

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS BPO  
BESTWORKS MANAGEMENT

Andrés Mauricio Acevedo Mantilla  
Carlos Andrés Puertas Orozco

UNIVERSIDAD EAN  
Especialización en Administración Financiera  
Informe final de investigación  
Bogotá  
Julio de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
1.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO.	5
1.2. PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES.	5
1.3. POTENCIAL DE MERCADOS EN CIFRAS.	5
1.4. VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR	6
1.4.1 VENTAJAS COMPETITIVAS	6
1.4.2 PROPUESTA DE VALOR	6
1.5. EVALUACION DE LOS PUESTOS Y PERFIL DE LOS COLABORADORES PARA TELETRABAJAR	7
1.6. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	8
1.7. PROYECCIONES DE VENTA Y UTILIDAD	9
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	10
2.1. JUSTIFICACIÓN	10
2.2. NOMBRE DE LA EMPRESA	10
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
2.4. MISIÓN	11
2.5. VISIÓN	11
2.6. OBJETIVOS	12
2.7. VENTAJAS COMPETITIVAS	13
3. MERCADEO	14
3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	14
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	14
3.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA	17
3.4. ESTUDIO DE MERCADO.	19
3.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN - CANALES DE DISTRIBUCIÓN	21
3.6. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	22
3.7. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO.	22
4. PLAN DE VENTAS	25
5. PRODUCTO Y/O SERVICIO	27
5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	27
5.2. ESTADO DE DESARROLLO	27
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO	29
7. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	30
7.1 RECURSOS Y REQUERIMIENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO	30
7.2 INSUMOS Y MATERIALES DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO	31
8. ORGANIZACIÓN	33
8.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO – FUNCIÓN EMPRESARIAL	33
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
8.3 ANÁLISIS DOFA. (Oportunidades y Amenazas – Debilidades y Fortalezas)	34
8.4 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	37
8.4.1 NOMINA ADMINISTRATIVA	37
8.4.2 NOMINA DE VENTAS, MERCADEO Y PROYECTOS	37
8.4.3 NOMINA DE OPERACIONES Y PRODUCCION	38
8.5 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	38
9. MODELO FINANCIERO.	39
9.1 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA	39
9.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO	39
9.3 ESTADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS PROYECTADO	40
9.4 FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO	41
9.5 EVALUACION DEL PROYECTO	42
BIBLIOGRAFIA	44

## TABLA DE CUADROS

Tabla No. 1. Perfil De Los Emprendedores.	5
Tabla No. 2. Resumen De Las Inversiones Requeridas.	8
Tabla No. 3. Proyecciones De Venta y Utilidad.	9
Tabla No. 4. Análisis de Acción Estratégica Sobre Los Competidores Indirectos.	18
Tabla No. 5. Gasto De Internet Publicados Por El Sector De Tics	19
Tabla No. 6. Canales De Distribución	22
Tabla No. 7. Inversión En Esta Estrategia De Mercadeo	22
Tabla No. 8. Puestos De Teletrabajo Para Cada Venta Por Empresa	23
Tabla No. 9. El Volumen De Ventas Por Tipos De Empresas.	23
Tabla No. 10. El Volumen De Ventas Por Tipos De Empresa Proyectado Para Cada Año.	24
Tabla No. 11. El Plan De Ventas Discriminado Mes A Mes Para El Primer Año	25
Tabla No. 12. Plan De Ventas Consolidada Para Los 5 Primeros Años	26
Tabla No. 13 Recursos Y Requerimientos Del Proceso Productivo O De Prestación De Servicio	30
Tabla No. 14 Recursos Y Requerimientos Del Proceso Productivo O De Prestación De Servicio	30
Tabla No. 15 Costos Directos Variables.	30
Tabla No. 16 ANÁLISIS DOFA. (Oportunidades y Amenazas – Debilidades y Fortalezas). Aspectos Externos Indirectos	35
Tabla No. 17 ANÁLISIS DOFA. (Oportunidades y Amenazas – Debilidades y Fortalezas). Aspectos Externos Directos	36
Tabla No. 18 <i>Nómina Administrativa</i>	37
Tabla No. 19 <i>Nómina De Ventas, Mercadeo y Proyectos</i>	37
Tabla No. 20 <i>Nómina De Operaciones y Producción</i>	38
Tabla No. 21 Balance General Proyectado	39
Tabla No. 22 Estado De Ganancias y Pérdidas Proyectado	40
Tabla No. 23 Flujo De Caja Presupuestado	41
Tabla No. 24 Evaluación Del Proyecto	42
Tabla No. 25 Punto De Equilibrio, Margen De Contribución y Ventas De Equilibrio.	42
Tabla No. 26 Calculo Del Ebitda.	43
Tabla No. 27 WACC, VPN Y Tiempo De Recuperación De La Inversión	43

## TABLA DE GRAFICOS

Grafico No.1. Evolución Del Mercado De IT En América Latina 2008-2011.	15
Grafico No. 2. Ingresos 2003-2011 por sector (software, servicios, hardware).	16
Gráfica No. 3. Porcentaje (%) De Ventas Participación Por Servicio TI 2011	17
Gráfica No. 4. Pago Por Servicios De Internet Dedicados, Reportes Isp Colombia Y Selección De Los Autores	20
Gráfica No. 5 Modelo de Negocio (Canvas)	29
Gráfica No. 6 Estructura Organizacional.	33
Gráfica No. 7: Tres (3) Pilares Clave Planteados En El Modelo De Negocio	36

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO.

Bestwork Management, entrega a Empresas en modalidad de servicio toda la tecnología y conocimiento para que en menos de 30 días habilite puestos de trabajo (aplicaciones de ofimática y acceso a aplicaciones de la empresa) en modalidad virtual y a través de internet, con la seguridad del cumplimiento legal y con la garantía del monitoreo de la productividad para obtener los beneficios de esta modalidad (Eficiencia en Costo y aumento en la satisfacción del colaborador en su trabajo)

### 1.2. PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES.

Tabla No. 1

Emprendedores:	Profesión	Nivel de Formación				Dominio de Idiomas	Experiencia Profesional
		Preg.	Posg.	Ph.D.	Otro		
Andrés Acevedo	Ingeniero Civil, Magister en Ingeniería, Esp. Admon. Financiera	X	X		X	Español/ Ingles	Consultoría y Gerencia de proyectos en Empresas de Ingeniería, Universidad Javeriana, U. Andes, U. EAN.
Carlos Andrés Puertas Orozco	Ingeniero Electrónico , Esp. E-Business, Esp. Admon. Financiera	X	X		X	Español/ Ingles	Gerencia en TI y Finanzas en Empresas de Telecomunicaciones, Universidad del Valle, U. Andes, U. EAN

Fuente: Elaborado por los autores.

### 1.3. POTENCIAL DE MERCADOS EN CIFRAS.

En Colombia existen a corte de Junio 2012 (informe IDC Colombia), 41.960 Empresas Pymes con gasto en conectividad de más de \$COL 1MM/mes con más

de 50 Empleados, 4.823 Medianas con gasto en Conectividad de más de \$COL 6,5MM/mes y más de 300 empleados y 2.489 Empresas Grandes con gasto superior a \$COL 30MM/Mes y más de 500 empleados. El 67% de los predios de hogar en las 5 principales ciudades capital en Colombia tiene una conexión a Internet según informe de 2011 de TICs.

## **1.4. VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR**

### **1.4.1 VENTAJAS COMPETITIVAS:**

- 1- Modelo de gestión de conocimiento sobre las normas y gestión de cambio para Implementación de Teletrabajo en Colombia.
- 2- Conocimiento de las empresas clave del sector tecnológico y de comunicaciones en Colombia
- 3- Conocimiento en las necesidades de las empresas de uso intensivo de procesamiento y gestión de conocimiento (mercado cliente: Empresas de Consultoría, Ingeniería, Asesorías Legales y Financieras, Servicios de Atención y Gestión telefónica)
- 4- Desarrollo y Mantenimiento interno sobre tecnologías de Código Abierto para disminución de costos de adquisición evitando transferírseles a los clientes.

Modelo de alianzas con proveedores de conectividad y soluciones tecnológicas de VPN

### **1.4.2 PROPUESTA DE VALOR:**

#### **BENEFICIOS:**

1. **TECNOLOGICOS:**
  - A. **Cero inversiones en equipos o infraestructura tecnológica.** Se arrienda infraestructura y se paga por uso. TCO (*Total Cost Acquisition*) más bajo (No hay Costo a gestionar por Mantenimiento, Obsolescencia, cambios, adaptación a estándares).
  - B. **Seguridad en Acceso y Respaldo de datos**

- C. **Menor costo en Ancho de Banda** (Videoconferencias van contra servicios en la Nube no a su infraestructura propia)
- D. **Gestión de soporte en conectividad y acceso a aplicaciones de sus teletrabajadores (Mesa de Ayuda y Métricas de Uso)**

2. JURIDICOS:

- E. **Agilidad para Implementar:** Asesoría sobre las obligaciones y adecuaciones de los reglamentos internos para trabajadores en esta modalidad.

3. ORGANIZACIONALES:

- F. **Minimizar riesgo y asegurar desempeño:** Acompañamiento (consultoría) en los cambios relacionados con los procesos internos y el modelo de gestión de desempeño de la estrategia de teletrabajo a implementar.

### **1.5. EVALUACION DE LOS PUESTOS Y PERFIL DE LOS COLABORADORES PARA TELETRABAJAR:**

Definir las modalidades de teletrabajo viables (móvil, suplementario o autónomo) y asegurar las condiciones del sitio de teletrabajo para el colaborador (espacio libre en su hogar o sitio de trabajo remoto, de acuerdo a los requerimientos del tipo de trabajo a realizar). Esta es la condición básica para el beneficio de los empleados.

## 1.6. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS:

Tabla No. 2

INVERSIONES:	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CAPEX VARIABLE:</b>	\$ -	\$ 1.288.589.556	\$ 1.881.431.595	\$ 2.312.703.590	\$ 2.860.518.933	\$ 3.082.662.109
Inversion en Gateways	\$ -	\$ 314.870.956	\$ 430.484.260	\$ 463.295.974	\$ 543.975.165	\$ 640.286.100
Gateway en Cliente USD / Alta Empresa	\$ -	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452
Inversion en Licencias Conectividad	\$ -	\$ 762.270.478	\$ 1.168.977.295	\$ 1.528.753.685	\$ 1.959.204.335	\$ 2.047.648.573
Licencia Conectividad USD / Alta Puesto	\$ -	\$ 288	\$ 332	\$ 381	\$ 439	\$ 415
Inversion en Licencias Voz IP	\$ -	\$ 211.448.122	\$ 281.970.040	\$ 320.653.930	\$ 357.339.432	\$ 394.727.436
Licencia VozIP USD / Alta puesto	\$ -	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
<b>CAPEX PREOPERATIVO:</b>	\$ 92.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de Lanzamiento	\$ 80.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de Constitucion	\$ 12.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CAPEX FIJO:</b>	\$ 493.173.600	\$ 36.744.000	\$ 24.744.000	\$ 275.292.998	\$ 75.377.807	\$ 26.050.684
<b>CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	\$ 396.453.600	\$ -	\$ -	\$ 250.106.498	\$ 49.755.828	\$ -
Hardware Servidor	\$ 134.321.040			\$ 142.556.471		
Storage	\$ 101.336.904			\$ 107.550.027		
Conectividad	\$ 45.595.656				\$ 49.755.828	
Desarrollo GNU	\$ 28.800.000					
Software Gestion	\$ 86.400.000					
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ 48.000.000	\$ 27.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.442.500	\$ 15.877.979	\$ 16.306.684
Salon de Reuniones	\$ 10.000.000		\$ 2.000.000	\$ 2.059.000	\$ 2.117.064	\$ 2.174.225
Salon de Grabacion y Capacitacion	\$ 15.000.000		\$ 3.000.000	\$ 3.088.500	\$ 3.175.596	\$ 3.261.337
Recepcion		\$ 12.000.000	\$ 2.400.000	\$ 2.470.800	\$ 2.540.477	\$ 2.609.069
Oficinas Gerenciales	\$ 8.000.000		\$ 1.600.000	\$ 1.647.200	\$ 1.693.651	\$ 1.739.380
ShowRoom	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.177.000	\$ 6.351.191	\$ 6.522.674
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	\$ 48.720.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000
Equipos Ofimatica	\$ 48.720.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000	\$ 9.744.000
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaborado por los autores.



## 1.7. PROYECCIONES DE VENTA Y UTILIDAD:

Tabla No. 3

<b>ACTIVIDAD</b>						
<b>AÑO ==&gt;</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas	0	2.634.450.000	5.922.675.135	8.371.943.900	11.648.174.834	15.074.878.144
<b>Rotación de activos</b>	<b>0,00</b>	<b>1,28</b>	<b>1,41</b>	<b>1,22</b>	<b>1,17</b>	<b>1,16</b>
Promedio cuentas por cobrar		109.768.750	466.315.631	1.061.924.757	1.896.096.371	3.009.556.912
<b>Plazo de cuentas por cobrar - días</b>		<b>15</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>59</b>	<b>72</b>
Costo de ventas	0	1.288.589.556	1.881.431.595	2.312.703.590	2.860.518.933	3.082.662.109
Promedio cuentas por pagar		87.248.251	295.173.696	562.641.072	891.066.893	1.266.525.909
<b>Plazo de cuentas por pagar - días</b>		<b>24</b>	<b>56</b>	<b>88</b>	<b>112</b>	<b>148</b>
<b>RENTABILIDAD</b>						
<b>AÑO ==&gt;</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Utilidad bruta	0	1.668.085.471	4.513.752.409	6.725.664.717	9.666.321.927	12.714.579.542
Utilidad operacional	0	355.856.195	2.974.009.805	4.861.394.297	7.347.657.323	10.225.731.287
Utilidad neta	0	201.785.054	1.911.656.281	3.234.258.794	4.907.654.487	6.845.413.874
<b>Margen bruto</b>	<b>0,0%</b>	<b>63,3%</b>	<b>76,2%</b>	<b>80,3%</b>	<b>83,0%</b>	<b>84,3%</b>
<b>Margen operacional</b>	<b>0,0%</b>	<b>13,5%</b>	<b>50,2%</b>	<b>58,1%</b>	<b>63,1%</b>	<b>67,8%</b>
<b>Margen neto</b>	<b>0,0%</b>	<b>7,7%</b>	<b>32,3%</b>	<b>38,6%</b>	<b>42,1%</b>	<b>45,4%</b>
<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	<b>0,0%</b>	<b>25,6%</b>	<b>74,3%</b>	<b>73,7%</b>	<b>77,2%</b>	<b>83,3%</b>
<b>Rentabilidad del activo</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,8%</b>	<b>45,5%</b>	<b>47,0%</b>	<b>49,3%</b>	<b>52,5%</b>
<b>Índice Dupont</b>	<b>0,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>64,0%</b>	<b>57,1%</b>	<b>57,8%</b>	<b>60,6%</b>

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ROE	0,0%	25,6%	74,3%	73,7%	77,2%	83,3%

Fuente: Elaborado por los autores.

## 2. NATURALEZA DEL PROYECTO

### 2.1. JUSTIFICACIÓN.

La Oportunidad?

La posibilidad de conectividad a Internet desde múltiples dispositivos, el aumento de herramientas en la «nube», la habilitación legal y la nueva generación entrando a los cargos de dirección empresarial, habilitan la posibilidad de demanda de servicios a las empresas que les permita estructurar cargos (empleos) en modalidad de «teletrabajo», y las personas obtener oportunidades de crecimiento personal y a su vez profesional.

Que ofreceremos?

Un servicio basado en tecnología y transferencia de conocimiento para que las empresas habiliten en el menor tiempo posible opciones de cargos en la modalidad de Teletrabajo y mejoren el rendimiento de sus colaboradores actuales o amplíen las capacidades de contratación para penetración de nuevos roles o mercados.

### 2.2. NOMBRE DE LA EMPRESA:

Razón Social: BESTWORKS MANAGEMENT S.A.S

Sigla: B.WORKS.

B.WORKS. será una compañía tipo S.A.S. (Sociedad Anónima Simplificada) la cual por ofrece las siguientes ventajas<sup>1</sup>:

- ✓ Protección al patrimonio de los accionistas, dado que la responsabilidad es limitada hasta el monto de sus aportes, incluyendo las obligaciones de carácter laboral y tributario.

---

<sup>1</sup> Ley 1258 de diciembre 2008.

- ✓ Este tipo de sociedades no requiere de Revisor Fiscal (salvo exigencias de la ley, generando ahorros considerables en la gestión administrativa)
- ✓ Su constitución y reformas, puede hacerse mediante documento privado (Actas), es decir sin incurrir en los trámites de escrituración.
- ✓ No hay limitación en cuanto al número de accionistas (uno o más para su constitución y funcionamiento) teniendo en cuenta que se buscará financiación mediante la emisión de acciones, lo cual nos dará la oportunidad de vincular socios capitalistas.
- ✓ Aplica para todo tamaño de empresas, Grande, mediana y Pyme.

### **2.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Tipo de empresa: Servicios

Ubicación: Av. Chilacos No.1 – 50. Chía

Tamaño: Mediano

B.WORKS es una empresa ubicada en la Av. Chilacos No. 1 – 50 Chía. Colombia, Contará con más de \$3 mil Millones en activos (más de 5.001 SMMLV) y más de 50 empleados, lo que la ubicará según la clasificación del Ministerio de Industria y Comercio como una Empresa de tamaño Mediano<sup>2</sup>.

### **2.4. MISIÓN**

Propender por el continuo mejoramiento de la calidad de vida del recurso humano en las organizaciones en sus condiciones tecnológicas, económicas, sociales y ambientales, mediante la entrega de conocimiento y tecnología que permita la habilitación de puestos de trabajo remoto (teletrabajo) en el menor tiempo posible, que mejoren la productividad y eficiencia en las empresas - cliente.

### **2.5. VISIÓN**

---

<sup>2</sup> Ley 590 Para el fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Seremos la empresa reconocida por haber habilitado con facilidad y agilidad la incorporación de puestos de trabajo en la modalidad de “Teletrabajo” de una manera segura y productiva tanto para las empresas como los colaboradores de la misma dentro del Mercado Colombiano, antes del 2017 garantizando la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes e interesados.

## **2.6. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Vender el servicio de consultoría y plataformas tecnológicas para que las empresas puedan tener trabajadores remotos (desde la casa y otros lugares geográficos), generando productividad para la empresa, a través de la disminución de costos administrativos, disminución de rotación de personal, reducción del ausentismo laboral, reducción del retiro voluntario de empleados, posibilidad de crecimiento del negocio sin necesidad de grandes inversiones, para finalmente mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

### **Objetivos Específicos:**

Lograr antes de 5 años una participación mínima del 6% en las empresas potenciales del mercado Colombiano, generando \$COL 15.074MM con un margen de Utilidad neta del 45,4%, ofreciendo la mejor alternativa de solución para activación rápida, segura y de menor riesgo para las Empresas, el constante desarrollo de conocimiento y desarrollo de tecnologías para conectividad y colaboración entre empresas y colaboradores.

Para lo cual en el tiempo se tienen los siguientes objetivos:

#### Corto Plazo:

Lograr la colocación de más de 1.000 ofertas, para lograr un mínimo de: 145 activaciones al mes, generando: \$COL 2.634 MM de Ingresos, en el segundo año (2) de operación.

#### Mediano Plazo:

Lograr la colocación de más de 2.400 ofertas, para lograr un mínimo de: 158 activaciones al mes, generando: \$COL 5.922 MM de Ingresos, en el tercer (3) año

#### Largo Plazo:

Lograr la colocación de 3.700 ofertas, para lograr un mínimo de: 178 activaciones al mes, generando \$COL 15.074 MM de Ingresos, en seis (6) años.

## **2.7. VENTAJAS COMPETITIVAS**

- ✓ Modelo de gestión de conocimiento sobre las normas y gestión de cambio para Implementación de Teletrabajo en Colombia.
- ✓ Conocimiento de las empresas clave del sector tecnológico y de comunicaciones en Colombia
- ✓ Conocimiento en las necesidades de las empresas de uso intensivo de procesamiento y gestión de conocimiento (mercado cliente: Empresas de Consultoría, Ingeniería, Asesorías Legales y Financieras, Servicios de Atención y Gestión telefónica)
- ✓ Desarrollo y Mantenimiento interno sobre tecnologías de Código Abierto para disminución de costos de adquisición evitando transferírselos a los clientes.
- ✓ Modelo de alianzas con proveedores de conectividad y soluciones tecnológicas de VPN.

### 3. MERCADEO

#### 3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

En Colombia existen a corte de Junio 2012<sup>3</sup>, 41.960 Empresas Pymes con gasto en conectividad de más de \$COL 1MM/mes con más de 50 Empleados, 4.823 Medianas con gasto en Conectividad de más de \$COL 6,5MM/mes y más de 300 empleados y 2.489 Empresas Grandes con gasto superior a \$COL 30MM/Mes y más de 500 empleados. El 67% de los predios de hogar en las 5 principales ciudades capital en Colombia tiene una conexión a Internet según informe de 2011 de TICs.

Los sectores empresariales principales a abordar serán:

1. Empresas del Estado (Orden Nacional. Departamental ó Local).
2. Empresas prestadoras de servicios de información (outsourcing en contabilidad, abogados, finanzas, ingeniería)
3. Empresas Grandes con Áreas centralizadas de BackOffice (gestión humana, finanzas, facturación y cobranza, desarrollo IT, etc).
4. Empresas prestadoras de servicios de gestión (atención a clientes, cobranza, pensiones, estudios de capacidad de crédito, etc.

#### 3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

La empresa está ubicada en el sector de Servicios de Tecnología a Empresas (Segmento Integradoras de tecnología, no productores).

En este sector hay actualmente constituidas empresas Proveedoras de Conectividad y Telecomunicaciones (servicios básicos), Proveedoras de equipos e infraestructuras (Software y Hardware) las cuales se conocen como “Vendors” (Fabricantes Ej. Cisco, Citrix, Microsoft) y “VAR” (Revendedoras de Valor Agregado. Ej. Anixter, Logitech, etc), y Empresas Integradoras de Soluciones (Compran varias partes de infraestructura y revenden la instalación conjunta a las empresas).

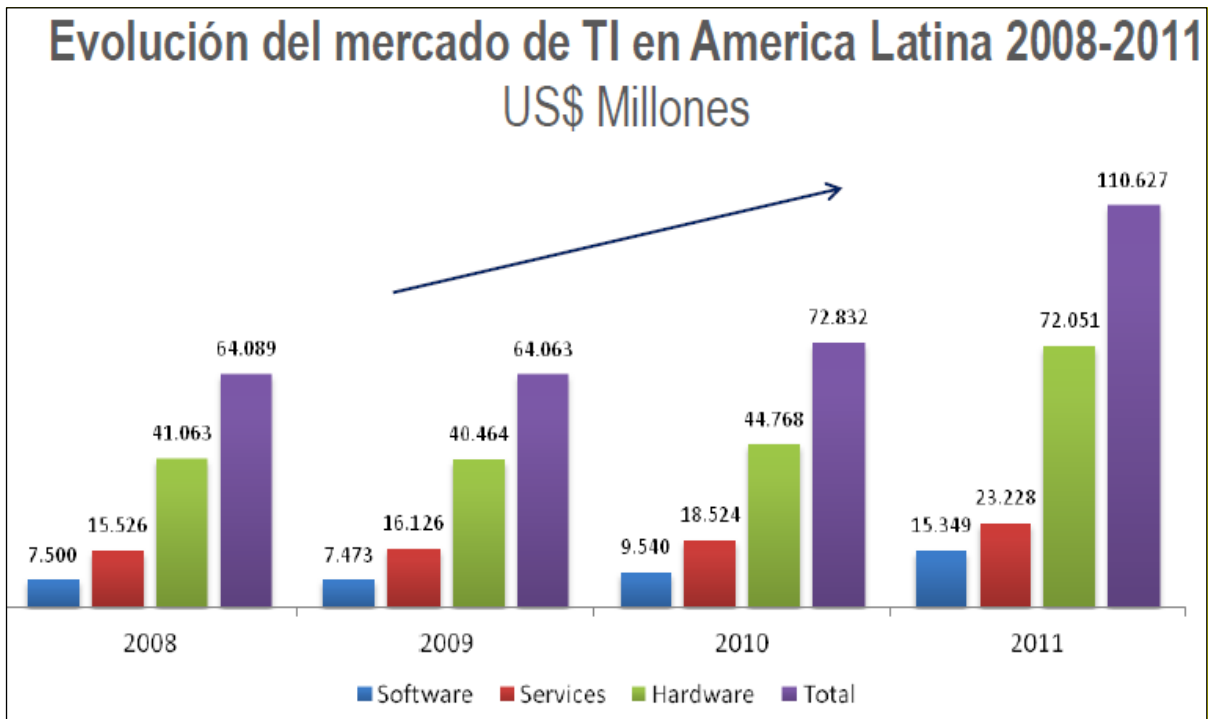
---

<sup>3</sup> Tomado de: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Proexport%20-%20Oportunidades\\_industria\\_Software%20%20TI%20Colombia%20-%20Junio%20-%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Proexport%20-%20Oportunidades_industria_Software%20%20TI%20Colombia%20-%20Junio%20-%202012.pdf), recuperado el 10 de junio de 2013.

Existen en Colombia Empresas Integradoras de servicios IT que Facturan al Año \$US 1.638MM (año 2010) y con crecimientos anuales de 17% en los últimos 4 años.

En América Latina se viene mostrando una creciente tendencia en el sector de servicios de IT, teniendo en cuenta que las economías emergentes son consideradas fichas claves en esta industria de IT.

Grafico No.1



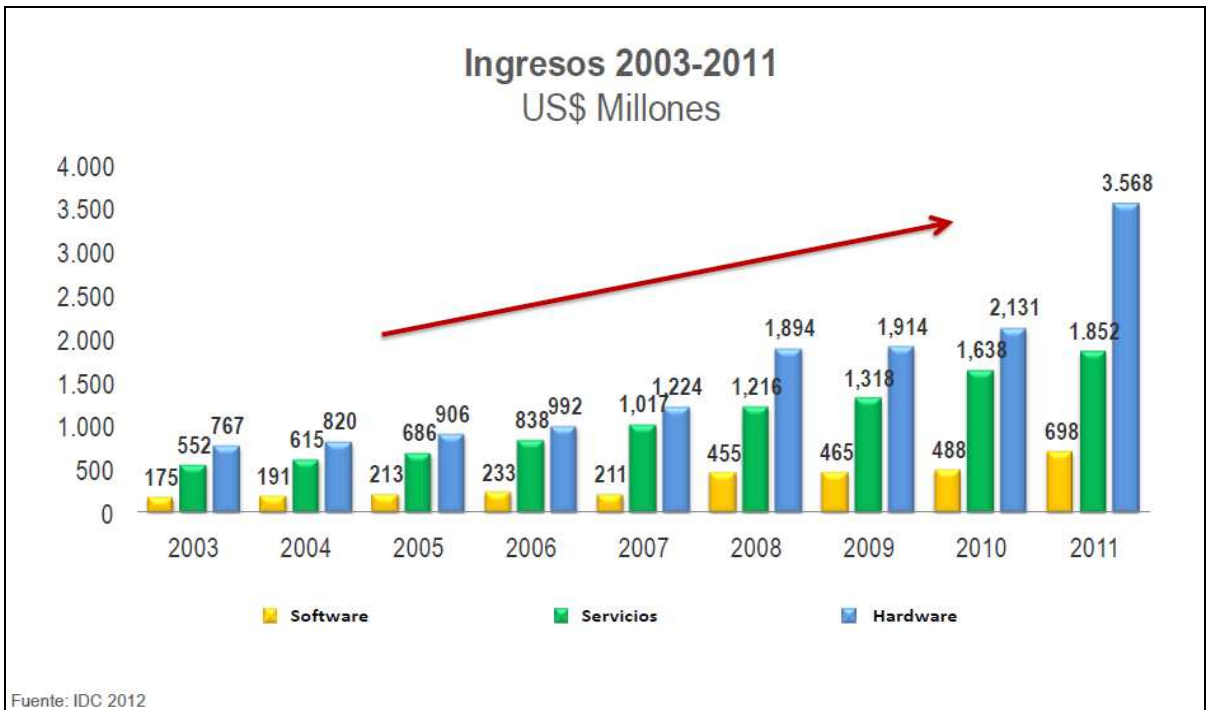
**Fuente:** Presentación de Proexport Colombia, "Software y Servicios de TI Vicepresidencia de Inversión Extranjera.

En Colombia se tiene un mercado de IT en crecimiento continuo, el cual ha crecido en los últimos 5 años a una rata promedio del 26%, con incrementos significativos cercanos al 44% entre el año 2010 y 2011.

De acuerdo con IDC, en Colombia los ingresos del sector de IT han venido creciendo vertiginosamente a tal punto de duplicarse en tan solo 5 años, tal y

como se muestra en la siguiente gráfica en la que se denotan los ingresos discriminados en software, servicios y hardware<sup>4</sup>.

**Gráfico No. 2**



**Fuente:** Presentación de Proexport Colombia, “Software y Servicios de TI Vicepresidencia de Inversión Extranjera.

El segundo mercado más importante para el sector de tecnología, sigue siendo el de los servicios de IT, logrando más del 30% del total de la participación del mercado. Para el periodo comprendido entre el 2010 y 2011, las ventas de servicios IT incrementaron más del 16%.

Como se puede ver en la siguiente gráfica No. 3, entre Outsourcing y servicios de despliegue y soporte se encuentra más del 65% de participación del mercado.

<sup>4</sup> Tomado de: <http://colombiatic.mintic.gov.co/index.php/novedades/112-boletin-trimestral-de-las-tic-tercer-trimestre-de-2012>, recuperado el 1 de junio de 2013.



Gráfica No. 3



Fuente: Presentación de Proexport Colombia, "Software y Servicios de TI Vicepresidencia de Inversión Extranjera.

### 3.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

No hay competencia directa, pero sí de sustitutos (empresas que vendan los activos requeridos o la consultoría para la activación del teletrabajo en las empresas, separadamente).

No existe competencia directa porque las empresas no demandan teletrabajadores, simplemente se van creando formas de trabajar desde la casa o desde cualquier otro sitio a medida que se van desarrollando laboralmente los roles en las organizaciones.

Por otra parte lo que se pretende vender es un servicio de consultoría que integre tanto el alquiler de los equipos, como la consultoría para poder llevar a cabo el teletrabajo. Servicio integrado que aún no existe en el mercado, dado que cada empresa va desarrollando su equipo de IT el cual a su vez termina implementando el teletrabajo en la organización.

A continuación se detalla el análisis de acción estratégica sobre los competidores indirectos:

**Tabla No. 4**

NOMBRE COMPETIDOR	ERMESTEL <sup>5</sup>	KUMO <sup>6</sup>	AVANXO <sup>7</sup>
DESCRIPCION Y UBICACIÓN	España, 2002	Colombia 2012 (subsidiaria de Datapoint 35 años)	Colombia, 2004
FORTALEZAS	Conocimiento del mercado español, y madurez en el uso de la tecnología	Inversión de capital extranjero y alta penetración en su filial-matriz (Datpoint)	Alianzas con los principales proveedores de tecnologías requeridas para este servicio
DEBILIDADES	No ofrecen el servicio integral con la consultoría para el cambio e implementación de acuerdo con la regulación colombiana.	*No ofrecen el servicio integral con la consultoría para el cambio e implementación de acuerdo con la regulación colombiana. *no ofrecen el servicio específico para habilitar puestos de teletrabajo, sino que ofrecen tecnologías para publicación de aplicaciones en internet (sustitutos)	*No ofrecen el servicio integral con la consultoría para el cambio e implementación de acuerdo con la regulación colombiana. *no ofrecen el servicio específico para habilitar puestos de teletrabajo, sino que ofrecen tecnologías para publicación de aplicaciones en internet (sustitutos)
ACCION ESTRATEGICA	(Bestworks no se enfocará solo en la tecnología sino en el servicio integral consultivo mediante la asesoría para la implementación según la normatividad Colombiana la gestión del cambio interna y la transformación de las aplicaciones existentes para que sean accesibles a través de los escritorios de trabajo remoto)		

**Fuente:** Elaboración de los Autores, revisión de sitios web de las empresas.

<sup>5</sup> <http://www.ermestel.com/empresa>.

<sup>6</sup> <http://www.kumo.com.co/blog/glosario-sobre-tecnologia-en-la-nube/>

<sup>7</sup> [http://www.avanxo.com/que\\_hacemos.html](http://www.avanxo.com/que_hacemos.html)

### 3.4. ESTUDIO DE MERCADO.

B.WORKS empezará ofreciendo sus servicios a través de alianzas estratégicas con las grandes operadoras de infraestructura de conectividad a Internet para empresas (Claro, Telefónica, Avantel) y las empresas de consultoría en mejoramiento de gestión humana (TopManagement, HumanCapital) en las 4 principales Ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga) a las medianas empresas, y mediante servicios de Telemarketing Outbound para promoción en pequeñas empresas centrado en las mismas ciudades adicionando Barranquilla, Pereira y Manizales.

La población objetivo inicial corresponde entonces a empresas en esta ubicación que cuenten con dos características fundamentales:

1. Servicio de Conectividad a Internet dedicado de velocidad no inferior a 1 Mbps en la actualidad
2. Empresas con más de un 15% en labores de gestión de datos o información para la producción de su bien o servicio.

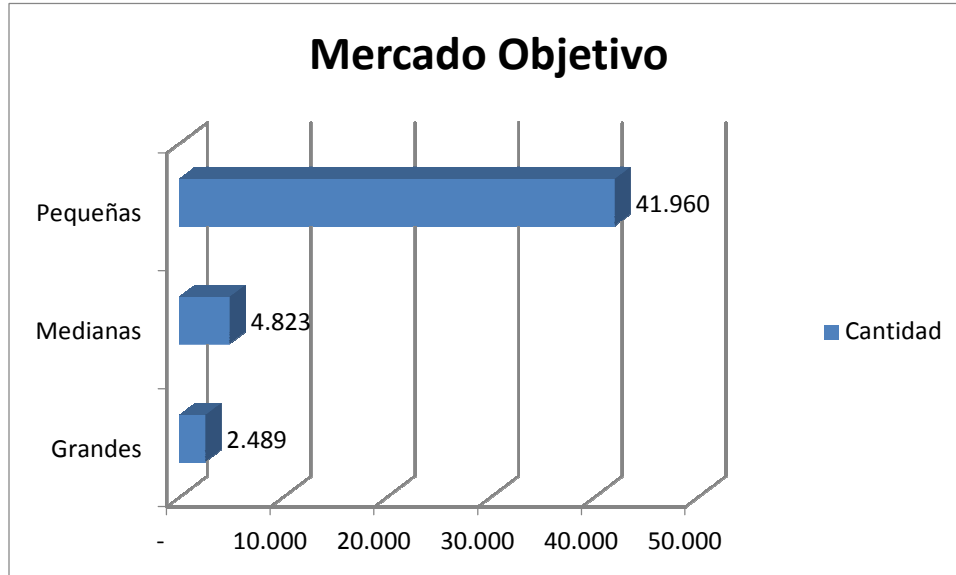
A partir de esta definición el mercado según informes de Gasto de Internet publicados por el sector de TICs<sup>8</sup> y selección de información de los autores, se realiza la siguiente definición:

**Tabla No. 5**

Segmentos	Criterio (Gasto en Internet y Cant de Empleados)	Cantidad	Puesto/Prom. para Teletrabajo
Grandes	Mas \$COL 30MM, Mas 500	2.489	42
Medianas	Mas \$COL 6,5MM, Mas 300	4.823	10
Pequeñas	Mas \$COL 1,0MM, Mas 50	41.960	2
<b>TOTAL</b>		<b>49.272</b>	

<sup>8</sup> Sistema de Información Unificado MinTic Colombia: <http://www.siuist.gov.co/siuist/>

Gráfica No. 4



Fuente: Informe Sep. 2012 Siust, Pago por servicios de Internet Dedicados, reportes ISP Colombia y selección de los autores.

El estudio de mercado a ejecutar en la etapa preoperativa sobre el mercado objetivo debe determinar la demanda estimada basada en la necesidad de crecimientos en puestos de trabajo para roles o perfiles de procesamiento de datos o información (no roles operativos o de transacción con clientes (ventas, operaciones en calle)), el tipo de sistemas de información y aplicaciones de ofimática que determinen la viabilidad de llevarlas al modelo en la nube para la virtualización a través del sistema de B.WORKS. El licenciamiento de MSOffice no permite los modelos de VDI (Virtual Desktop Interface), pero no limita la posibilidad de uso a través de la nube (Office 365), y dado que en Colombia el 94,3%<sup>9</sup> de los puestos ofimáticos en empresas del país utilizan la suite de Microsoft, se asume que el potencial de mercado es la mayoría de las empresas seleccionadas.

Para determinar la demanda estimada real dentro del mercado objetivo, se definirá una muestra sobre la que se aplicara la encuesta de determinación de aceptación y necesidad del servicio propuesto. La muestra se determinara por el método de muestreo aleatorio simple donde se conoce el tamaño de la población<sup>10</sup> sobre el grupo poblacional (49.272 Empresas), se propone un margen de error del 10% , un porcentaje de confianza del 90% , y una variabilidad máxima dado que no se conocen estudios previos realizados ( $p=q=0,5$ ).

Aplicando las variables asumidas sobre el modelo probabilístico:

<sup>9</sup> IDC informe 2011, Análisis Ventas Ofimática

<sup>10</sup> Tomado de: <http://reyesestadistica.blogspot.com/2011/07/muestreo-simple-aleatorio.html> , recuperado Jun2013

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$n$  es el tamaño de la muestra;  
 $Z$  es el nivel de confianza;  
 $p$  es la variabilidad positiva;  
 $q$  es la variabilidad negativa;  
 $N$  es el tamaño de la población;  
 $E$  es la precisión o el error

El tamaño de la muestra nos daría 41:

Confianza requerida:	90%
$Z$ (Desv. Estandar. Inv)	1,3
$p$	0,5
$q$	0,5
$N$	49.272
$E$	10%
$n$ :	41

Con este nivel de muestra requerido y un costo promedio por registro del universo a cuantificar en el mercado Colombiano de \$1.200.000 para el año 2012, se considera un presupuesto mínimo para el estudio que estará contemplado en los gastos de lanzamiento de \$COL 57MM.

### 3.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN - CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para la distribución del servicio, se utilizará como esquema de penetración en las empresas grandes y medianas a través de aliados estratégicos cuyo valor es complementar sus portafolios a cambio de un margen en el negocio del valor del servicio. La estrategia de distribución y promoción en las pequeñas empresas del mercado objetivo estará basada en la fuerza directa de consultores y un portal blog de autoayuda y asesoría para explicar las ventajas del servicio y que sirva de recolección de captura de intenciones sobre el servicio (Sales leads, en terminología en inglés) que alimenten a un callcenter de Telemercadeo de llamadas salientes (outbound, en terminología en inglés) que se contratara externamente.

Los esquemas se resumen a través del siguiente cuadro:

**Tabla No. 6**

Mercado Objetivo:	Promocion	Captura de Interesados	Venta Consultiva (Entrega)
Pequeñas:	Portal Blog especializado en Teletrabajo/ Telemercadeo OutBound	Bases del Blog/Bases externas operadores de Telecomunicaciones	Consultores Directos (4 Ciudades)
Grandes y Medianas:	Aliados OperadoresISP/ Aliados Consultores en GestionHumana	Bases Aliados	Consultores Directos / Consultores de los Aliados

**Fuente:** Elaboración de los Autores.

### 3.6. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Para lograr estos resultados se requiere inversión de el medio de comunicación y divulgación, el cual será un portal Blog sobre las ventajas de teletrabajo y sus implicaciones de implementación donde se capturan los datos de contactos potenciales, y la inversión en material de “merchandising” con la imagen y mensajes del negocio, según el volumen de ofertas requeridas para las ventas por mes. La inversión en esta estrategia de mercadeo será así:

**Tabla No. 7**

ESTRATEGIA	2012	2013	2014	2015	2016
Estrategia de Distribución	10.800.000	11.340.000	11.907.000	12.502.350	13.127.468
Estrategia de Comunicación	30.000.000	31.500.000	33.075.000	34.728.750	36.465.188
<b>Total de la inversión</b>	<b>\$ 40.800.000</b>	<b>\$ 42.840.000</b>	<b>\$ 44.982.000</b>	<b>\$ 47.231.100</b>	<b>\$ 49.592.655</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores.

### 3.7. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Del potencial de mercado por segmento se espera lograr las siguientes cantidades de puestos de Teletrabajo para cada venta por empresa:

**Tabla No. 8**

Segmentos	Criterio (Gasto en Internet y No. de Empleados)	Cantidad	Puesto Prom. para Teletrabajo
Grandes	Mas \$COL 30MM, Mas 500	2.489	42
Medianas	Mas \$COL 6,5MM, Mas 300	4.823	10
Pequeñas	Mas \$COL 1,0MM, Mas 50	41.960	2

**Fuente:** Elaborado por los autores.

Sobre esta posibilidad se calcula el potencial de puestos de trabajo total del mercado y de acuerdo a los porcentajes de efectividad vs ofertas del número de consultores de venta iniciales se calcula el volumen de ventas inicial así:

**Tabla No. 9**

Segmentos	Potencial en Puestos de Trabajo	# Ofertas / Consultor al Mes	Consultores Primer Año	% Efectividad (Ventas / Ofertas)	Ventas Empresas / Mes	Puestos/Mes
<b>Grandes</b>	104.538	10	1	40%	1	42
<b>Medianas</b>	48.230	20	2	30%	4	40
<b>Pequeñas</b>	83.920	50	4	30%	30	60
	<b>236.688</b>		<b>7</b>		35	<b>142</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores.

De esta proyección por año de acuerdo al crecimiento de consultores, se obtienen estos resultados en empresas y puestos colocados:

**Tabla No. 10**

<b>Tipos de Empresas</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Grandes	1.519	4.683	6.571	8.235	9.524
Medianas	1.724	4.613	7.260	10.641	12.980
Pymes	3.050	7.995	11.719	15.667	20.238
<b>INVENTARIO PUESTOS</b>	<b>6.293</b>	<b>17.291</b>	<b>25.550</b>	<b>34.543</b>	<b>42.742</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Grandes	9	12	12	12	12
Medianas	40	48	68	72	72
Pymes	330	448	456	533	628
<b>ALTAS EMPRESAS</b>	<b>379</b>	<b>508</b>	<b>536</b>	<b>617</b>	<b>712</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Grandes	378	504	504	504	504
Medianas	400	480	680	720	720
Pymes	660	896	912	1.066	1.256
<b>ALTAS PUESTOS</b>	<b>1.438</b>	<b>1.880</b>	<b>2.096</b>	<b>2.290</b>	<b>2.480</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Grandes	105	312	366	362	421
Medianas	121	308	396	461	570
Pymes	213	526	645	678	879
<b>BAJAS PUESTOS</b>	<b>426</b>	<b>1.131</b>	<b>1.398</b>	<b>1.491</b>	<b>1.860</b>

Fuente: Elaborado por los autores.



## 4. PLAN DE VENTAS

Se vende en modalidad de servicio mensual, el uso de la infraestructura tecnológica instalada sobre la red del cliente y/o sobre la red de la empresa, la cual le permite a la empresa tener colaboradores desde cualquier punto conectado a internet, trabajando y colaborando con sus compañeros como si estuviera en las oficinas o instalaciones de la empresa.

Se instala la tecnología necesaria para que el empleado tenga acceso protegido y respaldado a sus datos, acceso encriptado entre el equipo de conexión y los servidores de datos de la empresa, e infraestructuras para comunicación telefónica interna (extensiones de voz) y sistemas de colaboración (videoconferencias y telepresencia)

A continuación se tiene el plan de ventas discriminado mes a mes para el primer año:

**Tabla No. 11**

VENTAS:	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL AÑO 1
Ventas Activacion x Empresa	-	84.000.000	95.200.000	98.000.000	98.000.000	98.000.000	98.000.000	98.000.000	98.000.000	98.000.000	98.000.000	98.000.000	\$ 1.061.200.000
Ventas Rentas x Puesto	\$ -	\$ 9.000.000	\$ 23.250.000	\$ 42.450.000	\$ 60.000.000	\$ 76.350.000	\$ 91.200.000	\$ 105.000.000	\$ 117.600.000	\$ 129.300.000	\$ 139.950.000	\$ 149.850.000	\$ 943.950.000
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 93.000.000</b>	<b>\$ 118.450.000</b>	<b>\$ 140.450.000</b>	<b>\$ 158.000.000</b>	<b>\$ 174.350.000</b>	<b>\$ 189.200.000</b>	<b>\$ 203.000.000</b>	<b>\$ 215.600.000</b>	<b>\$ 227.300.000</b>	<b>\$ 237.950.000</b>	<b>\$ 247.850.000</b>	<b>\$ 2.005.150.000</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>	<b>Número de</b>
Grandes	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Medianas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Pymes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>	<b>Activacion</b>
Grandes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Medianas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Pequeñas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
1% Var Churn													
Churn:	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8,0%
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
Grandes	-	-	-	42	80	115	147	177	204	229	252	273	1.519
Medianas	-	-	40	76	109	140	168	194	218	240	260	279	1.724
Pymes	-	60	115	165	211	254	293	329	362	393	421	447	3.050
<b>INVENTARIO PUESTOS</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>155</b>	<b>283</b>	<b>400</b>	<b>509</b>	<b>608</b>	<b>700</b>	<b>784</b>	<b>862</b>	<b>933</b>	<b>999</b>	<b>6.293</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
Grandes	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Medianas	-	-	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Pymes	-	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	330
<b>ALTAS EMPRESAS</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>379</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
Grandes	-	-	-	42	42	42	42	42	42	42	42	42	378
Medianas	-	-	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
Pymes	-	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	660
<b>ALTAS PUESTOS</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>1.438</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
Grandes	-	-	-	-	3	6	9	12	14	16	18	20	100
Medianas	-	-	-	3	6	9	11	13	16	17	19	21	116
Pymes	-	-	5	9	13	17	20	23	26	29	31	34	208
<b>BAJAS PUESTOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>63</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>424</b>
Medianas	\$ -	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 11.400.000	\$ 16.350.000	\$ 21.000.000	\$ 25.200.000	\$ 29.100.000	\$ 32.700.000	\$ 36.000.000	\$ 39.000.000	\$ 41.850.000	\$ 258.600.000
Pymes	\$ -	\$ 9.000.000	\$ 17.250.000	\$ 24.750.000	\$ 31.650.000	\$ 38.100.000	\$ 43.950.000	\$ 49.350.000	\$ 54.300.000	\$ 58.950.000	\$ 63.150.000	\$ 67.050.000	\$ 457.500.000
<b>RENTAS RECURRENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.000.000</b>	<b>\$ 23.250.000</b>	<b>\$ 42.450.000</b>	<b>\$ 60.000.000</b>	<b>\$ 76.350.000</b>	<b>\$ 91.200.000</b>	<b>\$ 105.000.000</b>	<b>\$ 117.600.000</b>	<b>\$ 129.300.000</b>	<b>\$ 139.950.000</b>	<b>\$ 149.850.000</b>	<b>\$ 943.950.000</b>
<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>
Grandes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 25.200.000
Medianas	\$ -	\$ -	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 112.000.000
Pymes	\$ -	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 924.000.000
<b>ONETIMES ACTIVACIONES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 84.000.000</b>	<b>\$ 95.200.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 98.000.000</b>	<b>\$ 1.061.200.000</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

En la siguiente tabla se tiene el plan de ventas consolidado para los 5 primeros años:

**Tabla No. 12**

<b>TABLA DE PROYECCIONES</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INFLACION	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%	2,70%
DTF	5,31%	5,35%	5,04%	4,93%	4,95%	4,95%
TRM (\$dólar)	\$ 1.802	\$ 1.838	\$ 1.875	\$ 1.912	\$ 1.951	\$ 1.990
% CREC. SALARIO MINIMO	4,02%	4,30%	4,95%	4,82%	4,70%	4,70%
SALARIO MINIMO	\$ 589.500	\$ 614.849	\$ 645.284	\$ 676.386	\$ 708.176	\$ 741.461
% COSTO PRESTACIONES	40,5%	40,5%	40,5%	40,5%	40,5%	40,5%
TASA IMPUESTOS	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
(+50 Empleados, +\$1MM en	49.393	49.517	49.643	49.772	49.904	49.904
(+50 Empleados, +\$1MM en	0,24%	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,26%
Potencial PuestosTeletrabajo	237.269	237.865	238.470	239.090	239.724	239.724
<b>UNIDADES:</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
ALTAS EMPRESAS		<b>379</b>	<b>508</b>	<b>536</b>	<b>617</b>	<b>712</b>
Var.		0%	34%	6%	15%	15%
ALTAS PUESTOS		<b>1.438</b>	<b>1.880</b>	<b>2.096</b>	<b>2.290</b>	<b>2.480</b>
Var.		0%	31%	11%	9%	8%
INVENTARIO EMPRESAS FACTURADAS		<b>379</b>	<b>857</b>	<b>1.335</b>	<b>1.878</b>	<b>2.508</b>
Var.		0%	126%	56%	41%	34%
INVENTARIO PUESTOS FACTURADOS		<b>6.293</b>	<b>17.291</b>	<b>25.550</b>	<b>34.543</b>	<b>42.742</b>
Var.		0%	175%	48%	35%	24%
INVENTARIO PUESTOS CIERRE:		<b>999</b>	<b>1.733</b>	<b>2.422</b>	<b>3.211</b>	<b>3.821</b>
Var.		0%	73%	40%	33%	19%
% Mercado Cautivo:		<b>0,4%</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,6%</b>
<b>PRECIOS:</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Precio Prom. - Activacion	\$ 2.800.000	\$ 2.886.520	\$ 2.971.672	\$ 3.147.138	\$ 3.329.074	
Precio Prom. - Renta Puesto	\$ 250.000	\$ 257.725	\$ 265.328	\$ 280.994	\$ 297.239	
Var Real			0,0%	0,0%	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>
Var Nominal			3,1%	3,0%	5,9%	5,8%
<b>VENTAS:</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas Activacion x Empresa	\$ 1.061.200.000	\$ 1.466.352.160	\$ 1.592.816.374	\$ 1.941.783.964	\$ 2.370.300.500	
Ventas Rentas x Puesto Teletrabajo	\$ 1.573.250.000	\$ 4.456.322.975	\$ 6.779.127.526	\$ 9.706.390.870	\$ 12.704.577.644	
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 2.634.450.000</b>	<b>\$ 5.922.675.135</b>	<b>\$ 8.371.943.900</b>	<b>\$ 11.648.174.834</b>	<b>\$ 15.074.878.144</b>	

Fuente: Elaborado por los autores.

## **5. PRODUCTO Y/O SERVICIO**

### **5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO:**

Para poder brindar el servicio, la empresa desarrolla aplicaciones con Licencia de código abierto para soluciones de colaboración y voz IP, y realiza convenios con las marcas sólidas para conexión segura (VPN) como Citrix, Caldera, etc. Los principales aliados y distribuidores del servicio son empresas fabricantes y proveedores de conectividad a Internet, con los que se hacen acuerdos de ser sus integradores de sus aplicaciones, a cambio de su recomendación como integradores para soluciones sobre internet en modalidad de servicio para teletrabajo.

Los Ingresos provienen del cobro de activación (instalaciones) y de consultorías requeridas para que la empresa logre la implementación (ajustes legales y cambio organizacional), así como el cobro recurrente por puesto de teletrabajador que se mantenga activo en la plataforma. Los costos principales vendrán del mantenimiento de las plataformas tecnológicas adquiridas y conectividad, el desarrollo de las aplicaciones de código abierto, y la atención/sopORTE a los teletrabajadores y empresas de la solución que se les haya instalado. Las inversiones están dadas por las licencias y equipos específicos que se requieran para activar cada cliente.

El servicio está orientado a empresas con más de 100 empleados y un gasto de conectividad a internet superior a: 12MM/año, y que tengan una carga de puestos de trabajo que impliquen alto grado de análisis de datos y posible alto riesgo de rotación de personal (principal potencial de deserción laboral, según informe de Forbes 2011). Con una permanencia estimada por cliente de 10 a 18 meses y una rotación en la contratación de sus puestos de teletrabajo del 2% (Churn).

### **5.2. ESTADO DE DESARROLLO.**

En la actualidad se encuentra implementada la ley del teletrabajo en Colombia a través de la Ley 1221 de 2008 y Decreto 0884 de 30 Abril de 2012.

A nivel tecnológico, en los últimos 5 años se han desarrollado las herramientas para la virtualización de escritorios (VDI) llevadas a ser publicadas en internet, lo que se denomina como servicios de: DAAS (Desktop as a service). Lo anterior se

ha realizado a través de varios proveedores que desean entrar al mercado Colombiano a través de la reventa de licencias. Para lo cual Bestworks realizará alianzas con los principales proveedores que son: EyeOS, VMDeskstop.

En el siguiente capítulo se describe el producto tecnológico requerido el cual ya se encuentra desarrollado.

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO:

Este servicio estará compuesto por las alianzas de los elementos tecnológicos requeridos para ofrecer el servicio, las personas que realizan la venta consultiva y los asesores de posventa encargados de la implementación del servicio, a continuación se muestra el modelo Canvas con el cual se describe el servicio ofrecido.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaborado por los autores.

## 7. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

### 7.1 RECURSOS Y REQUERIMIENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO:

Tabla No. 13

CONCEPTO		COSTOS
ACTIVOS FIJOS		
Servidores para Servicios en la Nube (VozIP, DiscoVirtual, Ofimatica)		235.657.944
Desarrollo de Prototipo		48.000.000

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla No. 14

CONCEPTO	COSTO MES
Datacenter - Colocation de Equipos	4.000.000
Fee conectividad a Internet	2.000.000

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla No. 15

Costos Directos Variables:	x Puesto	x Cliente
Equipos/Activacion VPN	\$ 69.429	
Equipos/Activacion VozIP	\$ 10.286	
Material gastado de Mercadeo	\$ 3.000	\$ 9.000
Comisiones (8% de renta. Contratos a 6 meses)	\$ 14.400	
Atencion y Mtto cliente	\$ 567	\$ 1.700
Facturacion	\$ 167	\$ 500
Gestion Cobro	\$ 600	\$ 1.800
Recaudo comisiones	\$ 253	\$ 760
	\$ 98.701	

Fuente: Elaborado por los autores.

## **7.2 INSUMOS Y MATERIALES DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO:**

Para la prestación del servicio se desarrollaran las siguientes competencias clave que garantizan la calidad del servicio a entregar:

1- Venta Consultiva Asertiva: Desarrollar la habilidad técnica en el entendimiento de factores clave para motiva a los colaboradores de cada sector del segmento seleccionado y lo hacen más productivo, entendimiento de la normatividad que debe ajustar cada empresa cliente, junto a la habilidad de generar la propuesta de habilitación tecnológica que requiera la empresa en el menor tiempo posible.

2- Estructuración y Desarrollo de Proyectos: Desarrollar la habilidad de definir los elementos claves para lograr la conectividad de las aplicaciones relevantes del negocio para los roles seleccionados a teletrabajar, y garantizar el costo adecuado en horas e infraestructura para iniciar la prestación del servicio y su facturación al cliente.

3- Sistema de Seguimiento a la Productividad: Todo el modelo de valor hacia la empresa cliente y sus colaboradores se basa en mostrar mediante indicadores de bienestar (tiempo ahorrado del trabajador en desplazamientos) vs productividad (horas de labor real, ejecución de tareas / tiempo) que demuestra la solución y servicio implementado. El sistema para que la empresa periódicamente siga su desarrollo es el elemento de resultado que garantizara la continuidad del cliente con el servicio.

Para lograr la publicación de las aplicaciones de la empresa en la “Nube” de Internet y permitir su acceso desde cualquier dispositivo conectado a Internet (puesto de teletrabajo) de manera segura se requiere:

1- Gateway de publicación web en cada empresa cliente

2- Licencia de acceso web a las aplicaciones publicada por cada usuario/empleados de la empresa cliente.

3- Licencia de conectividad al sistema de Colaboración (Comunicación Multimedia, Asistencia al escritorio remota) por cada usuario/empleador de la empresa cliente.

4- Sistema Servidor del sistema de Colaboración.

5- Infraestructura de Datacenter de servidores centralizada para la gestión, sistema de publicación y sistema de colaboración.

6- Sistema de monitoreo de productividad (alta, uso , salidas) del sistema por cada usuario/empleador de la empresa cliente.



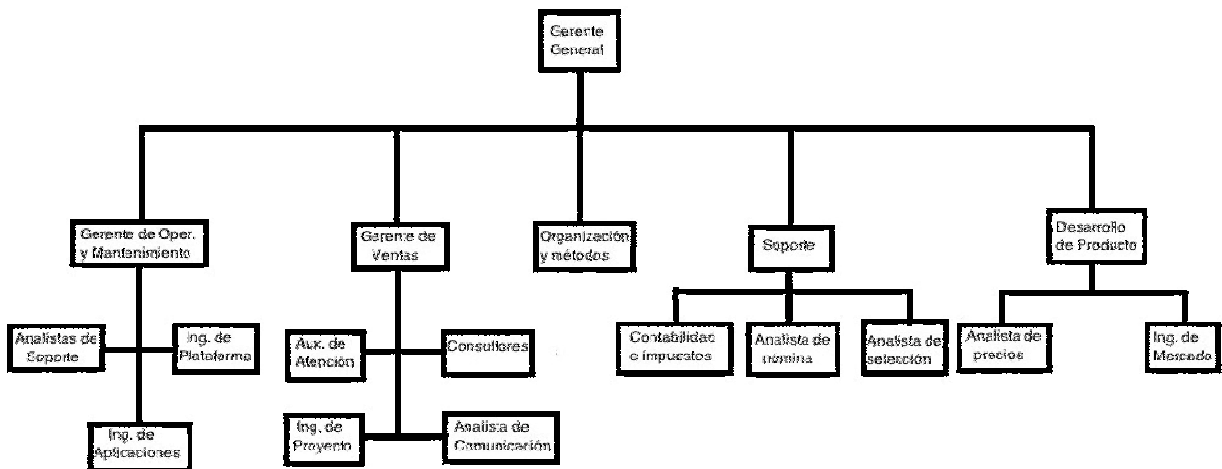
## 8. ORGANIZACIÓN

### 8.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO – FUNCIÓN EMPRESARIAL

Los procesos fundamentales o Core del negocio son el de Venta Consultiva, Proyectos e Instalaciones, Mantenimiento y Monitoreo de Plataformas y Soporte – Atención a Clientes. Los procesos soporte son los financieros y de control de resultados, los cuales se realizarán mediante la generación anual de presupuestos, emisión mensual de proyecciones de ventas, costos y gastos, y gestión de flujo de caja para gestión de con los proveedores, cartera de clientes y fuentes de recurso financiero (bancos, socios).

### 8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Gráfica No. 6



Fuente: Elaborado por los autores.

A continuación se tienen las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa:

#### 1. Gerente General:

Dirigir, coordinar, supervisar y analizar la gestión de cada uno de sus colaboradores directos (Gerente de Operaciones y mantenimiento y demás directores funcionales).

Encargado de aprobar todos los costos y gastos de la empresa, y velar porque se generen utilidades para la empresa y sus accionistas.

## 2. Gerente de operaciones y mantenimiento:

Encargado de mantener en óptimas condiciones el servicio de las plataformas del Datacenter, el servidor de conexión para los servicios en la nube, y todos los equipos relacionados con la prestación del servicio.

## 3. Gerente de Ventas:

Estudiar, analizar, y preparar los planes y los presupuestos de ventas, teniendo en cuenta la demanda real del mercado objetivo.

Realizar el reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores, de acuerdo con la estrategia de ventas que va de la mano con el departamento de recursos humanos, dado que es a través de esta área funcional que se pretende vender el servicio como complemento a una mejoría en la gestión del recurso humano de las empresas que puedan implementar la opción de home office ó teletrabajo procurando el bienestar de sus colaboradores.

También estará encargado de las políticas, técnicas, publicidad y marketing para que continuamente se vaya masificando los servicios ofrecidos.

## 4. Áreas de soporte:

Hacen parte del área administrativa de la empresa, los cuales están relacionados con la parte contable, analista de nómina, y analista de selección. Las funciones son las comunes a todas las organizaciones de acuerdo con los requerimientos legales y tributarios establecidos.

## 5. Desarrollo de Producto:

Personal encargado de analizar el mercado, los precios poder realizar comparaciones del por qué el precio del servicio es mucho más económico que los costos en que incurren las empresas para vincular al personal que puede perfectamente trabajar a distancia sin afectar la eficiencia y eficacia de su labor en la organización.

Estará trabajando de la mano con el Gerente de Ventas, haciendo retroalimentación constante y generando nuevas estrategias de mercado para poder incursionar en los mercados generando valor para las empresas a las cuales se les ofrecerá el servicio.

### 8.3 ANÁLISIS DOFA. (Oportunidades y Amenazas – Debilidades y Fortalezas):

Tabla No. 16

ASPECTOS EXTERNOS INDIRECTOS:	OPORTUNIDAD O AMENAZA?:
<b>ASPECTOS POLITICOS:</b>	
Ley Laboral que reglamenta el Teletrabajo en los Países (Colombia 2012)	O
Reglamentación Laboral en Colombia para Reinsertados y Discapacitados.	
Ventajas de la Organizaciones al contar con oportunidades en modalidad de teletrabajo y aplicar las exenciones tributarias o mejores calificaciones en licitaciones publicas.	O
Ley de Fomento a la MiPyme para invertir en Tecnología	O
TLC. Apertura de muchas empresas en el Sector de servicios en modalidad similar a la ofrecida a menores costos.	A
<b>ASPECTOS ECONOMICOS:</b>	
Búsqueda de eficiencias en las Empresas por presión de Expansión o por Revaluación del Peso.	O
Fomento en Inversión en bienes raíces que desestimula la búsqueda eficiente de disminuir el costo en puestos de trabajo.	A
Crecimiento de la demanda de servicios tecnológicos en dos puntos superiores al crecimiento económico en Colombia	O
<b>ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES:</b>	
Generación Milenio (Y) demandando roles en las empresas orientados a la libertad y la creatividad.	O
Generación de antes del 2000 que Governa actualmente en las empresas y esta apegada a las Jerarquías (cree en la supervisión y subordinación) y al principio que el "Contacto" es el que genera resultados.	A
<b>ASPECTOS TECNOLOGICOS:</b>	
Disminución anual de los costos por MB de conexión a Internet en mas de un 40% anual (Tendencia Mundial).	O
Aumento de oferta y conocimiento de las Empresas sobre no adquirir tecnología sino Servicios arrendados en la red o "Nube".	O
Aumento de dispositivos habilitados para que se pueda desarrollar trabajos de procesamiento de datos remotamente (Tabletas y Teléfonos inteligentes)	O

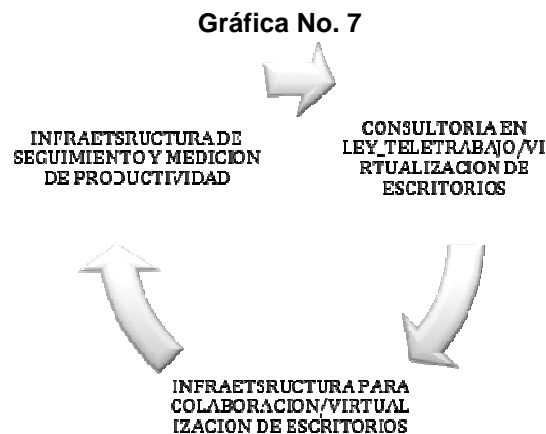
Fuente: Elaborado por los autores.

**Tabla No. 17**

ASPECTOS EXTERNOS DIRECTOS: SECTOR SERVICIOS TECNOLOGICOS Y BPO	OPORTUNIDAD O AMENAZA?:
<b>COMPETIDORES EN EL SECTOR:</b>	
Se tiene alto número de competidores	A
No existe concentración del mercado, con niveles superiores al 30%	O
La competencia se basa en precio y en reputacional del producto	A
En la especialiación del sector atendido	O
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS:</b>	
No existe un producto sustituto directo, sin embargo si existen productos que al unirlos se convertirían en sustitutos	A
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES:</b>	
Alto poder de negociación por parte de los clientes, dado que existe alta oferta de productos y servicios que en conjunto se convertirían en sustitutos	A
Bajo conocimiento técnico para abordar de una manera sistemática al potencial mercado proveedor de este tipo de soluciones.	O
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES:</b>	
Alto, porque solo los mejores precios se dan en gran escala	A
Existe buena oferta de proveedores para nuestro País con las materias primas requeridas	O

**Fuente:** Elaborado por los autores.

El entorno de competencia para la propuesta de Negocio, muestra que hay oportunidad en que el modelo de negocio se plantee con un enfoque orientado a la diferenciación por servicio. La cual debe mantenerse en la idea de los 3 pilares clave planteados en el Modelo de negocio:



**Fuente:** Elaborado por los autores.

## 8.4 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

### 8.4.1 NOMINA ADMINISTRATIVA:

Tabla No. 18

ITEM	Cargo	Básico
1	Gerente General	7.000.000
2	Jefe Procesos de Soporte	4.500.000
3	Analista de Nomina y Estructuras	800.000
4	Analista de Selección y Productividad	1.500.000
5	Analista de Contabilidad e Impuestos	1.500.000
6	Analista de Compras y Pagos (Tesorero)	1.500.000
7	Lider de O&M	0
8	Lider de Soporte IT y O&M	1.500.000
9	Analista de Compras y Logistica	0
10		
	<b>Mensual</b>	<b>\$ 18.300.000</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

### 8.4.2 NOMINA DE VENTAS, MERCADEO Y PROYECTOS:

Tabla No. 19

Cargo	Básico
Jefe de Ventas	3.000.000
Consultor de Teletrabajo (6)	9.000.000
Ingeniero de Proyectos (2)	4.000.000
Auxiliar de Atencion	850.000
Analista de Promocion y Portales	2.000.000
Ingeniero de Mercados	2.000.000
	0
	0
	0
<b>Mensual</b>	<b>\$ 20.850.000</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

### 8.4.3 NOMINA DE OPERACIONES Y PRODUCCION:

Tabla No. 20

ITEM	Cargo	Básico
1	Jefe de Operaciones	4.500.000
2	Ingeniero de Redes y Plataformas	2.500.000
3	Ingeniero de Aplicaciones	1.800.000
4	Analistas Soporte 7 x 24 1 puesto (3 tur	7.000.000
5	Ingeniero de Field Service	3.000.000
6		0
7		0
8		0
9		0
10		0
	<b>Mensual</b>	<b>\$ 18.800.000</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

### 8.5 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN:

La organización se constituirá como Sociedad Anónima Simplificada con un capital Suscrito y pagado por los emprendedores fundadores, y una capitalización en modalidad OTC de Capitalistas de rendimiento garantizado a 5 años, que no harán parte de la sociedad.

La modalidad de creación permite que como parte de pago a los inversores OTC constituyan como parte del pago pactado la posibilidad de entrega de Acciones al término de los 5 años.

## 9. MODELO FINANCIERO.

### 9.1 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

El sistema contable será el Siesa 8.5, el cual es un ERP, y el encargado será el contador que se encuentra dentro del equipo de soporte de la organización, quién a su vez llevará la parte tributaria de la compañía.

### 9.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla No. 21

BALANCE GENERAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DISPONIBLE	0	103.218.097	116.787.477	136.531.980	158.970.703	158.970.703
CARTERA	0	219.537.500	713.093.761	1.410.755.753	2.381.436.989	3.637.676.834
INVENTARIOS	0	107.382.463	156.785.966	192.725.299	238.376.578	256.888.509
INVERSIONES TEMPORALES	0	0	148.618.591	193.566.280	307.119.913	55.706.008
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>430.138.060</b>	<b>1.135.285.796</b>	<b>1.933.579.312</b>	<b>3.085.904.183</b>	<b>4.109.242.055</b>
CAPEX VARIABLE BRUTO	0	1.288.589.556	3.170.021.152	5.482.724.741	8.343.243.674	11.425.905.783
ACTIVO FIJO BRUTO	493.173.600	529.917.600	554.661.600	829.954.598	905.332.404	931.383.088
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0	257.539.036	710.570.031	1.399.820.185	2.405.170.182	3.420.620.158
GASTO DIFERIDO	92.000.000	73.600.000	55.200.000	36.800.000	18.400.000	0
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>585.173.600</b>	<b>1.634.568.121</b>	<b>3.069.312.721</b>	<b>4.949.659.154</b>	<b>6.861.805.896</b>	<b>8.936.668.713</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>585.173.600</b>	<b>2.064.706.181</b>	<b>4.204.598.517</b>	<b>6.883.238.466</b>	<b>9.947.710.080</b>	<b>13.045.910.768</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CREDITOS TESORERIA	0	657.015.882	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	0	71.153.247	80.652.205	91.419.275	103.623.748	0
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	0	174.496.502	415.850.890	709.431.255	1.072.702.531	1.460.349.286
IMPUESTOS POR PAGAR	0	99.386.668	941.562.049	1.592.993.137	2.417.202.956	3.371.621.759
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>1.002.052.299</b>	<b>1.438.065.144</b>	<b>2.393.843.667</b>	<b>3.593.529.236</b>	<b>4.831.971.045</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	0	275.695.228	195.043.023	103.623.748	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>1.277.747.527</b>	<b>1.633.108.166</b>	<b>2.497.467.415</b>	<b>3.593.529.236</b>	<b>4.831.971.045</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CAPITAL	585.173.600	585.173.600	585.173.600	585.173.600	585.173.600	585.173.600
RESERVA LEGAL	0	0	20.178.505	211.344.133	292.586.800	292.586.800
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	201.785.054	1.911.656.281	3.234.258.794	4.907.654.487	6.845.413.874
UTILIDAD RETENIDA	0	0	54.481.965	354.994.523	568.765.957	490.765.449
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>585.173.600</b>	<b>786.958.654</b>	<b>2.571.490.351</b>	<b>4.385.771.051</b>	<b>6.354.180.844</b>	<b>8.213.939.723</b>
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>585.173.600</b>	<b>2.064.706.181</b>	<b>4.204.598.517</b>	<b>6.883.238.466</b>	<b>9.947.710.080</b>	<b>13.045.910.768</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

### 9.3 ESTADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS PROYECTADO:

Tabla No. 22

ESTADO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>2.634.450.000</b>	<b>5.922.675.135</b>	<b>8.371.943.900</b>	<b>11.648.174.834</b>	<b>15.074.878.144</b>
COSTO DE ADQUISICION		890.880.000	1.217.610.240	1.349.501.149	1.563.354.401	1.809.208.056
COSTO DE MANTENIMIENTO		75.484.529	191.312.486	296.778.034	418.498.506	551.090.545
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>0</b>	<b>1.668.085.471</b>	<b>4.513.752.409</b>	<b>6.725.664.717</b>	<b>9.666.321.927</b>	<b>12.714.579.542</b>
GASTOS DE ADMÓN Y VTAS	0	1.036.290.240	1.068.311.608	1.156.620.266	1.294.914.607	1.454.998.279
GASTO DE DEPRECIACIÓN	0	257.539.036	453.030.995	689.250.154	1.005.349.997	1.015.449.976
GASTOS DIFERIDOS	0	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000
<b>TOTAL GASTOS ADMÓN Y VTAS</b>	<b>0</b>	<b>1.312.229.276</b>	<b>1.539.742.604</b>	<b>1.864.270.420</b>	<b>2.318.664.604</b>	<b>2.488.848.255</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>355.856.195</b>	<b>2.974.009.805</b>	<b>4.861.394.297</b>	<b>7.347.657.323</b>	<b>10.225.731.287</b>
GASTO FINANCIERO	0	54.684.473	46.304.271	36.805.313	26.038.244	13.833.770
GASTO TESORERIA	0	0	74.487.205	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	2.662.948	3.238.364	5.138.116
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>301.171.722</b>	<b>2.853.218.329</b>	<b>4.827.251.932</b>	<b>7.324.857.444</b>	<b>10.217.035.633</b>
IMPUESTOS	0	99.386.668	941.562.049	1.592.993.137	2.417.202.956	3.371.621.759
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0</b>	<b>201.785.054</b>	<b>1.911.656.281</b>	<b>3.234.258.794</b>	<b>4.907.654.487</b>	<b>6.845.413.874</b>

Fuente: Elaborado por los autores.



## 9.4 FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO:

Tabla No. 23

<b>MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
INVENTARIO INICIAL		0	107.382.463	156.785.966	192.725.299	238.376.578
COMPRAS	0	1.395.972.019	1.930.835.099	2.348.642.923	2.906.170.211	3.101.174.040
INVENTARIO FINAL	0	107.382.463	156.785.966	192.725.299	238.376.578	256.888.509

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
EFFECTIVO MINIMO (según ciclo de caja)	0	83.443.949				
VARIACION CARTERA	0	219.537.500	493.556.261	697.661.992	970.681.236	1.256.239.845
VARIACION INVENTARIOS	0	107.382.463	49.403.503	35.939.333	45.651.279	18.511.931
<b>REQUERIMIENTO KW</b>	<b>0</b>	<b>410.363.912</b>	<b>542.959.765</b>	<b>733.601.325</b>	<b>1.016.332.515</b>	<b>1.274.751.777</b>
INVERSION EN CAPEX VARIABLE:	0	1.288.589.556	1.881.431.595	2.312.703.590	2.860.518.933	3.082.662.109
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	585.173.600	36.744.000	24.744.000	275.292.998	75.377.807	26.050.684
<b>PLAN DE INVERSION</b>	<b>585.173.600</b>	<b>1.735.697.468</b>	<b>2.449.135.360</b>	<b>3.321.597.912</b>	<b>3.952.229.254</b>	<b>4.383.464.569</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>103.218.097</b>	<b>116.787.477</b>	<b>136.531.980</b>	<b>158.970.703</b>
<b>INGRESOS</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
EFFECTIVO MINIMO	0	83.443.949				
UTILIDAD OPERACIONAL	0	355.856.195	2.974.009.805	4.861.394.297	7.347.657.323	10.225.731.287
DEPRECIACION	0	257.539.036	453.030.995	689.250.154	1.005.349.997	1.015.449.976
AMOTIZACION DIFERIDOS	0	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000
VARIACION CUENTAS X PAGAR	0	174.496.502	241.354.387	293.580.365	363.271.276	387.646.755
RENDIMIENTOS DE INVERSIONES	0	0	0	2.662.948	3.238.364	5.138.116
APORTE A CAPITAL	585.173.600					
PRESTAMOS BANCARIOS	0	409.621.520				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>585.173.600</b>	<b>1.299.357.202</b>	<b>3.686.795.188</b>	<b>5.865.287.764</b>	<b>8.737.916.961</b>	<b>11.652.366.134</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>585.173.600</b>	<b>1.299.357.202</b>	<b>3.790.013.285</b>	<b>5.982.075.241</b>	<b>8.874.448.941</b>	<b>11.811.336.837</b>
<b>EGRESOS</b>						
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
PLAN DE INVERSION	585.173.600	1.735.697.468	2.449.135.360	3.321.597.912	3.952.229.254	4.383.464.569
GASTOS FINANCIEROS	0	54.684.473	46.304.271	36.805.313	26.038.244	13.833.770
ABONO A CAPITAL DEUDA	0	62.773.045	71.153.247	80.652.205	91.419.275	103.623.748
DISTRIBUCION UTILIDADES		0	127.124.584	1.419.978.094	2.939.244.694	4.985.654.995
PAGO DE IMPUESTOS		0	99.386.668	941.562.049	1.592.993.137	2.417.202.956
PAGO CREDITO TESORERIA		0	657.015.882	0	0	0
COSTO CREDITO TESORERIA		0	74.487.205	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>585.173.600</b>	<b>1.853.154.986</b>	<b>3.524.607.217</b>	<b>5.800.595.573</b>	<b>8.601.924.604</b>	<b>11.903.780.039</b>
<b>FLUJO DEL PERIODO</b>	<b>0</b>	<b>-553.797.785</b>	<b>162.187.971</b>	<b>64.692.192</b>	<b>135.992.357</b>	<b>-251.413.905</b>
<b>DISPONIBLE NETO</b>	<b>0</b>	<b>-553.797.785</b>	<b>265.406.068</b>	<b>181.479.669</b>	<b>272.524.337</b>	<b>-92.443.202</b>
<b>EFFECTIVO MINIMO</b>	<b>0</b>	<b>103.218.097</b>	<b>116.787.477</b>	<b>136.531.980</b>	<b>158.970.703</b>	<b>158.970.703</b>
<b>SOBRANTE (FALTANTE)</b>	<b>0</b>	<b>-657.015.882</b>	<b>148.618.591</b>	<b>44.947.689</b>	<b>113.553.633</b>	<b>-251.413.905</b>
<b>AJUSTES DE TESORERIA</b>						
Compra inversiones	0	0	148.618.591	44.947.689	113.553.633	0
Venta inversiones	0	0	0	0	0	251.413.905
Crédito de tesorería	0	657.015.882	0	0	0	0
<b>MOVIMIENTO NETO DE TESORERIA</b>	<b>0</b>	<b>657.015.882</b>	<b>(148.618.591)</b>	<b>(44.947.689)</b>	<b>(113.553.633)</b>	<b>251.413.905</b>
<b>SALDO ACUMULADO DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>103.218.097</b>	<b>116.787.477</b>	<b>136.531.980</b>	<b>158.970.703</b>	<b>158.970.703</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

## 9.5 EVALUACION DEL PROYECTO:

Tabla No. 24

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL - Método directo</b>						
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROPIETARIO</b>						
Año ==>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(-) Aportes de los socios	-585.173.600	0	0	0	0	0
(+) Distribución de utilidades		0	127.124.584	1.419.978.094	2.939.244.694	4.985.654.995
<b>FCP</b>	<b>-585.173.600</b>	<b>0</b>	<b>127.124.584</b>	<b>1.419.978.094</b>	<b>2.939.244.694</b>	<b>4.985.654.995</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACIÓN</b>						
Año ==>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(-) Créditos recibidos	0	-409.621.520	0	0	0	0
(+) Abonos a capital	0	62.773.045	71.153.247	80.652.205	91.419.275	103.623.748
(+) Pago de intereses	0	54.684.473	46.304.271	36.805.313	26.038.244	13.833.770
(-) Ahorro de impuestos	0	-68.889.353	-365.857.073	-549.100.469	-813.793.556	-1.120.069.890
<b>FCF</b>	<b>0</b>	<b>-361.053.354</b>	<b>-248.399.554</b>	<b>-431.642.951</b>	<b>-696.336.038</b>	<b>-1.002.612.372</b>
<b>FCLO = FCP + FCF</b>	<b>-585.173.600</b>	<b>-361.053.354</b>	<b>-121.274.971</b>	<b>988.335.143</b>	<b>2.242.908.656</b>	<b>3.983.042.623</b>
<b>TIR</b>	<b>64,99%</b>					

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla No. 25

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
Año ==>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>2.634.450.000</b>	<b>5.922.675.135</b>	<b>8.371.943.900</b>	<b>11.648.174.834</b>	<b>15.074.878.144</b>
COSTO DE ADQUISICION	0	890.880.000	1.217.610.240	1.349.501.149	1.563.354.401	1.809.208.056
COSTO DE MANTENIMIENTO	0	75.484.529	191.312.486	296.778.034	418.498.506	551.090.545
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>0</b>	<b>966.364.529</b>	<b>1.408.922.726</b>	<b>1.646.279.183</b>	<b>1.981.852.907</b>	<b>2.360.298.602</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1.668.085.471</b>	<b>4.513.752.409</b>	<b>6.725.664.717</b>	<b>9.666.321.927</b>	<b>12.714.579.542</b>
<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>						
GASTOS DE ADMÓN Y VTAS		1.036.290.240	1.068.311.608	1.156.620.266	1.294.914.607	1.454.998.279
GASTO DE DEPRECIACIÓN		257.539.036	453.030.995	689.250.154	1.005.349.997	1.015.449.976
GASTOS DIFERIDOS		18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000
GASTO FINANCIERO		54.684.473	46.304.271	36.805.313	26.038.244	13.833.770
GASTO TESORERIA		0	74.487.205	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>		<b>1.366.913.749</b>	<b>1.660.534.080</b>	<b>1.901.075.733</b>	<b>2.344.702.847</b>	<b>2.502.682.025</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>301.171.722</b>	<b>2.853.218.329</b>	<b>4.824.588.984</b>	<b>7.321.619.080</b>	<b>10.211.897.516</b>
<b>VENTAS DE EQUILIBRIO</b>						
Año ==>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ÍNDICE DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>63,32%</b>	<b>76,21%</b>	<b>80,34%</b>	<b>82,99%</b>	<b>84,34%</b>
<b>VENTAS DE ESTIMADAS EMPRESA</b>	<b>0</b>	<b>2.634.450.000</b>	<b>5.922.675.135</b>	<b>8.371.943.900</b>	<b>11.648.174.834</b>	<b>15.074.878.144</b>
<b>VENTAS DE EQUILIBRIO EMPRESA</b>		<b>2.158.801.805</b>	<b>2.178.853.205</b>	<b>2.366.412.846</b>	<b>2.825.429.249</b>	<b>2.967.272.841</b>
<b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>		<b>18,05%</b>	<b>63,21%</b>	<b>71,73%</b>	<b>75,74%</b>	<b>80,32%</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla No. 26

<b>CALCULO EBITDA:</b>						
<b>Año ==&gt;</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Utilidad neta		201.785.054	1.911.656.281	3.234.258.794	4.907.654.487	6.845.413.874
(+) Impuestos		99.386.668	941.562.049	1.592.993.137	2.417.202.956	3.371.621.759
(+) Intereses (gasto financiero)		54.684.473	46.304.271	36.805.313	26.038.244	13.833.770
<b>EBIT</b>		<b>355.856.195</b>	<b>2.899.522.601</b>	<b>4.864.057.245</b>	<b>7.350.895.687</b>	<b>10.230.869.403</b>
(+) Depreciaciones		257.539.036	453.030.995	689.250.154	1.005.349.997	1.015.449.976
(+) Amortizaciones		18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000
<b>EBITDA</b>		<b>631.795.231</b>	<b>3.370.953.596</b>	<b>5.571.707.399</b>	<b>8.374.645.684</b>	<b>11.264.719.379</b>
<b>Margen EBITDA</b>		<b>24,0%</b>	<b>56,9%</b>	<b>66,6%</b>	<b>71,9%</b>	<b>74,7%</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cuentas por cobrar (clientes)		219.537.500	713.093.761	1.410.755.753	2.381.436.989	3.637.676.834
Inventarios		107.382.463	156.785.966	192.725.299	238.376.578	256.888.509
Cuentas por pagar (proveedores)		(174.496.502)	(415.850.890)	(709.431.255)	(1.072.702.531)	(1.460.349.286)
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO NETO</b>		<b>152.423.461</b>	<b>454.028.838</b>	<b>894.049.797</b>	<b>1.547.111.035</b>	<b>2.434.216.057</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO COMPROMETIDO</b>		<b>5,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>10,7%</b>	<b>13,3%</b>	<b>16,1%</b>
<b>ATRACTIVIDAD DEL CRECIMIENTO</b>		<b>4,14</b>	<b>7,42</b>	<b>6,23</b>	<b>5,41</b>	<b>4,63</b>
<i>* Es bueno porque aunque crezca en Ventas y Ebitda, no se los esta llevando el Capital de Trabajo</i>						
<b>VARIACIONES PORCENTUALES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Ventas	100,0%	55,5%	29,3%	28,1%	22,7%	
Cuentas por cobrar	100,0%	224,8%	97,8%	68,8%	52,8%	
Inventarios	100,0%	46,0%	22,9%	23,7%	7,8%	
Cuentas por pagar	100,0%	138,3%	70,6%	51,2%	36,1%	

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla No. 27

<b>1 Tasa libre de riesgo COLOMBIA</b>	$R_{f, col}$	<b>12,63%</b>				
<b>2 Prima de riesgo de la empresa</b>	$L(R_m - R_f)$	<b>7,60%</b>				
<b>3 Total prima compañía</b>		<b>4,00%</b>				
<b>Costo de los recursos Patrimonio</b>		<b>24,2%</b>				
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>						
<b>AÑO ==&gt;</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Saldo promedio de la deuda <b>D</b>	346.848.475	275.695.228	195.043.023	103.623.748	0	
Patrimonio promedio <b>K</b>	786.958.654	2.571.490.351	4.385.771.051	6.354.180.844	8.213.939.723	
<b>Recursos totales D + K</b>	<b>1.133.807.128</b>	<b>2.847.185.578</b>	<b>4.580.814.074</b>	<b>6.457.804.592</b>	<b>8.213.939.723</b>	
Participación de la deuda <b>D / (D + K)</b>	30,6%	9,7%	4,3%	1,6%	0,0%	
Participación de los recursos propios <b>K / (D + K)</b>	69,4%	90,3%	95,7%	98,4%	100,0%	
<b>CALCULO DEL COSTO DE LA DEUDA</b>						
<b>AÑO ==&gt;</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Gasto financiero <b>I</b>	54.684.473	46.304.271	36.805.313	26.038.244	13.833.770	
Saldo promedio de la deuda <b>D</b>	346.848.475	275.695.228	195.043.023	103.623.748	0	
<b>Costo de la deuda <math>i_d</math></b>	<b>15,8%</b>	<b>16,8%</b>	<b>18,9%</b>	<b>25,1%</b>	<b>0,0%</b>	
<b>Costo deuda después de impuestos <math>i_d(1-t_x)</math></b>	<b>10,6%</b>	<b>11,3%</b>	<b>12,6%</b>	<b>16,8%</b>	<b>0,0%</b>	
<b>WACC</b>	<b>20,1%</b>	<b>20,1%</b>	<b>23,0%</b>	<b>23,7%</b>	<b>24,2%</b>	
<b>FLUJOS:</b>	0	1	2	3	4	5
	-585.173.600	-361.053.354	-121.274.971	988.335.143	2.242.908.656	3.983.042.623
<b>FLUJOS DESCONTADOS AL WACC:</b>	-585.173.600	-300.752.357	-80.193.723	521.670.250	945.252.333	1.346.045.795
<b>VPN:</b>	1.846.848.698	POSITIVO				
<b>TIEMPO DE RECUPERACION INVERSION:</b>	4	AÑOS				

Fuente: Elaborado por los autores.

## BIBLIOGRAFIA

Ross, Westerfield, Jaffe (2012). Finanzas Corporativas, Novena 9 Edición.

Galindo Ruíz, C. J. (2008). *Manual para la Creación de Empresas*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Silva Duarte, J. E (2008). *Emprendedor*, Ed. Alfaomega.

Ley 590 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Ley 1258 de diciembre 2008, Por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

IDC informe 2011, Análisis Ventas Ofimática

Informe de Proyecciones Macroeconómicas, Capitulo 9 2011-2017, Dirección de Investigaciones Económicas y Estratégicas, Grupo Bancolombia.

[http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Proexport%20-%20Oportunidades\\_industria\\_Software%20%20TI%20Colombia%20-%20Junio%20-%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Proexport%20-%20Oportunidades_industria_Software%20%20TI%20Colombia%20-%20Junio%20-%202012.pdf).

<http://colombiatic.mintic.gov.co/index.php/novedades/112-boletin-trimestral-de-las-tic-tercer-trimestre-de-2012>

<http://www.ermestel.com/empresa>.

<http://www.kumo.com.co/blog/glosario-sobre-tecnologia-en-la-nube/>

[http://www.avanxo.com/que\\_hacemos.html](http://www.avanxo.com/que_hacemos.html)

<http://www.siust.gov.co/siust/>

<http://reyesestadistica.blogspot.com/2011/07/muestreo-simple-aleatorio.html>

<http://www.colombiadigital.net/emprendedores/teletrabajo.html>