



**ANALISIS DE FACTORES ESTRATEGICOS Y SITUACION FINANCIERA
DE LA EMPRESA TELEDISCA**

Mauricio Ríos Hurtado

Universidad EAN

Maestría Creación y Dirección de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

2020

Análisis de Factores Estratégicos y Situación Financiera de la Empresa Teledisca

Mauricio Ríos Hurtado

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Creación y Dirección de Empresas

Director:

Dario Mauricio Reyes Giraldo

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Maestría Creación y Dirección de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

A mis padres por su gran amor y entrega.

A mi mejor amiga y compañera de vida,
gracias por estar siempre a mi lado y
apoyarme en cada desafío..

*“Si puedes creer, al que cree todo es
Posible”*

Jesus

~ V ~

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación Financiera
de la Empresa Teledisca**



Agradecimientos

Agradezco en primera medida a Dios por darme tantas oportunidades valiosas en la vida, darme una familia maravillosa que me apoya en cada proyecto y a todas las personas que me han colaboraron en este proyecto y a la Universidad EAN que ha sido parte fundamental en mi desarrollo empresarial.

Resumen

Teledisca es una empresa de BPO por sus siglas en Ingles (Business Process Outsourcing) o Tercerización de Servicios. La cual nace en 2016 como un emprendimiento de Oportunidad dada la experiencia de su Fundador en esta industria y conocimiento del sector de las Telecomunicaciones en distintas organizaciones tanto nacionales como internacionales. Teledisca ha hecho parte del Instituto para el Emprendimiento Sostenible de la Universidad EAN y en el año 2015 cuando apenas era una idea de negocio fue ganador del Concurso de Capital Semilla organizado por la Universidad EAN en la cual recibió un Capital de \$30.000.000 COP para su inicio operativo.

Teledisca brinda principalmente servicios de canal de ventas en modalidad de Telemercadeo para empresas de Telecomunicaciones, los cambios acelerados en términos de transformación digital han motivado a sus Directivas a implementar nuevas unidades de negocio que le permitan a Teledisca brindar servicios de Marketing Digital, Desarrollo Web y Consultoría en temas de Experiencia de Clientes a otros nichos de mercado como son las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) de Colombia para que estas a su vez tercericen procesos comerciales y de servicio y puedan enfocarse en sus procesos centrales de negocio lo cual les permita ser sostenibles en el tiempo y diferenciarse de sus competidores, dejando de esta manera los procesos tercerizados en manos de un experto.

Como toda empresa en Etapa de Crecimiento Teledisca enfrenta varios desafíos entre ellos el levantamiento de capital, por ello se hace necesario una evaluación de tipo estratégico para vislumbrar su proyección a corto y mediano plazo; y encontrar alternativas de financiamiento que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el mercado.

Palabras clave: Outsourcing, Telemercadeo, Emprendimiento Sostenible, Marketing Digital, Experiencia de Clientes, Estrategia

Abstract

Teledisca is a BPO company for its acronym in English (Business Processing Outsourcing) or Services Outsourcing. Which was founded in 2016 as an entrepreneurial Opportunity given the experience of its Founder in this industry and knowledge of the Telecommunications sector in different national and international organizations. Teledisca has been part of the Institute for Sustainable Entrepreneurship of EAN University and in 2015 when it was just a business idea, it was awarded with \$ 30,000,000 in seed capital by the Seed Capital Contest organized by EAN University.

Teledisca mainly provides sales (distribution) channel services in the Telemarketing mode (telemarketing) for Telecommunications companies, accelerated changes in terms of digital transformation have motivated its executives Directors to implement new business units that allow Teledisca to provide Digital Marketing, Web Development and Consulting on Customer Experience issues to other market niches such as SMEs (Small and Medium Enterprises) in Colombia, in order for them to outsource commercial and service processes and can focus on their core business processes, thus allowing them to be sustainable over the time and differentiate itself from its competitors, thus leaving outsourced processes in the hands of an expert.

Like any other company in the Growth Stage, Teledisca faces several challenges, including raising capital, which is why a strategic evaluation is necessary to envision its projection in the short and medium term; and find financing alternatives that make the most of the opportunities offered by the market.

Keywords: Outsourcing, Telemarketing, Sustainable Entrepreneurship, Digital Marketing, Customer Experience, Strategy

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACION.....	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1 LA INDUSTRIA DEL OUTSOURCING	20
4.2 LA IMPORTANCIA DEL BPO EN LA ECONOMÍA NACIONAL.....	23
4.3 LA FINANCIACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS EN COLOMBIA	24
5. MARCO INSTITUCIONAL	26
5.1 CONTEXTO SOBRE LA EMPRESA	26
5.2 ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD	32
6. DISEÑO METODOLOGICO	35
6.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EMPRESARIAL	36
6.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	36
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	37
7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	39
7.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EMPRESARIAL	39
7.1.1 Análisis del ambiente Externo a través de la metodología PEST.....	39
7.1.2 Análisis del ambiente Interno	42
7.1.3 Factores claves de éxito	52

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**



8. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	53
8.1 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA	53
8.2 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	55
8.2.1 Análisis Financiero de la Empresa	55
8.2.2 Comparativo con otras empresas del sector	71
9. PLAN DE INTERVENCIÓN	74
9.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	74
9.2 PROPUESTA DE INDICADORES FINANCIEROS	76
9.3 ESTRATEGIAS Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES FINANCIEROS.....	76
10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	79
10.1 RECOMENDACIONES	79
10.2 CONCLUSIONES	81
11. REFERENCIAS.....	82

Lista de Figuras

Figura 1. Tasa de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresa	18
Figura 2. Ceremonia de premiación Capital Semilla 2015	27
Figura 3. Primeras Instalaciones Teledisca.....	28
Figura 4. Servicios que brinda Teledisca.....	29
Figura 5. Algunas campañas desarrolladas por Teledisca	30
Figura 6. Reconocimiento INNpulsas Colombia.....	31
Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible en que busca aportar Teledisca	33
Figura 8. Elementos básicos de la administración estratégica	35
Figura 9. Matriz FODA.....	37
Figura 10. Cadena genérica de valor.....	43
Figura 11. Cadena de Valor Teledisca	43
Figura 12. Macro procesos Estratégicos	44
Figura 13. Macro procesos Misionales	44
Figura 14. Macro procesos de Apoyo	45
Figura 15. Organigrama Teledisca.....	46
Figura 16. Los nueve grandes valores culturales	48
Figura 17. Valores Corporativos Teledisca	49

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de Empresas en Colombia	17
Tabla 2. Beneficios y riesgos del Outsourcing	20
Tabla 3. Servicios que componen los subsectores del Outsourcing	21
Tabla 4. El sector BPO en cifras	23
Tabla 5. Modalidades de Financiación para Emprendimientos	24
Tabla 6. Definición de valores corporativos Teledisca.....	50
Tabla 7. Matriz FODA.....	54
Tabla 8. Estado de Resultados Teledisca 2016-2019.....	56
Tabla 9. Balance General Teledisca 2016-2019	57
Tabla 10. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General 2019 vs 2018	60
Tabla 11. Indicador de liquidez Teledisca 2018-2019.....	64
Tabla 12. Razón de efectivo Teledisca 2018-2019.....	65
Tabla 13. Margen de Utilidad Teledisca 2018-2019	66
Tabla 14. Margen de Utilidad Teledisca 2017 a 2019	67
Tabla 15. Rendimiento sobre los Activos de Teledisca 2017 a 2019	68
Tabla 16. Rendimiento sobre el Capital de Teledisca 2017 a 2019.....	69
Tabla 17. Nivel de Endeudamiento Teledisca 2017 a 2019.....	70
Tabla 18. Periodo medio de cobranza Teledisca 2017 a 2019.....	70
Tabla 19. Comparativo Indicadores Financieros Teledisca vs otras empresas del Sector..	72
Tabla 20. Cuadro resumen de opciones estratégicas.	74
Tabla 21. Propuesta de indicadores financieros a 3 años.....	76
Tabla 22. Estrategias y su impacto en los Indicadores financieros.....	77

Lista de Formulas

Fórmula 1. Calculo del indicador de liquidez	63
Fórmula 2. Calculo de la Razón de Efectivo	64
Fórmula 3. Calculo del Margen de utilidad	66
Fórmula 4. Calculo del Rendimiento sobre los Activos (ROA)	67
Fórmula 5. Calculo del Rendimiento sobre el Capital (ROE)	68
Fórmula 6. Calculo del Nivel de Endeudamiento	69
Fórmula 7. Calculo del Periodo medio de cobranza	70

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Outsourcing es un término del inglés que podemos traducir al castellano como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’. En el mundo empresarial, define el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

La palabra, como tal, es un anglicismo que se compone con las voces out, que significa ‘fuera’, y source, que traduce ‘fuente’ u ‘origen’, es decir, fuente externa. En este sentido, el Outsourcing está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio.

(<https://www.significados.com/outsourcing/>, s.f.)

El Outsourcing tiene sus orígenes en Estados Unidos a inicios de los sesentas con actividades estándar y que no tenían nada que ver con el desarrollo de las actividades de los negocios, ejemplos de dichas actividades son, el servicio de vigilancia, el servicio de aseo, el mantenimiento de edificios, etc. En décadas posteriores la integración de este tipo de servicios de manera tercerizada ha llegado a actividades mucho más estratégicas como lo es la distribución logística e incluso el diseño de productos, varias empresas han llegado

a tal nivel de subcontratación que realmente maximizan sus capacidad operativa y de desarrollo comercial a través de expertos que les permita a ellos enfocarse en 2 o 3 actividades core¹ un buen ejemplo de ellos son en la actualidad las empresas de ropa las cuales subcontratan todo el proceso de manufactura, distribución y ventas y solo realizan actividades de Diseño y Marketing.

El equipo fundador de Teledisca vio una oportunidad en esta industria ya que algunos de ellos habían trabajado en ella más de 10 años y entendían la posibilidad que había de generar oportunidades laborales a población vulnerable, como lo son las personas en condición de discapacidad, las mujeres cabeza de familia y las personas en edad laboral en lugares alejados de las grandes capitales. Por otra parte observaron un nicho de mercado en las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) en Colombia que no tenían acceso a beneficiarse de la oferta de servicios de Outsourcing de Call Center o Contact Center para sus empresas, ya que la gran mayoría de dicha oferta está enfocada en las grandes corporaciones como lo son las entidades financieras, las aseguradoras, las empresas de Telecomunicaciones, entre otras que son las que requieren grandes cantidades de estaciones de trabajo, lo cual es muy atractivo para las Multinacionales que laboran en esta industria en el país.

Dicho lo anterior, mientras uno de los Directivos de Teledisca cursaba una Especialización en Gerencia de Servicio en la Universidad EAN en el año 2012, formulo un plan de negocios basada en una empresa que pudiera prestar estos servicios a Pymes en

¹ Core o core business, es un concepto del ámbito empresarial, que se refiere a la actividad que tiene la capacidad de generar valor y que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran beneficio para la compañía.

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**

Colombia, prestado en modalidad de Teletrabajo, lo cual permitiera brindar oportunidades laborales a población vulnerable. Esta iniciativa fue presentada en el año 2015 al Instituto para el Emprendimiento Sostenible que lideraba un concurso para entregar recursos de Capital Semilla a iniciativas de emprendimiento y entre alrededor de 600 iniciativas de emprendimiento Teledisca junto con otras 2 iniciativas se hizo a creadora a unos recursos de \$10.000 USD (en su momento \$30.000.000 COP) con lo cual se dio inicio a su actividad empresarial en Agosto de 2016.

1.2 Planteamiento del Problema

En la actualidad, Segundo Semestre de 2020. Teledisca continúa desarrollando su actividad comercial basada en la prestación de servicios de Contact Center y como Canal de ventas a través de Telemercadeo a empresas de distintos sectores pero principalmente de Telecomunicaciones. Ha venido trayendo un crecimiento interesante en el volumen de facturación, sin embargo este crecimiento no guarda relación con el flujo de efectivo que tiene la empresa lo cual ha requerido que incurra en nuevos créditos financieros para mantener la operación, también se pretende evaluar si la industria puede tener aún posibilidades de crecimiento y que alternativas puede tener Teledisca para hacerse a una mayor participación de mercado.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Realizar un análisis de factores estratégicos de la empresa Teledisca y realizar un análisis financiero con miras a darle el mejor manejo financiero para soportar el crecimiento que pudiera tener.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de los ambientes tanto externos como internos de la empresa con el fin de identificar sus respectivos factores estratégicos
- Evaluar el estado financiero de la empresa en sus últimos periodos
- Analizar si la situación financiera de Teledisca es equiparable a empresas del sector
- Formular recomendaciones de alternativas de financiamiento para la empresa

3. JUSTIFICACION

De acuerdo a la clasificación de las unidades empresariales por tamaño que se hace en el País, basada en el volumen de activos de las empresas (expresados en número de SMMLV²) conforme a la Ley 905 de 2004 (Ley Mipyme). Teledisca es una Pequeña Empresa ya que cuenta con 14 empleados y tiene en activos al cierre contable de 2019 por valor de \$441.266.715 COP lo cual equivale a 503 SMMLV (para el año 2020 el SMMLV se encuentra en \$877.802)

Tabla 1. Clasificación de Empresas en Colombia

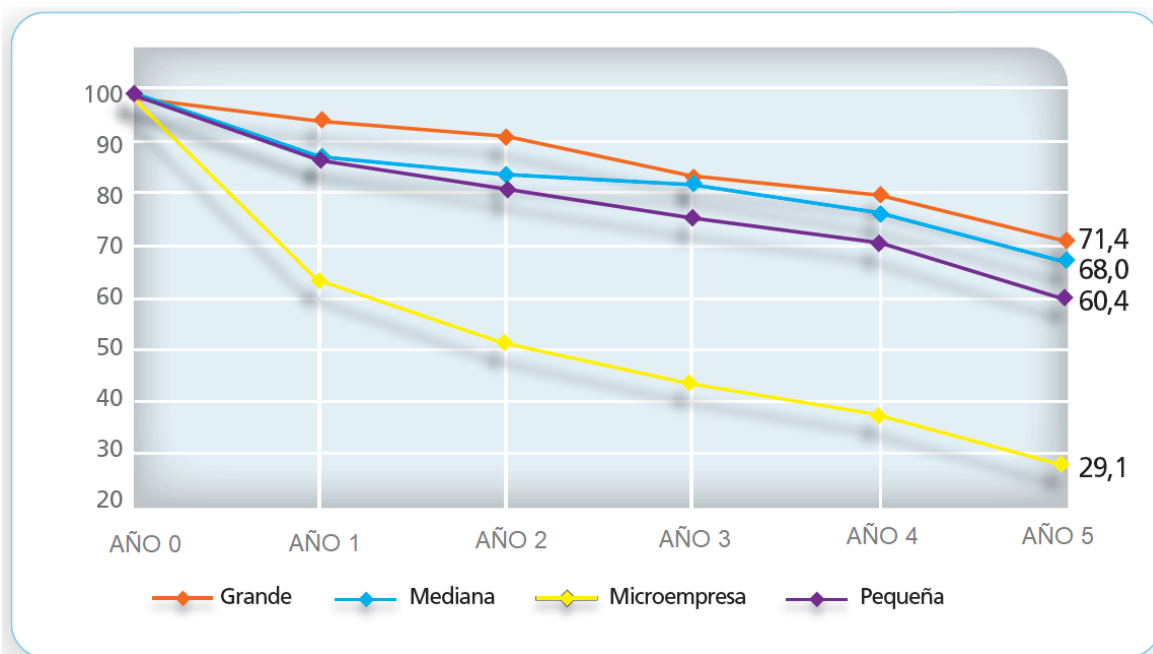
Tipo de Empresa	Número de Empleados	Activos Totales en SMMLV
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500, excluida la vivienda
Pequeña	11 - 50	501 - 5.000
Mediana	51 - 200	5001 - 15.000

Fuente. Elaboración propia, basada la Ley 905 de 2004

² SSML, Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes

Por otra parte en un estudio realizado en 2016 por parte de Confecamaras³ llamado *Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia* (de Comercio, 2016) describe como la tasa de supervivencia de las empresas varía en función del tamaño de la misma como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1. Tasa de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresa



Fuente: RUES

Conforme el estudio de (de Comercio, 2016) Teledisca entre su cuarto y quinto año entra en la zona quizá más crítica de supervivencia para las pequeñas empresas y si a esto le sumamos los resultados financieros que ha presentado en los últimos periodos, se hace

³ Confecámaras es un organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio Colombianas.

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**



necesario poder realizar este análisis de la situación financiera de la empresa y sus factores estratégicos.

De acuerdo con los grupos de investigación EAN (Universidad EAN), este trabajo dirigido se encuentra dentro del campo Emprendimiento y Gerencia. En el grupo de investigación Gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas G3Pymes, específicamente en la línea de investigación Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 La Industria del Outsourcing

A principios de la década de 1990, gurús de los negocios como Peter Drucker y Tom Peters desafiaron a las empresas a *"hacer lo que mejor hacen y subcontratar el resto"*. Los líderes empresariales tomaron sus consejos, y a finales de los noventa y la primera década del siglo XXI se vio un rápido aumento de la subcontratación (Vitasek, 2012). Esta recomendación sigue siendo aún tan relevante como lo fue entonces, y por ello vale la pena dar un vistazo a lo que nos comenta (Bedoya Gomez, 2018) y que se relaciona en la Tabla 2 sobre los beneficios y riesgos del Outsourcing.

Tabla 2. Beneficios y riesgos del Outsourcing

Beneficios	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar proveedores que ofrecen menores costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de conocimiento y habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir o eliminar costos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del Proveedor
<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en las actividades claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los costos de puesta en marcha y seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento, experiencia y tecnología del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento con las expectativas de calidad y de tiempos de entrega
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar efectividad y eficiencia de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir a un proveedor en competidor
	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación del clima laboral

Fuente. Elaboración propia basado en (Bedoya Gomez, 2018)

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**



El Sector de la Tercerización de Procesos de Negocio se compone de los siguientes subsectores:

- Business Process Outsourcing (BPO)
- Information Tecnology Outsourcing (ITO)
- Knowledge Process Outsourcing (KPO)

Estos subsectores de acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y su programa “Colombia Productiva” (www.colombiaproductiva.com, s.f.) Menciona están integrados por los Servicios que se describen en la Tabla 3:

Tabla 3. Servicios que componen los subsectores del Outsourcing

Subsector	Servicios
BPO	<ul style="list-style-type: none"> • contact center • back office • finanzas • contabilidad • recursos humanos
ITO	<ul style="list-style-type: none"> • servicios de software • servicios en la nube “cloud” • data centers e infraestructura
KPO	<ul style="list-style-type: none"> • telemedicina • investigación de mercados • análisis de información • ingeniería

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• servicios de educación remota |
|--|---|

Fuente. Elaboración propia basado en (www.colombiaproductiva.com, s.f.)

Este estudio cita: *Colombia es uno de los destinos más atractivos del mundo para la localización de servicios globales, como lo señalan AT Kearney⁴ y Gartner⁵, por su alta disponibilidad de talento humano calificado, costos competitivos y clima de negocios favorable, lo que le permitirá consolidarse como una plataforma exportadora de servicios cada vez más sofisticados, que incorporen nuevas y mejores tecnologías.*

El país tiene una gran oportunidad de atender el mercado de los Estados Unidos, mayor demandante de servicios BPO en el mundo, aprovechando la ventaja de su cercanía geográfica y cultural, para lo cual deberá seguir trabajando en fortalecer las competencias bilingües de su población.

Sobre el subsector de BPO y particularmente sobre los servicios de contact center que son los servicios que brinda Teledisca el gobierno nacional en cabeza del MINCIT⁶ ha diseñado una política orientada a fortalecer la capacidad de generación de valor e inserción global de los sectores de industria y servicios. Esta política denominada “*Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO*”

(<https://www.colombiaproductiva.com>, 2019) Esta Política se sustenta en cinco ejes estratégicos transversales que enmarcan la visión del Gobierno Nacional para transformar el aparato productivo colombiano: entorno competitivo, productividad, innovación,

⁴ AT Kearney es una empresa estadounidense de consultoría de gestión fundada en 1926 como una rama de McKinsey & Company

⁵ Gartner es una compañía líder mundial de investigación y consultoría en Tecnologías de la información

⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

formalización y emprendimiento e inversión. Adicionalmente, contempla un eje estratégico vertical denominado nuevas fuentes de crecimiento, orientado a acelerar la dinámica productiva de ciertas actividades económicas y facilitar el acceso de empresas nacionales a mercados internacionales relevantes.

4.2 La Importancia del BPO en la economía nacional

El Sector de BPO es estratégico para la economía nacional ya que este sector concentro cerca del 10% del PIB de servicios del País, sumo más de 500.00 empleos y apporto aproximadamente el 11% de las exportaciones de servicios. Adicionalmente concentro el 6,7% de las empresas de servicios registradas en el país, como se ilustra en la Tabla 4.

Tabla 4. El sector BPO en cifras

	Producción (Billones COP)	Empleo (Numero ocupados)	Exportaciones (Millones USD)	Tejido Empresarial
Valor	\$18,6	501.854	985,3	120.509
CPAC	3,9%	5,7%	8,8%	NA
Participación Porcentual %	11,5%	3,2%	10,9%	6,7%

Periodo de referencia	2010-2017	2010-2018	2010-2018	2019
	Fuente: DANE	Fuente:GEIH-DANE	Fuente:DANE-DIAN	Fuente:RUES Confecamoras

Fuente: (<https://www.colombiaproductiva.com/>, 2019)

4.3 La Financiación de emprendimientos en Colombia

Dado que parte del trabajo de investigación tiene un componente financiero, principalmente sobre Financiación en emprendimientos se hace relevante observar lo que comenta (Endeavor, 2019) en su estudio sobre *todo lo que un emprendedor debe saber si está levantando capital* en él se describen las modalidades de financiación que hay, las cuales se describen en la Tabla 5.

Tabla 5. Modalidades de Financiación para Emprendimientos

TIPO DE CAPITAL	FUENTE	DESCRIPCION
CAPITAL PROPIO		Se refiere a los activos financieros o que tengan valor financiero de un emprendedor. Dentro del capital también se incluyen equipos y propiedades dirigidas a la producción o el servicio del emprendimiento.
PRÉSTAMOS		Usualmente son de tipo bancario o en forma de notas convertibles, que se trata de dinero que el emprendedor recibe por parte de una contraparte –sea una entidad o una figura diferente–, a cambio de un reembolso en el futuro. Este reembolso suele incluir intereses o cargos financieros adicionales que dependen del tiempo acordado entre las dos partes.
INVERSIONISTAS	AMIGOS Y FAMILIA	Usualmente son los primeros en hacer inversiones en el emprendimiento y los motiva el conocimiento que tienen del emprendedor. Por lo general, tales inversiones se realizan de una manera informal, en donde no se documentan los términos y condiciones de esta.
	INVERSIONISTAS ÀNGELES	Se denominan de esta manera a aquellas personas que, por contar con excedentes de caja, deciden invertir en un emprendimiento sin agregar valor o tracción al mismo. Este inversionista solo busca

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**



	obtener un mayor beneficio por la venta futura de su participación en el emprendimiento.
CAPITAL DE RIESGO E INVERSIONISTAS ESTRATÉGICOS	Se trata de un inversionista profesional, quien tiene conocimientos financieros y de este tipo de negocios. Además, su finalidad es llevar a cabo este tipo de inversiones en emprendimientos para agregarles valor y posteriormente vender su participación a mejores precios. El motivo para hacer la inversión se fundamenta en la potencialidad del negocio mismo, base del emprendimiento.
MERCADOS PÚBLICOS Y CAPITAL PRIVADO	(Bancos y Oferta Pública Inicial- IPOs). Hacen presencia cuando la startup se encuentra en una etapa más madura, en la que existe un flujo de capital constante y un menor riesgo de inversión. En esta modalidad de inversión, las startups pasan por un proceso rígido para vender acciones en IPOs (Initial public offering), es decir, las acciones pueden venderse en mercados públicos como la bolsa de NY, Londres, etc. Eso permite a las compañías conseguir grandes cantidades de capital para un crecimiento rápido.

Fuente: Construcción propia basada en (Endeavor, 2019)

5. MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Contexto sobre la empresa

En el año 2012 mientras uno de los fundadores de Teledisca SAS cursaba sus estudios de Especialización en Gerencia de Servicio en la Universidad EAN, durante la cátedra de Iniciativa de Emprendimiento formulo un *Proyecto de implementación en modalidad de teletrabajo para personas con discapacidad motora “Teledisc@”* (Flórez, 2012), una empresa cuyo objetivo sería brindar apoyo en temas de servicio y ventas a través de Telemercadeo a Pymes, con el diferencial que las personas que prestarían el servicio se encontrarían en modalidad de Teletrabajo, lo cual permitiría brindar oportunidades a población vulnerable como personas en condición de discapacidad física, madres cabeza de familia, Jóvenes en poblaciones alejadas, esta iniciativa en ese momento no se llevó a cabo dados los compromisos laborales que llevaban a cabo los integrantes de este equipo inicial.

Posteriormente en el año 2015 la universidad EAN abre una convocatoria tipo concurso de capital semilla en la cual había que pasar ciertos procesos de evaluación y acompañamiento en temas principalmente de modelo de servicio y viabilidad del proyecto. Teledisca se presenta a dicho concurso junto con 239 Iniciativas adicionales por 1 de los 3 apoyos que brindaría el concurso con recursos de Capital Semilla por valor de \$30.000.000 COP, con lo cual se dio inicio a la operación. En la Figura 2 hay una foto de la ceremonia de entrega del capital semilla

Figura 2. Ceremonia de premiación Capital Semilla 2015



Fuente: Registro Fotográfico Teledisca

Con estos recursos se adquirieron equipamiento tales como computadores, mobiliario, diademas, material de mercadeo, equipos de comunicaciones, se implementó la página web y se pagaron los primeros meses de arriendo de la operación, algunos de estos equipamientos se observan en la Figura 3.

Figura 3. Primeras Instalaciones Teledisca



Fuente: Registro Fotográfico Teledisca

Después de algunas sesiones de mentoría por parte del Instituto para el emprendimiento sostenible de la Universidad EAN se reformulo la Visión de la empresa con miras a abrirse campo en la Industria del BPO comunicando una propuesta de valor más clara para sus clientes, no solo enfocándose en el segmento de las Pymes quedando redactada de la siguiente manera *“Somos una empresa integradora de servicios de BPO para las empresas que requieren gestión de Canales de Ventas, Servicio y Marketing para construir y mejorar el relacionamiento con sus clientes”*.

El 4 de Agosto de 2016 se da inicio a la gestión comercial con el registro en cámara de comercio de la sociedad bajo la modalidad SAS⁷ y las actividades mercantiles 8220 (ACTIVIDADES DE CENTROS DE LLAMADAS (CALL CENTER), 8299 (OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE APOYO A LAS EMPRESAS) y 6190 (OTRAS

⁷ Sociedad por Acciones Simplificadas

ACTIVIDADES. Estas actividades se detallan de una manera comercial en la Página Web de Teledisca (<https://www.teledisca.com/servicios/>, s.f.) Como se observa en la figura 4.

Figura 4. Servicios que brinda Teledisca

Nuestros Servicios

			
Servicio al Cliente	Ventas	Back Office	Consultoría en Customer Experience
Apoyamos su estrategia Empresarial a través de una adecuada gestión de sus canales Presenciales, Telefónicos, y Virtuales, para ofrecerles la mejor experiencia a sus clientes	Gestionamos sus procesos de venta desde la prospección, hasta el cierre de venta, así como temas de venta cruzada y up selling, gestión de entrega e instalación de productos y/o servicios a través de las técnicas de ventas más adecuadas para conquistar su mercado objetivo.	Tratamiento de sus procesos de Back Office tales como recepción, Digitalización, Digitación, Análisis y Procesamiento de Información y Gestion Documental	<ul style="list-style-type: none">• Construcción de Modelos de Servicio mediante diversas metodologías como:• Journey Mapping• Desing Thinking• Benchmarking

Fuente. Página Web Teledisca

Hacia el mes de Septiembre del mismo año se da inicio a la campaña de ventas para *Azteca Comunicaciones Colombia*, empresa que tiene a su cargo la operación, mantenimiento y comercialización de la red de fibra óptica más grande del país. El objetivo de la campaña era la consecución de clientes del segmento Negocios y Pymes a nivel nacional que necesitaran servicios de Internet con mayores velocidades de navegación, esta campaña sigue vigente actualmente (Septiembre de 2020) y ha sido el

caso de éxito para atraer nuevas empresas de Telecomunicaciones para ofrecer los servicios de canal comercial como lo ha sido *Internexa*, *ETB*, *Media Commerce*, *HughesNet*, *Skynet* y *Net2Phone*. También se han realizado campañas para otro tipo de Industrias como Salud e IPS, Cooperativas y Universidades. Como se observan en la Figura 5.

Figura 5. Algunas campañas desarrolladas por Teledisca



Fuente. Elaboración propia

En el año 2017 entendiendo el apoyo que el gobierno estaba brindando a través de entidades como *iNNpulsa Colombia*⁸ al emprendimiento, inicia su proceso para entrar al *Programa Aldea* el cual tiene como objetivo fortalecer el emprendimiento innovador (también denominado de alto impacto) en Colombia. El programa cuenta con tres etapas denominadas Retos, y con la posibilidad de ser parte de la comunidad de emprendedores

⁸ iNNpulsa Colombia es la agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional, que, junto al MinCIT, acompaña la aceleración de emprendimientos de alto potencial y los procesos innovadores y de financiación que permiten escalar a las empresas del país.

innovadores, cuyo fin es promover la consolidación, el crecimiento y sostenibilidad de emprendedores innovadores (alto impacto) para que se conviertan en los próximos grandes empresarios de Colombia y el mundo, dinamizando los entornos regionales, los actores que intervienen en ellos y fortaleciendo de esta manera los ecosistemas de emprendimiento regionales. (innpulsacolombia.com, s.f.). Después de un proceso de más de 10 meses Teledisca se convirtió en una de las 60 empresas de mayor proyección para el ecosistema de emprendimiento liderado por INNPulsa. Como se observa en la figura 6.

Figura 6. Reconocimiento INNPulsa Colombia



Fuente: Registro Fotográfico Teledisca

Pertenecer a la red de emprendedores Aldea de INNPulsa, junto con el apoyo de la Universidad EAN ha brindado una exposición en medios de comunicación y en el

ecosistema de emprendimiento a Teledisca que ha servido para su posicionamiento en la industria.

Algunas menciones en Medios han sido:

- **Teledisca:** es un contact center con modalidad de teletrabajo que permite dar continuidad de servicio a sus clientes. (www.dinero.com, 2020)
- **Más que un emprendimiento social** (www.semana.com, 2018)
- **Algunos casos de éxito incubados desde la universidad** (www.eltiempo.com, 2019)
- **Emprendedores de aula no son leyenda** (Portafolio, 2018)

5.2 Enfoque de Sostenibilidad

Teledisca tiene un enfoque bastante marcado en temas de sostenibilidad, fruto a que sus directivas han realizado procesos de formación en la Universidad EAN. Como en el caso de Mauricio Ríos Hurtado (Especialista en Gerencia de Servicio y Maestría en Creación y Dirección de Empresas) y Carolina Sastoque Londoño (Especialista en Administración Financiera). Es por esto que su proyecto empresarial está pensado que pueda aportar a 4 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS⁹)

⁹ En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>, s.f.) Planteados por la ONU¹⁰ estos Objetivos se detallan en la Figura 7 a continuación.

Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible en que busca aportar Teledisca



Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Teledisca considera que aporta a los siguientes 4 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la siguiente manera:

- **Igualdad de Género:** En la actualidad el 57% de la planta de personal de Teledisca es cubierta por mujeres, todas en igualdad de condiciones tanto a nivel de compensación salarial como de trato acorde y oportunidades.

¹⁰ Organización de Naciones Unidas

- **Trabajo decente y crecimiento económico:** Teledisca ha creado empleos de calidad remunerados por encima de la media de la industria, lo cual ha permitido mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. De igual manera se brinda un gran apoyo a Jóvenes que nunca han cotizado al sistema de seguridad social para que puedan optar a su primer empleo.
- **Reducción de las desigualdades:** Teledisca en su planta de personal cuenta con migrantes remunerados en las mismas condiciones que el personal local.
- **Ciudades y comunidades sostenibles:** Desde sus inicios Teledisca implemento días de Teletrabajo, esto con el fin que los colaboradores disminuyeran desplazamientos en transporte público y promovió el uso de la bicicleta como principal medio de transporte. De igual manera las instalaciones quedan en un sitio en el cual los colaboradores pueden llegar principalmente caminando.

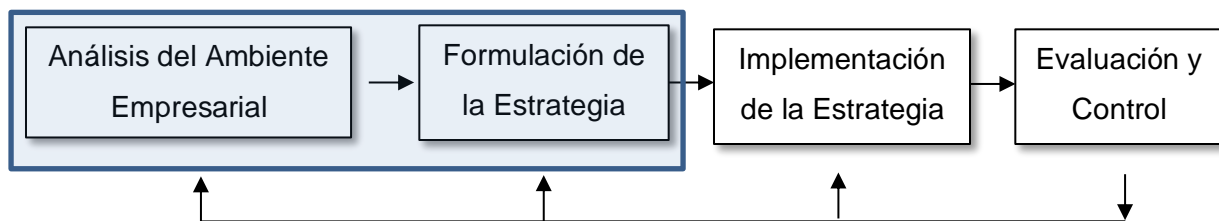
6. DISEÑO METODOLOGICO

Para el desarrollo de este trabajo se utilizara el modelo básico de administración estratégica planteado por (Wheelen, 2007) en el cual se plantean cuatro elementos básicos en la administración estratégica, los cuales son:

- Análisis del ambiente empresarial
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

En detalle el presente trabajo abordara los dos primeros elementos (Análisis del ambiente empresarial y Formulación de la Estrategia) como se detallan en la figura 8.

Figura 8. Elementos básicos de la administración estratégica



Fuente. (Wheelen, 2007)

6.1 Análisis del ambiente empresarial

Desde el Análisis del ambiente empresarial evaluaremos el ambiente externo, el cual está integrado por el Ambiente Social (oportunidades y amenazas) las cuales se encuentran por fuera de la organización y generalmente no están bajo el control de la administración y son determinadas por Fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales. Se revisara también un análisis del ambiente industrial del BPO y como ha venido siendo su comportamiento en el país

Por otra parte haremos una revisión también del ambiente interno, el cual está integrado por (fortalezas y debilidades) las cuales están presenten dentro de la organización y comúnmente no están bajo el control a corto plazo de la administración y son modeladas por la estructura de la empresa, su cultura y los recursos con los que cuenta.

6.2 Formulación de la Estrategia

Posteriormente en la fase de formulación de la estrategia utilizaremos la herramienta de análisis FODA¹¹ que ilustramos en la Figura 9 para encontrar posibles estrategias alternativas, esta matriz nos permitirá ilustrar como las oportunidades y amenazas externas se pueden relacionar con las fortalezas y debilidades externas.

¹¹ FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica.

Figura 9. Matriz FODA

Factores Externos (EFAS)	Factores Internos (IFAS)	Fortalezas Internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades Internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades Externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO: MAXI-MAXI Es potencialmente la estrategia más exitosa pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: MINI-MAXI Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades	
Amenazas Externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro de Oportunidades	Estrategia FA: MAXI-MINI Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: MINI-MINI Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas	

Fuente: (Medrano, 2018)

6.3 Evaluación Financiera de la Empresa

Siguiendo con el modelo básico de administración estratégica planteado por (Wheelen, 2007) en la fase de Formulación de la estrategia se establecen los objetivos, los cuales son los resultados finales de la actividad planificada, para nuestro trabajo en particular cobra relevancia los objetivos financieros, por este motivo quisiéramos realizar un ejercicio de evaluación financiera de Teledisca a través de los Indicadores o Ratios Financieros para evaluar la salud financiera de la empresa y así evaluar si es conveniente realizar ajustes al modelo económico. Ya que es de vital importancia para todas las organizaciones con ánimo

de lucro la maximización de la utilidad para los accionistas o como lo describe de una manera más explícita (Jaffe, 2012) *La meta de la administración financiera es maximizar el valor actual por cada acción del capital existente*. Dicho lo anterior es necesario aprender a identificar las inversiones y acuerdos de financiamiento que tienen un efecto más favorable sobre el valor de las acciones. También es absolutamente pertinente conocer el valor que tiene bien sea un proyecto, una iniciativa de emprendimiento o una empresa ya en ejecución.

También es importante analizar si se están cumpliendo los Objetivos Básicos Financieros como lo explica (García, 2009) los cuales son un indicador interesante para razonar si una empresa puede considerarse como un buen negocio, estos son:

- Reponer el Capital de Trabajo (KT) y atender los requerimientos de inversión en activos fijos (AF)
- Atender el servicio a la deuda
- Repartir utilidades a los socios de acuerdo a sus expectativas

Para poder determinar si el valor de una empresa se está aumentando o disminuyendo, lo mínimo que se debe tener disponible es una estimación de su valor, para lo cual el primer paso de acuerdo a (García, 2009) es la realización de un *diagnostico financiero y estratégico*.

Este diagnóstico permite determinar las eventuales necesidades de reestructuración operativa o financiera que requiera la empresa con el fin de incrementar su valor.

7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnostico organizacional se organizó de manera lógica y por fases de la siguiente manera:

7.1 Análisis del ambiente empresarial

7.1.1 Análisis del ambiente Externo a través de la metodología PEST

7.1.1.1 Factores Políticos

Apoyo Gubernamental: En cabeza del gobierno nacional hay un fuerte apoyo en temas de emprendimiento, entidades como iNNpulsa, el MinCIT, el mismo MINTIC con entidades como APPS.CO, el SENA con su programa de Fondo Emprender apoyan el emprendimiento de alto impacto y emprendimiento social como vehículo para generar bienestar y prosperidad a la población. En palabras del mismo presidente de la republica a quien cito *“Nuestros principios siguen férreos; nuestros principios de defender lo que es la responsabilidad macroeconómica, las reglas claras para la promoción de la inversión nacional e internacional y, por supuesto, la motivación para que el espíritu emprendedor crezca en nuestro país no están en tela de juicio”* (República, 2020)

7.1.1.2 Factores Económicos

Tendencia del offshoring¹²: Esta tendencia global que permite a las organizaciones deslocalizar procesos de negocios a otros países, donde la mano de obra, el bienestar socio-político u otros factores permitan desarrollar las actividades económicas con una mayor ganancia para las empresas ha tenido una tendencia de crecimiento importante para Colombia, dado varios factores como lo son: su posición geográfica la cual nos permite tener el mismo huso horario que Norteamérica, una población joven en edad laboral, un crecimiento en la población bilingüe como lo describe (www.portafolio.co, 2013)

Colombia es un HUB del BPO: De acuerdo un estudio contratado por Procolombia¹³ y realizado por Frost & Sullivan¹⁴ El sector de BPO sigue adelante con su internacionalización y está en constante crecimiento, con una tasa anual de aumento en sus ingresos de 3,8% de aquí al 2022, según Frost & Sullivan. Asimismo, Colombia es el tercer país con más agentes de contact centers en la región con cerca de 124.000 y se estima que para 2020 supere los 130.000. Esto se suma al hecho que el país cuenta con

¹² Offshoring u Offshore Designa la actividad, por parte de empresas con sede en un determinado país, de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro país, donde por lo general enfrentarán menores costos en mano de obra, menor presión en leyes laborales, menor cantidad de normativas gubernamentales, reducción de otro tipo de costos, u otros beneficios cualesquiera desde el punto de vista del lucro económico para la empresa.

¹³ PROCOLOMBIA es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.

¹⁴ Frost & Sullivan es una firma de consultoría de negocios involucrada en investigación y análisis de mercado, consultoría de estrategia de crecimiento y capacitación corporativa en múltiples industrias. Tiene su sede en Mountain View, California, y tiene 40 oficinas en seis continentes

experiencia exportadora y gran posicionamiento regional, al representar el 13,1% de las ventas de contact center en la región en el 2019”. (<https://procolombia.co>, 2020)

Es pertinente ver a la luz de los cambios que se están ocasionando en la actualidad dada la emergencia del COVID-19. Según un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá el 95% de los empresarios considera que la crisis del Covid-19 los está afectando de manera negativa y las microempresas han sido las más afectadas. Fuente: Encuesta Nacional Impacto Económico Covid-19, Capítulo Bogotá, 23 de abril 2020. Si bien Teledisca orienta su oferta de valor a las Pymes, sus clientes actuales hacen parte de Medianas y Grandes empresas en el País las cuales reportan una menor afectación económica, de 5% y 6% respectivamente, lo cual puede repercutir en un menor impacto para los ingresos a futuros de Teledisca.

7.1.1.3 Factores Socioculturales

Auge del emprendimiento: Casos de éxito como Rappi¹⁵, Merqueo¹⁶, Platzi¹⁷ han hecho que la población colombiana y principalmente los jóvenes vean en el

¹⁵ Rappi es una Mega Startup de consumo de alto crecimiento que busca ser la tienda de todo de América Latina. Conecta a los usuarios que desean comprar alimentos preparados, comestibles, ropa y prácticamente cualquier cosa con contratistas independientes que puedan satisfacer esas necesidades. Operando en Colombia, México, Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, Perú, Ecuador y Costa Rica

¹⁶ Merqueo es una compañía de tecnología que opera bajo una plataforma en línea para entrega de mercados a domicilio. Nació en el año 2004 en Colombia y actualmente tiene operación en Bogotá, Medellín y Ciudad de México, las 24 horas, los 7 días de la semana.

¹⁷ Platzi es una plataforma de educación en línea latinoamericana. Fue fundada en 2014 por el ingeniero colombiano Freddy Vega y por el informático guatemalteco Christian Van Der Henst. en la actualidad cuenta con más de 1.000.000 de estudiantes

emprendimiento una alternativa de vida, de cumplir sus sueños personales y de traer desarrollo y oportunidades a sus comunidades

Incremento en el Teletrabajo: El auge del Teletrabajo en la dinámica social y empresarial al parecer llegó para quedarse y ser un gran aliado para enfrentar el Covid-19. Teledisca tiene una gran fortaleza al respecto ya que desde 2016 operaba parcialmente bajo esta modalidad. Y si bien en principio los clientes veían con desconfianza este tema, las circunstancias actuales los han llevado a aceptarla y adoptarla.

7.1.1.2 Factores Tecnológicos

De igual manera que en los factores Socioculturales la dinámica social de Teletrabajo aceleró la adopción de la Tecnología a la mayoría de las empresas y niveló en parte el juego entre las Grandes Corporaciones y las Pequeñas, en virtud de que para prestar servicios, en nuestro caso de BPO ya no se requieren grandes instalaciones, ni ubicaciones privilegiadas en parques empresariales, zonas francas u oficinas en sectores exclusivos. Con una buena infraestructura Tecnológica, la cual es asequible puede brindarse servicios de calidad a los clientes

7.1.2 Análisis del ambiente Interno

7.1.2.1 Cadena de Valor

El concepto cadena de valor fue introducido por primera vez por (Porter, 1987) en el cual se describe una empresa como el conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, lo cual se puede representar por medio de la Figura 10.

Análisis de Factores Estratégicos y Situación Financiera de la Empresa Teledisca

Figura 10. Cadena genérica de valor



Fuente: (Porter, 1987)

Teledisca ha desarrollado su propia cadena de valor corporativa, basada en su modelo de negocio como se describe en la Figura 11.

Figura 11. Cadena de Valor Teledisca



Fuente. Procesos Teledisca

De igual manera Teledisca como parte de la documentación de su proceso estratégico ha planteado los Macro procesos de su cadena de valor, los cuales se detallan en las Figuras 12, 13 y 14

Figura 12. Macro procesos Estratégicos



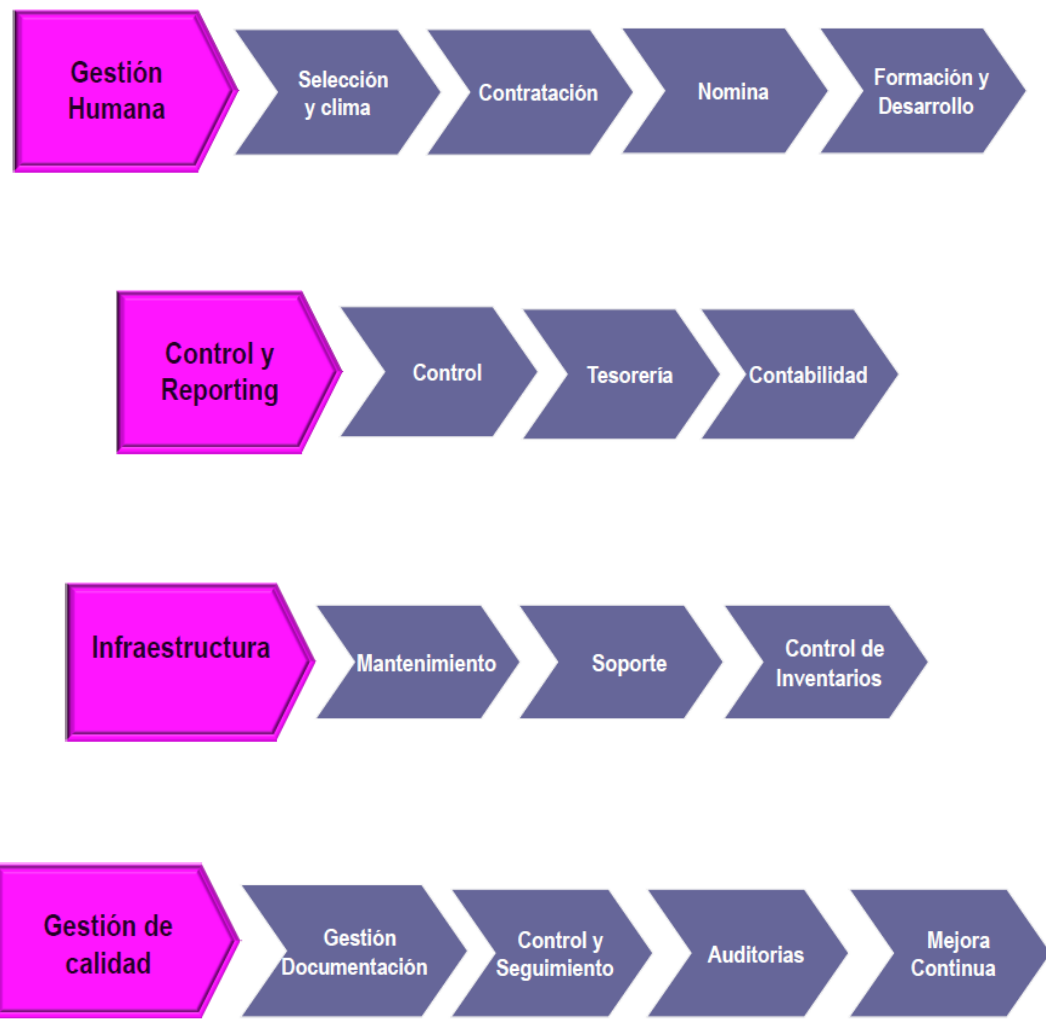
Fuente. Procesos Teledisca

Figura 13. Macro procesos Misionales



Fuente. Procesos Teledisca

Figura 14. Macro procesos de Apoyo

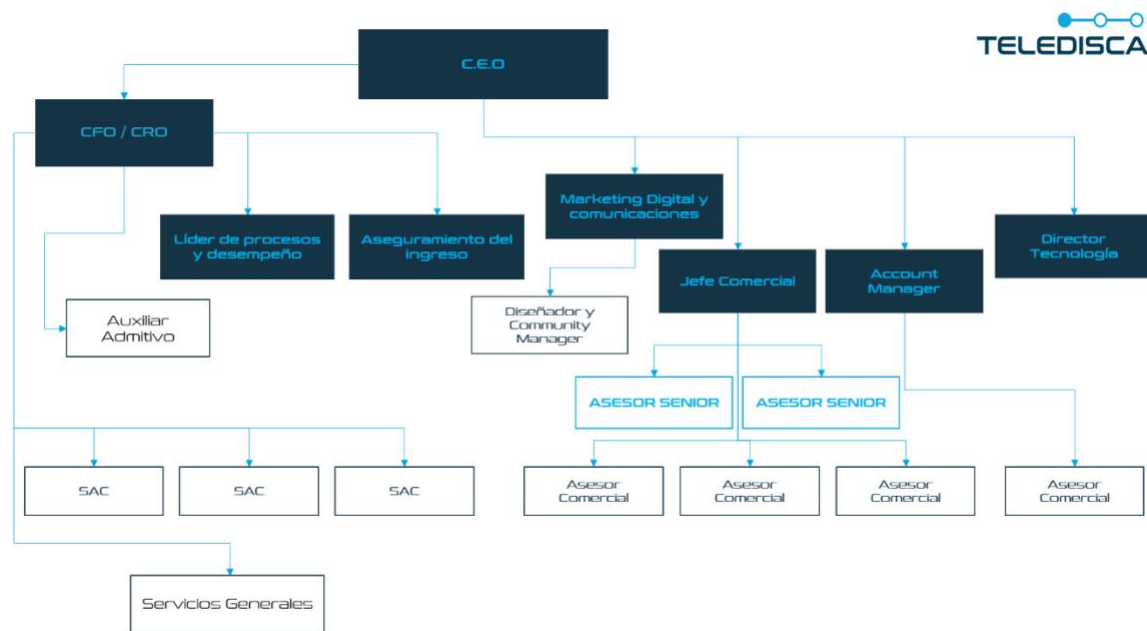


Fuente. Procesos Teledisca

7.1.2.2 Estructura Organizacional

Alineado a esta cadena de valor Teledisca ha diseñado su estructura organizacional con base a *Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)*¹⁸. Este organigrama está ilustrado en la Figura 15.

Figura 15. Organigrama Teledisca



Fuente. Procesos Teledisca





¹⁸ Una unidad estratégica de negocio es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa (Menguzzato, 1991)

7.1.2.3 Cultura Organizacional

Como lo describe (Lovelock, 2011) *las empresas de servicio exitosas se caracterizan por una cultura de servicio y un liderazgo diferencial, además de modelos de conducta de la alta dirección y la implicación activa de los responsables de recursos humanos en las decisiones estratégicas*. El enfoque anteriormente descrito lo ha tenido muy presente Teledisca desde sus inicios. Y a su vez ha tomado con mucha seriedad la importancia que tiene la cultura en los comportamientos de sus colaboradores, por ello para definir los valores de la organización se tomó como Benchmarking¹⁹ los hallazgos del estudio realizado por (MIT Sloan Management Review & Glassdoor Culture, 2019) en el cual se evaluó la cultura corporativa de 500 empresas líderes en el mundo, dando como resultado lo que ellos consideraron “*los nueve grandes valores culturales*” los cuales detallo en la Figura 16.

¹⁹ El Benchmarking es un proceso a través del cual se obtiene datos y nuevas ideas que pueden ser muy interesantes para mejorar un negocio. Esta información se obtiene de comparar aspectos concretos de una empresa con otras empresas líderes en el mismo o en distinto sector. (Espinosa, n.d.)

Figura 16. Los nueve grandes valores culturales

Value	Definition	Also Known as
 Agility	Employees can respond quickly and effectively to changes in the marketplace and seize new opportunities.	Flexibility Nimble Fast moving
 Collaboration	Employees work well together within their team and across different parts of the organization.	Teamwork One company Join forces
 Customer	Employees put customers at the center of everything they do, listening to them and prioritizing their needs.	Customer focus Deliver for our clients Customer driven
 Diversity	Company promotes a diverse and inclusive workplace where no one is disadvantaged because of their gender, race, ethnicity, sexual orientation, religion, or nationality.	Inclusion Everyone is welcome Celebrate difference
 Execution	Employees are empowered to act, have the resources they need, adhere to process discipline, and are held accountable for results.	Operational excellence Projects managed well Take ownership
 Innovation	Company pioneers novel products, services, technologies, or ways of working.	Cutting edge Leading change Advanced tech
 Integrity	Employees consistently act in an honest and ethical manner.	Do the right thing Be ethical Play by the rules
 Performance	Company rewards results through compensation, informal recognition, and promotions, and deals effectively with underperforming employees.	Meritocratic Recognize achievement Results driven
 Respect	Employees demonstrate consideration and courtesy for others, and treat each other with dignity.	Treat with dignity Courtesy Appreciation for each other

Fuente. (MIT Sloan Management Review & Glassdoor Culture, 2019)

Análisis de Factores Estratégicos y Situación Financiera de la Empresa Teledisca

Teledisca analizo e interiorizo estos valores con el fin de formular sus propios valores corporativos entendiendo que ellos modelan la cultura empresarial y una cultura empresarial saludable puede impulsar un desempeño superior de los colaboradores y por ende de la organización. Estos valores están descritos en la Figura 18 a continuación.

Figura 17. Valores Corporativos Teledisca



Fuente. Procesos Teledisca

En la Tabla 6 se define a mayor profundidad que comprende dicho compendio de valores.

Tabla 6. Definición de valores corporativos Teledisca

VALOR CORPORATIVO	DEFINICION
Honestidad	Actuamos de manera justa y moralmente integra, anteponiendo siempre la verdad.
Responsabilidad	Honramos nuestros compromisos y en consecuencia daremos nuestro mayor esfuerzo por cumplirlos
Trabajo en Equipo	Sabemos que para maximizar los resultados no podemos ir solos y que también los demás necesitan de nuestras capacidades, por eso damos lo mejor de nosotros, sabemos comunicarnos y tenemos excelente actitud
Enfoque en el Cliente	Entendemos que debemos conocer cada vez mejor las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por eso los escuchamos y nos esmeramos en brindar la mejor experiencia
Flexibilidad	Podemos reaccionar ante imprevistos, cambios y oportunidades de manera rápida y eficaz. Creemos que hay múltiples maneras de realizar las cosas.
Felicidad	Entendemos la importancia que tiene cada área de nuestras vidas para desempeñarnos de la mejor manera, y creamos un entorno de bienestar para afrontar con alegría cada reto que se nos presenta
Aprendizaje Continuo	Creemos que el crecimiento de la organización está ligado a la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y metodológicos de nuestros colaboradores, por eso debemos siempre ser creativos y abiertos a aprender

Fuente. Procesos Teledisca

7.1.2.4 Capacidades

Como capacidades Teledisca se destaca principalmente por:

- Un conocimiento técnico (en cabeza del CEO) y experiencia de más de 4 años en la comercialización de servicios de telecomunicaciones principalmente conectividad tanto para el nicho de mercado corporativo como de ISPs²⁰ a nivel nacional
- Una relación estrecha con más de 400 ISPs a los cuales se les ha provisto de servicio de conectividad
- Haber implementado desde el año 2016 modelo de operación en Teletrabajo que ha permitido ante las dinámicas de aislamiento a causa del COVID-19 garantizar la continuidad de los servicios que presta.
- Networking del equipo directivo con directivos de distintas industrias como lo son, Educación, Aseguradoras, Bancos, Retail, Sector Salud y Telecomunicaciones
- Alianzas estratégicas con referentes de la industria del BPO y el diseño y operación de campañas de Servicio y Experiencia de Clientes.
- Apoyo y vinculación con entidades gubernamentales que apoyan el emprendimiento

²⁰ ISPs por sus siglas en ingles son Internet Service Provider, son proveedores de servicio de internet para nichos o zonas geográficas específicas.

7.1.3 Factores claves de éxito

Como resultado del análisis de los Factores externos e internos de la empresa se ve una correlación que es interesante entre las tendencias externas principalmente las relacionadas con la adopción del Teletrabajo y el apoyo gubernamental al Emprendimiento. Temas en los que Teledisca tiene un gran avance con más de 4 años en la implementación del Teletrabajo y desde 2017 como empresa vinculada a iNNpulsa. Estos temas si bien son fuertemente correlacionados hacen falta capitalizarlos para lograr un mayor crecimiento comercial y de reconocimiento. Ya que la mayoría de las campañas que se han venido gestionando son fruto del Networking del Gerente con directivos de empresas de Telecomunicaciones e instituciones educativas

8. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Según define (Wheelen, 2007) la estrategia de los negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocios en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en que industria o industrias debería estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta como la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria.

8.1 Planteamiento de estrategias a través de la matriz FODA

Se ha escogido la matriz FODA como la herramienta para generar varias estrategias alternativas posibles a raíz de las Fortalezas y Debilidades que percibimos en Teledisca y las Oportunidades y Amenazas que enfrenta. (David, 2003) Menciona la creación de cuatro tipos de estrategias: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y, debilidades y amenazas (DA). La Tabla 7 detalla el resultado de este análisis.

Tabla 7. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos (IFAS)</p> <p>Factores Externos (EFAS)</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1. Fuerza comercial con amplio conocimiento en el nicho de ISPs F2. Reconocidos como canal de ventas en el mercado de los ISPs F3. Networking en el sector de las Telecomunicaciones por parte del CEO F4. Área de Desarrollo Web y Marketing Digital F5. Apoyo del ecosistema de emprendimiento nacional a través de INNpuls</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1. Faltan herramientas tecnológicas y poca innovación en el desarrollo de los servicios D2. La campaña que aporta el 90% de los ingresos es una campaña con Flujo de caja de 150 días D3. Certificaciones en las diferentes normas de calidad D4. El costo de cambio para los clientes es bajo D5. Fuerza comercial muy enfocada solo en el segmento ISP</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1. Crecimiento constante de las empresas del sector de Telecomunicaciones O2. Los servicios de Telecomunicaciones se han vuelto parte vital de la canasta familiar O3. Auge de cultura de emprendimiento en el País O4. Iniciativas sociales y gubernamentales para apoyar empresas locales O5. Búsqueda de las empresas y emprendimiento a alternativas de comercialización digital de sus productos</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1O2. Desarrollar un servicio que permita ayudar a los ISP y emprendedores la comercialización de sus productos o servicios de manera digital • F3O1. Buscar oportunidades de comercializar los servicios de Telecomunicaciones de otras empresas referentes • F5O5. Con los casos de éxito y experiencia de los clientes de Telecomunicaciones buscar incursionar en otros nichos de mercado 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3O5. Buscar las certificaciones que nos permitan posicionarnos como referentes en la industria • D5O1. Capacitar la fuerza comercial y reforzarla con comerciales que conozcan el nicho de Hogares y Empresas • D2O5. Los clientes que se logren conseguir deberán tener unas políticas de pago mejores que permitan tener un flujo de caja optimo
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1. Recesión económica para las empresas a causa del COVID 19 A2. Nuevos productos de la competencia, más económicos y de mejor calidad A3. Competidores con herramientas tecnológicas de vanguardia. A4. Bastante competidores tanto internacionales como nacionales A5. No existen barreras de entrada en el sector</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F4A3. Desarrollar el área de IT para hacer la implementación de sistemas que nos permitan estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías • F5A4. Trabajar el posicionamiento de la empresa en entornos digitales y apalancarse con las alianzas institucionales y gremiales 	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIA3. Reinvertir parte de los ingresos de la empresa en I+D²¹

Fuente. Construcción propia

²¹ I+D. Símbolo de Investigación y Desarrollo, que se aplica a los departamentos de investigación públicos o privados encaminados al desarrollo de nuevos productos o la mejora de los existentes por medio de la experimentación y la innovación.

8.2 Procesamiento estadístico de datos

8.2.1 Análisis Financiero de la Empresa

8.2.1.1 Estados Financieros

Algo que tuvieron en mente los emprendedores de Teledisca fue desde el momento de la constitución tener la información financiera en regla y bajo los estándares internacionales con el apoyo de un Contador, como parte del análisis financiero de la empresa evaluaremos los principales estados financieros de la misma, como lo son: El Estado de Resultados y El Balance General.

8.2.1.1.1 El Estado de Resultados

(García, 2009) Menciona que el estado de resultados también llamado “Estado de Ingresos y Egresos”, “Estado de Rentas y Gastos” o “Estado de Pérdidas y Ganancias” es el estado financiero que muestra la utilidad obtenida por la empresa en el periodo en cuestión (Generalmente anual).

La presentación del Estado de Resultados varía dependiendo de la actividad de la empresa, la cual puede ser entre otras, de Servicios (como en el caso de Teledisca), comercial o manufacturera. A continuación en la Tabla 8 se presenta el Estado de Resultados de Teledisca desde su constitución en 2016 al cierre de Diciembre de 2019.

Tabla 8. Estado de Resultados Teledisca 2016-2019

TELEDISCA (ESTADO DE RESULTADOS)				
(PESOS COP)				
AÑO	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales (Ventas)	\$3,838,236	\$334,452,000	\$280,296,239	\$543,300,746
Costo de Ventas				(\$10,418,658)
Utilidad Bruta	\$3,838,236	\$334,452,000	\$280,296,239	\$532,882,088
Gastos operacionales	(\$35,229,170)	(\$220,645,973)	(\$274,875,698)	(\$455,364,969)
Depreciación		(\$1,152,000)	(\$1,782,424)	(\$4,872,332)
Utilidad Operativa (EBITDA)	(\$31,390,934)	\$112,654,027	\$3,638,117	\$72,644,787
Intereses		(\$3,703,752)	(\$1,243,000)	(\$8,146,736)
Utilidad antes de impuesto	(\$31,390,934)	\$108,950,275	\$2,395,117	\$64,498,051
Impuestos 35%		(\$38,132,596)	(\$838,291)	(\$22,574,318)
Utilidad Neta	(\$31,390,934)	\$70,817,679	\$1,556,826	\$41,923,733
Dividendos				
A reservas		\$7,081,768	\$155,683	\$4,192,373

Tasa de impuestos (T)	35.0%	35.0%	35.0%
------------------------------	-------	-------	-------

Fuente. Área financiera Teledisca

8.2.1.1.2 El Balance General

Como lo define (García, 2009) El Balance General es el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o sea los activos y la forma como ellos están siendo financiados, es decir, los pasivos y el patrimonio. Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio. La fecha de su presentación siempre será la del último día del período contable que la empresa tiene establecido para medir sus resultados.

Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca

A continuación se presenta la Tabla 9 con el Balance General de Teledisca desde su constitución en 2016 al cierre de Diciembre de 2019.

Tabla 9. Balance General Teledisca 2016-2019

TELEDISCA (BALANCE GENERAL)				
(PESOS COP)				
ACTIVO	2016	2017	2018	2019
Caja y bancos	\$ -	\$ 292,038	\$ 26,935,678	\$ 88,837,149
Cuentas x Cobrar	\$ 2,703,909	\$ 96,133,106	\$ 58,596,943	\$ 168,742,936
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Anticipados / Amotizacion	\$ -	\$ 19,450,000	\$ 6,702,892	\$ 81,000,559
Total Activo Corriente	\$ 2,703,909	\$ 115,875,144	\$ 92,235,513	\$ 338,580,644
Terreno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo	\$ 21,576,306	\$ 20,425,232	\$ 25,996,223	\$ 25,996,223
Maquinaria				
Total Activo fijo	\$ 21,576,306	\$ 20,425,232	\$ 25,996,223	\$ 25,996,223
Depreciación Acumulada	\$ (384,887)	\$ (1,152,000)	\$ (1,782,424)	\$ (4,872,332)
Activo fijo neto	\$ 21,191,419	\$ 19,273,232	\$ 24,213,799	\$ 21,123,891
Intangibles		\$ 27,496,917	\$ 31,615,298	\$ 81,562,180
Total Activo	\$ 23,895,328	\$ 162,645,293	\$ 148,064,610	\$ 441,266,715
Pasivos				
Proveedores				
Impuesto por pagar	\$ 489,222	\$ 24,219,000	\$ 11,782,346	\$ 65,036,226
Deuda financiera a corto plazo	\$ 3,940,884	\$ 5,022,191	\$ 11,412,000	\$ 48,081,989
Deuda financiera a medio plazo	\$ 11,278,710	\$ 20,276,600	\$ 41,259,073	\$ 74,272,206
Deuda financiera a largo plazo				\$ 126,544,123
Capital	\$ 8,186,512	\$ 113,127,502	\$ 83,611,191	\$ 127,332,171
Reservas				
Total Pasivo y patrimonio	\$ 23,895,328	\$ 162,645,293	\$ 148,064,610	\$ 441,266,715

Fuente. Área financiera Teledisca

8.2.1.2 Análisis Financiero

Los índices o ratios financieros son relaciones matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una compañía. Comenta (Dumrauf, 2010) que los índices son utilizados para saber si el comportamiento de la empresa está dentro de las pautas normales, para efectuar comparaciones con la industria o con el sector en que se encuentra la empresa o para comprender las políticas de un competidor.

Los estados financieros generalmente se analizan en tres niveles: en primer lugar, el análisis vertical y horizontal, donde establecemos proporciones relevantes y tendencias; en segundo término, la batería de índices que nos muestran aspectos de la situación de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y patrimonio de la compañía; por último, se realiza una comparación de los índices de la compañía con los índices promedio de la industria.

8.2.1.2.1 Análisis Vertical

De acuerdo a (Martínez, 2015) este análisis consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo un análisis financiero panorámico de la estructura del estado financiero.

8.2.1.2.2 Análisis Horizontal

Este análisis permite comparar cuentas de estados financieros de varios periodos contables, permitiendo calificar la gestión de un periodo respecto a otro mostrando los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros comparativos. Este análisis debe centrarse en los cambios significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior, y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación. (Martínez, 2015) Menciona sobre el análisis horizontal que nos permite analizar los siguientes resultados:

- Analizar el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero de un periodo a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo de capital de trabajo en la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.
- En términos conceptuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender ser ideal.
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.

Considerando estos análisis procedemos a revisar los últimos 2 periodos (2019 vs 2018) de la evolución financiera de Teledisca el cual se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General 2019 vs 2018

TELEDISCA (BALANCE GENERAL)						
(PESOS COP)						
ACTIVO	2018	% Ver	2019	% Ver	Var Ver	% Hor 19/18
Caja y bancos	\$ 26,935,678	18.2%	\$ 88,837,149	20.1%	1.9%	229.8%
Cuentas x Cobrar	\$ 58,596,943	39.6%	\$ 168,742,936	38.2%	-1.3%	188.0%
Inventarios	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos Anticipados / Amotizacion	\$ 6,702,892	4.5%	\$ 81,000,559	18.4%	13.8%	1108.4%
Total Activo Corriente	\$ 92,235,513	62.3%	\$ 338,580,644	76.7%	14.4%	267.1%
Terreno	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%	0.0%
Edificio	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%	0.0%
Equipo	\$ 25,996,223	17.6%	\$ 25,996,223	5.9%	11.7%	0.0%
Maquinaria	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%	0.0%
Total Activo fijo	\$ 25,996,223	17.6%	\$ 25,996,223	5.9%	11.7%	0.0%
Depreciacion Acumulada	\$ (1,782,424)	-1.2%	\$ (4,872,332)	-1.1%	0.1%	173.4%
Activo fijo neto	\$ 24,213,799	16.4%	\$ 21,123,891	4.8%	11.6%	-12.8%
Intangibles	\$ 31,615,298	21.4%	\$ 81,562,180	18.5%	-2.9%	158.0%
Total Activo	\$ 148,064,610	100%	\$ 441,266,715	100%	0%	198%
PASIVO						
Proveedores	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%	0.0%
Impuesto por pagar	\$ 11,782,346	8.0%	\$ 65,036,226	14.7%	6.8%	452.0%
Deuda financiera a corto plazo	\$ 11,412,000	7.7%	\$ 48,081,989	10.9%	3.2%	321.3%
Deuda financiera a medio plazo	\$ 41,259,073	27.9%	\$ 74,272,206	16.8%	11.0%	80.0%
Deuda financiera a largo plazo	\$ -	0.0%	\$ 126,544,123	28.7%	28.7%	-
Capital	\$ 83,611,191	56.5%	\$ 127,332,171	28.9%	27.6%	52.3%
Reservas	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%	0.0%
Total Pasivo y patrimonio	\$ 148,064,610	100%	\$ 441,266,715	100%	0%	198%

Fuente. Área financiera Teledisca

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**



Si bien el Activo de Teledisca tuvo un crecimiento del 198% pasando de \$148,064,298 en 2018 a \$441,266,715 en 2019. Este análisis nos permite ver de una manera más minuciosa como cambiaron las cuentas para soportar dicho crecimiento. Para la revisión detallada de la variación tomaremos en cuenta aquellas variaciones superiores o inferiores al 5%.

Gastos Anticipados / Amortización presento una variación de 13.8% esto debido a la baja participación de este ítem en 2018 ya que en 2017 se prepagó un servicio que debía ejecutarse en 2018, lo cual generó esta afectación.

Equipo presento una variación de -11.7% ya que para el periodo de 2019 no se realizaron inversiones en Equipo de cómputo o Telecomunicaciones para el desarrollo de las actividades.

Impuesto por pagar presento un crecimiento del 6.8% esto en parte también a lo mencionado en la variación de Gastos Anticipados / Amortización, por lo cual el valor de 2019 es mayor en proporción a lo pagado en 2018.

Deuda financiera a medio plazo presenta una disminución del 11%, sin embargo la *Deuda financiera a largo plazo* tiene un crecimiento del 28.7% pasando de \$ 0 en 2018 a \$ 126,544,123 esto obedece a créditos con entidades bancarias principalmente para financiar el flujo de caja necesario para mantener la operación y cubrir el flujo de caja de las

cuentas por cobrar, ya que el cliente que tiene la mayor participación de la facturación de Teledisca tiene una política de pago a 60 días y en ocasiones puede llegar a 90 y 120.

El *Capital* presenta una disminución porcentual del 27.6% a pesar de tener un incremento de \$ 43,720,980 esto tiene una relación directa con la deuda financiera que debió contraer la empresa a largo plazo.

8.2.1.3 Evaluación de la situación Financiera (Indicadores Financieros)

(García, 2009) Brinda una definición de los índices o indicadores financieros que quisiera citar; *Un Índice o Indicador Financiero es una relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario o de propósito especial, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa.*

El autor en mención hace una analogía con la medicina, donde afirma que de la misma manera que un médico realiza un diagnóstico sobre la salud de un paciente, un analista financiero puede realizar un diagnóstico sobre la salud de una empresa. Dicho diagnóstico lo realiza apoyándose en los *signos vitales* del paciente, para el caso de la empresa menciona que hay unos signos vitales que hay que revisar, y estos son principalmente tres: *la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento.*

8.2.1.3.1 Indicadores de Liquidez

(García, 2009) Define el indicador de Liquidez como *la capacidad que tiene la empresa de generar fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo.* La fórmula 1 describe la forma con la que se calcula este Indicador.

Fórmula 1. Calculo del indicador de liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Fuente. (Jaffe, 2012)

Dado que en el Balance General no se encuentra discriminado el *Pasivo Corriente* nos dispondremos a agrupar los valores de Proveedores, Impuesto por pagar y Deuda financiera a corto plazo (entendiendo que son los valores más apremiantes y que requieren pagos a corto plazo) se tendría de manera evolutiva para los años 2018 y 2019 en la Tabla 11 el resultado respectivamente.

Tabla 11. Indicador de liquidez Teledisca 2018-2019

	2018	2019
Activo Corriente	\$ 92,235,513	\$ 338,580,644
Proveedores	\$ -	\$ -
Impuesto por pagar	\$ 11,782,346	\$ 65,036,226
Deuda financiera a corto plazo	\$ 11,412,000	\$ 48,081,989
Pasivo Corriente	\$ 23,194,346	\$ 113,118,215
INDICADOR DE LIQUIDEZ	3.98	2.99

Fuente. Construcción propia

A primera vista el indicador de Liquidez muestra que Teledisca cuenta de manera holgada para cubrir las obligaciones de corto plazo, sin embargo este indicador se viene ajustando para el año 2019, por otra parte hay un Indicador que podría dar una mayor claridad de la liquidez de la empresa en virtud de la situación dada con la cartera de clientes (crecimiento en cuentas por cobrar y tiempo de pago) este Indicador es la *Razón de Efectivo*, cuya cálculo se detalla en la Formula 2.

Fórmula 2. Calculo de la Razón de Efectivo

$$\text{Razón de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Fuente. (Jaffe, 2012)

Este efectivo en el Balance General de Teledisca lo encontramos en *Caja y Bancos* con lo cual tendríamos el indicador de liquidez que se muestra en la Tabla 12

Tabla 12. Razón de efectivo Teledisca 2018-2019

	2018	2019
Caja y bancos	\$ 26,935,678	\$ 88,837,149
Efectivo	\$ 26,935,678	\$ 88,837,149
Proveedores	\$ -	\$ -
Impuesto por pagar	\$ 11,782,346	\$ 65,036,226
Deuda financiera a corto plazo	\$ 11,412,000	\$ 48,081,989
Pasivo Corriente	\$ 23,194,346	\$ 113,118,215
RAZÓN DE EFECTIVO	1.16	0.79

Fuente. Construcción propia

Este Indicador muestra de manera más acida la realidad de la liquidez de Teledisca y el por que como se vio en el Análisis Horizontal y Vertical debió recurrirse a Deuda Financiera de Largo plazo para cubrir las obligaciones en el corto plazo.

8.2.1.3.2 Indicadores de Rentabilidad

(García, 2009) Define la rentabilidad como *el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa. Y desde el punto de la empresa se definiría como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella.* Por su parte (**Jaffe, 2012**) menciona tres medidas que quizá sean las más conocidas y las más usadas quizá de las razones

financieras, ellas son: El Margen de Utilidad, Rendimiento sobre los Activos (ROA²²), Rendimientos sobre el Capital (ROE²³)

Margen de Utilidad

El margen de utilidad se calcula a través de la Formula 3

Fórmula 3. Calculo del Margen de utilidad

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Fuente. (Jaffe, 2012)

Respectivamente para los años 2018 y 2019 la evolución del Margen de Utilidad lo encontramos en la Tabla 13.

Tabla 13. Margen de Utilidad Teledisca 2018-2019

	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 1,556,826	\$ 41,923,733
Ventas	\$ 280,296,239	\$ 543,300,746
MARGEN DE UTILIDAD	0.6%	7.7%

Fuente. Construcción propia

Para el año 2018 se evidencia un muy bajo nivel Margen de Utilidad, esto fue debido a un error en el cual un servicio fue prepagado en el año 2017 con lo cual se tuvo el ingreso en este año pero el servicio se ejecutó en el año 2018 teniendo el costo en este año.

²² ROA (Return on assets)

²³ ROE (Return on equity)

Por tal motivo se considera conveniente incluir para los análisis de rentabilidad el año 2017 para evidenciar mejor este comportamiento. Esta información se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Margen de Utilidad Teledisca 2017 a 2019

	2017	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 70,817,679	\$ 1,556,826	\$ 41,923,733
Ventas	\$ 334,452,000	\$ 280,296,239	\$ 543,300,746
MARGEN DE UTILIDAD	21.2%	0.6%	7.7%

Fuente. Construcción propia

Rendimiento sobre los Activos (ROA)

Es una medida de la utilidad en función de los activos que tiene la empresa, puede definirse de varias maneras, pero la más común es como se describe en la Fórmula 4.

Fórmula 4. Calculo del Rendimiento sobre los Activos (ROA)

$$\text{Rendimiento sobre los Activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Fuente. (Jaffe, 2012)

Respectivamente para los años 2017 a 2019 la evolución del Rendimiento sobre los activos se describe en la Tabla 15.

Tabla 15. Rendimiento sobre los Activos de Teledisca 2017 a 2019

	2017	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 70,817,679	\$ 1,556,826	\$ 41,923,733
Activos	\$ 162,645,293	\$ 148,064,610	\$ 441,266,715
ROA	43.5%	1.1%	9.5%

Fuente. Construcción propia

Rendimiento sobre el Capital (ROE)

Esta medida sirve para evaluar cómo le fue a los accionistas durante el año. (Jaffe, 2012) Menciona, que debido a que la meta es beneficiar a los accionistas, el ROE es, en el aspecto contable, la verdadera medida del desempeño en términos del renglón de resultados su ecuación se detalla en la Formula 5.

Fórmula 5. Calculo del Rendimiento sobre el Capital (ROE)

$$\text{Rendimiento sobre el Capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$$

Fuente. (Jaffe, 2012)

Respectivamente para los años 2017 a 2019 la evolución del Rendimiento sobre el Capital se describe en la Tabla 16.

Tabla 16. Rendimiento sobre el Capital de Teledisca 2017 a 2019

	2017	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 70,817,679	\$ 1,556,826	\$ 41,923,733
Capital	\$ 113,127,502	\$ 83,611,191	\$ 127,332,171
ROE	62.6%	1.9%	32.9%

Fuente. Construcción propia

8.2.1.3.3 Indicadores de Endeudamiento

Los Indicadores de Endeudamiento también llamados apalancamiento financiero, o Indicadores de solvencia nos permiten identificar en que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y nos permite identificar la conveniencia o inconveniencia de diferentes alternativas de financiamiento. La manera de calcularlo se describe en la Formula 6.

Fórmula 6. Calculo del Nivel de Endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Fuente. (Jaffe, 2012)

Respectivamente para los años 2017 a 2019 la evolución del Nivel de Endeudamiento se describe en la Tabla 17.

Tabla 17. Nivel de Endeudamiento Teledisca 2017 a 2019

	2017	2018	2019
Pasivo Total	\$ 49,517,791	\$ 64,453,419	\$ 313,934,544
Activo Total	\$ 162,645,293	\$ 148,064,610	\$ 441,266,715
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	30.4%	43.5%	71.1%

Fuente. Construcción propia

De acuerdo a lo evidenciado por el Indicador de *nivel de endeudamiento* Teledisca ha venido teniendo un crecimiento considerable durante los últimos 2 años de este indicador, atribuible principalmente a las necesidades de flujo de caja por el crédito otorgado a sus clientes. Dicho lo anterior cobra relevancia ver otros indicadores que evidencian la evolución del tiempo de cartera que tienen los clientes con Teledisca, un indicador interesante para evaluar este comportamiento es el indicador *Período medio de cobranza* el cual permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar vs las ventas que realiza la empresa, dicho indicador se calcula con la Formula 7.

Fórmula 7. Calculo del Periodo medio de cobranza

$$\text{Periodo medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Fuente. (Jaffe, 2012)

Para Teledisca la Tabla 18 muestra la evolución de los días en promedio que está demorándose en cobrar las ventas realizadas.

Tabla 18. Periodo medio de cobranza Teledisca 2017 a 2019

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**

	2017	2018	2019
Cuentas por Cobrar	\$ 96,133,106	\$ 58,596,943	\$ 168,742,936
Ventas	\$ 334,452,000	\$ 280,296,239	\$ 543,300,746
PERIODO MEDIO DE COBRANZA (DÍAS)	105	76	113

Fuente. Construcción propia

Se aprecia en la tabla el crecimiento que ha tenido Teledisca en cuanto a los días promedio que tiene de cobranza, de acá se puede inferir los que venía intuyéndose en los anteriores indicadores y es que el principal inconveniente que está presentando Teledisca es el amplio tiempo entre la facturación de sus servicios y el pago de los mismos, lo cual hace que requiera apalancar su operación con alternativas de financiamiento externas.

8.2.2 Comparativo con otras empresas del sector

Como parte de esta evaluación financiera de la empresa, se analizara si el comportamiento de estos indicadores financieros está acorde a la industria en la cual se encuentra la empresa. Para lo cual se toma como fuente la plataforma EMIS²⁴ con la cual se exportan 34 empresas del sector con características un poco similares en tamaño a Teledisca y descartando transnacionales²⁵ cuyo tamaño y estructura de capital sea

²⁴ EMIS (por sus siglas en inglés, Emerging Markets Information System) es un Sistema de información Propiedad de Euromoney Institutional Investor, que proporciona información sobre los mercados emergentes, a través de una combinación única de inteligencia de negocios, de industrias y países.

²⁵ Transnacionales, Que tiene negocios y actividades establecidos en varios países. También conocido como multinacionales

diametralmente distinta a aquella que tiene la empresa y se realiza el comparativo de los 5 Indicadores. Este comparativo se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19. Comparativo Indicadores Financieros Teledisca vs otras empresas del Sector

Company	Liquidez		Razón de Efectivo		Margen de Utilidad		Nivel de Endeudamiento		Periodo Medio de Cobranza	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<u>Diens S A S</u>	1.43	1.01			3.57%	13.66%	87.50%	79.92%		
<u>Orion Contact Center S.A.S.</u>	2.02	2.45			5.93%	8.37%	55.75%	37.56%		
<u>Finleco B P O S.A.S.</u>	2.85	1.51			19.90%	11.50%	33.09%	34.19%		
<u>Marketing Contact Center S.A.S</u>	2.43	2.67			4.69%	6.25%	58.68%	52.50%		
<u>Incall S.A.S</u>	1.49	1.49			0.84%	0.47%	89.55%	89.91%		
<u>Andicall Sas</u>	1.27	1.32		0.04	6.00%	5.47%	77.24%	86.30%		236
<u>Complarketing S.A.S.</u>	1.84	1.44			1.57%	0.87%	81.07%	67.64%		
<u>Fundem Psp S A S</u>	2.74	1.27			12.88%	2.50%	35.74%	76.06%		
<u>Getcom Servicios S.A.S.</u>	1.05	0.67	0.00	0.01	12.04%	11.12%	59.75%	52.73%	216	101
<u>Global Assist Colombia S.A.S</u>	0.63	0.39			2.10%	-7.31%	98.79%	107.68%		
<u>Inteligencia Tecnologica S.A.S</u>	1.94	1.85			2.07%	3.66%	82.89%	79.64%		
<u>Telemed Soluciones Bpo S.A.S</u>	2.27	1.59			5.40%	3.42%	41.08%	46.95%		
<u>Mcc Bpo S.A.S</u>	4.49	3.00	0.02	0.09	15.01%	7.70%	34.99%	48.79%	160	103
<u>Enlazamos Sas</u>	17.22	14.25	2.54	6.19	10.59%	11.48%	10.02%	14.31%	217	219
<u>Grupo Mensajes De Voz Sas</u>	1.09	1.05			5.20%	3.74%	69.46%	80.06%		
<u>Fast Collecting Colombia S A S</u>	1.64	1.15			0.04%	0.42%	52.56%	64.24%		
<u>Mundienlace En Contacto Sas</u>	1.79	1.33			1.80%	0.50%	50.35%	61.42%		
<u>Cobroactivo S.A.S.</u>	2.17	2.39			2.52%	1.97%	59.05%	56.55%		
<u>Bpo Global Services S.A.S</u>	1.81	2.21			3.45%	2.41%	48.70%	52.64%		
<u>Genesis Andina S A S</u>	1.68	1.54			6.68%	3.07%	44.91%	45.47%		
<u>Mutla Global Services S.A.S.</u>	2.07	2.11	0.54	0.19	1.82%	0.76%	79.64%	84.03%	32	48
<u>Dfcc Sas</u>	1.90	1.66			2.56%	0.00%	50.99%	57.13%		
<u>Concept Bpo S.A.S.</u>	1.27	0.99			1.54%	1.03%	46.08%	46.41%		
<u>Call Center Mall S.A.S.</u>	1.41	1.19			6.89%	4.25%	77.63%	84.44%		
<u>International Call Center S.A.S.</u>	4.75	4.15	0.16	0.24	2.64%	2.90%	8.87%	8.95%	164	141
<u>Gestiones Profesionales S A S</u>	5.15	2.15			6.19%	4.52%	14.69%	36.43%		
<u>International Fundraising Sas</u>	1.29	1.73			0.00%	0.82%	71.57%	55.56%		
<u>Top Data S A S</u>	3.36	2.44			8.12%	3.05%	36.51%	38.29%		
<u>Trust & Services S.A.S.</u>	0.78	1.31			1.02%	-8.00%	98.97%	99.35%		
<u>Union Extrategica S.A.S</u>	1.28	1.52			0.52%	2.05%	61.18%	59.98%		
<u>Origen Bpo & Call Center S.A.S</u>	1.12	1.60			4.41%	4.11%	51.80%	55.85%		
<u>Ingecall S A S</u>	1.26	1.53			9.11%	36.17%	74.98%	36.55%		
<u>O K Contact Center S A S</u>	0.48	0.77			10.31%	7.93%	36.38%	68.17%		
<u>Telecor S A</u>	1.03	0.91			14.00%	23.73%	72.11%	61.62%		
Promedio Empresas	2.38	2.02	0.65	1.13	5.63%	5.14%	57.43%	59.63%	158	141
Teledisca	2.99	3.98	0.79	1.16	7.70%	0.60%	71.10%	43.50%	113	76
Dif	0.61	1.96	0.14	0.03	2.07%	-4.54%	13.67%	16.13%	-45	-65

Fuente. Elaboración propia, basada en información extraída de EMIS

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**

De este ejercicio se deduce que los Indicadores Financieros de Teledisca no presentan una desviación tan amplia vs los indicadores de la Industria, en la cual es normal observar indicadores de liquidez superiores a 2, razones de efectivo cercanas a 1. Respecto al margen de utilidad podría decirse que la rentabilidad de las campañas que realiza Teledisca están por encima del promedio de la industria a excepción del año 2018 (tema ya explicado con anterioridad). Sin embargo para el año 2019 se ve un crecimiento en el endeudamiento de la empresa superior en 13 Puntos Porcentuales vs el promedio de la industria, esto por el aumento en periodo medio de cobranza, el cual con este análisis encontramos que de hecho esta mejor que el que reporta la industria en 45 días en promedio.

9. PLAN DE INTERVENCIÓN

Basado en el análisis estratégico que se realizó a través de la herramienta de Matriz FODA, se propone realizar una serie de opciones que apoyen el direccionamiento estratégico de la empresa.

9.1 Formulación de la Estrategia competitiva

A partir de los descubrimientos identificados en el presente ejercicio, se desarrolla el siguiente cuadro resumen de opciones estratégicas, que se ilustra en la Tabla 20 en la cual “según sea la situación encontrada..., se propone el objetivo, la estrategia, el cómo y la acción estratégica para lograrla” (Botero Ardila, 2010).

Tabla 20. Cuadro resumen de opciones estratégicas.

Estrategias FODA	Cómo	Acción estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • F5A4.Trabajar el posicionamiento de la empresa en entornos digitales y apalancarse con las alianzas institucionales y gremiales • F5O5.Con los casos de éxito y experiencia de los clientes de Telecomunicaciones buscar incursionar en otros nichos de mercado 	<p>Desarrollar la demanda primaria</p> <p>Buscando hacer crecer el mercado</p>	<p>A través del Marketing en redes sociales (Linkedin, Instagram y Facebook) lograr el posicionamiento en nichos de Pymes y Emprendedores que requieran servicios de Telemercadeo o Marketing digital</p>
<ul style="list-style-type: none"> • F3O1. Buscar oportunidades de comercializar los servicios de Telecomunicaciones de otras empresas referentes 	<p>Aumentar la participación en el mercado</p> <p>Atrayendo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En Linkedin, eventos y a través de llamadas retomar contactos estratégicos de las empresas de Telecomunicaciones con el fin de

**Análisis de Factores Estratégicos y Situación
Financiera de la Empresa Teledisca**



	compradores de la competencia	comercializar servicios de las empresas de este Sector. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar la fuerza comercial y reforzarla con comerciales que conozcan el nicho de Hogares y Empresas
D2O5. Los clientes que se logren conseguir deberán tener unas políticas de pago mejores que permitan tener un flujo de caja optimo	Racionalizar el mercado Reducir costos y aumentar la eficacia del marketing operativo.	Buscar clientes que tengan unas políticas de pago mejores que permitan tener un flujo de caja optimo y negociar este ítem en las nuevas renovaciones. Acudir en 2021 a la normativa de la Ley 2024 del 2020 sobre “pagos justos”
<ul style="list-style-type: none"> • D1A3. Reinvertir parte de los ingresos de la empresa en I+D • F4A3. Desarrollar el área de IT para hacer la implementación de sistemas que nos permitan estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías 	Ampliar la gama de productos Desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños o varias versiones del producto.	Reinvertir el 10% de las utilidades de la empresa en iniciativas de I+D
<ul style="list-style-type: none"> • F1O2. Desarrollar un servicio que permita ayudar a los ISP y emprendedores la comercialización 		Adelantar la iniciativa Contratainternet.co como Marketplace

de sus productos o servicios de manera digital		que conecte a los ISP con su mercado objetivo a través de canales digital
--	--	---

Fuente. Elaboración propia.

9.2 Propuesta de Indicadores financieros

Con el fin de proyectar la empresa y lograr objetivos financieros con metas claras, se propone lograr una evolución en los siguientes indicadores para los próximos 3 años.

Tabla 21. Propuesta de indicadores financieros a 3 años

Indicadores Financieros	2021	2022	2023	Media Sector
Razón de Efectivo	0.90	1.00	1.10	1.00
Margen de Utilidad	20.0%	25.0%	30.0%	5.5%
Nivel de Endeudamiento	65.0%	60.0%	55.0%	58.0%
Periodo medio de Cobranza (días)	90	75	60	150

Fuente. Elaboración propia

9.3 Estrategias y su impacto en los Indicadores Financieros

Finalmente se presenta en la Tabla 22 como las estrategias fruto del análisis externo e interno pueden tener una correlación directa con los indicadores financieros.

Análisis de Factores Estratégicos y Situación Financiera de la Empresa Teledisca



Tabla 22. Estrategias y su impacto en los Indicadores financieros

Estrategias FODA	Acción estratégica	Impacto en Indicadores Financieros
<ul style="list-style-type: none"> • F5A4. Trabajar el posicionamiento de la empresa en entornos digitales y apalancarse con las alianzas institucionales y gremiales • F5O5. Con los casos de éxito y experiencia de los clientes de Telecomunicaciones buscar incursionar en otros nichos de mercado 	<p>A través del Marketing en redes sociales (LinkedIn, Instagram y Facebook) lograr el posicionamiento en nichos de Pymes y Emprendedores que requieran servicios de Telemarketing o Marketing digital</p>	<p>La consecución de nuevos clientes con mejores márgenes de rentabilidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • F1O2. Desarrollar un servicio que permita ayudar a los ISP y emprendedores la comercialización de sus productos o servicios de manera digital 	<p>Adelantar la iniciativa Contratainternet.co como Marketplace que conecte a los ISP con su mercado objetivo a través de canales digital</p>	<p>aportarían considerablemente a la salud financiera de la empresa impactando:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • F3O1. Buscar oportunidades de comercializar los servicios de Telecomunicaciones de otras empresas referentes 	<ul style="list-style-type: none"> • En LinkedIn, eventos y a través de llamadas retomar contactos estratégicos de las empresas de Telecomunicaciones con el fin de comercializar servicios de las empresas de este Sector. • Capacitar la fuerza comercial y reforzarla con comerciales que conozcan el nicho de Hogares y Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Margen de Utilidad - Nivel de Endeudamiento
<p>D2O5. Los clientes que se logren conseguir deberán tener unas políticas de pago mejores que permitan tener un flujo de caja óptimo</p>	<p>Buscar clientes que tengan unas políticas de pago mejores que permitan tener un flujo de caja óptimo y negociar este ítem en las nuevas renovaciones.</p>	<p>Cientes con mejores políticas de pago aportaran a mejorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liquidez

	<p>Acudir en 2021 a la normativa de la Ley 2024 del 2020 sobre “pagos justos”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razón de Efectivo - Periodo medio de Cobranza
<ul style="list-style-type: none"> • D1A3. Reinvertir parte de los ingresos de la empresa en I+D • F4A3. Desarrollar el área de IT para hacer la implementación de sistemas que nos permitan estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías 	<p>Reinvertir el 10% de las utilidades de la empresa en iniciativas de I+D</p>	<p>La automatización de procesos y la inversión en tecnología a mediano plazo aporta a la reducción en costos lo cual a su vez mejoraría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Margen de Utilidad

Fuente. Elaboración propia

10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones del presente análisis estratégico y evaluación financiera y las conclusiones de cierre del trabajo.

10.1 Recomendaciones

Basado en el trabajo realizado se recomienda a Teledisca seguir desarrollando su oferta de valor en el mercado del BPO y seguir reforzando su posición en las Medianas empresas ya que hay un tejido empresarial en crecimiento, con el auge del emprendimiento y las startups, las cuales tienen necesidades de ser apoyadas en actividades empresariales que no hacen parte de su Core Business pero que son requeridas para su operación. Adicionalmente la posición de los principales competidos de la industria de BPO está orientada en segmentos de clientes mucho más rentables como el Offshoring al mejorar sus ingresos en moneda extranjera pero tener costos en moneda local dejando la oportunidad de buscar para los nuevos jugadores de la industria como Teledisca clientes de tamaño medianos que de igual manera generan rentabilidad a las empresas del sector.

Por otra parte con la experiencia acumulada por Teledisca en estos años de actividad comercial le permite buscar oportunidades con otras empresas de Telecomunicaciones que requieran sus servicios de comercialización, pero es necesario hacer algunas inversiones para apropiarse o desarrollar servicios con el apoyo de la

tecnología que sirva para generar mejores experiencias de servicio, más rentables y eficientes y que a la vez sirvan de barrera de salida los clientes actuales por costos de recambio y atraiga a los clientes nuevos.

Respecto la evaluación financiera realizada para Teledisca con el fin de revisar sus indicadores financieros vemos que si bien a primera vista estos indicadores arrojaron unas cifras en términos de liquidez, rentabilidad y ciclo de pago muy por debajo de los estándares financieros tradicionales al compararlos con una muestra representativa de la industria vemos que están acorde en su mayoría y que esta es la tendencia de la industria. Lo anterior no quisiera decir que haya oportunidad de mejora, por el contrario creemos que hay una amplia oportunidad, principalmente en la búsqueda de clientes cuyo ciclo de pago pueda ser más rápido, esto guarda relación con el análisis estratégico realizado donde se recomendaba como estrategia precisamente esta búsqueda comercial, se recomienda negociar con los clientes la posibilidad de mejorar las opciones de pago para mejorar el flujo de caja de la empresa, seguir buscando financiación con entidades de crédito que puedan manejar beneficios con tasa de descuento vía Bancoldex para el crecimiento y sostenimiento de la empresa, y a su vez establecer un escudo fiscal que mejore la rentabilidad ante los temas tributarios. Posterior a seguir realizando una consecución mayor de clientes que diversifiquen su cartera podría si conseguirse una financiación vía equity bien sea con un fondo de inversión, family office o empresa del sector que pueda interesarle invertir en esta industria. Esto permitirá a los accionistas de Teledisca tener una mejor retribución de su inversión al esperar un tiempo, sin perder una mayor participación de la empresa al salir de ella en etapa temprana donde la incertidumbre es mayor y por ende el nivel de rentabilidad que buscan los posibles inversionistas.

10.2 Conclusiones

En el presente documento se realizó un análisis de los factores estratégicos y la situación financiera de la empresa Teledisca. En este estudio pudimos observar la importancia de esta industria para la economía nacional y como es una importante generadora de empleo y recursos para el país. También vimos que el país está viviendo un auge importante en temas de emprendimiento a pesar de las circunstancias que se atraviesan actualmente a causa del COVID 19, hay alternativas para fondear proyectos a través de líneas de redito a través de descuentos otorgados por el gobierno y cada vez se está sofisticando más el sistema financiero con las llegadas de Fintech que vienen a apoyar el sistema que tradicionalmente era gobernado por las entidades financieras establecidas.

Vimos también como las herramientas de análisis del ambiente empresarial pueden aportar a desarrollar y aclarar estrategias en pro del desarrollo competitivo de las organizaciones. Entendimos como los Indicadores Financieros son importantísimos para evaluar la salud financiera de las empresas y nos ayudan a entender junto con un análisis comparativo de empresas similares del sector si los resultados son equiparables y normales en un determinado sector o industria.

11.REFERENCIAS

(2019, 4 29). Retrieved from www.eltiempo.com:

<https://www.eltiempo.com/vida/educacion/casos-de-exito-de-emprendimientos-universitarios-354238>

Badenes, C. S. (1999). Introducción a la valoración de empresas por el método de los múltiplos de compañías comparables. *IESE Business School*, 34.

Bedoya Gomez, D. C. (2018). Outsourcing beneficios vs riesgos. *Perspectiva Empresarial*, 101 - 112.

Botero Ardila, J. L. (2010). Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes. Bogotá: Universidad EAN.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

de Comercio, C. R. (2016). *Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia*.

Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano*. Alfaomega.

Endeavor, G.-P. (2019). Guía de Inversión para Emprendedores.

Flórez, J. J. (2012). *Proyecto de implementación en modalidad de teletrabajo para personas con discapacidad motora*.

García Serna, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín : Prensa Moderna Impresores.

García, O. L. (2009). *Administración financiera fundamentos y aplicaciones*. Prensa Moderna.

Gómez, A. O. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico* (2ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

<https://procolombia.co>. (2020, 7 02). Retrieved from

<https://procolombia.co/noticias/colombia-se-posiciona-como-hub-de-bpo-en-la->

- Portafolio. (2018, 8 27). *Emprendedores de aula no son leyenda*, p. 41.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. . Grupo editorial patria.
- República, P. d. (2020, 01 07). <https://id.presidencia.gov.co>. Retrieved 09 02, 2020, from <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Seguimos-comprometidos-con-nuestra-senda-de-apoyo-a-la-inversion-y-el-emprendimiento-Duque-200701.aspx>
- Vitasek, K. (2012, Julio-Agust). *Supply Chain Management Review*, 16(4), 18.
- Wheelen, T. L. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Vol. 10). Prentice Hall.
- www.colombiaproductiva.com. (n.d.). Retrieved from <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>
- www.dinero.com. (2020, 3 16). Retrieved from <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/que-estan-haciendo-los-emprendedores-para-enfrentar-el-coronavirus/282777>
- www.portafolio.co. (2013, Enero 11). Retrieved from <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-top-30-mejores-destinos-servicios-offshore-89318>
- www.semana.com. (2018, 7 31). Retrieved from <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/mas-que-un-emprendimiento-social/577264/>