corriente		\$	12 575 372
Total pasivo		\$	12 575 372
<b>Patrimonio</b>			
Capital		\$	36 000 000
Reserva obligatoria		\$	44 012
Resultados del ejercicio		\$	259 668
Total patrimonio		\$	36 303 679
Total pasivo y patrimonio		\$	48 879 052

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 13**

*Estado de resultados*

<b>Estado de resultados 2021</b>			
<b>Ingresos</b>			
Operacionales		\$	76 844 853
Costo de ventas		\$	55 143 818
Utilidad bruta		\$	<b>21 701 035</b>
<b>Gastos</b>			
Gastos de personal		\$	2 971 243
Honorarios		\$	1 620 000
Impuestos		\$	623 353
Arrendamientos		\$	12 605
Servicios		\$	1 526 130
Gastos legales		\$	11 800
Mantenimiento y reparaciones		\$	1 455 079
Gastos de viajes		\$	5 793 768
Depreciaciones y amortizaciones		\$	226 490
Diversos		\$	5 283 495
<b>Total gastos</b>		\$	<b>19 523 963</b>
<b>Utilidad operacional</b>		\$	<b>2 177 072</b>
Ingresos no operacionales		\$	6959
Gastos no operacionales		\$	1 743 916
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$	<b>440 115</b>
Impuesto de renta		\$	136 436
Reserva obligatoria		\$	44 012
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		\$	<b>259 668</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## 4.5 Indicadores financieros

**Tabla 14**

*Indicadores financieros*

Liquidez	Capital de trabajo	\$ 34 650 870	En términos generales, la empresa cuenta con unos indicadores de liquidez positivos que evidencian la posibilidad de maniobra frente a distintas vicisitudes, como lo muestra la prueba ácida, donde por cada peso debido hay 3 pesos del activo para poder responder.
	Razón corriente	\$ 4	
	Prueba ácida	\$ 3	
Deuda	Endeudamiento total	26 %	De acuerdo con los indicadores presentados, la empresa cuenta con la solvencia para cubrir sus obligaciones con terceros, siendo también que sus activos superan las deudas. La empresa no cuenta con obligaciones en el largo plazo, por lo cual no aplica el cálculo del indicador de endeudamiento a largo plazo.
	Endeudamiento a corto plazo	35 %	
	Endeudamiento a largo plazo	N/A	
	Apalancamiento total	35 %	
Rentabilidad	Margen de utilidad Bruta	28 %	A grandes rasgos, se evidencia que la empresa tiene una positiva rentabilidad financiera al tener un retorno sobre el patrimonio mayor que el retorno sobre los activos. A su vez, se constata que los beneficios han sido mayores que los gastos.
	ROA	0,015548	
	ROE	0,020933	
	Rentabilidad sobre Ventas	0,009890	

*Nota.* Elaboración propia.

## 5 Mercadeo y comunicación

### 5.1 Objetivo

En primer lugar, se propuso aumentar el número de ventas de sistemas solares fotovoltaicos, incrementando los kW instalados anualmente en un múltiplo base de 1,7X, abarcando como mercado práctico e inicial las propiedades horizontales, los centros comerciales y, finalmente, las fábricas y multinacionales; y, en segundo lugar, educar al mercado inexplorado respecto a las nuevas tendencias y modelos de financiación de los sistemas solares fotovoltaicos y su implementación.

### 5.2 Tiempo

#### Figura 6

*Timeline ejecución comercial de un proyecto*



*Nota.* Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 6, el tiempo que tarda la ejecución de un proceso comercial puede llegar a ser de hasta casi dos meses, dependiendo de la magnitud, las vicisitudes técnicas y las condiciones pactadas con el cliente. Sin embargo, esto puede ser muy variable, teniendo en cuenta

que esta línea de tiempo refleja un plan comercial orgánico donde la aproximación al cliente es directa y por medio de referidos.

### **5.1 Propuesta de valor**

Para empezar, el mercado de la energía en Colombia es operado natural y tradicionalmente por las empresas prestadoras del servicio de operación de red, u operadores de red según el coloquialismo. Con la llegada de las nuevas tecnologías y la adopción de nuevos modelos de negocio, este mercado ha reaccionado al aumento de la competitividad de forma positiva, considerando que la energía producida en Colombia tiene como principal fuente la generación por medio de centrales hidroeléctricas, las cuales propenden a ser invasivas ambientalmente y tener una baja eficiencia respecto a la energía almacenada vs. la energía generada. Las nuevas formas de producir energía como las eólicas, solares, geotérmicas o nucleares (Colombia está muy lejos de adoptarla), aumentan el espectro de posibilidades que tiene la demanda para escoger, suplir o promover.

Asimismo, y de forma casi inmediata, los procesos y requerimientos en la instalación y promoción de estos proyectos han sido estandarizados y regulados por los propios movimientos del mercado, lo cual ha provocado un estancamiento en la forma en la que se venden estos proyectos, llegando a competir en precios y no por el valor agregado de la innovación. En paralelo, Solare S. A. S. ha creado y promovido un nuevo modelo negocio que compite con los proyectos de cero inversión como, por ejemplo, los contratos de compra de energía o PPA y los *leasing* solares. Este modelo consiste en el apalancamiento financiero con las empresas de seguridad, debido a que estas pagan un valor de reinversión equivalente a un mes de facturación a sus clientes en los contratos adjudicados a un año, lo cual genera una oportunidad para que el cliente pueda

usar ese valor de reinversión para financiar parcial o totalmente la adquisición de su sistema solar fotovoltaico.

En el caso de ser una financiación parcial, la empresa prestadora del servicio de seguridad podría financiar el resto del proyecto a modo de préstamo cobrando únicamente el costo del capital, el cual puede ser equivalente a una tasa de referencia como el índice bancario de referencia o el depósito a término fijo más algunos puntos básicos. De este modo, en un modelo de venta cruzada, el cliente podría obtener un proyecto de energía solar fotovoltaica sin necesidad de asumir el efecto sobre su liquidez, el flujo de efectivo o cupo de endeudamiento. A esto se suma un ahorro desde el primer mes, accediendo a todo el ahorro en el quinto año (a diferencia de los PPA, cuyos periodos de acceso total al ahorro puede llegar a ser de hasta 20 años) y adquiriendo beneficios agregados como mejora en la imagen empresarial por responsabilidad social corporativa.

## 5.2 Segmentos

### Figura 7

#### *Tipos de clientes*



*Nota.* Elaboración propia.

Los segmentos de mercado verían dependiendo del tamaño de los proyectos que se pretendan realizar de acuerdo con las circunstancias presentadas. En el caso A, los clientes preferibles son los del sector industrial y público, dado que cuentan con la liquidez, la necesidad y la rigurosidad técnica. Para el caso B y C, estos segmentos aplican con mayor facilidad al modelo de venta cruzada expresada en el apartado anterior.

### 5.3 Fortalezas de competidores

**Tabla 15**

*Fortalezas de competidores*

Empresa	Fortalezas
Suncolombia	Esta empresa cuenta con excelente equipo comercial en el sector público que se ha dedicado a proyectos subsidiados en zonas no interconectadas, además de ganar notoriedad por tener a una celebridad empresarial entre sus accionistas.
GreenYellow	Empresa multinacional que puede autofinanciar sus propios proyectos PPA, además de tener amplia experiencia en parques solares.
Greencol	Muy buen equipo comercial, aliados con un fondo de inversión excelente que financia los proyectos PPA, bajo precio del kW instalado.

*Nota.* Elaboración propia.

### 5.3 Debilidades de competidores

**Tabla 16**

*Debilidades de competidores*

Empresa	Fortalezas
Suncolombia	Alto precio del KW instalado, imprecisiones en los estudios técnicos, baja disponibilidad para instalación.
GreenYellow	Desinterés en proyectos de menor tamaño, corporativismo político, baja responsabilidad social empresarial.
Greencol	Disminución de capacidad técnica, procesos muy burocráticos, demora en las cotizaciones.

*Nota.* Elaboración propia.

#### **5.4 Modelo de ventas**

- Venta cruzada: en este caso, al ser parte de un grupo empresarial, esto dará margen de maniobrabilidad comercial para poder ejecutar proyectos en conjunto.
- Venta directa: los sistemas se venden de forma orgánica sin comisionistas o intermediarios, donde el cliente financia su propio proyecto y puede acceder a los beneficios tributarios otorgados por invertir en este tipo de proyectos.

#### **5.5 Lanzamiento**

El lanzamiento está previsto para la próxima convención de clientes de Seguridad Nápoles Ltda, donde se expondrán las nuevas tendencias en el mercado de la seguridad y se relacionará con los distintos tipos de seguridad que abarcan la transversalidad del concepto como, en este caso, la seguridad ambiental. Esto último estará a cargo de los accionistas de Solare S. A. S. y se procederá a promover el modelo de venta cruzada de cero inversión. La empresa contará con un *stand* donde podrá atender los requerimientos, propuestas, manifestaciones de interés o inquietudes de los clientes y prospectos de clientes.

#### **5.6 Equipo necesario**

Para la instalación de un sistema solar fotovoltaico es necesario contar con lo siguiente: el/los módulo(s) (varía la capacidad de generación de energía), el/los inversor(es) (o microinversor(es)), la tubería eléctrica, el módem de comunicación para monitoreo, las protecciones, caja(s) de paso, tablero(s) eléctrico(s). Si el proyecto es de autogeneración, se requerirá de una(s) batería(s) de almacenamiento. Esto, en relación con los componentes del

sistema en sí, puesto que el personal encargado de la instalación deberá poder tener acceso a andamios certificados, puntos de vida certificados, cascos y demás protecciones.

## 5.7 Presupuesto

Para el desarrollo del plan comercial a cabalidad, junto con el lanzamiento, Solare S. A. S. contará con un presupuesto general de \$ 23 000 000 COP, con lo cual podrá pagar el coste de la implementación de las estrategias que se mencionaron con anterioridad, siendo el presupuesto del lanzamiento la diferencia entre el total del presupuesto general y el presupuesto destinado a las actividades comerciales y de mercadeo que se revelaron previamente.

## 6 Video

<https://youtu.be/qJaqUmpNB9U>

## 7 Referencias

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica.

GrowthWheel. (2022). *GrowthWheel*. <https://growthwheel.net/>

López, A. (2022). *Andrés López - Opción de Grado en Emprendimiento 2 - Solare SAS*.

[YouTube]. <https://youtu.be/qJaqUmpNB9U>

Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 del 27 de marzo de 1971. Diario

Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971. [Por el cual se expide el Código de

Comercio]. Bogotá, D. C., Colombia.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)