

**PROTOCOLO PARA LA PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE GRADO
OPCIÓN CREACIÓN DE EMPRESA**

REFERENCIA DEL PROYECTO: _____

Programa de maestría:	Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos
Información del estudiante 1	Nombre: Andrés Alfredo Carrasco Zapata
	Cédula de Ciudadanía: 79983655
	Correo institucional: acarrasc3655@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3133777241
Información del estudiante 2	Nombre: Johanny Alexander Duarte Beltrán
	Cédula de Ciudadanía: 86070129
	Correo institucional: jduarte70129@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3218573884
Información del estudiante 3	Nombre: Omar Silva Muñoz
	Cédula de Ciudadanía: 79627383
	Correo institucional: osilvam27383@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3152971346
Grupo de investigación:	Grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas – G3Pymes Tecnológico ONTARE.
	Línea de investigación: Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones. Gestión y diseño de procesos
Nombre tentativo de la empresa:	CDS Solutions S.A.S.
Título tentativo del proyecto:	Plan de negocio para la constitución de una empresa especializada en brindar soluciones de outsourcing para la optimización de los procesos de apoyo en las organizaciones.

Lugar y fecha de presentación: Bogotá, 04 de junio de 2021

TABLA DE CONTENIDO ENTREGABLE

ANTEPROYECTO DE GRADO

1. ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO	4
2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	6
3. CARACTERIZACIÓN DE USUARIO Y NECESIDADES	7
4. PROPUESTA DE VALOR	9
5. ANÁLISIS DE ENTORNO Y DE MERCADO	11
6. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE	13
7. APRENDIZAJES DE VALIDACIÓN E ITERACIONES DEL MODELO DE NEGOCIO.....	16
8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO - MODELO TÉCNICO Y FINANCIERO	18
9. CRONOGRAMA	25
10. REFERENCIAS.....	25
ANEXOS	29

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de empresas por área de negocio.	5
Tabla 2. Entrevistas.....	13
Tabla 3. DOFA.	19
Tabla 4. Presupuesto recursos tecnológicos e infraestructura.....	21
Tabla 5. Proveedores servicio cloud.	24
Tabla 6. Paquetes de servicio.....	24
Tabla 7. Cronograma.....	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de las empresas de BPO.....	5
Figura 2. Destinos de las exportaciones de servicios.	6
Figura 3. Método personas.	8
Figura 4. Mapa de empatía.	8
Figura 5. Árbol de problemas (I).	10
Figura 6. Árbol de problemas (II).	10
Figura 7. Lienzo de propuesta de valor.	11
Figura 8. Mapa de sistema de negocio (version 1).....	13
Figura 9. Mapa de sistema de negocio (versión 2).....	16
Figura 10. Lienzo del modelo de negocio sostenible.	17
Figura 11. Diagrama proceso prestación del servicio.	22

1. ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

Las empresas de todos los tamaños se enfrentan a mercados globalizados, donde sobreviven las organizaciones que saben aprovechar las oportunidades que las nuevas tecnologías ponen a su disposición y que permiten hacer más eficientes los procesos. Este desarrollo tecnológico crea la oportunidad de tercerizar una serie de procesos y actividades necesarias para el cumplimiento de normas, leyes y acuerdos que permiten el funcionamiento de las empresas, pero que no le generan valor a la organización, es por esta razón que esos procesos y actividades son tercerizados a empresas especializadas, reduciendo costos y simplificando los procesos de la organización.

El Gobierno Nacional ha mostrado interés en el fortalecimiento del sector de servicios de BPO el cual se ha destacado por constante crecimiento, alta generación de empleo y gran demanda internacional. Igualmente, a nivel regional, Colombia presenta ventaja competitiva por sus bajos costos y disponibilidad de talento humano calificado (ProColombia ,2017).

Adicionalmente, se evidencia que Colombia tiene un atractivo especial, frente a otros países de la región debido a su estabilidad jurídica, ubicación geográfica privilegiada y una infraestructura vial en permanente desarrollo. Lo que establece las condiciones propicias para establecer centros de servicios compartidos con capacidad de proveer servicios local e internacionalmente (Diario La República, 2018).

Lo anterior, se evidencia en el Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO, firmado en agosto de 2019 entre las 6 agremiaciones del sector y el Gobierno Nacional, el cual establece unos compromisos de parte de varias entidades del estado, con el fin de eliminar barreras en cinco ejes estratégicos; entorno competitivo, productividad, innovación, formalización y emprendimiento e inversión. (ProColombia, 2019)

La industria de tercerización de servicios en Colombia ha venido teniendo un crecimiento promedio anual del 19% en los últimos 7 años, logrando gran atracción de empresas locales y extranjeras que buscan oportunidades de reducir costos operativos mediante la tercerización de operaciones en lugares con mano de obra más económica y especializada. Con este modelo, Colombia ha logrado crear más de 230.000 empleos y más de 689 millones de dólares en ventas, consolidándose en varios mercados gracias a factores complementarios como la disponibilidad y calidad de los servicios. (Invest in Bogotá, 2021)

Las áreas de BPO que se han impulsado en el País son: contact center, cobranzas, proveedor de tecnología, inhouse, back office, entre otros. De acuerdo con la encuesta realizada por ProColombia en el año 2019, la participación en el mercado de cada una de dichas iniciativas se muestra en la Tabla 1.

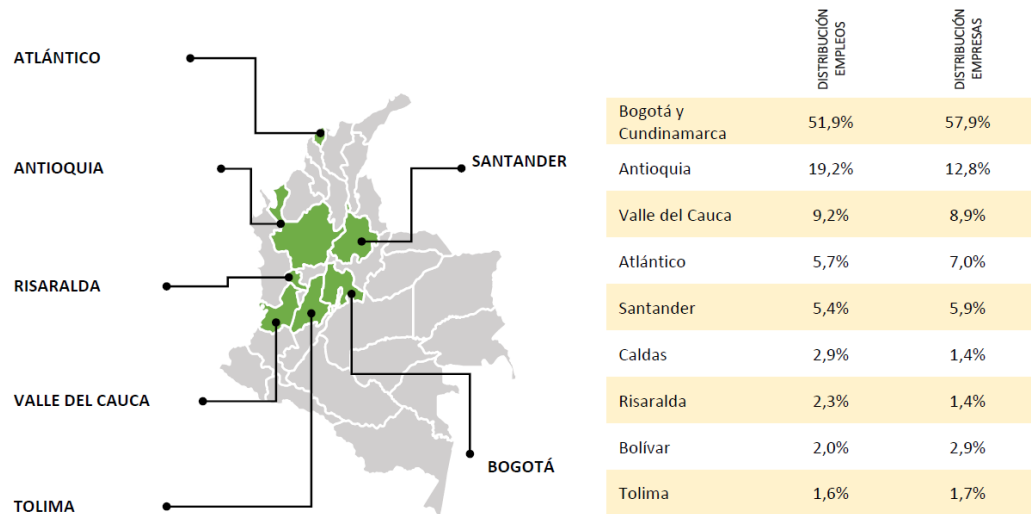
En cuanto al número de empresas existentes por departamento y la generación de empleos relacionados a empresas del sector BPO se destacan Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca. Sin embargo, es importante resaltar el desarrollo que se ha presentado en Santander, Risaralda y Caldas. Las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES), a 2019 existían un total de 115.534 que hacen parte del sector BPO, de las cuales el 82% son Micros, 11% Pequeñas, 4% Medianas y un 2% Grandes empresas. (ProColombia, 2019).

Tabla 1. Clasificación de empresas por área de negocio.

ÁREA DE NEGOCIOS	PARTICIPACIÓN %	NÚMERO DE EMPRESAS
Contact center	47%	23
Cobranza	31%	15
Proveedor de tecnología	8%	4
Inhouse	2%	1
Back office	2%	1
Otros *	10%	5

Fuente. Encuesta tercerización de servicios, ProColombia (2019).

Figura 1. Ubicación geográfica de las empresas de BPO.

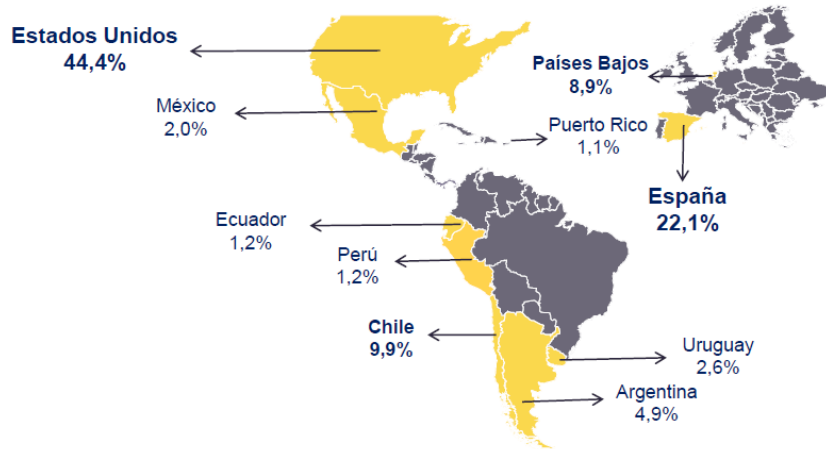


Fuente. ProColombia (2019).

De acuerdo con la Muestra Trimestral de Comercio Exterior de Servicios, publicada por el DANE en el 2019, los principales clientes internacionales de los servicios se concentran en Estados Unidos de América, con un 44.4%, seguido por España con un 22.1% y Chile con un 9.9%.

“La Asociación Colombiana de BPO (Business Process Outsourcing), muestra en su informe el dinamismo que ha tomado la actividad en estos meses, indicando que las ventas Colombianas al exterior han presentado una gran caída en contraste con las exportaciones del sector BPO que han aumentado entre enero y julio aproximadamente USD\$645 millones, con un crecimiento del 6,4%, de igual manera se ha reflejado en el ámbito laboral con aproximadamente 603.000 trabajos directos e indirectos durante el cierre del 2020” (Mgi via consultoria, 2020).

Figura 2. Destinos de las exportaciones de servicios.



Fuente. Encuesta tercerización de servicios, ProColombia (2019).

Pero este nuevo modelo de negocio debe ser dinámico si quiere seguir evolucionando y mantenerse vigente en el mercado, es por eso que las empresas “han tenido que realizar inversiones importantes en temas como educación en medidas de bioseguridad y la migración de empleados hacia la modalidad de trabajo remoto, así como capacitación constante al personal en temas como metodologías ágiles, design thinking, inglés, marketing digital, liderazgo, innovación entre otros temas propios del servicio para que la atención prestada sea acorde a lo que el mercado busca actualmente con el fin de prestar un servicio eficiente y eficaz, mejorando así sus propuestas de valor para los clientes” (Mgi via consultoria, 2020).

Apostar por incursionar en este nicho de mercado, supone una oportunidad de negocio en estado creciente en el país y que permite apoyar sosteniblemente a las empresas locales y extranjeras generando empleo de calidad.

2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

Desarrollar el plan de negocio y todos sus elementos para la constitución de una empresa especializada en brindar soluciones de outsourcing para la optimización de los procesos de apoyo en las organizaciones.

Objetivos Específicos

1. Realizar la caracterización de los clientes y sus necesidades.
2. Diseñar una propuesta de valor que permita cubrir las necesidades de los clientes.
3. Realizar análisis del entorno y del mercado.
4. Validar el modelo de negocio.
5. Viabilizar técnica y financieramente el anteproyecto.

3. CARACTERIZACIÓN DE USUARIO Y NECESIDADES

La definición del cliente, de acuerdo a la investigación y análisis realizado, el cliente que se ha identificado para la idea de negocio corresponde a microempresas privadas de todos los sectores de la economía en Colombia como primera instancia y se proyecta ampliar el alcance a clientes internacionales.

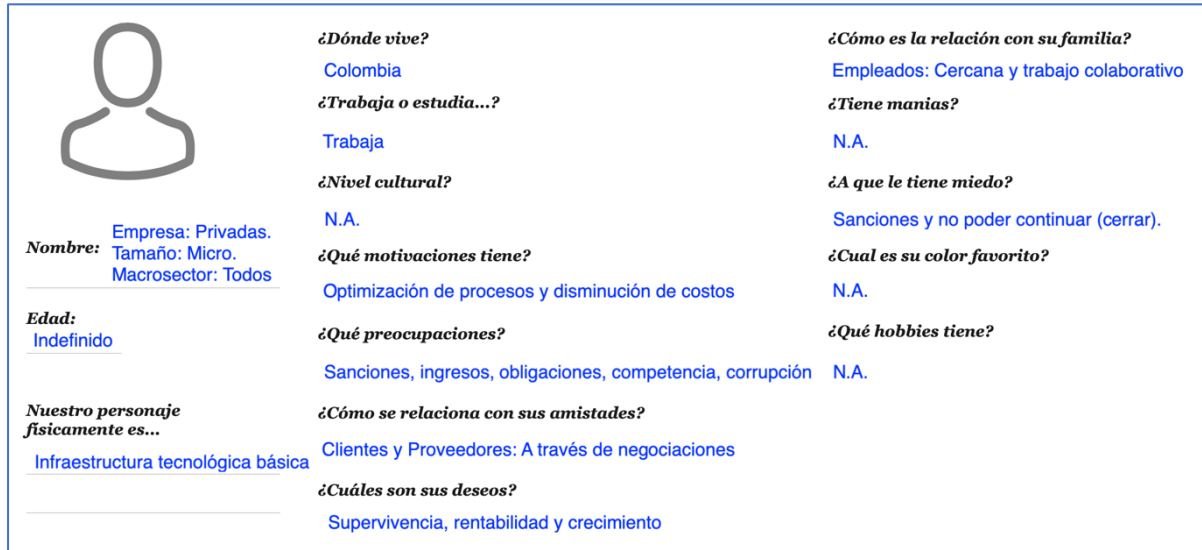
Lo anterior tomando como base la aplicación de las herramientas “método persona”, “mapa de empatía” y encuestas realizadas a directores de compañías, subdirectores Administrativos y Financieros y Responsables de TI (ver Anexo 1), donde se evidenció la necesidad o deseo de tercerización en sus organizaciones y plantearon los beneficios esperados al implementar dicha estrategia. Con estos datos generamos el perfil del cliente a los cuales va dirigida la propuesta.

La necesidad del cliente se sintetiza en la posibilidad de tercerizar procesos negocio (backend) con el fin de optimizar recursos y reducir costos y gastos para enforzar esfuerzos en el CORE del negocio.

En Colombia y el mundo las organizaciones han visto la necesidad de tercerizar sus procesos, con el objetivo de mejorar su rentabilidad mediante la optimización de recursos, reducción de costos, acceso a personal especializado, optimización procesos, eficiencia de la organización, focalización en los procesos core del negocio, actualización de las tecnologías de la Información, entre otros; en Colombia esta tendencia ha sido impulsada por el Gobierno Nacional a través de plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”, específicamente el “Pacto por el crecimiento y para la generación del Sector de BPO, el cual procura que en el curso de los siguientes tres años, el país duplique uno o varios de los indicadores de este sector y eleve su contribución a la prosperidad nacional” (Gobierno de Colombia, 2019). Ya que el nuevo sector de la economía de las BPO ha incrementado la productividad del país en más del 10% del PIB de servicios del País.

Es por esto que, para suplir esta necesidad en los clientes se debe segmentar operativamente el mercado en función del valor demandado por los clientes, de esta forma es posible priorizar sus carencias y generar una propuesta de valor que se ajuste a sus requerimientos. Por tal razón, existen varios modelos de tercerización que se adaptan a las organizaciones de acuerdo a sus necesidades como lo son las BPO (Business Process Outsourcing o Tercerización de procesos de Negocio), KPO (Knowledge Process Outsourcing o Externalización de procesos de conocimiento) e ITO (Information Technology Outsourcing o Externalización de las Tecnologías de la Información).

Figura 3. Método personas.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 4. Mapa de empatía.



Fuente. Elaboración propia.

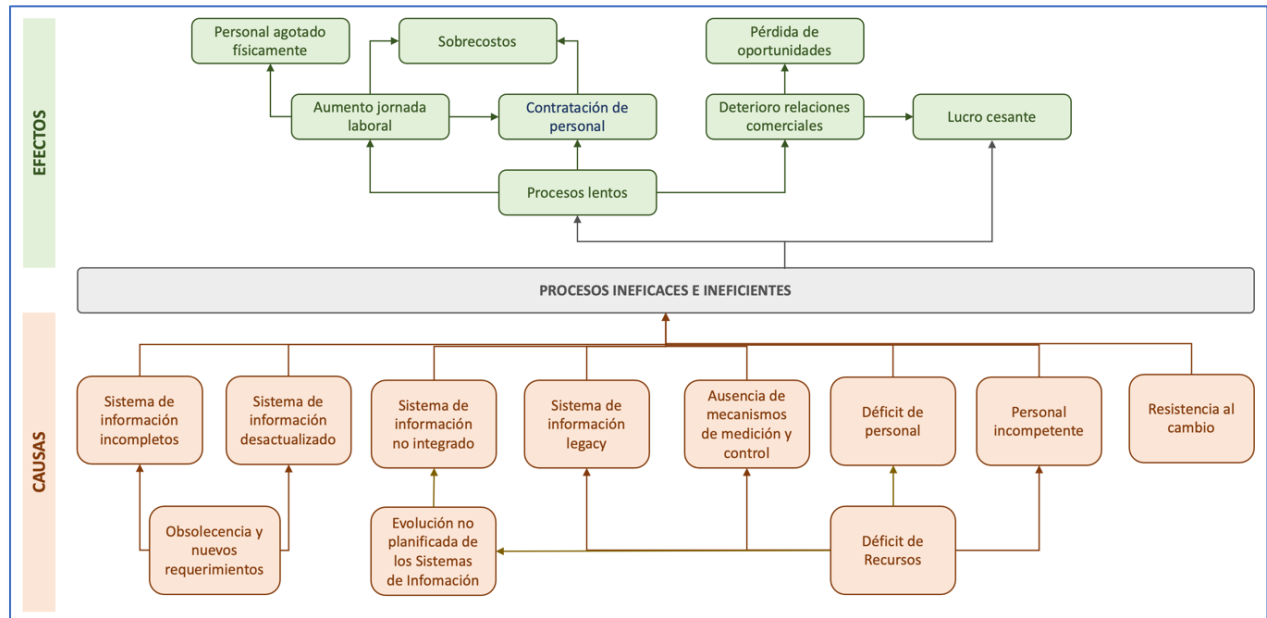
4. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de la idea de negocio consiste en: “maximizar los beneficios y minimizar los costos y gastos en las microempresas a través de la optimización de los procesos backend”.

El servicio BPO backend está compuesto por especialistas en diferentes ramas y tecnologías modernas y abiertas, modulares e integradas a costos asequibles para las microempresas. Las características a resaltar de la propuesta de valor son:

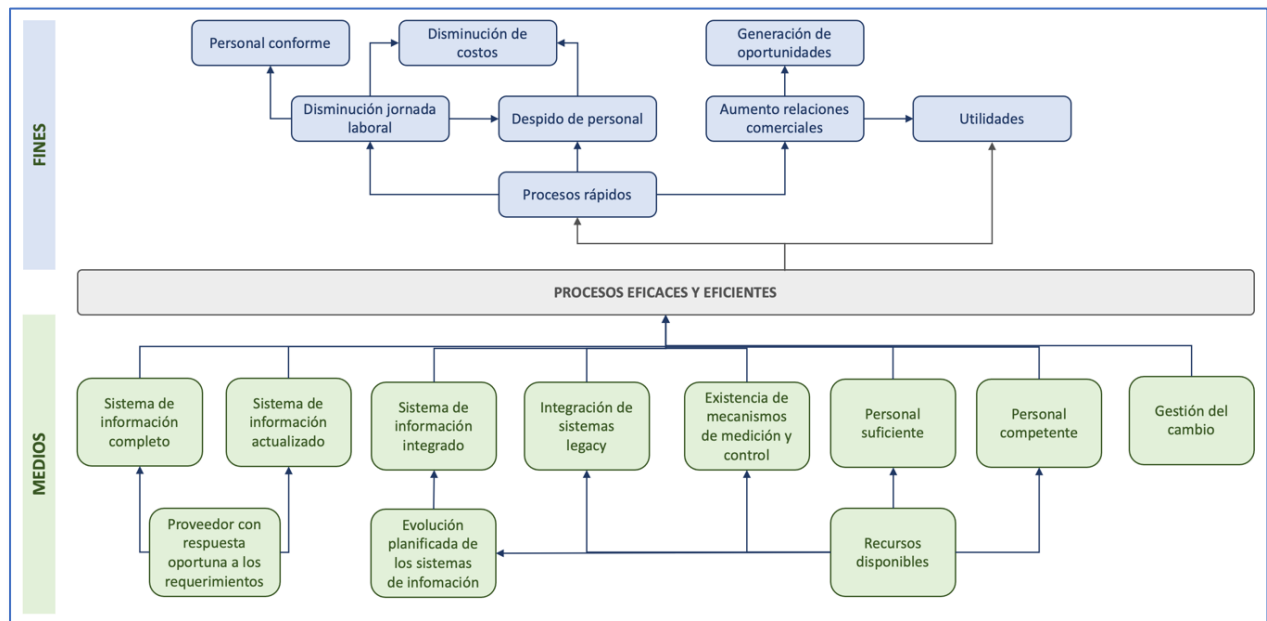
- a. La base del sistema de información será el software libre, característica que permite adaptar la solución a las necesidades del mercado, reducir costos y ofrecer precios competitivos.
- b. El sistema de información se instalará en la nube para mayor cobertura y accesibilidad para los clientes.
- c. Todos los módulos estarán integrados entre sí, de acuerdo al flujo de información requerido para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.
- d. La Plataforma SaaS se mantendrá actualizada de acuerdo a las disposiciones legales, contables y tributarias del País.
- e. Se brindará la posibilidad de construir artefactos que integren los sistemas Legacy del cliente con la Plataforma SaaS ofrecida.
- f. La Plataforma SaaS contará con un Dashboard que permite observar en tiempo real el flujo de transacciones realizada por el cliente. De esta manera se podrá monitorear la calidad del servicio.
- g. La facilidad de uso de la plataforma permite disminuir y acelerar la curva de aprendizaje del sistema de información.
- h. Si el cliente lo requiere, podrá optar con contratar personal operativo debidamente capacitado directamente por la empresa.
- i. Como valor agregado, a través de la plataforma se prestará el servicio de consultoría especializada en temas contables, tributarios y legales en caso que el cliente lo requiera.

Figura 5. Árbol de problemas (I).



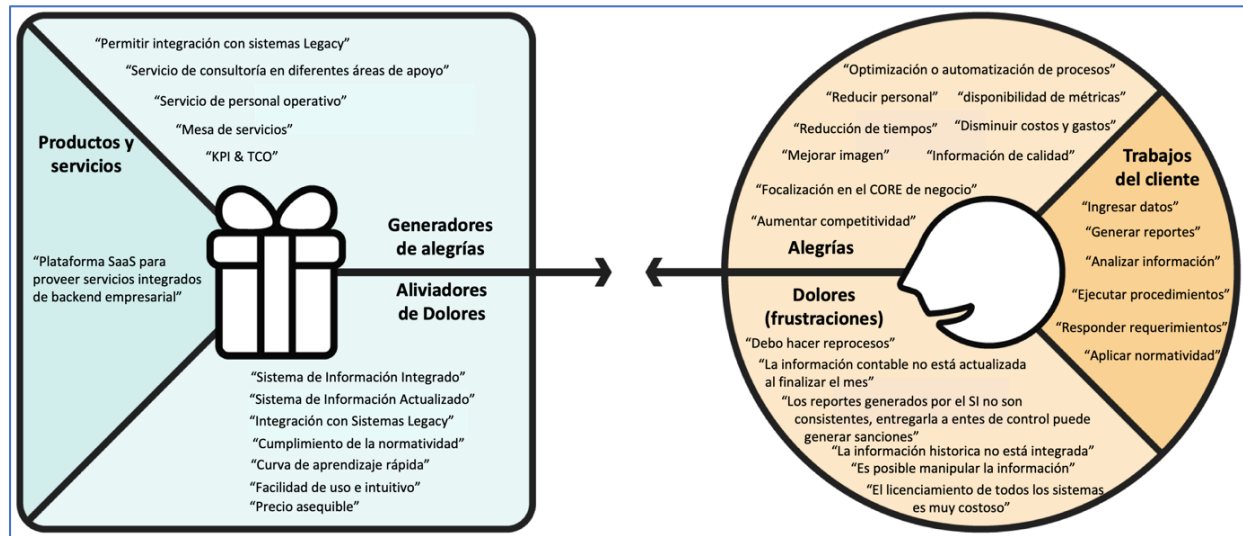
Fuente. Elaboración propia.

Figura 6. Árbol de problemas (II).



Fuente. Elaboración propia.

Figura 7. Lienzo de propuesta de valor.



Fuente. Elaboración propia.

5. ANÁLISIS DE ENTORNO Y DE MERCADO

Con el objetivo de validar la pertinencia de la idea de negocio, se emplearon las metodologías de PEST+A (ver Anexo 2) y las cinco fuerzas de Porter (ver Anexo 3), lo que nos permitió tener una visión macro del entorno externo en donde se desarrollará el modelo de negocio.

Al iniciar con la metodología de PEST+A y teniendo en cuenta los aspectos que hemos considerado más relevantes; en lo Político y Legal existe un fuerte interés del Gobierno Nacional de fortalecer el sector de la prestación de servicios, como se evidencia en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (DNP, 2018). En cuanto a lo económico, se encontró que los factores que más impactan actualmente y en el futuro el mercado de BPO (Business Process Outsourcing), son los bajos niveles salariales y la devaluación del peso colombiano (COP) frente a otras monedas como el Euro o el dólar americano, lo que convierte a Colombia en un país altamente competitivo para exportación de servicios de tercerización.

En cuanto a los elementos de la sociedad y los cambios que pueden afectar el proyecto, se encontró principalmente la transformación y las tendencias en las modalidades de trabajo, factor que se ha potencializado debido a la pandemia que enfrenta el mundo. De acuerdo al estudio del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), la pandemia de la COVID-19 aceleró la implementación y uso de mecanismos más flexibles de trabajo; una de ellas, el teletrabajo, trabajo en casa o trabajo remoto, que llegó para quedarse en algunas empresas (WEF, 2020). Lo anterior ha hecho que muchos países, entre los que se encuentra Colombia, hayan tenido que desarrollar rápidamente legislación que reglamente esta modalidad de trabajo, para proteger al empleado ante posibles abusos por parte del empleador y establecer la base normativa para que el país logre generalizar esta modalidad (Asuntos Legales, 2020).

Por otro lado, el factor tecnológico es fundamental para el desarrollo del proyecto y su futura evolución. Nuestros principales clientes del proyecto, las MiPymes, a pesar de ser las principales

generadoras del empleo en Colombia, presentan un rezago considerable en innovación y adopción de tecnologías con respecto a las grandes empresas (La República, 2021). Es así que demostrar los grandes beneficios que puede conllevar una transformación digital a través de la tercerización de los servicios de apoyo se convierte en uno de los principales retos.

En cuanto a conectividad, a la fecha Colombia cuenta con 7.1 Millones de conexiones fijas a Internet y cerca de 30 millones de accesos a Internet móvil, con un promedio de velocidad de 25 Mbps en el último año (Mintic, 2020). A nivel de MiPymes en el año 2017 el 71% de las mismas contaban con una conexión a Internet (Mintic, 2017), lo que permite concluir que, a pesar de contar con acceso a las tecnologías, las MiPymes no están explotando su potencial.

Finalizando el análisis PEST+A, el eje ambiental pretende apoyar los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, en lo relacionado a los siguientes objetivos: 1. Fin de la pobreza, buscando la vinculación de profesionales bajo la modalidad de teletrabajo, en regiones con altos niveles de desempleo; 4. Educación de calidad, enfocando esfuerzos a la vinculación de jóvenes sin experiencia, en diferentes ramas y ofreciendo capacitación para fortalecer las capacidades requeridas en la organización; 8. Trabajo decente y crecimiento económico, mediante la vinculación formal del personal, buscando su bienestar y crecimiento permanente; y 10. Reducción de desigualdades, enfocando la vinculación del personal a zonas con alto nivel de desempleo y a perfiles con alta desigualdad en el país como mujeres, jóvenes y discapacitados, quienes, mediante el teletrabajo, podrán realizar sus funciones sin importar su ubicación geográfica, el género o sus capacidades especiales (ONU. ODS, 2030).

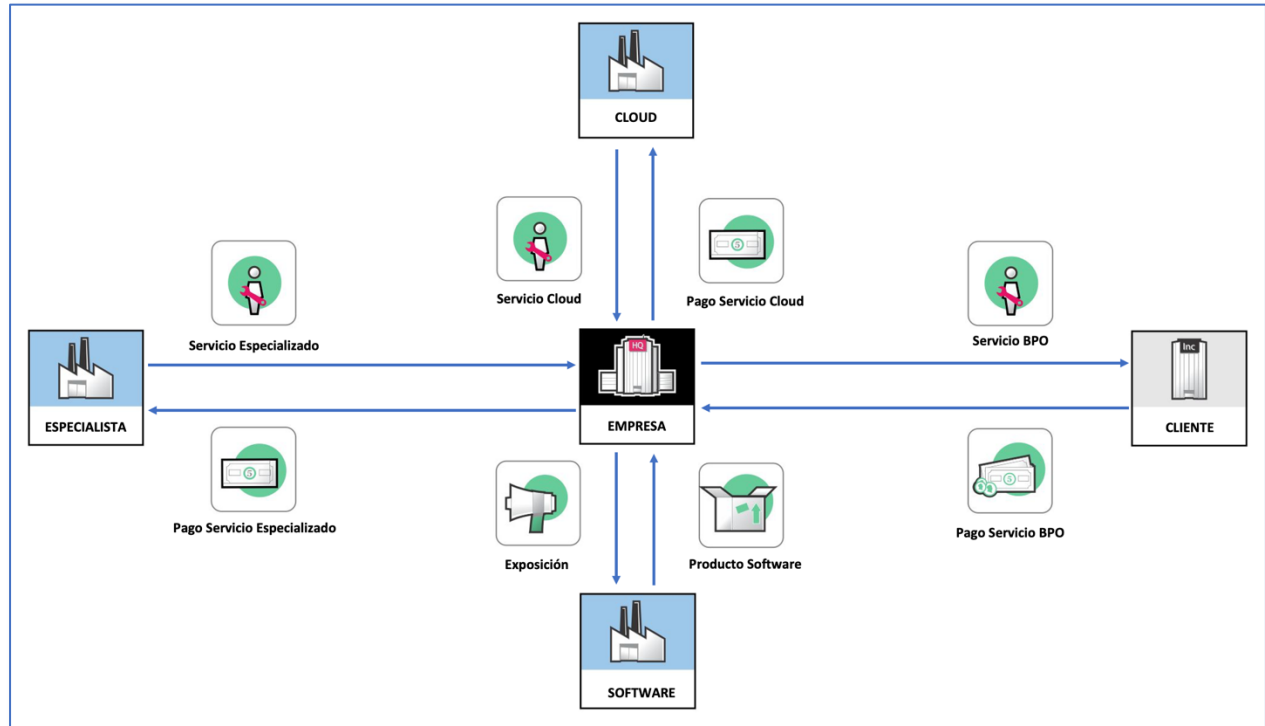
Con el objetivo de lograr un mayor conocimiento y entendimiento de la industria de los servicios y determinar las posibles oportunidades y amenazas que se puedan presentar en cinco aspectos del micro entorno, se desarrolló la metodología de las cinco fuerzas de Porter, dominios que se desarrollan a continuación. Actualmente, los clientes interesados en utilizar el modelo BPO Backend no tendrían poder de negociación ante los proveedores de dicho servicio, debido a que el modelo de comercialización establece previamente tarifas estandarizadas.

Al analizar el poder de negociación de los proveedores se pudo evidenciar que no es un factor preponderante que pueda incidir en nuestro modelo de negocio, al existir en el mercado gran variedad de proveedores que prestan servicios en la nube, a los que se podría acudir en caso de ser necesario. Así mismo, la amenaza de nuevos productos sustitutos no influye en gran medida al modelo de negocio, debido a la complejidad de los procesos y a las normas legales que se deben cumplir.

El análisis determinó que existe una amenaza latente relacionada con nuevos competidores entrantes, situación que afecta en gran medida al modelo de negocio propuesto, ya que existirían diferentes incentivos por parte del gobierno nacional para el fortalecimiento del sector de servicios al que deseamos incursionar. No obstante, al revisar la amenaza de los competidores actuales en el mercado, se observó que no influyen de manera significativa, ya que la oferta en el mercado de las BPO específicamente de BackOffice sigue siendo baja, como lo muestra la última encuesta de prestación de servicios ProColombia 2019, con una representación del 7%; lo que afirma que el proyecto tiene oportunidades de desarrollo en el País, al proveer soluciones económicas, flexibles, integradas e integrables, completas y seguras que satisfagan las necesidades del cliente.

6. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Figura 8. Mapa de sistema de negocio (version 1).



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2. Entrevistas.

PERFIL	NOMBRE	ENLACE
Experto Técnico	Carlos Alberto Echavarría	https://drive.google.com/file/d/1iTL-SVBnsmOzaOO05dwOK9W73lyYGftr/view?usp=sharing
Empresario (1)	Ricardo Galán	https://drive.google.com/file/d/1SRzw5lg8Q1EG00vA0HaleMSFo6AVE5wF/view?usp=sharing
Empresario (2)	Julián Ricardo Patiño Pinzón	https://drive.google.com/file/d/1zBv3e3tYHpM0qcX-fosGzvGiXXJx3lID/view?usp=sharing
Aliado	Ivanora Ocampo	https://drive.google.com/file/d/1fnqidb3Y_W7Vwj8jn-01RoVylYfRIJt/view?usp=sharing
Experto en Sostenibilidad	María Cristina Rodríguez	https://drive.google.com/file/d/1Je6KkZ6McTtK8hh63APK62yN8YF83WGm/view?usp=sharing

NOTA: Las preguntas realizadas a cada uno de los participantes se encuentran en el Anexo 4.

Fuente. Elaboración propia.

VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE NEGOCIO (Hallazgos)

Las personas que participaron en las entrevistas, aportaron sus conocimientos y experiencia para validar la hipótesis de negocio y realizaron un conjunto de observaciones y comentarios que se resumen a continuación:

Hallazgos Generales

- A diferencia de otros negocios, el 100% de los entrevistados concuerdan con que es el mejor momento de implementar este tipo de modelo.
- A pesar de los miedos que tienen la mayoría de las empresas en entregarle a un tercero la información de sus procesos de apoyo, la pandemia ha hecho que se piense de otra manera y que se vea como una necesidad para garantizar la continuidad del negocio y los servicios.
- Las empresas están experimentando una transformación y aceleración digital, lo cual es una ventaja que maximiza las oportunidades en el mercado para los negocios de BPO.

Hallazgos Experto Técnico

- Las empresas si quieren sobrevivir deben dar ese paso a tercerizar los procesos que no le dan valor agregado a su negocio.
- Se observa una alta demanda por parte de empresas multinacionales de mano de obra económica y especializada en Colombia.
- Diseñar la arquitectura del servicio que permita identificar todos los componentes y sus interacciones, de esta manera es posible asociar los costos y gastos ocultos. A demás, de poder establecer dinámicas de cambio y adaptación a nuevas situaciones del entorno y del mercado.
- Contar con personal especializado que tenga las competencias suficientes para atender y resolver en el menor tiempo posible los requisitos del cliente y los eventos propios del negocio.
- Plantear un modelo de monetización por demanda y ligado a los beneficios reales percibidos por el cliente, como la reducción de costos y gastos o la optimización de los procesos.
- Contar con un esquema de servicio al cliente permanente (7 x 24 x 365) donde exista retroalimentación constante y solución efectiva de sus inquietudes o requerimientos.
- Cumplir con toda la normatividad legal, financiera y laboral aplicable a este tipo de negocios. Escatimar costos en estos temas podría generar multas, demandas y hasta el cierre de la empresa.
- Es importante garantizarle al cliente que la empresa (BPO) es resiliente y sostenible a través del tiempo.

- Contemplar la opción de manejar el punto de equilibrio por cliente.

Hallazgos Empresario (1)

- Los empresarios muestran interés en tercerizar los procesos de apoyo, como lo es contaduría, facturación, nómina y otros.
- La solución de ERP ofrecida debe cumplir como mínimo con todos los requerimientos legales y tributarios que se vienen aplicando en el país, así como los nuevos requerimientos exigidos por la DIAN, como facturación y nómina electrónica, sin embargo, es necesario contar con un diferencial frente a la competencia.
- El modelo puede ser una oportunidad para las empresas que se quieren formalizar sin realizar inversiones tan altas y en tiempos cortos de implementación.

Hallazgos Empresario (2)

- Los empresarios muestran interés en tercerizar los procesos de apoyo, como lo es las asesorías legales y contrataciones entre otros.
- Se observa una alta demanda por parte de empresas multinacionales de mano de obra económica y especializada en Colombia.
- Otro de los riesgos identificados es la contratación y subcontratación (Profesional Especialista) de personal en el esquema de teletrabajo.
- Es importante establecer un esquema de seguridad y garantía del tratamiento de información compartida con los clientes.
- Uno de los riesgos identificados, se trata de la dificultad de encontrar y mantener recurso humano especializado en desarrollo de software, la base principal del modelo es la plataforma ERP. El cual requiere adaptaciones previas a la puesta en operación y posteriormente mantenimiento permanente de acuerdo a los cambios normativos que se presenten en los países donde estén ubicados los clientes.

Hallazgos Aliado

- Se debe contar con aliados (Profesionales Especialistas) concededores de las regulaciones locales con el fin de evitar incumplimientos por desconocimiento y posibles sanciones asociadas a las mismas.
- Existe la posibilidad de aprovechar los beneficios tributarios que ofrece el gobierno para empresas vinculadas a la “Economía Naranja”, así como beneficios tributarios relacionados con la vinculación de personal con capacidades especiales.
- Se requiere que los servicios BPO mantengan un soporte confiable y oportuno que garantice la continuidad de las operaciones.

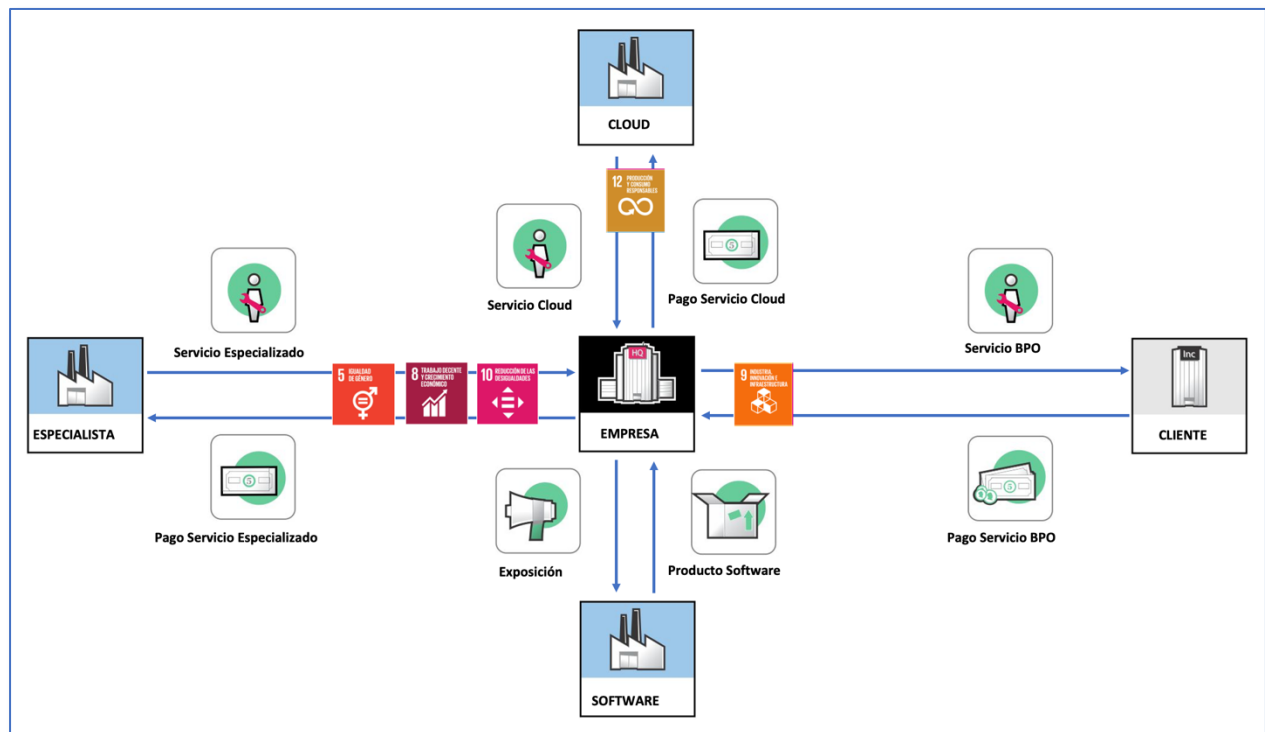
- El aliado ve viable una vinculación con la idea de negocio siempre y cuando exista estabilidad económica, asegurando ingresos fijos mensuales.

Hallazgos Experto en Sostenibilidad

- Para que una organización pueda llamarse sostenible debe verse desde la dimensión de lo Social (bienestar), ambiental (funcionabilidad de los sistemas) y la económica (productividad).
- Para ser sostenible no solo se trata de incluir personas en discapacidad o que haga parte de comunidades vulnerables, sino que la organización les garantice sus derechos laborales y no exista explotación laboral.
- Evolucionar de la mano con el cliente y los aliados (Profesionales Especialistas) con la posibilidad de crear sinergias y operaciones gana-gana buscando ser sostenibles entre todos.

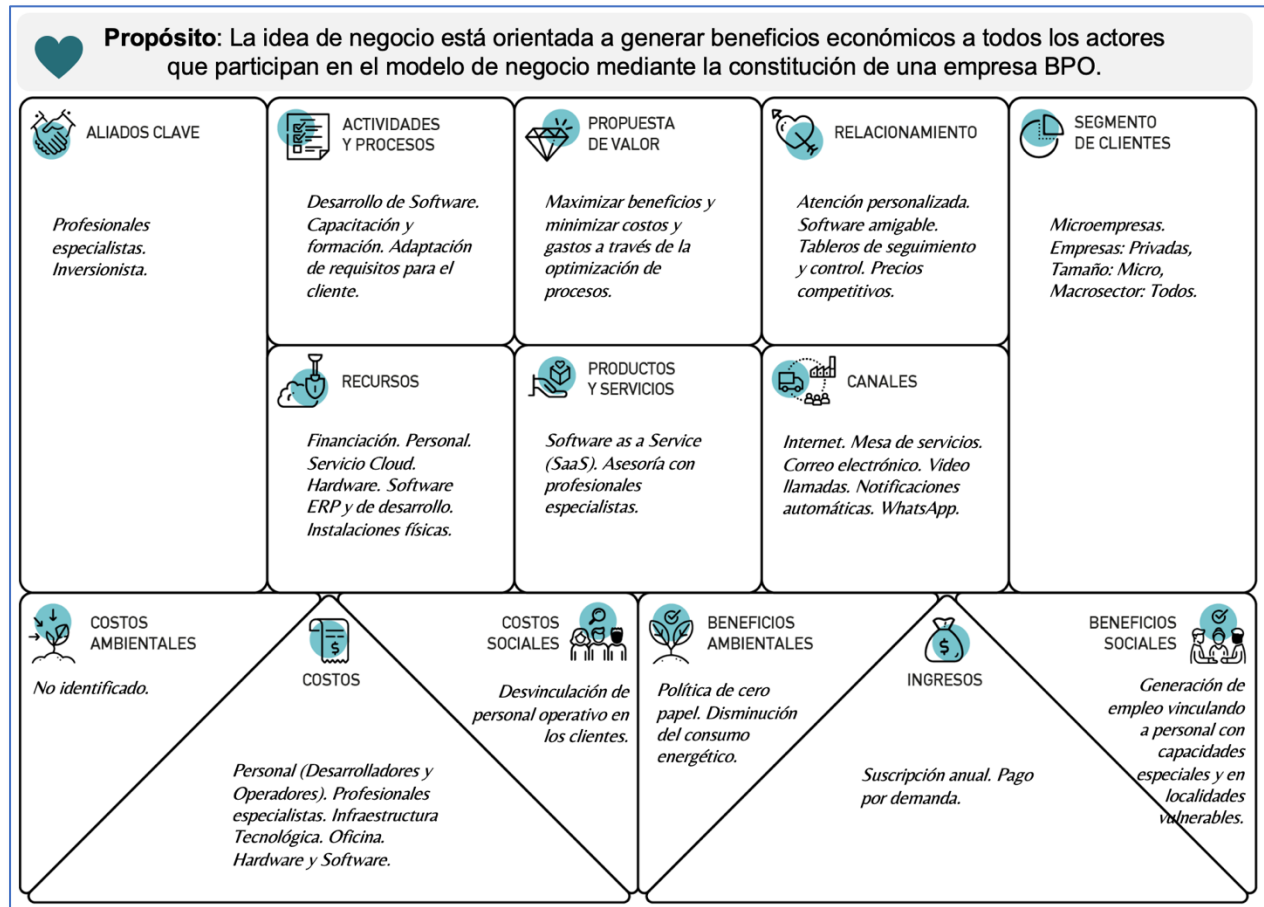
7. APRENDIZAJES DE VALIDACIÓN E ITERACIONES DEL MODELO DE NEGOCIO

Figura 9. Mapa de sistema de negocio (versión 2).



Fuente. Elaboración propia.

Figura 10. Lienzo del modelo de negocio sostenible.



Fuente. Elaboración propia.

Se considera que el modelo de negocio sostenible es competitivo, porque se enfoca en un segmento de mercado (Microempresas) al que la gran mayoría de empresas BPO Backend no se han interesado y por lo tanto representa un nicho poco explorado. A demás, proyectamos que los costos de los servicios ofertados son asequibles, teniendo en cuenta que el modelo de operación se basa en software libre.

El modelo de servicio prioriza la virtualidad, la integración y optimización de diversas tecnologías, logrando un esquema innovador no disruptivo pero incremental y adaptable a las nuevas necesidades operativas de las empresas, a causa de la transformación digital acelerada impuesta por la pandemia y las exigencias actuales de un mercado globalizado.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO - MODELO TÉCNICO Y FINANCIERO

Posterior a los estudios preliminares y a los análisis realizados por el equipo de trabajo, consideramos importante resaltar los siguientes aspectos del proyecto:

En el análisis del contexto interno y externo al que se verá enfrentada la empresa al momento de salir a producción, se idearon una serie de estrategias (FA, FO, DA y DO) que se estima logren controlar los distintos escenarios y permitan estabilizar, mantener y mejorar la operación del negocio. No obstante, para llevar a cabo dichas estrategias, se requiere invertir tiempo, esfuerzo y capital, en diferentes proporciones para su ejecución y control.

El análisis técnico nos permitió aclarar las características del servicio que brindaremos con nuestro modelo de BPO. Luego de realizar una exploración general de servicios similares que se prestan en Colombia, se definieron tres tipos de servicios que buscan satisfacer las necesidades de la gran mayoría de microempresas en Colombia y la región; se establecieron los precios que se estima cobrar para cada uno de ellos. Para esto, fue necesario proyectar el recurso humano y los requisitos tecnológicos para la prestación de cada uno de los paquetes de servicios que se ofertarán. En este punto encontramos que en el mercado ya existen empresas que prestan servicios con plataformas consolidadas y con precios altamente competitivos.

Ante este panorama será necesario diseñar una plataforma ágil, eficiente, fácil de usar y que ofrezca un mayor valor comparado con las opciones existentes en el mercado. Un modelo de operación automatizado que permita disminuir al máximo los costos y mecanismos de soporte y control de los procesos en los que el cliente se sienta respaldado permanentemente.

En cuanto a la localización de la empresa consideramos que Bogotá puede ser la mejor alternativa, debido a que cuenta con la mayor cantidad de microempresas registradas en el país, aspecto importante para validar el producto y conocer de primera mano las necesidades específicas de los clientes, en la etapa de creación del producto mínimo viable. Sin embargo, se contempla analizar en fases posteriores nuevamente este punto, teniendo en cuenta que el servicio a prestar será totalmente remoto, y posiblemente se podrán aprovechar beneficios tributarios por ubicación.

Una vez realizado el estudio de mercado y análisis financiero, se pudo observar que en el mercado colombiano existe un gran número de compañías que ofrecen servicios de BackOffice, situación que argumenta las ventajas competitivas que ofrece Colombia, como lo es la mano de obra calificada a precios competitivos, la excelente ubicación geográfica y los altos niveles de conectividad disponibles. Durante la investigación se encontraron empresas con experiencia y reconocimiento internacional, fuertes competidores para nuestra propuesta. Por tal motivo, se requiere de una fuerte campaña de marketing para ganar como mínimo el 0.5% del mercado de las microempresas en Bogotá (1922 empresas) durante el primer año y así lograr mantener precios competitivos.

Para materializar esta propuesta de negocio se requiere una inversión inicial por parte de los socios y financiamiento mediante la banca privada o de otros mecanismos, para asumir la instalación, el diseño de los módulos, contratación de personal y las campañas de marketing, estimándose que en un término de 4.05 años se lograría saldar el crédito y recuperar la inversión efectuada por los socios.

Para la puesta en marcha de la idea de negocio se crearon distintos paquetes: el primero da la oportunidad al cliente de escoger el acceso al ERP para llevar su contabilidad, los inventarios, la facturación y la nómina utilizando su propio recurso humano; el segundo paquete brinda el acceso al ERP con el acompañamiento de un auxiliar contable y el último paquete, brinda lo del anterior paquete más un profesional contador; todos ajustados al presupuesto y las necesidades del cliente.

La orientación por parte de los entrevistados y los avances obtenidos en el desarrollo del anteproyecto, han permitido discernir con un nivel de detalle la viabilidad de la idea de negocio. Sin embargo, existe un grado de incertidumbre que debe ser mitigado a través un conjunto de estudios que permitan obtener datos con mayor relevancia, precisión y profundidad.

8.1 Capacidades Internas e Impactos Externos

Tabla 3. DOFA.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia del equipo en sistemas de información tipo ERP. Experiencia del equipo en proyectos de tecnologías de la información. Posibilidad de adaptar el software a las necesidades del mercado. Posibilidad de ofrecer diferentes tipos de servicios de acuerdo con las necesidades y capacidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta dentro del equipo con una persona experta en temas tributarios, contables y legales. Recursos financieros limitados. Déficit de personal técnico calificado para adaptar la herramienta.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> Competidores en el mercado BPO con experiencia. Llegada al país de nuevos competidores en el mercado BPO con un fuerte músculo financiero. Cambios constantes en materia de regulación tributaria y jurídica. Dificultad de financiamiento por medio de la banca privada. Falta de reconocimiento en el mercado al ser una empresa nueva. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfocar el desarrollo del proyecto BPO a servicio backend de las empresas. Encaminar la propuesta de servicios BPO a las pequeñas y medianas empresas. Soportar los servicios de BackOffice con un ERP de software libre. Aplicar a financiamiento gubernamental mediante programas de economía naranja. Estrategias de mercadeo ajustadas a las necesidades y capacidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar consultores externos durante los procesos de adaptación del software según la línea de desarrollo. Contratar profesionales en los servicios requeridos con honorarios por demanda y de acuerdo con la zona geográfica. Aplicar a financiamiento gubernamental mediante programas de economía naranja.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> • Economía naranja y apoyos del gobierno para el sector BPO. • El ERP ODOO es un software libre que permite adaptarse a las necesidades del proyecto. • Necesidad de las empresas de someterse a una transformación digital motivadas por los efectos de la pandemia (Covid-19). • Ubicación Geográfica de Colombia y su reconocimiento e imagen como HUB de servicios. • Posibilidad de expandir el servicio BPO a otros países. • Disponibilidad de profesionales operativos competentes con salarios asequibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar a financiamiento gubernamental mediante programas de economía naranja. • Soportar los servicios de BackOffice con un ERP de software libre. • Estrategias de mercadeo ajustadas a las necesidades y capacidades del cliente. • Vincular la empresa a las agremiaciones BPO de Colombia y de la región para lograr mayor exposición y hacer networking. • Construir una Base de Datos de profesionales especializados en diferentes ramas del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la compañía en una región con altos niveles de desempleo que permita acceder a beneficios tributarios. • Costear la capacitación especializada en el ERP ODOO. • Diseñar opciones para ofrecer como salario emocional. • Contratar profesionales especializados bajo demanda en otros países.

Fuente. Elaboración propia.

8.2 Análisis Técnico

Localización de la Empresa

- Macro localización: Se proyecta que la empresa se registre y ubique su centro de operaciones en la ciudad de Bogotá considerando los aspectos técnicos, comerciales y recurso humano calificado.
- Micro localización: La localidad donde se estima ubicar la oficina de la empresa es en Chapinero, con una dimensión aproximada de 30 m² y servicios de agua, energía e internet.

Ficha Técnica del Servicio

- Software as a Service (SaaS): ERP en la nube adaptado a las necesidades y normas de Colombia. La plataforma cuenta con los módulos de contabilidad, inventarios, facturación y nómina electrónica. La tarifa del servicio se calcula con base en los módulos contratados más un valor adicional por cada transacción.
- Software as a Service (SaaS) más un Auxiliar Contable: incluye el ítem anterior más el valor de ocho (8) horas de apoyo de un auxiliar contable.
- Software as a Service (SaaS) más Asesoría con Profesionales Especializados: incluye el ítem anterior más el valor de cuatro (4) horas de asesoría del especialista contratado.

Recursos Tecnológicos e Infraestructura

Tabla 4. Presupuesto recursos tecnológicos e infraestructura.

RECURSO	ESPECIFICACIÓN	INVERSIÓN ANUAL
Talento Humano (Administrativo)	Asistente general.	\$18.000.000
Talento Humano	Director de Ventas.	\$ 54.000.000
Talento Humano (Apoyo)	Ingeniero de desarrollo.	\$ 18.000.000
Capacitaciones y Certificaciones	Módulos ODOO, Python, PostgreSQL, JavaScript.	\$ 5.000.000
Infraestructura en la nube	VDS M: vCPUs/Cores: 4, RAM (GiB): 32, SSD GB: 240, Región: United States (Missouri)	\$ 4.000.000
Software	Módulos ODOO de contabilidad, inventarios, facturación y nómina (ajustados).	\$ 42.000.000
Hardware	No requerido.	\$0
Maquinaria y Equipo	No requerido.	\$ 0
Planta Física	No requerido.	\$ 0
Licencias de Operación	No requerido.	\$ 0
SUBTOTAL INVERSIÓN ANUAL		\$ 141.000.000

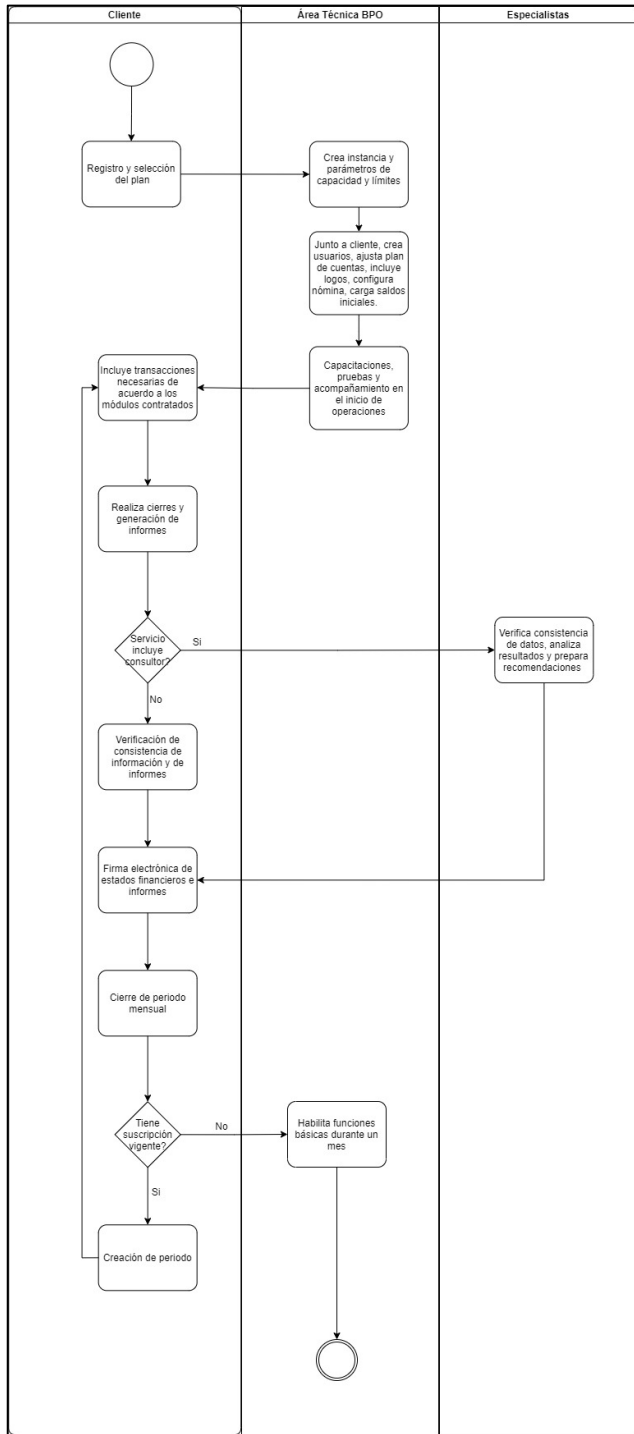
Fuente. Elaboración propia.

Capacidad de Prestación del Servicio

- Infraestructura en la nube. La capacidad técnica instalada está dimensionada para la prestación del servicio de 100 usuarios. Teniendo en cuenta que en promedio cada empresa vinculará un número de 5 usuarios al sistema, la capacidad inicial de la plataforma soportará 20 empresas. Gracias a las funcionalidades que ofrece los servicios en la nube, se tendrá la posibilidad de escalar o reducir la capacidad requerida de acuerdo con la demanda de servicios que tengamos en un determinado momento.
- Personal de apoyo. Por cada personal de apoyo se dispondrá de 8 horas laborales, por lo que mensualmente se podrán ofrecer hasta 176 horas de consultoría a las empresas por cada especialista contratado.

Proceso de Prestación del Servicio

Figura 11. Diagrama proceso prestación del servicio.



Fuente. Elaboración propia.

8.3 Simulación Financiera

NOTA: Los resultados del simulador financiero se pueden observar en el Anexo 5.

Dimensionamiento de los ingresos

Los ingresos que estima percibir del proyecto, dependen de la venta de tres paquetes de servicio, cada uno con características específicas y precios diferenciados. Los paquetes son: A1, A2 y A3.

El primer paquete (A1) ofrece el acceso a la plataforma BPO, a razón de \$110.000 mensuales. El segundo paquete (A2) ofrece el acceso a la plataforma BPO y un auxiliar para la gestión de información, a razón de \$200.000; y el tercer paquete (A3) ofrece el acceso a la plataforma BPO, un auxiliar y un profesional para la gestión y certificación de la información respectivamente, a razón de \$300.000. Hay que destacar que el paquete A1 aporta mayor utilidad para el modelo de negocio.

La definición de los paquetes, sus características y su precio de venta, vienen acompañados con la necesidad de lograr la suscripción durante el primer año de 1.700 cliente y mantener un crecimiento sostenido del 5% durante los siguientes 5 años. Cada paquete debe alcanzar un número mínimo de suscripciones: 1.000, 600 y 100 para los paquetes A1, A2 y A3 respectivamente.

Definición de los costos de sus productos y/o servicios

Los costos relacionados con la ejecución de los servicios establecidos inicialmente en tres paquetes se basan en los componentes tecnológicos requeridos para el funcionamiento de la plataforma SaaS, y un componente humano requerido para apoyar a los clientes parcial o totalmente en la realización de sus procesos de Backend.

En cuanto a la plataforma tecnológica, se propone que sea soportado por servidores privados virtuales, los cuales serán repotenciados de manera dinámica, de acuerdo con la cantidad de empresas que contraten los servicios.

Con base al dimensionamiento realizado y de acuerdo con la documentación técnica del producto, se concluyó que cada servidor virtual base, tendrá una capacidad de soportar hasta 20 empresas con un número promedio de 5 usuarios en cada una.

Como se muestra en la siguiente tabla, se realizó una búsqueda de empresas que suministran servicios en la nube, encontrando que los valores de los servidores privados virtuales (VPS) son muy similares. Sin embargo, el análisis de costos se realizó con la empresa CONTABO quien contaba con la mejor propuesta costo – beneficio en cuanto capacidad de almacenamiento y procesamiento.

Con base en estos valores, se logró llegar al valor anual del servicio de infraestructura en la nube, que será de \$ 4.000.000, por servidor, con un costo anual promedio por empresa vinculada de \$ 200.000, y a un costo mensual de infraestructura promedio por empresa para el paquete A1.

Tabla 5. Proveedores servicio cloud.

EMPRESA PRESTADORA	NOMBRE DE PAQUETE	PRECIO POR HORA
Microsoft Azure	B4MS	\$ 0.166
Google Cloud	e2-standard-4	\$ 0.156
Amazon Web Services	M6g.xlarge	\$ 0.154
Contabo	VDS M	\$ 0.123

Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al personal, el modelo contempla dos perfiles de apoyo. Un auxiliar y un profesional especializado, que prestarán sus servicios en los paquetes A2 y A3 y cuyos valores promedio mensuales se llevaron a valores hora para establecer los siguientes costos:

Tabla 6. Paquetes de servicio.

NOMBRE DE PAQUETE	COSTO DEL SERVICIO
Paquete A1 (Pla.)	\$ 20.000
Paquete A2 (Pla. + Aux.)	\$ 95.000
Paquete A3 (Pla. + Aux. + Pro.)	\$ 295.000

Fuente. Elaboración propia.

Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.

Para la puesta en marcha del modelo de negocio es necesario contar una inversión inicial por parte de los socios de 30 millones de pesos, con el fin de cubrir el marketing, la locación, el mobiliario, los enseres, los servicios y los primeros salarios. De igual manera, se hace necesario contar con un crédito de libre inversión por un monto aproximado a los 50 millones (\$49.349.333), el cual está destinado al diseño de los módulos de contabilidad, inventarios, facturación y nómina en el ERP ODOO. Totalizando una inversión inicial de aproximadamente 80 millones (\$79.349.333).

Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.

- En el Valor presente Neto VPN es de \$ 18.693.706.67, el cual al ser positivo permite determinar que la idea de negocio genera valor y es rentable.
- El periodo de recuperación de la inversión está determinado en 4.05 años.
- Partiendo de un análisis conservador del mercado (0.5% de la región, Bogotá), la tasa interna de retorno del anteproyecto es del 18,37%. Se considera que, por ser un proyecto con proyección nacional e internacional, se estima que la TIR supere el 20% en los próximos años.
- El punto de equilibrio está determinado en \$ 236.223.155,28, lo que significa que ese dinero es necesario recaudar para saldar los costos fijos y variables sin incurrir en pérdidas.

8.4 Plan de Estructuración para la Puesta en Marcha

Para estructurar la puesta en marcha de la idea de negocio, consideramos necesario desarrollar los siguientes aspectos que permitirán disminuir la incertidumbre del proyecto:

- Análisis detallado de la competencia y sus modelos de operación.
- Realizar estudios con datos más cercanos a la realidad.
- Complementar y actualizar el modelo de negocio.

9. CRONOGRAMA

Tabla 7. Cronograma.

Actividades a desarrollar	Sem	Tiempo del proyecto en meses																											
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6							
1 Estudio del modelo de operación de las empresas BPO.	4	x	x	x	x																								
2 Perfeccionar el modelo de negocio.	4					x	x	x	x																				
3 Estudio de mercado.	4									x	x	x	x																
4 Estudio legal.	4													x	x	x	x												
5 Estudio técnico.	4																	x	x	x	x								
6 Estudio financiero.	4																									x	x	x	x

Fuente. Elaboración propia.

10. REFERENCIAS

Plataforma Sobre Información Financiera en Línea (2020). Mejores Préstamos y Créditos para Pymes. Recuperado de: <https://credilinea.co/prestamos-en-linea/creditos-pymes-colombia/>

Banco de la República, (2021). Boletín de Indicadores Económicos. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Revista Portafolio (2020). Radiografía de cierre y apertura de empresas en 2020 en Bogotá. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/radiografia-de-las-empresas-en-2020-547681>

Invest In Bogotá, (2021), Tercerización de servicios (BPO), Recuperado de: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo>

MGI Via Consultoria. (2020). BPO La Nueva Modalidad Empresarial 2020-2021. Recuperado de
<https://mgiviaconsultoria.com/bpo-la-nueva-modalidad-empresarial-2020-2021>

Procolombia. (2019). Estudio Nacional del Sector de Tercerización de Servicios. Recuperado de:
https://www.colcob.com/images/pdf2019/2019_resultados_encuesta_tercerizacion_servicios.pdf

Diario La República (2018), Colombia puede ser un hub regional de BPO, Recuperado de:
<https://www.larepublica.co/economia/colombia-puede-ser-un-hub-regional-de-bpo-2749724>

Procolombia, (2019) Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO,
Recuperado de: [https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/pactos-por-el-crecimiento/pacto-por-el-crecimiento-y-para-la-generacion-de-empleo#:~:text=por%20el%20crecimiento%20y%20para%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,BPO%20\(Business%20Process%20Outsourcing\).](https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/pactos-por-el-crecimiento/pacto-por-el-crecimiento-y-para-la-generacion-de-empleo#:~:text=por%20el%20crecimiento%20y%20para%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,BPO%20(Business%20Process%20Outsourcing).)

Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo en el sector BPO. Gobierno de Colombia, (2019). Recuperado de
<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3f92cd2f-2b58-412a-9eb0-0136a496b422>

Colombia Productiva. (2017). Estudio Nacional del Sector de Tercerización de Servicios. Recuperado de:
<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=8aa51793-351e-49c3-973e-d5390696295f>

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2020, Gobierno de Colombia, (2018). Recuperado de:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Asuntos Legales. (2021). Senado de la República aprobó en último debate el proyecto que regula el trabajo en casa. Recuperado de: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/senado-de-la-republica-aprobo-en-ultimo-debate-el-proyecto-que-regula-el-trabajo-en-casa-3143605>

La República. (2021). Los servicios digitales son la clave para modernizar a las Pyme. Recuperado de:
<https://www.larepublica.co/analisis/mauricio-santa-maria---anif-2941063/los-servicios-digitales-son-la-clave-para-modernizar-a-las-pyme-3119007>

Mintic. (2020). Colombia siguió mejorando las cifras de conectividad en el primer trimestre del año. Recuperado de: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/151386:Colombia-siguió-mejorando-las-cifras-de-conectividad-en-el-primer-trimestre-del-año>

Mintic. (2018). Estudio de Caracterización de las Mipyme y su relacionamiento con las TIC. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/77440:Estudio-de-Characterizacion-de-las-Mipyme-y-su-relacionamiento-con-las-TIC>

PNUD. (2020) Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Recuperado de:

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Semana (2021). Colombia, en el mapa mundial del sector BPO. Recuperado de:

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/colombia-en-el-mapa-mundial-del-sector-bpo/202100/>

Blackstartup.com (2021). Encuentra el plan ideal para tu empresa. Recuperado de:

<https://www.backstartup.com/precios>

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:

Información del docente Nombre: _____

Correo institucional: _____

Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:

Información del docente Nombre: _____

Correo institucional: _____

ANEXOS

ANEXO 1

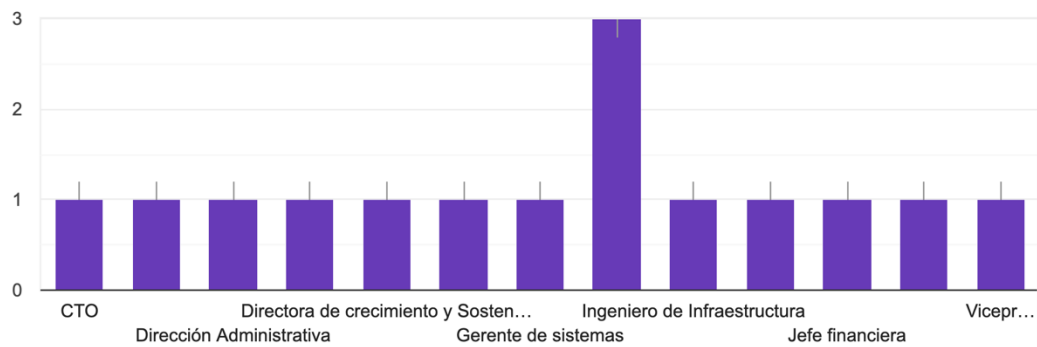
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Cuestionario BPO

BPO (Business Process Outsourcing): Considerado el sector de tercerización de procesos de negocio, se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados.

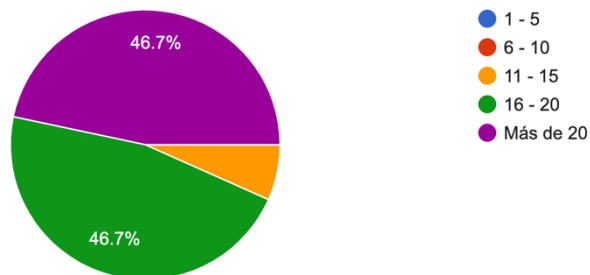
Cargo actual (o último desempeñado):

15 respuestas



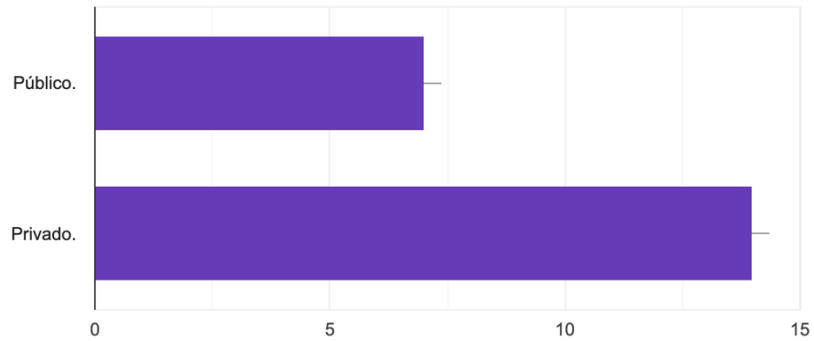
¿Años de experiencia laboral?

15 respuestas



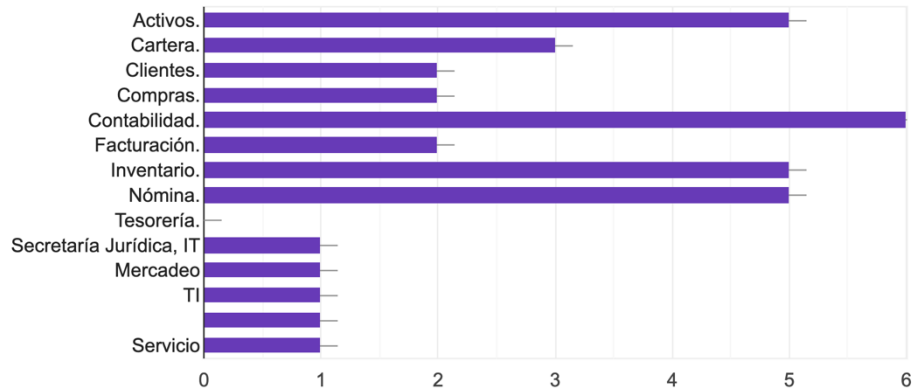
¿Sector(es) en que ha trabajado?

15 respuestas

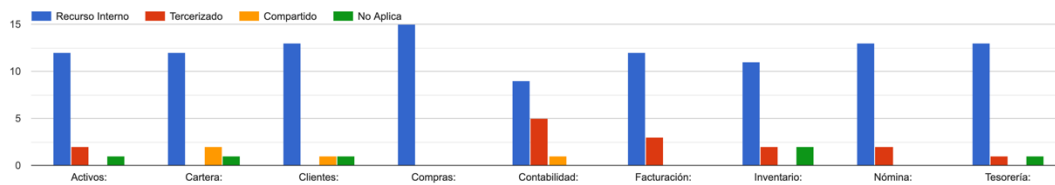


¿A considerado tercerizar alguno de los siguientes procesos?

15 respuestas

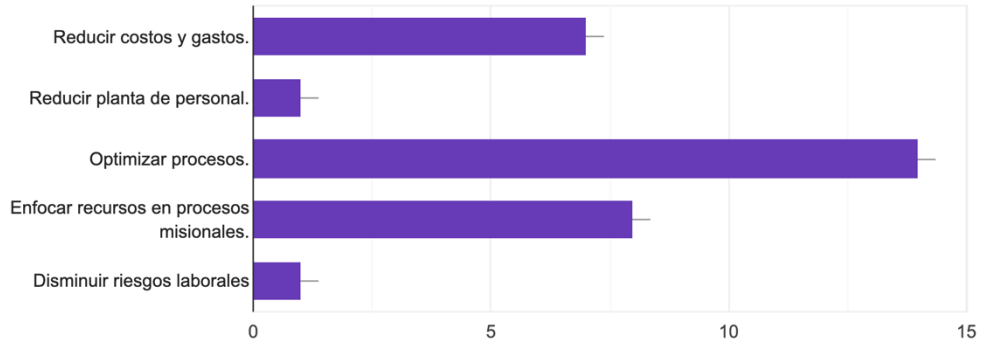


¿Cómo gestiona los siguientes procesos?



¿Cuáles son sus expectativas al tercerizar?

15 respuestas



¿Qué situación particular le gustaría resolver al tercerizar los procesos?

15 respuestas

Eficiencia, calidad, oportunidad

Eficiencias, control interno

Enfocarnos nuestros esfuerzos en nuestro modelo de negocio

Riesgos laborales

Recuperación de cartera y captación de clientes

Encontrar un manejo técnico y experto

Disminuir carga operativa que no aporta a la misión del negocio

Minimizar los riesgos en la disponibilidad de la información.

Eficiencia en los servicios y disminución de costos

¿Tiene alguna observación o comentario adicional?

8 respuestas

No

Interesante encontrar empresas que se especializan en el sector público.

Conocer propuestas de servicio y proveedor.

Fortalecimiento de sistemas basados en erp bpm gestión documental para empresas sector salud

En el sector público es difícil que se de. El sector es por esencia clientelista y no va a perder ese poder. En la EAAB fue buena experiencia al tercerizar algunos procesos, desafortunadamente por una decisión política se cambió ese modelo.

ANEXO 2

PEST+A

DESCRIPCIÓN		ANÁLISIS
P&L POLÍTICO Y LEGAL	Factores asociados a la política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro cercano o cambios en la normativa legal relacionada con la empresa, que le puede afectar de forma positiva o negativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. • Ley 1429 de 2010, artículo 63. • Decreto 2025 de 2011. • Decreto 1174 de 2020. • Malas relaciones con otros países. • Tratados de libre comercio. • Acuerdos comerciales. • Políticas de inclusividad. • Movimientos nacionalistas. • Formas de gobierno. • Estabilidad gubernamental. • Normas fiscales y tributarias. • Normas sobre protección de datos personales. • Normas sobre derechos de propiedad intelectual. • Políticas de inversión extranjera. • Leyes de inmigración.
E ECONÓMICO	Analizar las cuestiones económicas actuales y futuras que puedan afectar la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • PIB del sector. • Tasas de interés. • Política cambiaria. • Índice de precios al consumidor. • Tasa de desempleo e informalidad. • Niveles salariales. • Cultura de evasión de impuestos de los clientes. • Capacidad de pago del cliente. • Devaluación o reevaluación de la moneda. • Normas fiscales y tributarias. • Crisis Mundial. • Estacionalidad horaria y climática. • Tendencia de tercerización.
S SOCIO CULTURAL	Identificar los elementos de la sociedad, y sus cambios, que pueden impactar el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios y tendencias en las modalidades de trabajo. • Virtualización de los mercados y de las relaciones. • Activismo en contra de los esquemas de tercerización. • Idiosincrasia regional que afecta el desempeño laboral. • Brecha generacional. • Nivel de profesionalización de las disciplinas al tercerizar. • Influencia de los medios de comunicación. • Factores sociales afectados por legislación nacional. • Corrupción. • Cambios y tendencias en los modelos educativos. • Inmigración, emigración. • Cultura organizacional.
T TECNOLÓGICO	Reflexionar sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad y la empresa en un futuro próximo.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones del Estado. • Estado actual de las TIC's. • Acceso a las TIC's. • Virtualización y automatización de procesos. • Desarrollos tecnológicos relevantes en el sector. • Obsolescencia tecnológica. • Legislación aplicable relativa a la tecnología. • Nivel de madurez en las pasarelas de pago. • Infraestructura crítica energética y de telecomunicaciones. • Desarrollo en las telecomunicaciones. • Mano de obra especializada para el desarrollo de software.

<p>A AMBIENTAL</p>	<p>Estar atentos a los posibles cambios normativos referidos a la ecología y en cuanto a la conciencia social de este movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos de Desarrollo sostenible: (4) educación de calidad; (8) trabajo decente y crecimiento económico; (9) industria, innovación e infraestructura; (10) reducción de las desigualdades.• Concepto del valor medioambiental en el mercado.• Cultura empresarial respecto a los factores medioambientales.
--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 3

5 FUERZAS DE PORTER

DESCRIPCIÓN		ANÁLISIS
1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.	Actualmente los clientes interesados en utilizar el modelo BPO Backend no tendrían poder de negociación ante los proveedores de dicho servicio, debido a que el modelo de comercialización establece previamente tarifas estandarizadas.
2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.	El poder de negociación de los proveedores es BAJO. Porque existen en el mercado variedad de proveedores que prestan servicios en la nube a los que se podría acudir en caso de ser necesario.
3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.	La amenaza de nuevos competidores entrantes es ALTA. Porque existen diferentes incentivos por parte del gobierno nacional para el fortalecimiento del sector de servicios.
4. AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.	La amenaza de nuevos productos sustitutos es BAJA, debido a la complejidad de los procesos y a las normas legales que se deben cumplir.
5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.	El mercado de BPO Backoffice sigue siendo baja, como lo muestra la última encuesta de prestación de servicios Procolombia 2019, con una representación del 7%, lo que afirma que el proyecto tiene oportunidades de desarrollo en el País. Proveer soluciones económicas, flexibles, integradas e integrables, completas y seguras.

Descripción tomada de: The Power MBA, <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter>

ANEXO 4

PREGUNTAS DE ENTREVISTAS

Formato de Entrevista	
Grupo de Interés:	Experto Técnico en BPO
Objetivo de la Entrevista:	Obtener feedback del grupo de interes (perfil)
Hipótesis o Dudas a Validar:	La idea de negocio y su viabilidad
Mensaje:	Explicación del concepto BPO y el System Mapping
Preguntas a Realizar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento de este tipo? 2. ¿Considera que en Colombia las empresas están preparadas para confiar en la tercerización de sus procesos de apoyo? 3. ¿Qué riesgos y oportunidades identifica en este tipo de servicios? 4. ¿Qué expectativas debe superar un servicio BPO en Colombia? 5. ¿Qué estrategia se debería seguir para alcanzar el punto de equilibrio de la idea de negocio en el menor tiempo posible? 6. ¿Cuáles consideraría usted que son los principales costos asociados a este modelo? 7. ¿Cuál es la mejor manera de monetizar el modelo de negocio? 8. ¿Qué aspectos relevantes en materia legal, tributaria, tecnológica, laboral y comercial se deberían considerar en un modelo BPO? 9. Basado en su experiencia, ¿Qué servicios prestados a través del modelo BPO han tenido mayor acogida en las empresas colombianas? 10. ¿Qué estrategia deberíamos mantener para lograr la fidelidad de los clientes y profesionales? 	

Formato de Entrevista	
Grupo de Interés:	Aliado Clave
Objetivo de la Entrevista:	Obtener feedback del grupo de interes (perfil)
Hipótesis o Dudas a Validar:	La idea de negocio y su viabilidad
Mensaje:	Explicación del concepto BPO y el System Mapping
Preguntas a Realizar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento de este tipo? 	

2. ¿Considera que en Colombia las empresas están preparadas para confiar en la tercerización de sus procesos de apoyo?
3. ¿Qué riesgos y oportunidades identifica en este tipo de servicios?
4. ¿Estaría interesado en participar como proveedor de la idea de negocio? Si, No y ¿por qué?
5. ¿Qué beneficios esperaría recibir y qué expectativas tendría al hacer parte de la idea de negocio?
6. Desde su especialidad y experiencia, ¿considera viable ejercer su profesión en empresas internacionales?
7. ¿Cómo le gustaría mantener la relación con el modelo de negocio: A través de membresía, pago por demanda, prestación de servicios, contrato a término indefinido, ¿etc.?

Formato de Entrevista	
Grupo de Interés:	Empresario
Objetivo de la Entrevista:	Obtener feedback del grupo de interes (perfil)
Hipótesis o Dudas a Validar:	La idea de negocio y su viabilidad
Mensaje:	Explicación del concepto BPO y el System Mapping
Preguntas a Realizar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento de este tipo? 2. ¿Considera que en Colombia las empresas están preparadas para confiar en la tercerización de sus procesos de apoyo? 3. ¿Qué riesgos y oportunidades identifica en este tipo de servicios? 4. ¿Como empresario usted estaría interesado en este modelo de negocio y qué expectativas tendría? 5. ¿Qué estrategia se debería seguir para alcanzar el punto de equilibrio de la idea de negocio en el menor tiempo posible? 6. ¿Qué estrategia deberíamos mantener para lograr la fidelidad de los clientes y profesionales? 7. ¿Qué aspectos relevantes en materia legal, tributaria, tecnológica, laboral y comercial se deberían considerar en un modelo BPO? 	

Formato de Entrevista	
Grupo de Interés:	Experto en Sostenibilidad
Objetivo de la Entrevista:	Obtener feedback del grupo de interes (perfil)
Hipótesis o Dudas a Validar:	La idea de negocio y su viabilidad
Mensaje:	Explicación del concepto BPO y el System Mapping
Preguntas a Realizar:	

1. ¿Considera que las condiciones actuales de Colombia en materia política, económica y social, son aptas para iniciar un emprendimiento de este tipo?
2. ¿Considera que en Colombia las empresas están preparadas para confiar en la tercerización de sus procesos de apoyo?
3. ¿Qué riesgos y oportunidades identifica en este tipo de servicios?
4. ¿Qué debe cumplir nuestra idea de negocio para que sea considerada “sostenible”?
5. ¿Considera que nuestro modelo puede llamarse “sostenible” al tener como primera opción de vinculación a personas vulnerables o ubicadas en zonas con un nivel alto de desempleo?
6. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la tesis de que el trabajo bajo demanda afecta los derechos de los trabajadores, llegando a considerarla como la nueva esclavitud del siglo XXI?

ANEXO 5

SIMULACIÓN FINANCIERA

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:	
1	Paquete A1 (Pla.)	1,000.00	\$ 110,000.00	\$ 110,000,000	42%	
2	Paquete A2 (Pla. + Aux.)	600.00	\$ 200,000.00	\$ 120,000,000	46%	
3	Paquete A3 (Pla. + Aux. + Pro.)	100.00	\$ 300,000.00	\$ 30,000,000	12%	
4		-	\$ -	\$ -	0%	
5		-	\$ -	\$ -	0%	
6		-	\$ -	\$ -	0%	
7		-	\$ -	\$ -	0%	
8		-	\$ -	\$ -	0%	
9		-	\$ -	\$ -	0%	
10		-	\$ -	\$ -	0%	
	TOTAL			\$ 260,000,000	100%	
COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO						
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	AÑO:	
1	Paquete A1 (Pla.)	1000	\$ 20,000.00	\$ 20,000,000	20%	
2	Paquete A2 (Pla. + Aux.)	600	\$ 95,000.00	\$ 57,000,000	56%	
3	Paquete A3 (Pla. + Aux. + Pro.)	100	\$ 245,000.00	\$ 24,500,000	24%	
4	0	0	\$ -	\$ -	0%	
5	0	0	\$ -	\$ -	0%	
6	0	0	\$ -	\$ -	0%	
7	0	0	\$ -	\$ -	0%	
8	0	0	\$ -	\$ -	0%	
9	0	0	\$ -	\$ -	0%	
10	0	0	\$ -	\$ -	0%	
	TOTAL			\$ 101,500,000	100%	
PROYECCIONES						
AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	
VENTAS ANUALES	\$ 260,000,000.0	\$ 281,736,000.0	\$ 305,289,129.6	\$ 330,811,300.8	\$ 358,467,125.6	
COSTOS ANUALES	\$ 101,500,000.0	\$ 110,560,905.0	\$ 120,430,677.0	\$ 131,181,523.5	\$ 142,892,098.1	
MARGEN OPERATIVO	\$ 158,500,000.0	\$ 171,175,095.0	\$ 184,858,452.6	\$ 199,629,777.3	\$ 215,575,027.5	

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3,350,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 10,000,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 47,000,000.00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 60,350,000.00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:	
VALOR AÑO 1	
ADMINISTRATIVA:	\$ 18,000,000.00
VENTAS:	\$ 54,000,000.00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 18,000,000.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 90,000,000.00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 12,000,000.00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2022	\$ 13,200,000.00
2023	\$ 14,520,000.00
2024	\$ 15,972,000.00
2025	\$ 17,569,200.00

GASTOS FIJOS:	
VALOR AÑO 1	
ARRIENDO:	\$ 12,000,000.00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 1,440,000.00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 720,000.00
INTERNET:	\$ 1,092,000.00
PAPELERÍA:	\$ 600,000.00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 8,640,000.00
polizas de seguro	\$ -
Outsourcing	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 24,492,000.00

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

11.00%

VOLVER AL MENÚ

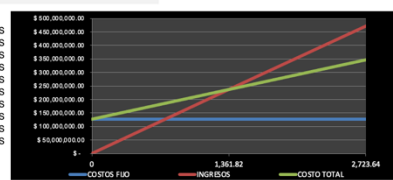
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
		\$79,349,333.33	\$12,850,336.51	\$21,147,258.00	\$27,803,003.69	\$35,207,606.11	\$43,442,339.25

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO - \$ 18,693,706.67

TASA INTERNA DE RETORNO - 18.37%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 4.05 AÑOS

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN - EN VENTAS TOTALES	PUNTO DE EQUILIBRIO		PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PTO O SERVICIO	
			MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO	UNIDADES	UNIDADES
Paquete A1 (Pla.)	\$ 90,000.00	42%	\$ 38,076.92	576.15	UNIDADES	
Paquete A2 (Pla. + Aux.)	\$ 105,000.00	46%	\$ 48,461.54	628.53	UNIDADES	
Paquete A3 (Pla. + Aux. + Pro.)	\$ 55,000.00	12%	\$ 6,346.15	157.13	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO -			\$ 92,884.62			
PUNTO DE EQUILIBRIO - COSTOS Y GTO FJO/MCPP -				1,361.82	UNIDADES	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 236,223,155.28			



VOLVER AL MENÚ