



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**Diseño de una unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual en la empresa Planificación y Acción Asesores C.A., operada desde Venezuela para el mercado del Reino Unido.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
González Velázquez, José Antonio, CI: 15.664.542**

**Asesorado por:**  
Sarache, Xarifa  
Bastidas, Gustavo

Caracas, enero 2020



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**Diseño de una unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual en la empresa Planificación y Acción Asesores C.A., operada desde Venezuela para el mercado del Reino Unido.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
González Velázquez, José Antonio, CI: 15.664.542**

**Asesorado por:**  
Sarache, Xarifa  
Bastidas, Gustavo

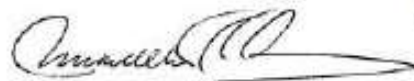
Caracas, enero 2020

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Diseño de una unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual en la empresa Planificación y Acción Asesores C.A., operada desde Venezuela para el mercado del Reino Unido", presentado por el ciudadano: GONZÁLEZ VELÁZQUEZ, JOSÉ ANTONIO, cédula de identidad N° 15.664.542, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 24 de enero de 2020, en el aula Seminario, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 24 de enero de 2020.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269



Prof. Karina Del Valle Odreman Gudiño


C.I. 15.421.676

Caracas. 17/01/2020

Señores  
Universidad Monteávila  
Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado del ciudadano **González Velázquez, José Antonio**, titular de la cédula de identidad No V.- 15.664.542, cuyo título tentativo es "Diseño de una unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual en la empresa **Planificación y Acción Asesores C.A.**, operada desde Venezuela para el mercado del Reino Unido", la cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarle jurado y su respectiva presentación.

A los 17 días del mes de enero 2020.

  
Bastidas, Gustavo  
Asesor Académico



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Vicepresidente de Planificación y Acción Asesores C.A. autorizo al estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, José Antonio González Velázquez para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "Diseño de una unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual en la empresa Planificación y Acción Asesores C.A., operada desde Venezuela para el mercado del Reino Unido".

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

  
Ing. Aida Daboin,  
Vicepresidente

Planificación y Acción Asesores, C.A.  
RIF: J-40504928-0

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Marisabel por ser mi compañera de vida y mi amor infinito.

A mis hijas Isabel y Antonella por ser mi fuente de motivación, felicidad y amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los Directores de Planificación y Acción Asesores por permitirme formar parte de este hermoso proyecto.

A los Directores de Sparkling Performance por su total colaboración en tiempo e información valiosa para realizar el presente TEG.

A la Universidad Monteávila y a los profesores de la Especialización de planificación, gestión y desarrollo de proyectos por ser luz en estos tiempos oscuros que tratan de rodearnos.

Especial agradecimiento a la Profesora Marcela Prince, Profesora Xarifa Sarache y Profesor Gustavo Bastidas por sus contribuciones al desarrollo exitoso del presente TEG.

A mi esposa Marisabel por su apoyo en todos los aspectos de mi vida.

A mis compañeros de la especialización. En especial a Belkis Velazco y Carlos Carvajal por siempre apoyarnos para lograr alcanzar esta importante meta.

A mis padres Adán y Mireya.

A Dios.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA



COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**Diseño de una unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual en la empresa Planificación y Acción Asesores C.A., operada desde Venezuela para el mercado del Reino Unido.**

**Autor:** González Velázquez, José Antonio

**Asesores:** Bastidas, Gustavo

**Año:** 2020

**RESUMEN**

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) tuvo como objetivo diseñar una unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual operada desde Venezuela para atender el mercado de emprendedores y microempresas del Reino Unido. El TEG se enmarcó dentro de la línea de investigación de proyectos de evaluación financiera, el tipo de investigación fue proyectiva y su diseño principalmente documental donde se emplearon herramientas como estudio de mercado y análisis del entorno del negocio a través de una matriz PEST y FODA cuya información fue fundamental para la posterior aplicación de la metodología CANVAS donde se diseñó y describió el modelo de negocios propuesto con la herramienta Business Model CANVAS al igual que se evaluó la factibilidad técnica, operacional y financiera. Como resultado se obtuvo el diseño del modelo de negocio de la unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual plasmado en la herramienta Business Model CANVAS, determinó ser una inversión factible técnica y operacionalmente y, el análisis de sensibilidad determinó en el escenario conservador ser un proyecto factible financieramente.

**Línea de Trabajo:** Proyectos de evaluación financiera.

**Palabras clave:** Unidad Estratégica de Negocios, asistencia virtual, *Business Model Canvas*.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA .....	4
<b>Planteamiento del problema</b> .....	4
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	5
<b>Objetivo General</b> .....	5
<b>Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>Justificación e importancia</b> .....	6
<b>Alcance y delimitación</b> .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
<b>Antecedentes</b> .....	9
<b>Bases teóricas</b> .....	11
<b>Bases legales</b> .....	17
CAPÍTULO III.MARCO ORGANIZACIONAL .....	19
<b>Empresa Planificación y Acción Asesores C.A.</b> .....	19
<b>Mercado</b> .....	20
<b>Principales competidores</b> .....	21
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....	22
<b>Línea de Investigación</b> .....	22

<b>Tipo de Investigación</b> .....	22
<b>Diseño de la Investigación</b> .....	22
<b>Operacionalización de las variables</b> .....	23
<b>Formulación el cronograma de ejecución del proyecto</b> .....	24
<b>CAPÍTULO V. DESARROLLO</b> .....	26
<b>Estudio de Mercado</b> .....	26
<b>Tamaño del mercado y su tendencia</b> .....	26
<b>Comparación de los principales competidores</b> .....	28
<b>Análisis del entorno externo e interno de PYAA</b> .....	31
<b>Diseño de Modelo de Negocio</b> .....	33
<b>Segmento del Mercado</b> .....	34
<b>Relación con el cliente</b> .....	34
<b>Canales</b> .....	35
<b>Propuesta de Valor</b> .....	35
<b>Actividades Clave</b> .....	36
<b>Recursos Clave</b> .....	36
<b>Alianzas</b> .....	37
<b>Estructura de Costos</b> .....	37
<b>Flujo de Ingresos</b> .....	37
<b>Estudio de factibilidad técnica y operacional</b> .....	39
<b>Descripción del portafolio de servicios</b> .....	39
<b>Estructura desagregada de trabajo (EDT) para la creación de la UN</b> .....	40
<b>Tamaño de la UN</b> .....	43
<b>Localización y Horario de trabajo</b> .....	43
<b>Equipamiento</b> .....	44
<b>Software</b> .....	44

<b>Servicios de Internet</b> .....	44
<b>Servicio eléctrico</b> .....	44
<b>Estudio de factibilidad financiera</b> .....	45
<b>Presupuesto de inversión</b> .....	45
<b>Plan de inversiones</b> .....	46
<b>Análisis de sensibilidad</b> .....	47
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	52
<b>Conclusiones</b> .....	52
<b>Recomendaciones</b> .....	54
<b>REFERENCIAS</b> .....	55
<b>ANEXOS</b> .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> : Unidades de Negocio de Planificación y Acción Asesores. Información tomada de su portal web. ....	20
Figura 2: Business Model Canvas de la UN de servicios de Asistencia Virtual (Elaboración propia).....	38
Figura 3: EDT de fases de creación de la UN de servicio de asistencia virtual ....	41
Figura 4: Continuación EDT, se muestran paquetes de trabajo y entregables de las fases 1.1, 1.2 y 1.3.....	42
Figura 5: Continuación EDT, se muestran paquetes de trabajo y entregables de las fases 1.4, 1.5 y 1.6.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables .....	24
Tabla 2: Tendencia global del mercado período 2016-2022. Elaboración Propia .	27
Tabla 3: : Cuadro comparativo de los principales competidores del mercado de AV de El Reino Unido y Venezuela. (Elaboración propia) .....	30
Tabla 4: Análisis PEST del mercado para servicios outsourcing en El Reino Unido. ....	32
Tabla 5: Matriz FODA de la empresa PYAA.....	33
Tabla 6: Presupuesto de inversión .....	46
Tabla 7: CAPEX. (Elaboración propia). ....	47
Tabla 8: OPEX (Elaboración Propia) .....	47
Tabla 9: Premisas (Elaboración propia) .....	48
Tabla 10: Relación % de ocupación y tarifa del servicio (Elaboración propia). ....	49
Tabla 11: Resultado del saldo en caja del flujo de caja operativo para cada escenario (Elaboración propia).....	50
Tabla 12: Cuadro comparativo de VPN y TIR de escenarios (Elaboración propia)	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cronograma de ejecución del TEG (Elaboración propia) .....	25
---	----

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AV	Asistente Virtual
BPO	Business Process Outsourcing
CADAFE	Compañía anónima administración y fomento eléctrico
EDELCA	Electrificación del Caroní
EDT	Estructura desagregada de trabajo
OBPO	Offshore business process outsourcing
PMBOK	Project management body of knowledge
PYAA	Planificación y Acción Asesores
PYME	Pequeña y mediana empresa
TEG	Trabajo especial de grado
TIR	Tasa interna de retorno
VPN	Valor presente neto

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) tiene el objeto de diseñar una unidad de negocio de servicios de asistencia virtual en la empresa Planificación y Acción Asesores para el mercado de emprendedores y microempresas del Reino Unido operada desde Venezuela.

Según la Asociación Internacional de Asistentes Virtuales (IVAA por sus siglas en inglés) “los asistentes virtuales son contratistas independientes que prestan servicios de soporte administrativo, creativos y técnicos a múltiples clientes de una variedad de industrias de manera remota, por lo general desde su hogar u oficina” (International Virtual Assistant Association, 2018).

Según Jo Leeson, Gerente de Mercadeo de la empresa británica Virrtalent, en su artículo titulado “La Industria del Asistente Virtual”, presenta resultados del crecimiento de mercado tomados de la plataforma especializada en datos de negocios Statista.com donde se señala que para el año 2018 el mercado global de servicios tercerizados fue de 85.6 billones de dólares y que la tasa de crecimiento anual compuesto tendrá un crecimiento de 4.4% en el período 2018-2022 , esto evidencia que actualmente hay un mercado en crecimiento que requiere de tercerizar servicios a nivel mundial (Leeson, 2019)

Por otro lado la tendencia laboral en el mundo se está dirigiendo cada vez más al trabajo remoto, realizable desde cualquier parte del mundo, según Laura Begley Bloom, en su artículo para Forbes, febrero 2019, “Trabaja desde casa o donde quieras: 25 mejores compañías para trabajo remoto”, muestra los datos de la plataforma Flexjobs donde en su estudio anual del 2019 estimó que en el mundo se incrementaron los puestos de trabajo remoto en un 53% y que los oficios más demandados son: gerente de proyectos, escritor de contenidos, desarrollador front-end, diseñador de experiencia de usuario, generalista en recursos humanos y profesor de inglés (Begley, 2019).

En el Reino Unido la tendencia es que los empleadores cada vez más están generando plazas de trabajo remoto debido a que de esta forma captan mejores



talentos a nivel mundial y reducen costos de operación, según la Oficina Nacional de Estadística de El Reino Unido (ONS, por sus siglas en inglés) para el 2015, 4.2 millones de personas trabajaban remoto desde sus casas y estima que para el 2020 la mitad de la fuerza laboral en el Reino Unido trabaje de forma remota.

En Venezuela ya existen empresas dedicadas sobre todo a prestar servicios de procesos de Recursos Humanos a empresas en Estados Unidos, Inglaterra, Sur América y Centro América, entre ellas se encuentran Valatam (Venezuela), Fetcher (Estados Unidos) y Bandit (Argentina-España) aprovechando la ventaja en bajos costos del personal capacitado existente en el país.

La empresa venezolana Planificación y Acción Asesores (PYAA), dedicada a ofrecer servicios de asesoría en materia de talento humano y gestión empresarial, el principal mercado que atiende son pequeñas y medianas empresas venezolanas que frecuentemente requieren servicios *outsourcing* de procesos de reclutamiento y selección, capacitación, optimización de procesos, planificación estratégica, entre otros. En este sentido la subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización (del neologismo inglés: *outsourcing*) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa.

Recientemente PYAA ha sido contratada por diversos profesionales en España y Reino Unido para gestionar su red profesional en LinkedIn, incrementar su red contactos y promocionar eventos profesionales. Por lo antes expuesto se ha identificado la necesidad de esos profesionales en ser asistidos en otras áreas como planificación, organización de agendas, elaboración de presentaciones, atención al cliente, gestión de redes sociales e investigaciones, que por lo general no tienen tiempo de realizar y contratar personal de asistencia capacitado y especializado en sus países es muy costoso.

El presente TEG fue desarrollado en 6 capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, comprende la identificación del problema o necesidad existente, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación y alcance del TEG.

Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, incluyendo antecedentes, bases teóricas y legales que referencian el presente TEG.

Capítulo III, se realiza una breve descripción del marco organizacional y la ventana de mercado existente que impulsa el desarrollo del presente TEG.

Capítulo IV, se establece el marco metodológico, que para el presente TEG se considera la metodología CANVAS, aquí se describe el tipo de investigación, técnicas y herramientas de recolección de datos, presentación de datos y resultados, metodología y técnicas del proyecto y cuadro de variables por objetivos.

Capítulo V se desarrollan y analizan los resultados obtenidos luego de aplicar la metodología seguida por el presente TEG.

Finalmente, en el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema

Vivimos en un mundo donde la administración del tiempo, gestión eficiente de costos, velocidad de respuesta y continuidad de las actividades son necesidades indispensables en los emprendedores, gerentes, directores, profesionales de libre ejercicio y pequeñas y medianas empresas a nivel mundial.

Según Roi Kiouri (2017) en su artículo “ Consideraciones importantes antes de contratar a tu primer asistente virtual”, resume algunas razones sobre por qué un pequeño negocio o emprendedor debería contratar a un AV y cómo debe prepararse para aprovecharlo de forma efectiva, igualmente al revisar los portales de algunas empresas como Virttalent, Timeetc y Equipo Virtual, donde se dedican a educar a sus clientes potenciales y a responder las siguientes preguntas sobre los beneficios de contratar a un AV:

¿Cómo puedo lograr un equilibrio entre trabajo y familia?

¿Cómo puedo reducir costos de mi negocio?

¿Cómo puedo incrementar mi disponibilidad para atender a mis clientes?

¿A quién le puedo delegar las actividades administrativas o secretariales, o servicios especializados para dedicar más tiempo a pensar en estrategias para mi negocio o empresa e impulsar su crecimiento?

Según Jo Leeson los servicios de asistencia virtual son una respuesta a las preguntas anteriores, desde inicios de los años 2000 se han convertido en una solución para pequeñas empresas, emprendedores y cualquier persona o negocio que requiera delegar ciertas tareas administrativas o especializadas. (Leeson, 2019)

Las personas que ofrecen este tipo de servicios se denominan Asistentes Virtuales, estos son profesionales de diversas áreas o disciplinas capaces de

ofrecer desde y a cualquier parte del mundo una amplia cartera de servicios de forma remota.

Entre los servicios de asistencia virtual se encuentran: atención al cliente, generación de contenidos, gestión de redes sociales, gestión de cuentas de correo electrónico, mercadeo digital, diseño web y cualquier actividad que una persona o equipo especializado pueda realizar a distancia.

El presente TEG se centrará en el mercado de El Reino Unido, siendo este el segundo mercado en el mundo, después de Estados Unidos, donde se contrata el 5.2 % de los servicios de *outsourcing* a nivel mundial (KPMG, 2017), de un mercado que para el 2018 alcanzó 85.6 billones de dólares en ventas (Mazareanu, 2019).

Por lo antes expuesto, se ha identificado la oportunidad de negocios de ofrecer servicios desde Venezuela de asistencia virtual a profesionales, emprendedores, pequeños negocios y ejecutivos en El Reino Unido, por lo tanto, se plantea diseñar una unidad de negocios de servicios de asistencia virtual dentro de la empresa Planificación y Acción Asesores.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General.**

Diseñar unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual dentro de la empresa Planificación y Acción Asesores C.A., operada desde Venezuela para el mercado de emprendedores, pequeñas empresas y ejecutivos en el Reino Unido.

### **Objetivos Específicos.**

- Realizar estudio de mercado de los servicios de asistencia virtual en el Reino Unido.
- Realizar análisis del entorno externo e interno de PYAA.
- Diseñar modelo de negocio con la herramienta Business Model CANVAS.

- Realizar análisis de factibilidad técnica, operacional y económica del negocio de AV.

## **Justificación e importancia**

A nivel global el mercado de servicios *outsourcing* se encuentra en crecimiento, donde se ofrecen gran diversidad de servicios y soporte a grandes, medianas y pequeñas empresas, así como también a emprendedores y ejecutivos, según el último levantamiento en materia de servicios *outsourcing* a nivel global, publicado por Statista señala que para el año 2018 el mercado global de servicios tercerizados (*outsourcing*) fue de 85.6 billones de dólares y que la tasa de crecimiento anual compuesto tendrá un crecimiento de 4.4% en el período 2018-2022 (Mazareanu, 2019) , esto evidencia que actualmente hay un mercado en crecimiento que requiere de tercerizar servicios a nivel mundial.

Este TEG es de gran importancia para la Empresa Planificación y Acción Asesores C.A. (PYAA), debido a que cuenta con un aliado internacional con sede en Londres, la empresa Sparkling Performance (SP), fundada en el 2013 con el propósito de aplicar la neurociencia a la gestión empresarial, actualmente ya cuentan con una cartera de clientes potenciales para servicios de asistencia virtual. En esta alianza SP contribuirá con actividades de promoción y mercadeo en El Reino Unido, mientras que PYAA hará la inversión de capital y gestionará la sede operativa desde Venezuela, la distribución de los beneficios serán 10% de la utilidad neta para SP y 90% para PYAA.

Se plantea operar la unidad de negocios desde Venezuela porque se pueden reducir los costos de operación de forma sustancial y se cuenta con profesionales de alto nivel en el mercado local para trabajar como asistentes virtuales o formar parte de un equipo de asistencia virtual, dependiendo del requerimiento del cliente.

Basados en la necesidad detectada entre PYAA y SP, se plantea crear una unidad de negocios dentro la empresa PYAA de servicios de asistencia virtual, para ofrecer una cartera de servicios compatibles con las necesidades de los segmentos

de mercado a atender inicialmente en el Reino Unido, aprovechando las fortalezas técnicas de la organización, bajo costo de operación en Venezuela y disponibilidad de capital humano profesional y bilingüe (Español-Inglés) en el mercado laboral venezolano.

Adicionalmente esta Unidad de Negocios permitirá incrementar las relaciones internacionales de la Empresa PYAA, siendo este un paso fundamental para internacionalizar otros servicios de su portafolio.

### **Alcance y delimitación**

El presente TEG pretende aplicar un conjunto de herramientas interrelacionadas provenientes de la Gerencia de Empresas y Gerencia de Proyectos que permitan diseñar una unidad de negocios en la empresa PYAA de servicios de Asistencia Virtual operada desde Venezuela a clientes en el Reino Unido, con altos estándares de calidad, bajo costo y competitivo en ese mercado.

El tiempo contemplado para realizar el presente TEG es de 6 meses y medio, se realizará una investigación de tipo proyectiva, donde se considerará el diseño para la creación de una unidad de negocios de servicios de asistencia virtual como un proyecto en fase de anteproyecto según las fases del ciclo vida de un proyecto descritas en el PMBOK en su sexta edición.

Para cumplir con el objetivo del presente TEG en primer lugar se realizará un estudio de mercado sobre los servicios de asistencia virtual en el Reino Unido, basados en investigaciones por Internet de 5 principales empresas competidoras, identificando los segmentos de mercado que atienden, cartera de servicios que ofrecen, tarifas, desde donde operan, estrategia de mercadeo en internet y redes sociales. Igualmente se estimará el tamaño del mercado basado en información disponible en línea suministrada por fuentes confiables como la Oficina Nacional de Estadística del Reino Unido, empresas y portales especializados que ofrecen algunos datos de forma gratuita como Statista y KPMG.

En segundo lugar, realizará la evaluación del entorno del negocio empleando herramientas como el análisis PEST y FODA, al ser un proyecto donde al alcance geográfico es en dos países distintos este análisis contemplará ambas locaciones.

Como tercer punto se diseñará el modelo de negocios aplicando la metodología CANVAS, donde mediante el análisis de los 9 módulos como segmentos de mercado, canales, relaciones con los clientes, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave, estructura de costo y fuentes de ingreso, se obtendrá el diseño del modelo de negocio.

Finalmente, se realizará un análisis de factibilidad, técnica, operacional y económica, el cual permitirá estimar los recursos necesarios para desarrollar esta idea de negocio.

El presente TEG pretende entregar como productos finales lo siguiente:

- Lienzo del Modelo de Negocios.
- Estado de Ganancias y pérdidas proyectado a 36 meses.
- Balance General proyectado a 36 meses.
- Rentabilidad de la Inversión.
- Estudio de Sensibilidad.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### Antecedentes

Para el desarrollo del presente TEG se emplearon como referencia las siguientes investigaciones:

**Riveros (2011)**, Para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia se realizó el siguiente trabajo titulado “Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de outsourcing en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa”. Su objetivo general se centraba en Desarrollar un Plan Estratégico de Negocio para ofrecer un servicio de outsourcing de procesos para el soporte de algunas áreas administrativas y financieras en las mipymes. Para el desarrollo de este trabajo se emplearon herramientas como PEST para el análisis del entorno de negocio y CANVAS Business Model para diseñar el plan de estratégico de negocio.

Aportes: Esta investigación aporta el TEG referencias teóricas en materia de Business Process Outsourcing (BPO) y aplicación de metodologías y herramientas como el análisis PEST y el Business Model CANVAS aplicados al diseño de un plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de outsourcing a pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: Outsourcing, Tercerización, Procesos de Negocio, BPO, Cloud Computing, Computación en la Nube, Plan Estratégico de Negocios.

**Osterwalder, A (2004)**, Suiza. Para optar al grado de Doctor en Gestión de la Información de la Universidad de Lausanne “La ontología del modelo de negocios. Una aproximación a su diseño con un enfoque científico”. Esta investigación tuvo como objetivo general proponer una ontología genérica del modelo de negocios que idealmente debe representar la base de las nuevas herramientas de gestión en los sistemas de estrategia y de información, posiblemente basados en software. La metodología empleada se basa en una herramienta creada por March and Smith (1995) denominada “Diseño de Ciencia”, ellos definen que esto atiende a crear cosas que sirven al propósito humano, esta herramienta se expresa en un cuadro que tiene dos ejes: actividades de la investigación y salidas de la investigación.



Osterwalder concluye que el concepto de modelo de negocios presentado y la herramienta computarizada tiene el potencial de seguir siendo explorada, esto según los resultados de entrevistas realizadas a personas de negocios, esta herramienta tiene la capacidad de mostrar una gran imagen de un negocio y externalizar los elementos del negocio que le pueden interesar a los ejecutivos y consultores.

Aportes: Esta investigación aporta al TEG una referencia en bases teóricas sobre una metodología para diseñar modelos de negocios actuales.

Palabras Clave: Negocio, Modelo, Modelo de Negocio, Estrategia de negocios.

**Penter (2018)**, para optar al título de Doctor en Filosofía de la Universidad de Curtin, Australia, realiza una tesis titulada “Outsourcing de procesos de negocios en el extranjero por empresas australianas con proveedores de servicios en India”. El outsourcing de procesos de negocios en el extranjero (OBPO, por sus siglas en inglés), se refiere a la desagregación y abastecimiento global de procesos de negocios tanto administrativos como especializados que una empresa terceriza para que otra los realice, el objetivo fundamental de este trabajo fue identificar los factores del éxito en los OBPO y crear un marco referencial como guía para los gerentes.

Aportes: Esta tesis aporta al TEG datos importantes y recientes sobre el tamaño del mercado y sus principales competidores de los servicios de outsourcing y en especial los que se ofrecen desde el extranjero.

Palabras clave: Procesos de Negocios, Outsourcing, Outsourcing de procesos de negocio, Outsourcing de procesos de negocios desde el extranjero.

**Delgado (2019)**, para optar por el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, Venezuela, realizó el Trabajo especial de grado titulado “Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Consultoría de Gestión de la Calidad”, el objetivo era evaluar la factibilidad para la creación de una Empresa Consultora en Gestión de la Calidad de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2015. El estudio se enfocó dentro del marco de investigación aplicada del tipo de proyecto factible y se ubica dentro de la

modalidad del proyecto descriptivo, se emplearon herramientas como la matriz FODA y la metodología CANVAS para el desarrollo de este TEG.

Aportes: El aporte, es un marco referencial de aplicación de un conjunto de herramientas y metodologías como la matriz FODA y CANVAS que servirá como guía para el desarrollo del TEG.

Palabras Clave: Consultoría, Empresas, Gestión, Procesos, factibilidad, ISO 9001:2015

## **Bases teóricas**

### ***Industria de Asistentes Virtuales***

La historia de la Industria de asistentes virtuales (AV) según distintas organizaciones y portales especializados en el tema como (Assistu, s/f) o (The 24 hour secretary, s/f) data del año 1981 cuando se desarrolla el concepto en Estados Unidos de las “Secretarías que trabajan desde casa” y se crea la Asociación de servicios de soporte de negocios (ABSSI, por sus siglas en inglés), para apoyarlas y agruparlas.

Posteriormente para el año 1985 se crea en Estados Unidos, la primera compañía que presta servicios secretariales con secretarías trabajando desde su casa denominada “Home Secretaries” y liderada por la señora Linda Anderson.

Ya para el año 1992 Anastasia Brice comienza a trabajar virtualmente desde su casa, brindando servicios a clientes internacionales en áreas administrativas y planificación de viajes. En 1996 ella empieza a trabajar con el entrenador de vida Thomas Leonard y en una conversación telefónica él emplea el término “Asistente Virtual” y esto fue un impulso para que Brice terminara de desarrollar una idea que ya venía trabajando, crear de una profesión de expertos en administración capaces de prestar asistencia virtual y de esta manera crear un nuevo modelo de los servicios secretariales.

Para el año 1998 Brice funda “AssistU” desarrollando un programa de formación para asistentes virtuales y consolidando la profesión. En este mismo año las emprendedoras Amy Sari y July Hewitt con el apoyo de Thomas Leonard fundan en el Reino Unido la Asociación Global de Asistentes Virtuales (GAVA, por sus

siglas en inglés), la cual fue la primera empresa británica en ofrecer servicios de asistencia virtual, esta operó hasta el año 2000.

Con el pasar de los años se ha ido consolidando la profesión y el concepto de Asistente Virtual es conocido a nivel mundial y en diversos países como Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido e Irlanda, se crearon asociaciones y cámaras para impulsar la industria.

En Latinoamérica aún la industria de asistencia virtual es poco demandada, pero es una opción para establecer una sede operativa por bajo costos y disponibilidad de talento humano capacitado para ofrecer una diversidad de servicios de AV a países donde la demanda es alta y el costo de empleados fijos es alto.

En Venezuela, en el año 2012 Dessire Izaguirre funda la empresa Top Global VA, con sede en su casa en San Antonio de los Altos y prestando servicios a clientes internacionales, también haber adquirido una visión global de la industria por su gestión como directivo de la Asociación Internacional de Asistentes Virtuales (IVAA, por sus siglas en inglés) desarrolló un programa de formación de AV en español (Profesional Virtual, 2019).

### **Asistente Virtual**

Según la IVAA un Asistente Virtual es un contratista independiente quien (desde una locación remota, usualmente desde su casa u oficina) apoya a diversos clientes en una variedad de industrias prestando servicios de procesos de negocios tanto administrativos como especializados.

### **Outsourcing**

Implica una decisión consciente por parte de la gerencia de la empresa cliente de transferir la responsabilidad de las actividades de la cadena de valor seleccionadas a un proveedor de servicios externo que se puede encontrar dentro o fuera del país donde se realiza la actividad (Penter, 2018).

El proveedor externo se caracteriza por tener mayores competencias que su cliente en áreas especializadas, lo que le permite ofrecer sus servicios a un precio que resulta inferior y con niveles de calidad y eficiencia superiores, al costo de ejecución si es realizado por el cliente. En este sentido, el *outsourcing* es una

decisión estratégica que permite la “sustitución” en la ejecución de actividades internas y la “desintegración vertical” del control (como se cita en Riveros, 2011, p. 10) (Orcasitas & Sahibzada, 2010, p. 15-16), gestando la creación de nuevas redes de soporte para las organizaciones empresariales.

Actualmente el término que se acuña en el ámbito empresarial es Outsourcing de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés), el cual se puede clasificar en dos grandes categorías como son back office outsourcing, el cual se encarga de realizar las actividades internas dentro de una empresa, como facturación, contabilidad, finanzas y recursos humanos y front office outsourcing, que realiza servicios de cara al cliente como mercadeo y atención al cliente (Riveros, 2011).

Cuando el BPO se realiza desde un país distinto a donde se presta el servicio se conoce como Offshore Business Process Outsourcing (OBPO).

### **Análisis PEST**

Es una herramienta que permite visualizar el entorno general del negocio o proyecto en un momento dado, en términos de las características o condiciones de ámbitos Políticos (regulatorios), Económicos, Sociales y Tecnológicos correspondientes al lugar en el que se efectuarán los negocios (Riveros, 2011, p. 40). Este análisis por lo general se realiza previo a la matriz FODA.

### **Matriz FODA**

Es una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Con esta matriz se puede emplear para establecer una tipología de estrategias, donde las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas generan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006).

## **Estudio de Mercado**

Es un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos de una situación de mercadeo específica que enfrenta una organización (Kotler & Amstrong, 2008)

El presente TEG se apoyará en las herramientas descritas por Roberto Vainrub en su libro “Convirtiendo Sueños en Realidades, una guía para emprendedores” (Vainrub, 2015) en el capítulo 5 Análisis de mercado, donde explica de forma clara y resumida algunos elementos que le permiten al emprendedor analizar el mercado objetivo de forma rápida y eficaz.

Entre las herramientas explicadas por Vainrub se encuentran:

- Análisis situacional: consiste en aplicar herramientas de planificación estratégica empresarial para analizar el entorno del negocio, como las cinco fuerzas de Porter (1980), la matriz FODA y en este TEG se adiciona el análisis PEST. Las fuentes de información para este tipo de análisis son muy amplias como por ejemplo periódicos, libros, revistas, consumidores y sus proveedores, compañías especializadas en investigación de mercado, empleados y proveedores de la competencia, Internet y hasta conversaciones informales.
- Identificación de necesidades: Consiste en entender al consumidor, esta tarea se puede apoyar en instrumentos como la pirámide de necesidades humanas, la cual es una jerarquía propuesta por Abraham Maslow (1970).
- Características del Mercado: En este punto el estudio de mercado debe responder preguntas sobre ¿Quién forma el mercado?, ¿Qué, cuándo, por qué, dónde, cuánto y cómo compra el consumidor?
- Conducta del consumidor: conocer los hábitos de compra del consumidor y factores que influyen en ella. Identificar quienes participan en el intercambio de bienes y servicios y qué papel juegan.
- Segmentación: implica dividir el mercado en subgrupos de características similares y que reaccionan de modo parecido a esfuerzos iguales de mercadeo.

- **Medición y Pronóstico:** la investigación de mercado es una disciplina compleja, donde se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, entre las mediciones que se realizan normalmente están: investigación publicitaria, de producto, economía del negocio, de ventas y mercado. Según Vainrub, dependiendo de la magnitud de la inversión, se podrá contratar una empresa que realice uno o varios estudios. Cuando los recursos son limitados, los emprendedores infieren de modo más o menos rudimentario las características de su mercado basados en investigaciones realizadas por ellos mismos.

En líneas generales un estudio o investigación de mercado debe determinar al menos dos variables la demanda del producto y la proyección de ventas. Siguiendo al menos los siguientes pasos:

1. Formulación del problema.
2. Determinación de necesidades y fuentes de información.
3. Selección de técnicas de investigación.
4. Definición de la muestra.
5. Diseño y Muestreo.
6. Procesamiento y análisis de datos.
7. Elaboración de reporte.

El estudio de mercado permite establecer premisas de un plan de negocios.

### **Estudio de Factibilidad**

Contempla identificar un problema a ser resuelto o una oportunidad de negocio, enmarcada en la visión del proyecto, luego se estudian las fuerzas del mercado para estimar el potencial de ingresos, se estudian las variables técnicas para la operación, se analiza la estructura organizativa requerida para operar el proceso y se calculan los resultados financieros del negocio como se cita en (Delgado, 2019)

El estudio de factibilidad contempla la evaluación del área técnica, operacional y financiera del proyecto o negocio que se pretende desarrollar en cuatro rubros esenciales como son producto o servicio, mercado e industria, organización y finanzas. (Delgado, 2019)

## **Modelo de Negocio (Canvas)**

Un modelo de negocio que implica una serie de elementos y sus relaciones permitiendo expresar la forma como la compañía gana dinero. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes y la arquitectura de la firma y su red de aliados para crearla, mercadeo y entrega de este valor y su relación con el capital, en orden de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (Osterwalder, 2004)

También según Osterwalder y Pigneur un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Yves, 2010).

Osterwalder y Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocios”, explican una metodología práctica para generar modelos de negocios basados en un Lienzo (CANVAS) donde se plasman las nueve áreas principales que componen un negocio las cuales se deben evaluar tanto en sus inicios o cuando esté en pleno desarrollo (Osterwalder & Yves, 2010).

El Lienzo se diseñó de tal manera que en su lado derecho se desarrollan los módulos que requieren creatividad en el negocio como son:

- Segmentos de mercado: diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- Relaciones con clientes: diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con el segmento de mercado objetivo.
- Canales: forma en la que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- Propuesta de Valor: conjunto de bienes y servicios que crean valor a un segmento de mercado específico.
- Fuentes de Ingreso: describe cómo generar los ingresos la empresa.

El lado izquierdo contempla la parte lógica y operativa del negocio:

- Asociaciones clave: se describe la red de proveedores y socios que contribuyen a que el modelo de negocio funcione.

- Recursos clave: se describen los activos más importantes para que un negocio funcione.
- Actividades clave: acciones más importantes que realiza una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- Estructura de Costo: estimación de todos los costos que implica el desarrollo del negocio.

### **Empresa PYAA**

Organización venezolana que brinda servicios de asesoría en gestión de talento humano, planificación estratégica, táctica y operativa y gestión de procesos, acompañando a sus clientes en el camino y logro del éxito de sus proyectos.

### **Bases legales**

Para el presente TEG las bases legales se encuentran representadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 112 se señala lo siguiente: “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.” Este artículo expresa la libertad que tienen las personas de ejercer su profesión y la libertad de empresa, la cual debe ser promovida por el Estado.

El Código de comercio de Venezuela en su artículo 200 indica lo siguiente: “Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.

Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que



sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria.

Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada”.

Adicionalmente, como la unidad de negocios diseñada en el presente TEG, pretende prestar servicios a clientes en el Reino Unido, debe acatar todo lo contemplado en Las Regulaciones Generales de Protección de Data, que entró en vigencia en la unión Europea en mayo de 2018, en líneas generales esta regulación establece la responsabilidad del procesamiento y confidencialidad de la información gestionada por el proveedor de servicios a sus clientes, en este caso un asistente virtual tiene acceso a información en muchos casos confidencial y hasta personal de sus clientes, lo que requiere estrictos controles y correcto manejo dela misma (Jacob, 2019).

## **CAPÍTULO III.MARCO ORGANIZACIONAL**

### **Empresa Planificación y Acción Asesores C.A.**

El presente TEG contempla la creación de una unidad de negocios dentro de la empresa Planificación y Acción Asesores C.A (PYAA). por lo tanto, se describirá de forma general el marco organizacional para posteriormente desarrollar la ventana de mercado.

PYAA es una empresa de asesorías en talento humano, planificación, procesos y organización. Aplica Neurociencia en la gestión empresarial, personal y profesional para que sus clientes sean líderes de alto rendimiento en sus áreas de acción, y que tengan bienestar y equilibrio en sus vidas y así, en sus organizaciones. Acompañan a sus clientes en el camino y logro de su éxito, esta empresa fue fundada en el 2013 por Marisabel Segnini, licenciada en psicología, especialista en recursos humanos con amplia experiencia en el área de gestión del capital humano en empresas como Mapfre, Grupo Zoom, Fetcher y Grupo Megalimentos, y por Aida Daboin, Ingeniero Electricista, especialista en planificación estratégica y procesos, con más de 25 años de experiencia en cargos gerenciales en la industria hidroeléctrica en empresas como CADAFE y EDELCA.

La organización se sustenta en lo siguiente:

#### **Misión.**

Satisfacer las necesidades y expectativas de empresas y organizaciones, ofreciendo los más novedosos servicios de gestión del talento humano, planificación, diagnósticos empresariales, sistemas de seguimiento y evaluación, y definición de procesos, a fin de acompañar a nuestros clientes en el camino y logro de su éxito, y establecer una relación ganar-ganar.

#### **Visión.**

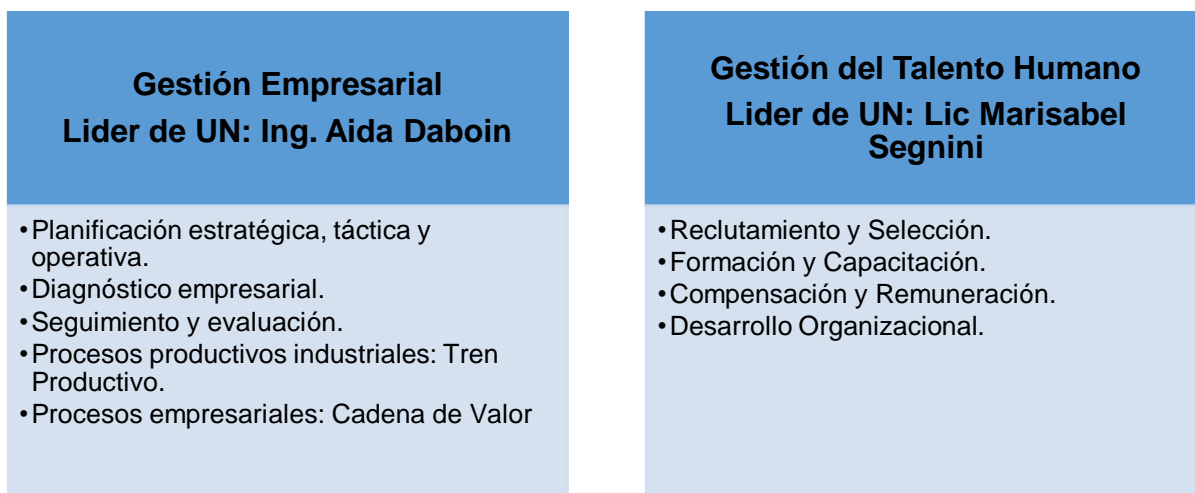
Ser una empresa de asesoría, líder a nivel nacional e internacional en las áreas de planificación estratégica, táctica y operativa, en la gestión del talento humano y procesos empresariales, orientada a la calidad y bienestar de las

organizaciones, que genere confianza, seguridad, productividad y satisfacción en sus clientes y en la sociedad.

### **Valores.**

- Honestidad
- Calidad
- Eficacia y eficiencia
- Confidencialidad
- Éxito compartido: relación ganar-ganar

### **Unidades de Negocios PYAA.**



*Figura 1* : Unidades de Negocio de Planificación y Acción Asesores. Información tomada de su portal web.

### **Mercado**

Principalmente el mercado que atiende PYAA es cualquier empresa interesada en servicios de gestión empresarial o capital humano pueden ser tanto grandes empresas como por ejemplo Industrias CAPRI, PYMES o microempresas.

Debido a que actualmente la empresa PYAA a través de una alianza estratégica con una empresa inglesa, ha logrado prestar servicios remotos de gestión de redes sociales profesionales a ciertos clientes en el Reino Unido y España, para lo cual tuvo que contratar recursos y prestar dicho servicio. En vista de esta oportunidad y visualizar que existen más necesidades no cubiertas la

empresa ha decidido desarrollar una unidad de negocios capaz de ofertar diversos servicios de asistencia virtual desde Venezuela al mercado del Reino Unido de pequeñas empresas, emprendedores y ejecutivos.

Para desarrollar esta nueva unidad de negocios, los directivos estiman asignar a un Gerente de la unidad de negocios el cual en primera instancia se encargará de ejecutar y cumplir con el plan de negocios e implantación, propuesta central de este trabajo especial de grado, la empresa se compromete a asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Principales competidores**

Los principales competidores en este mercado son las empresas indias, filipinas y asistentes virtuales locales de libre ejercicio , las cuales por lo general ofrecen servicios de soporte de oficina como manejo de correos, atención de llamadas, manejo de agendas, elaborar presentaciones entre otros, la propuesta que se pretende desarrollar en este TEG contempla igualmente esos recursos de soporte y ofrecer servicios más especializados en las áreas de planificación estratégica, gestión del capital humano y gestión de proyectos a tarifas más bajas que los principales competidores del mercado.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo describe la línea de investigación y metodología desarrollada en el TEG para alcanzar el objetivo propuesto de diseñar un modelo de negocio para crear una unidad de negocios de servicios de asistencia virtual. Igualmente se describen las herramientas y técnicas empleadas para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

### **Línea de Investigación**

El presente TEG pertenece a la línea de investigación de la Especialización de planificación, desarrollo y gestión de proyectos de la Universidad Monteávila de “Proyectos de evaluación financiera”, la cual según la Guía para el trabajo especial de grado (p. 3) la describen como: “Incluye técnicas, prácticas, desarrollo de herramientas y enfoques que permitan ir más allá de la evaluación financiera tradicional. Permite el uso de la estadística y diferentes tipos de proyecciones para evaluar riesgos y sensibilidad de los proyectos a diferentes variables o escenarios.” (Prince & Martelacci, 2019).

### **Tipo de Investigación**

El presente TEG se encuentra dentro del marco de Investigación Proyectiva, el cual se encarga de proponer soluciones a una situación específica a través de un proceso de indagación, explicando, describiendo, analizando y proponiendo alternativas de cambio sin tener que ejecutar la propuesta (Hurtado, 2008).

### **Diseño de la Investigación**

Este TEG se encuentra dentro del marco de una investigación documental, el cual según Nava (2008), “una investigación documental es conocida como una investigación bibliográfica, es una investigación formal, teórica, abstracta si se quiere, por cuanto se recoge, registra, analiza e interpreta información contenida en documentos, soportes iconográficos, entre otros.”, tomado de (Delgado, 2019).

Las herramientas y metodologías empleadas son mixtas tanto cualitativas como cuantitativas, en primer lugar se realiza un estudio de mercado, el cual se consistió en una revisión de diversos portales que suministren información del mercado y del tamaño de la industria de AV, esto ayudará a estimar la demanda,

revisión de los portales y redes sociales de las 5 principales empresas de AV en el Reino Unido, con el objeto de conocer la propuesta de valor, portafolio de servicios, tarifas, ubicación de sede operativa y estrategia de mercadeo, mediante este análisis de la competencia se obtuvo información indispensable para el diseño del modelo de negocios y proyección de ventas.

En segundo lugar, se realizará un análisis del entorno del negocio y empresarial, para ello se le aplicará un análisis PEST al negocio de AV, donde se analizará tanto las condiciones de Venezuela como del Reino Unido, este análisis será complementado con una matriz FODA aplicada a la empresa Planificación y Acción Asesores C.A. Para la aplicación de las herramientas descritas anteriormente se requirió tanto de investigación documental y bibliográfica como de la consulta a los representantes de PYAA para obtención de información de la empresa.

Una vez realizado el estudio de mercado y análisis del entorno, se procedió a diseñar el modelo de negocios con la herramienta CANVAS, desarrollando sus 9 módulos, esto permitió identificar todo lo necesario para establecer la unidad de negocios.

El cuarto paso de la investigación una vez identificado todo lo necesario para establecer la unidad de negocios, se realiza un estudio de factibilidad técnica, operacional y económica, esto se hará con el apoyo del juicio experto del aliado Sparkling Performance, la cual es una empresa de consultoría establecida en Londres, permitiendo identificar y estimar necesidades actuales del segmento de mercado a atender. En este punto se desarrollan todas las proyecciones financieras y análisis de sensibilidad.

Finalmente se realizó una revisión final al modelo de negocios y se expresa de forma clara y resumida en un lienzo.

## **Operacionalización de las variables**

Objetivo General	Diseñar unidad estratégica de negocios de servicios de asistencia virtual dentro de la empresa Planificación y Acción Asesores C.A., operada desde Venezuela para el mercado de emprendedores, pequeñas empresas y ejecutivos en el Reino Unido.		
Objetivo Específico	Variable	Conceptualización	Técnica/Instrumento
Realizar estudio de mercado de los servicios de asistencia virtual en El Reino Unido.	Servicios de Asistencia virtual	Conjunto de características del mercado donde se identificará principalmente la demanda, los competidores y la proyección de ventas.	Investigación documental de fuentes confiables sobre el tamaño de mercado que puede requerir servicios de asistencia virtual en el Reino Unido. Revisión de los portales de los principales proveedores de servicios de asistencia virtual donde se indentificará el portafolio de servicios, target objetivo, tarifas y estrategia de mercadeo. Se establecerá una comparación de 6 empresas competidoras.
Realizar análisis del entorno externo e interno de PYAA.	Entorno externo e interno	Conjunto de características organizacionales internas y agentes externos que pueden afectar su desempeño como organización y del negocio.	Análisis PEST del entorno de negocio. Matriz FODA de la empresa PYAA.
Realizar análisis de factibilidad técnica, operacional y económica del negocio de AV.	Recursos técnicos, operativos y económicos	Conjunto de recursos técnicos, operativos y económicos indispensables para desarrollar el negocio.	Mediante el Juicio Experto tanto de los directivos de PYAA y SP se determinaran los recursos necesarios. Esto se hará mediante reuniones evaluando el área técnica, operativa y económica. También se integrará información obtenida del estudio de mercado, sobretudo en las proyecciones económicas al igual que de lo proveniente del análisis PEST y FODA para las áreas técnicas y operacional.
Diseñar modelo de negocio con la herramienta CANVAS.	Unidad de negocios	Descripción mediante la expresión en un lienzo de las 9 áreas fundamentales de un negocio.	Lienzo del Business Model CANVAS, a través del uso de la herramienta del portal Canvanizer. Se contará con la contribución del Juicio experto de la directiva de PYAA y SP.

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables

## Formulación el cronograma de ejecución del proyecto

El Gráfico 1 presenta el cronograma de ejecución que se siguió para realizar el presente TEG y poder alcanzar los objetivos planteados a través de la aplicación de la metodología diseñada para tal fin. El lapso de ejecución fue de 6.5 meses.

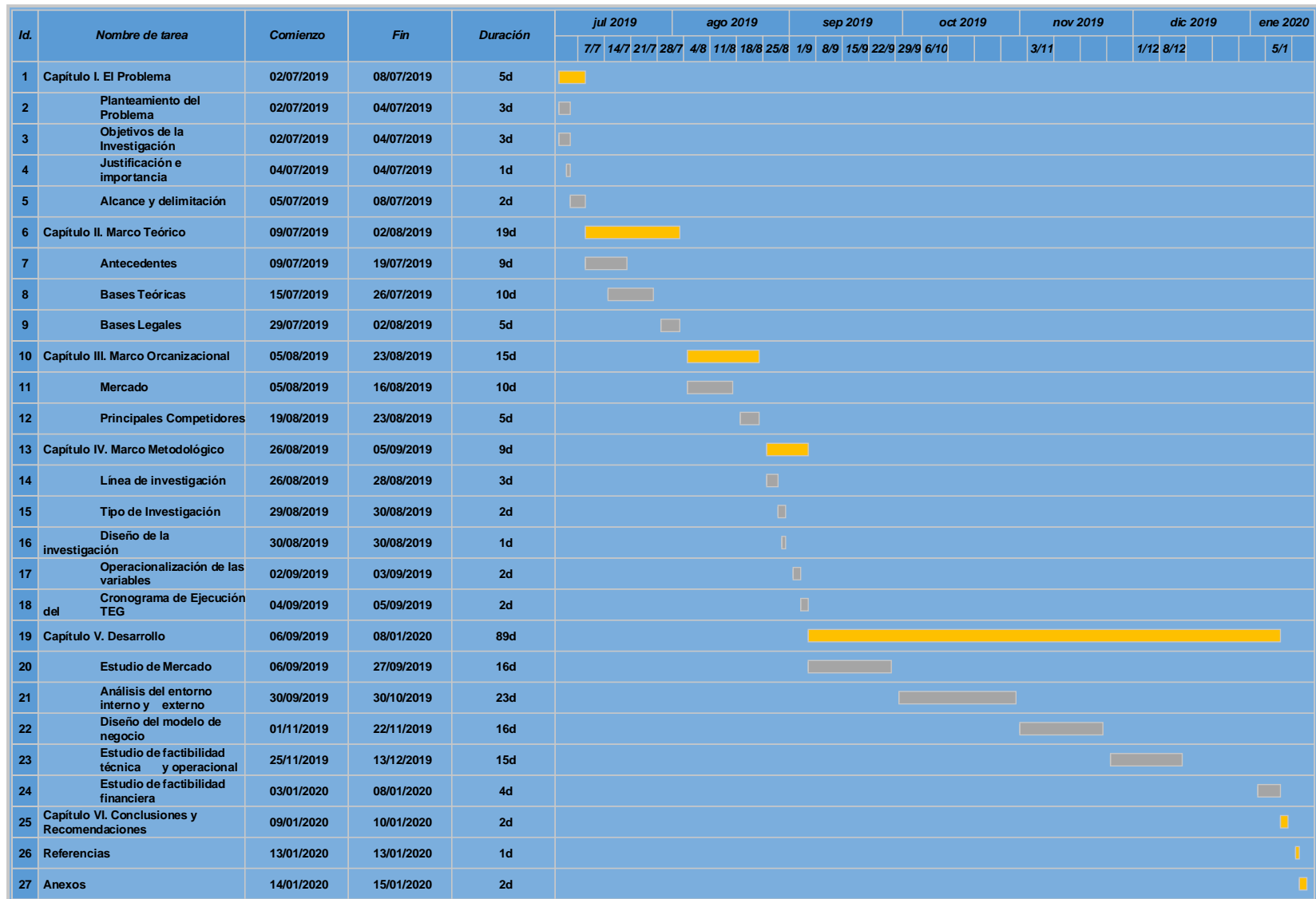


Gráfico 1: Cronograma de ejecución del TEG (Elaboración propia)



## **CAPÍTULO V. DESARROLLO**

En este capítulo se presenta la aplicación de la metodología propuesta para diseñar una unidad estratégica de negocios dentro de la empresa PYAA de servicios de asistencia virtual operada desde Venezuela que atenderá a clientes del mercado del Reino Unido.

### **Estudio de Mercado**

El estudio de mercado ha sido desarrollado principalmente para cumplir los siguientes objetivos:

- Estimar tamaño de mercado y su tendencia.
- Comparar principales competidores del mercado. Se incluye un competidor local como VALATAM por ser la referencia empresarial de una operación de asistencia virtual desde Venezuela.

Es importante aclarar que el presente TEG no pretende realizar un estudio de mercado a profundidad, la finalidad es la identificación de la oportunidad de negocio dando una visión general del mercado mediante una investigación documental y un estudio comparativo de 5 principales empresas de AV que operan en el Reino Unido y adicionalmente se incluirá en el análisis a la empresa VALATAM, la cual presta servicios de AV desde Venezuela a clientes en distintas partes del mundo.

La moneda de referencia de este TEG para efecto de todos los cálculos y estimaciones será el dólar de Estados Unidos (USD).

#### **Tamaño del mercado y su tendencia.**

Según Jo Leeson, Gerente de Mercadeo de la empresa británica Virttalent, en su artículo titulado “La Industria del Asistente Virtual”, presenta resultados del crecimiento de mercado tomados de la plataforma especializada en datos de negocios Statista.com donde se señala que para el año 2018 el mercado global de servicios tercerizados fue de 85.6 billones de dólares y que la tasa de crecimiento anual compuesto tendrá un crecimiento de 4.4% en el período 2018-2022 (Leeson,

2019) , esto evidencia que actualmente hay un mercado en crecimiento que requiere de tercerizar servicios a nivel mundial.

Si se clasifica el tipo de outsourcing en dos grandes categorías como Outsourcing de Tecnología de la Información (ITO, por sus siglas en inglés) y Outsourcing de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés) la tendencia se presenta en la tabla 2 para el período 2016-2022. Es importante destacar que principalmente los servicios de Asistencia Virtual se encuentran en la categoría de BPO.

<b>Tendencia global del mercado según tipo de Outsourcing</b>	
<b>Outsourcing de Tecnología de Información (ITO)</b>	<b>Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto total asignado por las empresas para este servicio en 2016 fue del 10.6% y en 2017 fue de 11.9% (Patterson, 2019)</li> <li>• 31% de los servicios TI a nivel global fueron tercerizado en el 2017. (Patterson, 2019)</li> <li>• Los ingresos totales de la industria ITO para el 2018 fueron de 62 billones de dólares. (Mazareanu, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos. totales a nivel mundial de la industria del BPO en 2018 fue de 23.6 billones de dólares. (Mazareanu, 2019).</li> <li>• El mercado mundial del BPO para el 2022 alcanzará los 262.2 billones de dólares anuales, principalmente por la relación costo beneficio de tercerizar la administración de las funciones de soporte (back office), el desarrollo y disponibilidad de nuevas tecnologías (Patterson, 2019).</li> </ul>

Tabla 2: Tendencia global del mercado período 2016-2022. Elaboración Propia

En términos de valor, 84,2% de los contratos de outsourcing a nivel global tienen su origen en los Estados Unidos, el segundo puesto lo ocupa El Reino Unido con el 5,2% y España y Australia también son un mercado atractivo (KPMG, 2017)

Otro dato de la tendencia y demanda del mercado, es presentado por el trabajo de Statista, 2018, donde señala que el 43% de las corporaciones de El Reino Unido tercerizan sus funciones de mercadeo por correo electrónico.

Por otro lado la tendencia laboral en el mundo se está dirigiendo cada vez más al trabajo remoto, realizable desde cualquier parte, según Laura Begley Bloom, en su artículo para Forbes, febrero 2019, “Trabaja desde casa o donde quieras: 25 mejores compañías para trabajo remoto”, muestra los datos de la plataforma Flexjobs donde en su estudio anual del 2019 estimó que en el mundo se incrementaron los puestos de trabajo remoto en un 53% y que los oficios más demandados son: gerente de proyectos, escritor de contenidos, desarrollador front-

end, diseñador de experiencia de usuario, generalista es recursos humanos y profesor de inglés (Begley, 2019).

En el Reino Unido la tendencia es que los empleadores cada vez más están generando plazas de trabajo remoto debido a que de esta forma captan mejores talentos a nivel mundial y reducen costos de operación, según la Oficina Nacional de Estadística de El Reino Unido (ONS, por sus siglas en inglés) para el 2015 4.2 millones de personas trabajaban remoto desde sus casas y estima que para el 2020 la mitad de la fuerza laboral en el Reino Unido trabaje de forma remota (Patterson, 2019).

### **Comparación de los principales competidores.**

La tabla 3 establece una comparación de 5 de las principales empresas de asistencia virtual del mercado de El Reino Unido y adicionalmente se tomó como referencia a la empresa Valatam, la cual es una empresa venezolana de AV que opera desde Caracas, en este punto se comparan distintos aspectos que se incluyen en la herramienta business model Canvas, aunque no se limita a ello. De esta manera se puede obtener una primera aproximación a la tendencia del mercado, cómo las principales empresas están satisfaciendo las necesidades de sus clientes, qué segmento de mercado atienden, canales que emplean, desde dónde operan, tarifas y portafolio de servicios.

El cuadro comparativo mostrado en la tabla 3 (la tabla inicia en página 29 y continúa en página 30) se basó en información levantada en cada uno de los portales web y redes sociales de las empresas seleccionadas para la muestra.

Empres a	Año de fundaci ón	País	Ubicació n de sede operativ a	Canales	Relación con el cliente	Segmentos de Mercado	Propuesta de Valor	Portafolio de servicios	Alianzas	Actividades Clave	Recursos Clave	Estructura de Costo	Forma de Ingreso (tarifas)
Ask Sunday	2007	India	Oficina de ventas New Jersey, Estados Unidos. Sede de operacion es Ahmedabad, India	Web/ oficinas de venta de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Australia.	Fácil contratación, servicio confiable con más de 10 años en el mercado	Pequeñas empresas y Emprendedores	Ahorra tiempo y dinero con una asistente virtual personal exclusiva.	Carga y análisis de datos Gestión de Redes Sociales. Investigación de Industria o Mercado. Tareas administrativas. Gestión de Redes Sociales. Soporte de mercadeo Transcripciones.	Tim Ferris, escritor del Best Seller "Semana de trabajo de 4 horas".	Ventas en oficinas de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Australia. Reclutamiento y selección de talento humano. Mantenimiento de infraestructura tecnológica	Oficinas de Venta. Asistentes Virtuales Equipo de talento humano	Mercadeo Digital. Oficinas de Ventas. Centro de operaciones	Por planes por horas o a demanda desde 9 \$/h a 17 \$/h
Get Friday	2005	India	Bangalore, India	Web, Instagram, Twitter, Youtube	Proceso de registro complicado. Permite una prueba gratis de 7 días. Si el cliente no usa todo el tiempo contratado puede usarlo en un futuro sin pagar nada adicional.	Personas particulares, emprendedores, y dueños de pequeñas empresas	Ayudar a sus clientes alrededor del mundo a conquistar sus retos de negocios y de la vida cotidiana.	Se divide en dos categorías: Servicios de asistencia virtual como tareas personales y familiares, gestión de viajes, investigaciones en línea, tareas de secretarías ejecutivas. Servicios de soporte para empresas como servicios de contabilidad, mercadeo digital, investigaciones de mercado, servicios web/IT	Tim Ferris, escritor del Best Seller "Semana de trabajo de 4 horas". TTK Group, conglomerado de empresas indias.	Mercadeo Reclutamiento y selección de talento humano Mantenimiento de infraestructura	Asistentes Virtuales. Equipo de Talento Humano	Mercadeo Equipamiento tecnológico Infraestructura operativa	Distintas tarifas por planes, mejor precio por más horas contratadas desde 7\$/h a 13\$/h
My Tasker	2012	India	Kolkata, India	Web, Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn	Prueba gratis. Fácil registro. Asistentes virtuales de gran experiencia. Trabajo 24/7	Emprendedores y personas particulares	Asistir a personas ocupadas y sorprendentes de acuerdo a sus necesidades y conveniencia.	Asistencia administrativa. Asistencia contable. Soporte TI. Desarrollo y diseño web. Transcripciones. Mercadeo Digital.	No se visualiza una alianza importante, pero tienen un sistema de incentivo a clientes que refieran a otros.	Mercadeo Reclutamiento y selección de talento humano Mantenimiento de infraestructura	Asistentes Virtuales. Equipo de Talento Humano	Mercadeo Equipamiento tecnológico Infraestructura operativa	Distintas tarifas por planes, mejor precio por más horas contratadas desde 7,5\$/h a 14\$/h

Empres a	Año de fundación	País	Ubicación de sede operativa	Canales	Relación con el cliente	Segmentos de Mercado	Propuesta de Valor	Portafolio de servicios	Alianzas	Actividades Clave	Recursos Clave	Estructura de Costo	Forma de Ingreso (tarifas)
Time etc	2007	Reino Unido	Reino Unido y Estados Unidos	Web Linkdin Twitter	Empresa premiada y reconocida en la industria de AV. Sede operativa en el Reino Unido Y Estados Unidos. Solo contratan a profesionales de alto nivel con más de 5 años d experiencia en empresas reconocidas. Fácil registro	Emprendedores y ejecutivos	Ayudar a los emprendedores y dueños de pequeños negocios a ser más eficientes.	Servicios Administrativos. Mercadeo. Atención al cliente. Generación de perfiles de clientes potenciales. Servicios contables. Reclutamiento	Sir. Richard Branson. Penni Pike (ex asistente personal de Sir Richard Branson)	Mercadeo Reclutamiento y selección de talento humano	Asistentes Virtuales. Equipo de Talento Humano	Mercadeo Equipamiento tecnológico Infraestructura operativa Capacitación	Distintas tarifas por planes, mejor precio por más horas contratadas desde 22\$/h a 26\$/h
Boldly	2012	Estados Unidos	Estados Unidos	Web, facebook, instagram, twitter y Linkdin Oficina en el Reino Unido y Estados Unidos.	Solo contrata profesionales de alto perfil con experiencia reconocida en el área requerida mínima de 7 años. Selección cuidadosa de los miembros del equipo que requiera el cliente. Sistema híbrido de asistente virtual con equipos de alto rendimiento. Respaldo de asistente virtual sustituto en caso de vacaciones o enfermedad	Emprendedores y ejecutivos	Asistencia virtual Premium para emprendedores y ejecutivos exigentes.	Asistencia ejecutiva. Mercadeo Digital Gerencia de Proyectos Atención al cliente Diseño Servicios Contables	Alianzas fuertes con clientes de empresas reconocidas que recomiendan sus servicios	Mercadeo Reclutamiento y selección	Asistentes Virtuales. Equipo de Talento Humano	Mercadeo Equipo de oficina de Estados Unidos Y reino Unido	Distintos planes desde 37 \$/h a 43 \$/h
VALATAM	2016	Venezuela	Venezuela	WEB, Instagram, Facebook, Linkdin y Twitter	Ser atendido por un Equipo de profesionales	Pequeñas empresas y emprendedores sin restricciones geográficas.	Delegar tareas de tu negocio o trabajo a un equipo remoto profesional y bilingüe para ahorrar tiempo.	Asistente Personal Asistente Administrativo Gerencia de Proyectos Gestión de Redes Sociales. Generación de Leads. Atención al cliente. Secretaria Virtual. Diseño Gráfico		Mercadeo Digital Reclutamiento de Talento Humano	Equipo de talento humano Asistentes Virtuales	Mercadeo Infraestructura Tecnológica Gestión de Redes Sociales	Distintas tarifas por servicio. No se especifica en su página, ni redes sociales.

Tabla 3: : Cuadro comparativo de los principales competidores del mercado de AV de El Reino Unido y Venezuela. (Elaboración propia)

## Análisis del entorno externo e interno de PYAA

En este punto se realizó el análisis del entorno interno y externo empleando dos herramientas ampliamente utilizadas en la planificación estratégica empresarial, en primer lugar, se realizó un análisis PEST para describir las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a la unidad de negocios de servicios de asistencia virtual. Como el modelo de negocio plantea atender un mercado existente en El Reino Unido a través de una unidad de negocios que se va a operar desde Venezuela, este análisis del macroentorno describe factores de ambos países que pueden afectar el negocio. La tabla 4 ( la tabla inicia en página 31 y continúa en página 32) muestra la matriz del análisis PEST.

<b>Análisis PEST del mercado de empresa de servicios outsourcing de AV operada desde Venezuela para atender el mercado del Reino Unido</b>	
<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>
<p><b>Venezuela</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inestabilidad política, puede afectar de forma súbita el marco regulatorio empresarial.</b></li> <li>• <b>La legislación vigente se establece en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en el Código de Comercio, donde se permite el desarrollo de la actividad comercial (ver sección de bases legales del presente TEG).</b></li> </ul> <p><b>Reino Unido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Según diversos portales especializados no existe una regulación sobre empresas extranjeras que prestan servicios de Outsourcing a particulares o empresas privadas en el Reino Unido.</b></li> <li>• <b>El proceso de salida de la Comunidad Europea del Reino Unido, conocido como Brexit, puede afectar las regulaciones y marco legal de las empresas.</b></li> <li>• <b>Regulaciones Generales de Protección de Data, que entraron en vigencia en la unión Europea en mayo de 2018, en líneas generales estas regulaciones establecen la responsabilidad del procesamiento y confidencialidad de la información</b></li> </ul>	<p><b>Venezuela</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Economía hiperinflacionaria. La firma Ecoanalítica estima para el 2020 una inflación en Bs. De 30.000%.</b></li> <li>• <b>Según el último informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía venezolana para el 2020 se contraerá en un 35% con respecto al período anterior y el PIB disminuirá en un 25%.</b></li> <li>• <b>Según estudio de la firma Ecoanalítica publicado por Bloomberg para diciembre de 2019 más de la mitad de las transacciones en Venezuela se realizan en Dólares Americanos.</b></li> </ul> <p><b>Reino Unido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Según datos del Banco Mundial para el 2018 El Reino Unido era la quinta economía más grande del mundo.</b></li> <li>• <b>Tasa de inflación anual para septiembre de 2019 fue de 1.7%.</b></li> <li>• <b>Salario mínimo para abril 2019 era de \$10 por hora.</b></li> <li>• <b>El mercado de outsourcing de procesos de negocios es el segundo más grande del mundo luego de Estados Unidos con una participación del 5,2% del mercado global que es de 23.2 mil millones de dólares.</b></li> </ul>

<b>Análisis PEST del mercado de empresa de servicios outsourcing de AV operada desde Venezuela para atender el mercado del Reino Unido</b>	
<p>gestionada por el proveedor de servicios a sus clientes, en este caso un asistente virtual tiene acceso a información frecuentemente confidencial y hasta personal de sus clientes, lo que requiere estrictos controles y correcto manejo de la misma.</p>	
<b>Factores Sociales</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>
<p><b>Venezuela</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Oficina Internacional para la Migración (OIM) estimó que para el 2018 emigraron del país 2.4 millones de venezolanos, también desde el 2017 se ha visto una reducción en el empleo calificado del 33% y para el cuarto trimestre del 2018 fue de 30% la reducción, según datos de encuesta realizada al sector privado en Conindustria.</li> </ul> <p><b>Reino Unido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2019 existen 5.6 millones de microempresas (empresas que tienen de 0-9 empleados). Según datos del Departamento de Negocios, Innovación y habilidades (BIS) en sus estimaciones anuales.</li> <li>• Incremento del 4% de número de empresas privadas entre 2018 y 2019, especialmente en Londres, Sureste y Suroeste de El Reino Unido (Rhodes, 2019)</li> </ul>	<p>Venezuela</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un hecho público y notorio la grave crisis de servicios públicos, en este caso tiene mayor importancia el servicio eléctrico y la conexión a internet confiable, ambos servicios se encuentran en una situación desfavorable en el país, aunque en Caracas, ciudad donde se pretende establecer la operación la realidad es sustancialmente mejor que otras zonas.</li> </ul>

Tabla 4: Análisis PEST del mercado para servicios outsourcing en El Reino Unido.

Luego de realizar el análisis del entorno del sector de Outsourcing en el Reino Unido y el entorno empresarial en Venezuela a través de un análisis PEST, se procedió a realizar un análisis del entorno interno de la empresa Planificación y Acción Asesores a través de una matriz FODA, para lo cual se contó con el apoyo de la Vicepresidenta de la empresa Ing. Aida Daboin, la tabla 5 muestra la matriz FODA.

<b>Matriz FODA de la empresa Planificación y Acción Asesores en función a la creación de la Unidad de Negocios de Asistencia Virtual</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directivos capacitados en dirección de empresas.</b></li> <li>• <b>Personal con amplio conocimiento de herramientas tecnológicas (software) y herramientas en la nube (aplicaciones).</b></li> <li>• <b>Organización flexible para la gestión de la Unidad de Negocios.</b></li> <li>• <b>Amplia experiencia en reclutamiento y selección de talento humano de alto perfil.</b></li> <li>• <b>Experiencia en gestión de LinkedIn a clientes internacionales.</b></li> <li>• <b>Empresa constituida legalmente en Venezuela.</b></li> <li>• <b>Alianza con empresa en el Reino Unido, Sparkling Performance.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente no se cuenta con la infraestructura tecnológica (hardware).</li> <li>• Actualmente no se cuenta con un especialista en el área de TI.</li> <li>• Poco conocimiento de las leyes y regulaciones que pueden afectar el negocio.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>96% de las empresas de El Reino Unido son microempresas.</b></li> <li>• <b>El Reino Unido es el Segundo mercado del mundo en Outsourcing de procesos de negocios con el 5.2% de las transacciones.</b></li> <li>• <b>El Reino Unido presentó una tasa de crecimiento de creación de empresas entre 2018 y 2019 del 4%</b></li> <li>• <b>Talento humano profesional bilingüe disponible en Venezuela es económico en comparación con la India.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política en Venezuela.</li> <li>• Creciente Migración del Talento Humano.</li> <li>• Red de servicios públicos (electricidad y telecomunicaciones) poco confiable.</li> <li>• Gran presencia de empresas Indias y Filipinas en la industria de Asistencia Virtual de El Reino Unido.</li> <li>• Afinidad cultural entre la población del Reino Unido e India (lazos históricos).</li> </ul>

Tabla 5: Matriz FODA de la empresa PYAA

## **Diseño de Modelo de Negocio**

Basado en la herramienta del Lienzo del Modelo de Negocios (CANVAS Business Model) propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral del año 2004 titulada “La ontología del modelo de negocios. Una aproximación a su diseño con un enfoque científico”, en el estudio de mercado, en el análisis del entorno del negocio desarrollado en el presente TEG y al juicio experto tanto de los directivos de PYAA y SP se realizó el diseño del modelo de



negocios con la metodología CANVAS contemplando sus 9 módulos apoyados en la herramienta Canvanizer (ver anexo 1), para así describir como esta unidad de negocio de servicios de asistencia virtual de la empresa PYAA crea, proporciona y capta valor para sus clientes y accionistas.

### **Segmento del Mercado.**

En el estudio de mercado realizado se evidencia una tendencia de las empresas competidoras en el mercado de buscar atender las necesidades de servicios de procesos de negocios o de organización personal de pequeñas empresas, emprendedores y dueños de pequeñas empresas, esto responde de acuerdo a la opinión del autor del presente TEG a que normalmente esos segmentos tienen en común que están centrados en las actividades principales de sus negocios, el tiempo no les alcanza y tienen un presupuesto limitado para contratar a personal que los apoye en las áreas de soporte administrativo o en algún área especializada, adicionalmente entre el 2018 y 2019 ha habido un incremento del 4% en la creación de nuevas empresas privadas en el Reino Unido y el 92% de las empresas son micro empresas, según datos publicados por el informe anual del Departamento de negocios, innovación y habilidades (BIS) de El Reino Unido (Rhodes, 2019).

Por lo descrito anteriormente se considera que el segmento objetivo deben ser principalmente las microempresas y emprendedores.

### **Relación con el cliente.**

Los servicios de asistencia virtual generalmente conllevan al intercambio y gestión de información confidencial que el cliente comparte con el asistente virtual, es por ello que uno de los pilares sobre el cómo se establecerá esa relación cliente-proveedor es la confianza. Para esto mediante una serie de instrumentos que aplican los competidores, como se puede observar en la tabla 3, la empresa PYAA, al ser nueva en el mercado de la industria de AV, adicionalmente ser una empresa extranjera deberá contratar AV bilingües con experiencia mínima de 5 años con un alto perfil, dar una prueba gratis de 7 días y contratar un servicio de servidores confiables en Estados Unidos o El Reino Unido.

Los clientes también requieren servicios de bajo costo, por lo tanto al tener centro de operaciones de la unidad de negocios de servicios AV, da la posibilidad de ofrecer servicios de calidad a bajo costo en comparación con los competidores indios y filipinos, debido a de acuerdo al juicio experto de los directivos de PYAA, es cierto que en Venezuela hay una fuga de talentos, pero también existe en el mercado talento humano altamente capacitado y bilingüe a bajo costo en búsqueda de oportunidades que le generen ingresos importantes en divisas, le den oportunidad de participar en proyectos retadores y conectarse con el mundo desde Venezuela.

### **Canales.**

De acuerdo a lo observado en el estudio de mercado, al juicio experto de la Directiva de la empresa con sede en Londres Sparkling Performance y la Directiva de PYAA se determinó que los canales más efectivos por su alcance y costo son los medios digitales como página web, LinkedIn, Facebook e Instagram, en opinión del autor se debería hacer énfasis en el desarrollo de una página web sólida, moderna y amigable para el usuario al igual que diseñar una estrategia de mercadeo por redes sociales y profesionales en especial LinkedIn.

### **Propuesta de Valor.**

En la tabla 3 del presente TEG, se muestran distintas propuestas de valor que coinciden principalmente en el ahorro de tiempo y disminución de costo para el cliente, también de lo observado en el estudio de mercado se determinó que esta unidad de negocios estará dirigida a atender a microempresas y emprendedores y la relación con el cliente debe ser de confianza, por lo antes expuesto la propuesta de valor será la siguiente: Contribuir con nuestros clientes a alcanzar sus metas laborales, profesionales y personales a través de un servicio confiable a bajo costo de asistencia virtual, permitiéndoles ser más eficientes, disponer de más tiempo para realizar otras actividades, sin que sus obligaciones y negocios dejen de avanzar.

### **Actividades Clave.**

De acuerdo al desarrollo del modelo de negocios propuesto en el presente TEG, la investigación de mercado y al juicio experto de las empresas PYAA y SP se determinaron las siguientes actividades clave:

- Mercadeo.
- Reclutamiento y selección de talento humano.
- Capacitación del equipo de la UN.
- Soporte tecnológico permanente en software y hardware.

### **Recursos Clave.**

En la tabla comparativa de los módulos del modelo de negocios (CANVAS) (ver Tabla 3), la cual forma parte de la investigación de mercado, se muestran los recursos clave identificados para cada una de las empresas analizadas, adicionalmente de acuerdo al juicio experto de los directores de PYAA y SP y contribuciones del autor del presente TEG, se determinaron los siguientes recursos clave necesarios para llevar a delante el modelo de negocios propuesto:

- Oficina operativa en Caracas.
- Infraestructura tecnológica que garantice el respaldo, flujo y seguridad de la información.
- 4 Asistentes virtuales bilingües con 5 años de experiencia, con formación profesional a nivel universitario.
- Especialista en Reclutamiento y Selección de talento humano.
- Ingeniero o especialista en TI con más de 10 años de experiencia.
- 4 computadoras portátiles.
- Agencia de mercadeo.
- Asesor legal con experiencia en leyes y regulaciones europeas en manejo y gestión de información confidencial.

### **Alianzas.**

Debido a que la unidad de negocios de servicios de asistencia virtual atenderá el mercado de microempresas y emprendedores en El Reino Unido, y a trabajos previos realizados en alianzas entre PYAA y SP, se determinó que esta alianza debe continuar, debido a que SP tiene experiencia en el mercado objetivo en el área de consultoría en materia de coaching y neurociencias, donde sus principales clientes son emprendedores y ejecutivos, por lo tanto esta base de clientes puede impulsar de forma inicial el negocio y adicionalmente de contar con una presencia física en El Reino Unido.

### **Estructura de Costos.**

En esta sección se determinó mediante al juicio experto de los directivos de PYAA y SP y contribuciones del autor del presente trabajo de investigación los elementos principales de costos de la UN que se pretende crear.

La estructura de costo está conformada por:

- Mercadeo
- Licencias de Software.
- Comisiones de Asistentes Virtuales.
- Costo de asesoría legal.
- Salario de especialista TI.
- Mobiliario.
- Infraestructura tecnológica.
- Servicios en la nube.

### **Flujo de Ingresos.**

De acuerdo a la investigación de mercado realizada se observó que el cobro del servicio por lo general se realiza por planes por horas, en opinión del autor del presente TEG está es la forma más adecuada para el cobro del servicio, permitiendo al cliente ajustar su presupuesto de acuerdo a su necesidad. Los métodos de pago inicialmente serán por transferencias internas dentro de El Reino Unido.

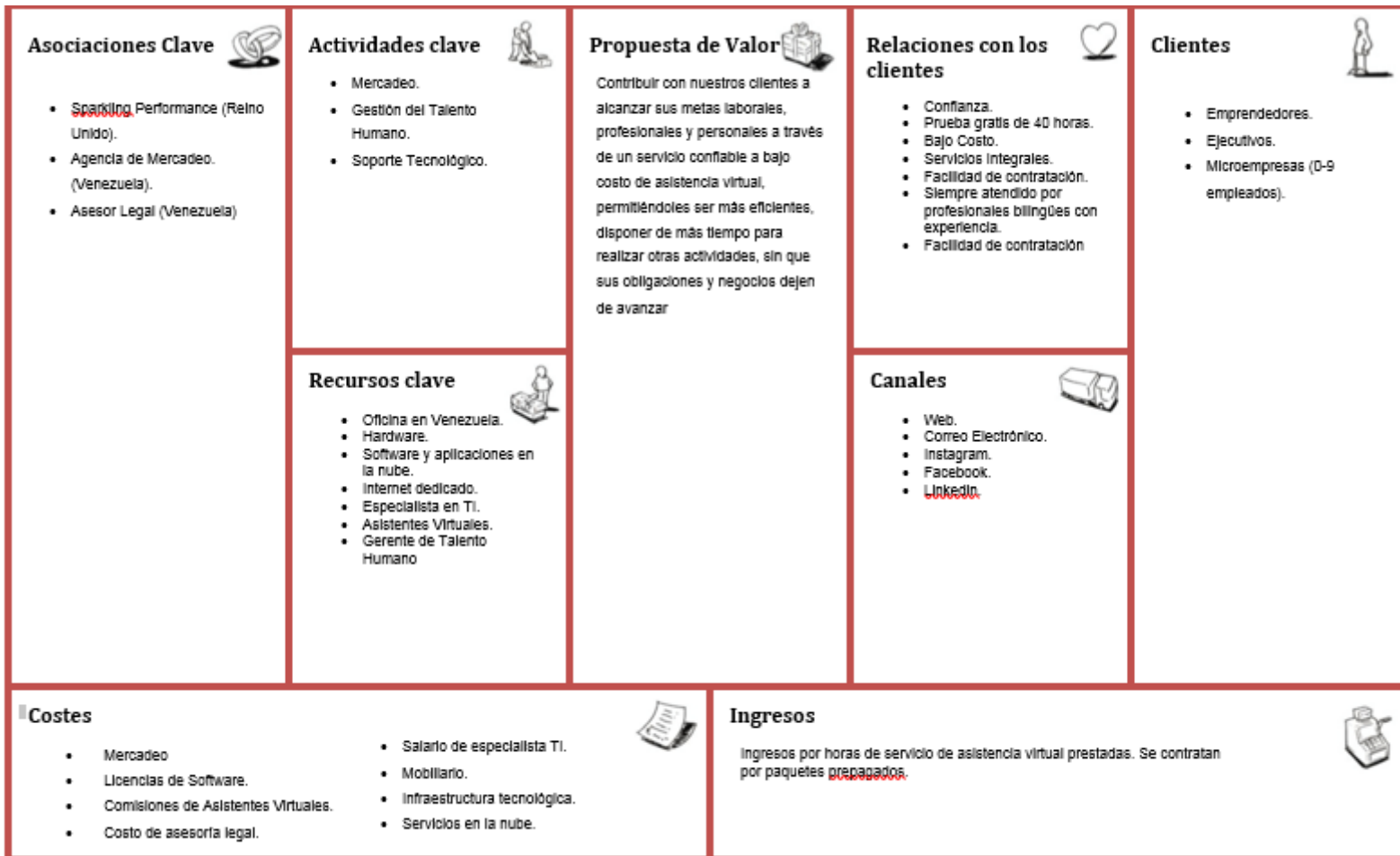


Figura 2: Business Model Canvas de la UN de servicios de Asistencia Virtual (Elaboración propia).

## **Estudio de factibilidad técnica y operacional**

Luego de diseñar y comprender el modelo de negocio propuesto en la sección anterior del presente TEG, es muy importante determinar si la creación de la UN dentro de la empresa PYAA es factible en el aspecto técnico y operacional.

Para determinar los requerimientos técnicos y operativos de la creación de la unidad de negocios de servicios de asistencia virtual dentro de la empresa PYAA, la cual atenderá al mercado de El Reino Unido en primer lugar se definió el portafolio de servicios a ofrecer y luego se elaboró la estructura desagregada de trabajo de para crear la UN, con la cual se pueden visualizar los paquetes de trabajo, de esta forma se estiman los recursos técnicos, operativos y financieros necesarios para iniciar el nuevo negocio.

### **Descripción del portafolio de servicios.**

Con la información obtenida del estudio de mercado y aportes del juicio experto de los directores de PYAA y SP, se determinó que el segmento de mercado a atender serán las microempresas y emprendedores de El Reino Unido.

Del análisis FODA se obtuvo que de acuerdo a las fortalezas de PYAA y a las unidades de negocio que ya existen en la empresa de asesoría en Gestión Empresarial y Gestión del Talento Humano y que el mercado de outsourcing de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés) es el segundo más grande del mundo después de Estados Unidos, se diseñó un portafolio de servicios que incluye lo siguiente:

- Servicios de soporte administrativo
  - Asistente Personal: mediante este servicio el cliente puede contar con un soporte de un asistente personal dedicado que realice por él actividades que le ocupan tiempo valioso en su día a día como, por ejemplo, organización de agenda, reservas de citas médicas, organización de viajes, investigaciones por internet, preparación de presentaciones, transcripciones, traducciones y respuesta de correos.
  - Asistente Administrativo: Este servicio incluye un asistente personal dedicado, por lo general, a tiempo completo donde se incluyen todas las labores que se realizan en el servicio de Asistente Personal y

adicionalmente labores administrativas de un negocio como control de presupuestos, investigación de mercado, gestión de cuenta de correo electrónico, entre otros

- Preparación de presentaciones: Este servicio solo incluye la elaboración de presentaciones en Power Point o Prezzi de acuerdo a la información que suministre el cliente.
- Transcripciones: Servicio de transcripción de documentos al formato requerido por el cliente.
- Organización de agenda: servicio de planificación de actividades diarias, organización de citas y reuniones.
- Elaboración y control de presupuestos: Servicio mediante el cual se puede elaborar tanto presupuestos personales o familiares como estimaciones presupuestarias de proyectos o negocios.
- Servicios de Mercadeo Digital.
  - Gestión de redes sociales (Instagram, LinkedIn, Twitter y Facebook): este servicio incluye la gestión de redes sociales basado en los objetivos que el cliente considere o de acuerdo a un plan de mercadeo previamente establecido.
  - Mercadeo por correo electrónico. Servicio de envío de correos masivos o personalizados de acuerdo a exigencias del cliente.
  - Gestión de cuenta de correo electrónico: Incluye dar respuesta oportuna de los correos recibidos en la cuenta gestionada, debe existir un compromiso previo entre el Asistente Virtual y el cliente sobre la política de respuesta

### **Estructura desagregada de trabajo (EDT) para la creación de la UN.**

Con el objeto de determinar las actividades necesarias y estimar los recursos (humanos, físicos y económicos) necesarios se realizó una EDT basada en el diseño del modelo de negocios, es importante destacar que al ser una UN dentro de una empresa constituida, existe un ahorro considerable en gastos de constitución de empresas, disponibilidad de espacio de oficina, mobiliario, apertura

de cuenta bancaria internacional y se comparte talento humano y conocimiento con las otras unidades de negocio de PYAA.

A continuación, la figura 3, 4 y 5 se presenta la EDT, la figura 3 muestra las fases del proyecto referente a la creación de la UN y las figuras 4 y 5 muestran los paquetes de trabajo y entregables.

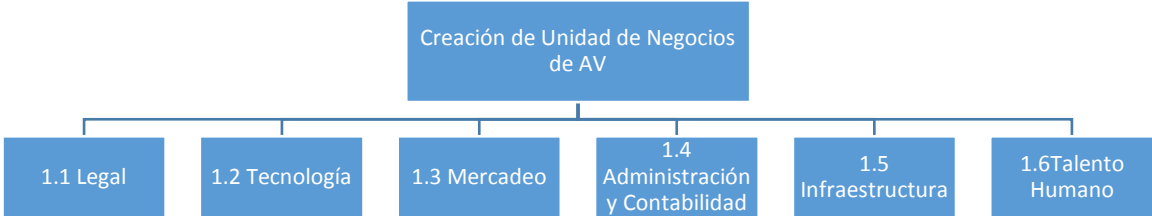


Figura 3: EDT de fases de creación de la UN de servicio de asistencia virtual



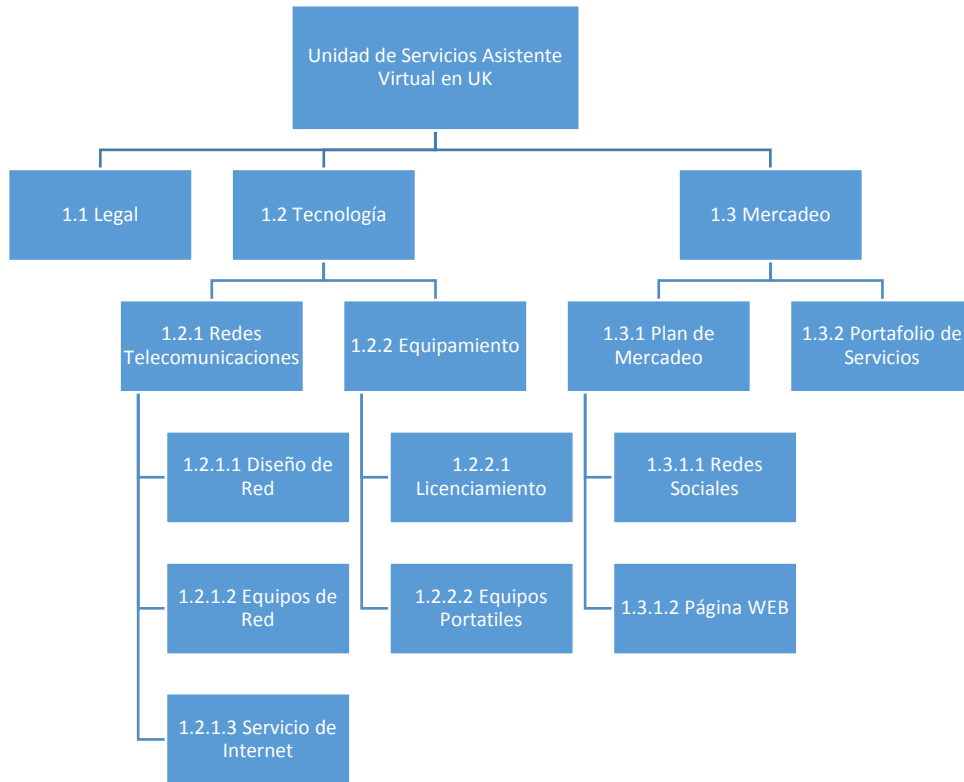


Figura 4: Continuación EDT, se muestran paquetes de trabajo y entregables de las fases 1.1, 1.2 y

1.3

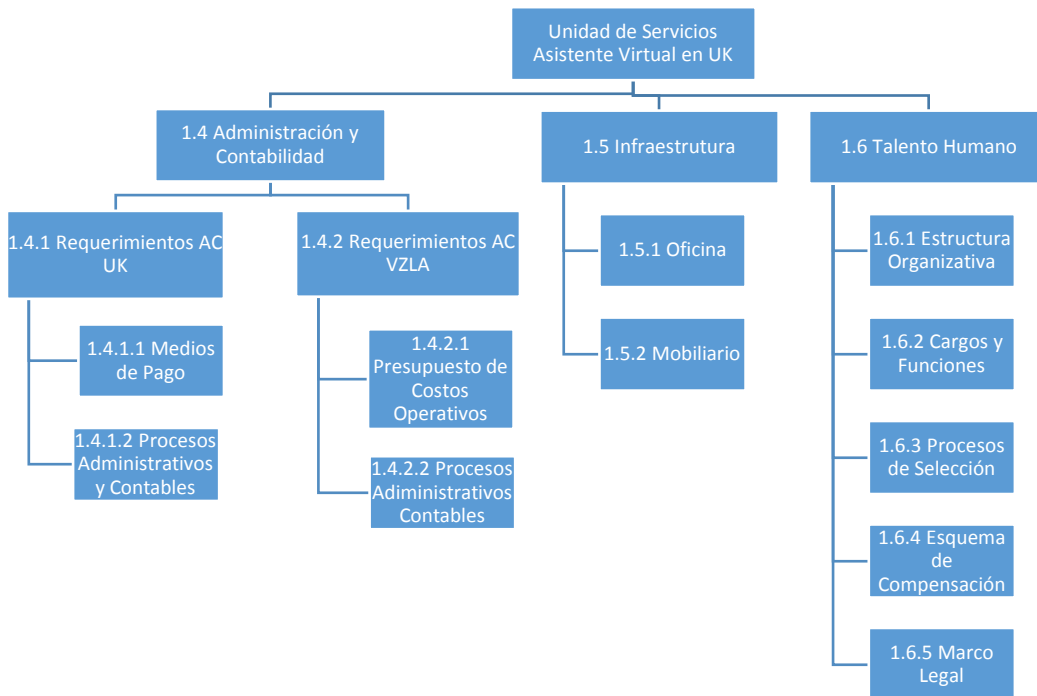


Figura 5: Continuación EDT, se muestran paquetes de trabajo y entregables de las fases 1.4, 1.5 y

1.6

El autor considera importante destacar que la EDT se realizó solo en 3 niveles de desagregación porque el Presente TEG principalmente se desarrolla en la fase de anteproyecto, por lo cual se consideró suficiente esta información para realizar el tanto el estudio de factibilidad técnica y operativa como el estudio de factibilidad financiera.

### **Tamaño de la UN.**

En esta sección en base a la información obtenida en la EDT, Estudio de Mercado, disponibilidad de recursos de los inversores, juicio experto de los directivos de PYAA y SP y adicionalmente se debe contar con la flexibilidad de prestar servicios de asistencia virtual de soporte administrativo donde un solo asistente puede cumplir perfectamente con esa tarea o puede conformarse un equipo a demanda del cliente, se determinó que inicialmente la UN debe iniciar con 4 asistentes virtuales bilingües con al menos 5 años de experiencia con formación profesional y experiencia en distintas áreas e industrias, como por ejemplo en Gestión de Talento Humano, Gerencia de Proyectos, Administración y Gerencia de Negocios. Este equipo de AV será liderado por uno de los directores de PYAA.

Igualmente al ser PYAA una empresa especializada en Gestión de Talento Humano, donde uno de sus principales servicios es el reclutamiento y selección de personal en Venezuela, le permite contar con una base de datos actualizada del mercado laboral venezolano haciendo que su velocidad de respuesta sea alta, igualmente PYAA tiene la capacidad de configurar equipos multidisciplinarios a demanda del cliente a muy bajo costo por ya contar con el conocimiento y la estructura para realizar este tipo de actividad.

### **Localización y Horario de trabajo.**

La empresa PYAA actualmente cuenta con una oficina de 130 m<sup>2</sup> de los cuales actualmente ocupa 60 m<sup>2</sup>. Por esta razón se decidió que la ubicación óptima para la sede operativa en Venezuela será esta oficina ubicada en la Av. Francisco de Miranda, Centro Seguros La Paz, piso 5, ala Este, oficina E-52-E, La California, Caracas. Es necesario en este espacio realizar la inversión de instalar un internet de alta velocidad, dedicado y confiable y espacios de descanso.

La oficina principal de la empresa aliada Sparkling Performance, donde se podrán atender a ciertos clientes que lo requieran se encuentra ubicada en la avenida principal de Kensington en el No.1 Adam & Eve Mews, Kensington, Londres W8 6UG. (detrás del Hotel Chocolat).

Los AV virtuales también tendrán la posibilidad de trabajar forma remota siempre y cuando cuenten con un servicio de electricidad e internet confiable, y adicionalmente por motivos de diferencia de horario entre Venezuela y El Reino Unido el horario de atención a los clientes será de lunes a viernes de 2:00 a.m a 10:00 a.m hora de Venezuela. Durante ese horario el AV debe estar disponible para atender llamadas, correos y mensajes del cliente asignado. La empresa PYAA deberá garantizar el transporte en el horario nocturno de los AV.

### **Equipamiento.**

Se prevé la adquisición de equipos portátiles y equipos de infraestructura de red disponibles en el mercado al igual que la contratación de servicios corporativos en la nube para el flujo e intercambio de información de Google que cumplan con las especificaciones técnicas recomendadas por el especialista TI a contratar.

### **Software.**

Se prevé la adquisición de licenciamiento de Office para las estaciones de trabajo, en cuanto a las comunicaciones con El Reino Unido, se realizarán con herramientas disponibles en la web, libres de licenciamientos.

### **Servicios de Internet.**

Se debe realizar la adquisición de 2 proveedores prestadores de servicios de Internet, a fin de garantizar el servicio. A pesar de las dificultades actuales en el país, existen diversas opciones en el mercado venezolano.

### **Servicio eléctrico.**

Uno de las principales amenazas identificadas en el análisis PEST y FODA es la confiabilidad del servicio eléctrico de Venezuela, a pesar de que el servicio eléctrico en Caracas y específicamente en el Centro Seguros La Paz, presenta fallas o interrupciones poco frecuentes y de corta duración, se prevé en un futuro la

instalación de un sistema de respaldo eléctrico de baterías de litio para garantizar el funcionamiento de 6 estaciones de trabajo.

Del análisis anterior se puede determinar que la creación de la UN de asistencia virtual en la empresa PYAA es factible técnica y operacionalmente si se contemplan todas las previsiones necesarias.

### **Estudio de factibilidad financiera**

En esta sección se evalúa la factibilidad financiera de la creación de la UN, para ello se estima la inversión inicial, estado de ganancia y pérdida proyectado a 36 meses, balance general al mes 0, flujo de caja proyectado a 36 meses, plan de inversión, análisis de sensibilidad de las variables de precio del servicio y horas de servicios prestadas para 3 escenarios, pesimista, conservador y optimista, finalmente se calcula el valor presente neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para cada escenario.

La moneda de referencia para los cálculos del presente TEG es el dólar de Estados Unidos (USD), igualmente los precios son referenciales obtenidos por investigación en Internet y juicio experto de los involucrados como los directores de PYAA y SP.

#### **Presupuesto de inversión.**

En primer lugar, se estima el presupuesto de la inversión inicial necesaria para establecer la UNA propuesta en el presente TEG (ver tabla 6), es importante destacar que la estimación se realiza tomando en cuenta el alcance definido por la EDT, investigación de precios por Internet y juicio experto de los involucrados.

La inversión inicial estimada fue de USD 17.850,00, la cual será financiada por recursos propios de los socios de PYAA y SP, donde la partida de mayor peso es la nómina, estimada por el Juicio Experto de la empresa PYAA en USD 3.000,00 mensuales. Por previsión y como se irá contratando al talento humano en especial a los asistentes virtuales a medida que el servicio sea demandado, se estima contemplar en la inversión inicial un tiempo prudencial de 3 meses del pago de nómina.

<b>Presupuesto Inversión</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Precio Global (\$)</b>
Compra 4 Laptops	3.000,00
Licencias de software (anual)	600,00
Aporte a alquiler de Oficina mensual (4 meses de previsión)	400,00
Internet satelital (instalación y equipos)	800,00
Equipos de red	500,00
Mercadeo (anual)	3.000,00
Servicios en la nube anual	300,00
Servicios mensual(Luz, teléfono, aseo, Internet)	250,00
Nomina 3 meses	9.000,00
<b>Total (\$)</b>	<b>17.850,00</b>

Tabla 6: Presupuesto de inversión

### **Plan de inversiones.**

En este punto se desglosa lo destinado de la inversión inicial a inversión de capital (comúnmente denominado CAPEX) (ver tabla 7) y lo destinado a gastos operativos en un período igual o menor a un año (comúnmente denominado OPEX).

Debido a que en este TEG se propone la creación de una UN, la cual requiere de inversión en bienes físicos que conformarán el CAPEX y requiere cubrir inicialmente los gastos operativos del desarrollo del negocio, debido a que no obtendrá ingresos suficientes en un principio para mantener la operación, estos gastos conforman el OPEX.

La UN al tener un modelo de negocio de prestación de servicio a distancia con un componente tecnológico, se planteó para minimizar costos y optimizar los gastos en las actividades clave y recursos clave expresados en el Business Model CANVAS (ver figura 1) direccionar la inversión inicial mayoritariamente al OPEX. El modelo de negocios está planteado para principalmente desarrollarse a través de

servicios en la nube y así no tener la necesidad de invertir inicialmente en una infraestructura tecnológica tan robusta que genera costos de inversión elevados.

El CAPEX asciende a un monto de USD 4.900,00 donde básicamente se incluyen inversiones en compra de Laptops, Licencias, equipos para instalación de servicio de internet satelital en la oficina y equipos de red; el OPEX requerido para garantizar un funcionamiento inicial de la UN por 3 meses por un monto de USD \$12.950,00, como se explicó en la sección anterior es considerado un tiempo prudencial para efectos de la estimación debido a que parte de la nómina como son los asistentes virtuales se irán incorporando a la estructura de la UN de acuerdo a la demanda del servicio.

CAPEX							
Concepto	Unidad de Medición	Cantidad	Precio Unitario	Monto Total	Vida Util	Valor de Salvamento	Depreciación Mensual
Compra 4 Laptops	SG	1	3.000,00	3.000,00	36	10%	75
Licencias de software (anual)	SG	1	600,00	600,00	36	10%	15
Internet satelital (instalación y equipos)	SG	1	800,00	800,00	36	10%	20
Equipos de red	SG	1	500,00	500,00	48	10%	9,375
				<b>4.900,00</b>			<b>119,375</b>

Tabla 7: CAPEX. (Elaboración propia).

OPEX				
Concepto	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (Usd)	Monto Total
Nomina	Mes	3	3.000,00	9.000,00
Alquiler del local	Mes	4	100	400,00
Servicio Anual en la Nube	SG	1	300,00	300,00
Marketing	Año	1	3000	3.000,00
Servicios	Mes	1	250	250,00
				<b>12.950,00</b>

Tabla 8: OPEX (Elaboración Propia)

### **Análisis de sensibilidad.**

En esta sección se realizó un análisis de sensibilidad donde se evaluaron 3 escenarios posibles, denominados por el autor como Escenario Pesimista, Escenario Conservador y Escenario Optimista. Este análisis consistió en determinar

el impacto de la variación en el precio de la tarifa y ocupación del servicio (cantidad de horas de servicio contratadas).

En este análisis se obtuvieron el presupuesto de ingresos, estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja operativo para cada escenario y posteriormente se calculó el Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de cada uno, con la finalidad de evaluar la factibilidad financiera de la propuesta.

El período estimado para las proyecciones de estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja operativo fue de 36 meses porque según el Juicio Experto de los involucrados es tiempo suficiente para obtener resultados positivos debido a que es un negocio que cuenta con el apoyo inicial, conocimiento y cartera de clientes potenciales de empresas como PYAA y SP, por lo tanto, es considerado por los inversionistas como una inversión con una expectativa de retorno a corto plazo.

A continuación, en la tabla 9 se presentan las premisas con las cuales se realizaron las estimaciones:

Premisas
Aporte 100% de inversión de accionistas
Se iniciaran con 4 puestos de trabajo
Cada Asistente Virtual trabajará máximo 160 horas mensuales
Precio promedio por hora de servicio entre USD 6 y 13
Equipo de trabajo 4 asistentes virtuales 1 supervisor 1 soporte técnico, salario promedio de \$500 mensuales por cada colaborador
Moneda USD (\$)
ISLR 34%
Periodos mensuales, se evalúa el proyecto en 36 meses, porque según el Juicio Experto de los involucrados es tiempo suficiente para obtener resultados positivos debido a que es un negocio que cuenta con el apoyo inicial, conocimiento y cartera de clientes potenciales de empresas como PYAA y SP.

Tabla 9: Premisas (Elaboración propia)

Luego de establecer las premisas, se desarrollaron cada uno de los escenarios, lo cual implicó la proyección de su presupuesto de ingreso, estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja operativo a 36 meses, en los anexos del 2,3 y 4 se pueden observar dichas proyecciones.

Para poder proyectar los ingresos y de acuerdo al modelo de negocios donde la tarifa del servicio disminuye acorde, el cliente contrata mayor cantidad de horas, se planteó para efectos de las estimaciones y del análisis de sensibilidad la siguiente relación entre tarifa del servicio y % de ocupación del servicio (ver tabla 10).

<b>% de ocupación del servicio</b>	<b>Tarifa USD</b>
<b>25</b>	13
<b>50</b>	12
<b>75</b>	11
<b>100</b>	10

Tabla 10: Relación % de ocupación y tarifa del servicio (Elaboración propia).

Finalmente se obtuvo el cuadro resumen con el resultado de los flujos de caja operativo para cada escenario (ver tabla 11) y para evaluar la factibilidad financiera de la inversión se calculó el VPN y TIR para cada escenario (ver tabla 12).



Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo final en caja EP	-17.850,00	-1.320,0	-2.640,00	-3.960,00	-5.280,0	-6.600,00	-7.920,00	-9.240,00	-10.560,0	-11.880,00	-13.200,00	-14.520,00	-15.840,0
Saldo final en caja EC	-17.850,00	-1.320,00	-2.640,00	-3.960,00	-5.280,00	-6.600,00	-6.160,00	-5.720,00	-5.280,00	-4.840,00	-4.400,00	-3.960,00	-3.520,00
Saldo final en caja EO	-17.850,00	440,00	880,00	1.320,00	1.760,00	2.200,00	2.640,00	3.080,00	3.520,00	3.960,00	4.400,00	4.840,00	5.280,00

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
-15.400,00	-14.960,00	-14.520,00	-14.080,0	-13.640,00	-13.200,0	-12.760,0	-12.320,00	-11.880,0	-11.440,0	-11.000,00	-10.560
-1.640,00	240,00	2.120,00	4.000,00	5.880,00	7.760,00	9.640,00	11.520,00	13.400,00	15.280,00	17.160,00	19.040
7.160,00	9.040,00	10.920,00	12.800,0	14.680,00	16.560,0	18.440,0	20.320,00	22.200,00	24.080,00	25.960,00	27.840
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
-10120,0	-9680,0	-9240,0	-8800,0	-8360,0	-7920,0	-6040,0	-4160,0	-2280,0	-400,0	1480,0	3360,0
20920,0	22800,0	24680,0	26560,0	28440,0	30320,0	33320,0	36320,0	39320,0	42320,0	45320,0	48320,0
30840,0	33840,0	36840,0	39840,0	42840,0	45840,0	48840,0	51840,0	54840,0	57840,0	60840,0	63840,0

Tabla 11: Resultado del saldo en caja del flujo de caja operativo para cada escenario (Elaboración propia).

	VPN	TIR Mensual
<b>Escenario Pesimista</b>	USD -243.347,59	Indeterminado
<b>Escenario Conservador</b>	USD 203.676,53	8,64%
<b>Escenario Optimista</b>	USD 436.250,44	20,02%

Tabla 12: Cuadro comparativo de VPN y TIR de escenarios (Elaboración propia)

Para el cálculo del VPN se empleó una tasa de descuento anual del 30%, que se traduce en una tasa de descuento equivalente mensual de 2,20%, se asumió esta tasa de descuento porque al ser un proyecto financiado por recursos propios, los inversionistas acordaron que el costo de oportunidad de invertir ese dinero de acuerdo a otras posibles inversiones es del 30% anual, este sería el rendimiento mínimo que esperarían de la inversión.

La tabla 12 muestra el Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno para los 3 escenarios propuestos, se pudo observar que en el escenario pesimista donde la ocupación promedio del servicio es del 50% (ver anexo 2) y la tarifa mensual promedio de servicio fue de 12 \$/h (ver anexo 3) el VPN es menor a 0, lo cual se considera negativo para efectos de la inversión.

El escenario conservador con una ocupación de servicio promedio en 36 meses de 67% (ver anexo 4) y tarifa promedio de 11,3 \$/h (ver anexo 4), se obtuvo un VPN mayor a cero de \$ 203.676,53 y una TIR mensual de 8.64% mayor a la tasa de descuento mensual de 2.2%, la cual representa en este caso el costo de oportunidad de los inversores.

El escenario optimista con una ocupación de servicio promedio en 36 meses de 75% (ver anexo 5) y tarifa promedio de 11 \$/h (ver anexo 5), se obtuvo un VPN mayor a cero de \$ 436.250,44 y una TIR mensual de 20.02% mayor a la tasa de descuento mensual de 2.2%, la cual representa en este caso el costo de oportunidad de los inversores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad, según la opinión del autor del presente TEG este es un proyecto factible financieramente, siempre y cuando se tenga en cuenta que es necesario mantener un porcentaje de ocupación del servicio alrededor del 67% durante los 36 meses.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Como conclusiones se pueden emitir las siguientes por objetivo específico:

#### **Realizar estudio de mercado de los servicios de asistencia virtual en el Reino Unido:**

- ✓ El Estudio de Mercado arroja datos sobre la tendencia del sector de servicios de outsourcing de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés), del cual los asistentes virtuales forman parte, en 2018 a nivel mundial produjeron ingresos por 23.6 billones de dólares y la proyección para el 2022 es de 262.2 billones de dólares, esto se debe a una tendencia mundial de las empresas para disminuir costos, disponer talento humano de calidad disponible en el mundo a menor costo e incrementar la rentabilidad.
- ✓ El estudio de mercado determina que para 2018 el mercado de BPO del Reino Unido era el segundo más grande del mundo con tendencia al alza.

#### **Realizar análisis del entorno externo e interno de PYAA:**

- ✓ En base al análisis del entorno externo e interno del negocio aplicando herramientas como el análisis PEST y FODA y complementando esta información con el Estudio de Mercado, determina que la unidad de negocio a crear debe atender principalmente al mercado de emprendedores y microempresas en el Reino Unido, debido a que es un sector económico en pleno crecimiento donde para el 2019 el 95% de las empresas privadas existentes en esa nación son microempresas.
- ✓ En base al análisis interno con la matriz FODA, se propone crear una Unidad de Negocios operada desde Venezuela estableciendo una alianza estratégica con una empresa ubicada en el Reino Unido, permitiendo ofrecer un servicio de asistencia virtual offshore a bajo costo con presencia cercana a los clientes potenciales.

### **Diseñar modelo de negocio con la herramienta Business Model CANVAS:**

- ✓ El diseño del modelo de negocios se realizó con la herramienta Business Model CANVAS en base a la información obtenida del estudio de mercado y análisis del entorno, donde se muestra cómo la unidad de negocios de servicios de asistencia virtual atenderá al mercado de emprendedores y microempresas del Reino Unido y el pilar fundamental es crear esa sensación de confianza en los clientes que debe ir plasmada tanto en la estrategia de mercadeo como en la calidad del servicio.

### **Realizar análisis de factibilidad técnica, operacional y económica del negocio de AV:**

- ✓ Se determina que la creación de la unidad de negocio es factible técnica y operacionalmente, debido a que las condiciones del mercado son buenas y a las fortalezas presentadas tanto por la empresa PYAA como SP en materia de conocimiento y disponibilidad recursos.
- ✓ Se determina que la creación de la unidad de negocios de servicios de asistencia virtual operada desde Venezuela para atender el mercado del Reino Unido es una inversión factible financieramente, en base al estudio de sensibilidad realizado con proyecciones de 36 meses de las variables tarifa del servicio y % de ocupación del servicio, donde tanto el escenario conservador arrojó valores de VPN de USD 203.276.53 (VPN>0) y TIR mensual de 8,64% (mayor a la tasa de descuento mensual de 2,20% mensual exigido por los inversionistas).

## Recomendaciones

Como recomendaciones se pueden realizar las siguientes:

- ✓ Se recomienda tomar las previsiones necesarias para mitigar los riesgos existentes por las condiciones de inestabilidad social, política y económica de Venezuela a la hora de emprender un negocio.
- ✓ Se sugiere que iniciar las operaciones con un solo asistente virtual e ir incrementando la capacidad en la medida que se requiera.
- ✓ Se recomienda fortalecer el área técnica en materia de tecnológica de PYAA, debido a que un especialista en esta área se considera un recurso clave para el óptimo desempeño del negocio.
- ✓ Se recomienda profundizar con un asesor legal lo referente a regulaciones en materia de manejo de información y ciberseguridad.
- ✓ Se recomienda un monitoreo constante de la matriz PEST y FODA debido a los cambios que podrían estar presente en el escenario interno y externo.

## REFERENCIAS

- Assistu. (s/f). Obtenido de <https://assistu.com/our-story>
- Begley, L. (febrero de 2019). *Forbes*. Obtenido de [https://www.forbes.com/sites/laurabegleybloom/2019/02/04/work-from-home-or-anywhere-top-25-companies-for-remote-jobs-that-allow-you-to-travel/?utm\\_source=LINKEDIN\\_COMPANY&utm\\_medium=social&utm\\_content=2811162537&utm\\_campaign=sprinklrForbesMainLI#6927ac843](https://www.forbes.com/sites/laurabegleybloom/2019/02/04/work-from-home-or-anywhere-top-25-companies-for-remote-jobs-that-allow-you-to-travel/?utm_source=LINKEDIN_COMPANY&utm_medium=social&utm_content=2811162537&utm_campaign=sprinklrForbesMainLI#6927ac843)
- Delgado, Y. (2019). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad*. Tesis de Especialización, Universidad Monteávila, Caracas. Recuperado el octubre de 2019
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. (M. Castillo, Ed.) Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la investigación holística*. Fundación Sypal, Venezuela.
- International Virtual Assistant Association. (2018). *IVAA*. Obtenido de <http://www.iva.org>
- Jacob, L. (12 de marzo de 2019). *Lexology*. Recuperado el 6 de noviembre de 2019, de <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ff4f011f-ba22-4471-a14b-2a67dca4d73f>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- KPMG. (2017). *Global IT-BPO outsourcing business analysis*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2018/05/KPMG-Deal-Tracker-2017.pdf>
- Leeson, J. (2019). *Virtalent*. Obtenido de <https://www.virtalent.com/blog/the-virtual-assistant-industry/>
- Mazareanu, E. (Julio de 2019). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Tesis Doctoral, Universidad de Lausanne, Lausanne.
- Ostewalder, A., & Yves, P. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona, España: Deusto.
- Patterson, J. (Marzo de 2019). *Outsourcing statistics to guide your business*. Recuperado el noviembre de 2019, de <http://transcosmos.co.uk/blog/outsourcing-statistics/>

- Penter, K. (2018). *Offshore Business Processing Outsourcing by Australian Enterprises to Service Providers Located in India*. Tesis Doctoral, Curtin University, Australia.
- Prince, M., & Martelacci, M. (2019). *Guía para el trabajo especial de grado*. Guía, Universidad Monteávila, Caracas.
- Profesional Virtual. (2019). Obtenido de <https://profesionalvirtual.net/quienes-somos/>
- Rhodes, C. (2019). *House of commons library*. Recuperado el noviembre de 2019, de <http://www.parliament.uk/commons-library>
- Riveros, R. (2011). *Plan estratégico de negocios para ofrecer servicios de outsourcing en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- The 24 hour secretary. (s/f). Obtenido de <http://www.the24hoursecretary.com/>
- Vainrub, R. (2015). *Convertir sueños en realidades: Una guía para emprendedores*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

## ANEXOS

### Anexo 1: Business Model CANVAS realizado en Canvanizer

<p><b>Key Partners</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Empresa de Mercado Asesor legal <a href="#">Edit</a> <a href="#">[x]</a> Sparklin Performance</p>	<p><b>Key Activities</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Mercadeo Reclutamiento y Selección de VA Desarrollo y Soporte Tecnológico Capacitación Constitución de la Empresa y aspectos legales de la actividad comercial</p>	<p><b>Value Proposition</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Contribuir con nuestros clientes a alcanzar sus metas laborales, profesionales y personales a través de diversos servicios de asistencia virtual, permitiéndoles ser más eficientes y disponer de más tiempo para realizar otras actividades, sin que sus obligaciones y negocios dejen de funcionar garantizando un bajo costo</p>	<p><b>Customer Relationships</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Confianza Prueba gratis del servicio de 40 horas Bajo Costo Oferta de servicios integrales de acuerdo a la necesidad de cada cliente Facilidad de contratación Profesionales Bilingües Herramientas tecnológicas especializadas de acuerdo a cada servicio</p>	<p><b>Customer Segments</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Emprendedores Ejecutivos Microempresas (0-9 empleados)</p>
<p><b>Key Resources</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Oficina Hardware Software Internet dedicado Talento Humano</p>		<p><b>Channels</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Web Instagram Linkedin Facebook</p>		
<p><b>Cost Structure</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Mercadeo Equipos e infraestructura Licencias de software Comisiones de VA Comisiones de Venta Reclutamiento y selección</p>		<p><b>Revenue Streams</b> <a href="#">?</a> <b>Insert</b> Horas de servicio de asistencia virtual</p>		



Anexo 2: Presupuesto de ingreso, Estado de Ganancias y Flujo de Caja Operativo proyectado a 36 meses del escenario pesimista.

	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tarifa (\$/H)	13	13	13	13	13	13	12	12	12	12	12	12
Cantidad Horas Mensuales (H) Contratadas	160	160	160	160	160	160	320	320	320	320	320	320
Ingreso Total (\$) mensual	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840

Meses	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	12	12	12	12	12	12	11	11	11	11	11	11
	320	320	320	320	320	320	480	480	480	480	480	480
	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280

Tarifa Promedio 12 \$/H      % Ocupación Promedio 50%

Presupuesto de ingresos Escenario Pesimista

**Estado de Resultados**

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17
<b>Ingresos</b>	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
<b>Costo de Ventas</b>																	
Licencias	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Costo de Ventas Total	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00
<b>Gastos de Administración</b>																	
Nomina	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Alquiler	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Marketing	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Servicios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total Gastos de Administración	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350
Utilidad Operativa (EBITDA)	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Otros Gastos	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Depreciación	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375
Utilidad Antes ISLR	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63
ISLR (34%)	-497,89	-497,89	-497,89	-497,89	-497,89	-497,89	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51
<b>UTILIDAD NETA</b>	-966,49	-966,49	-966,49	-966,49	-966,49	-966,49	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11
<b>Medida de Rentabilidad</b>	-5,41%	-5,41%	-5,41%	-5,41%	-5,41%	-5,41%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%

Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350
440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00
25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375
295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63
100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11
195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51
1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%

**Estado de Ganancias y Pérdidas Escenario Pesimista**

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16
Saldo Inicial		-	-1.320,00	-2.640,00	-3.960,00	-5.280,00	-6.600,00	-7.920,00	-7.480,00	-7.040,00	-6.600,00	-6.160,00	-5.720,00	-5.280,00	-4.840,00	-4.400,00	-3.960,00
<b>Actividades de Operación</b>																	
Ingresos de Ventas	0	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
Costos de Ventas	-	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Gastos de Administración	-	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00
Saldo por Operaciones	-	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
<b>Actividades de Inversión</b>																	
Ingresos por inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Inversiones																	
OPEX	-12.950,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX	-4.900,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo por Inversiones	-17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Actividad de Financiamiento</b>																	
Aporte de Accionistas	17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Por Financiamiento	17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo Final de Caja</b>	-	-1.320,00	-2.640,00	-3.960,00	-5.280,00	-6.600,00	-7.920,00	-7.480,00	-7.040,00	-6.600,00	-6.160,00	-5.720,00	-5.280,00	-4.840,00	-4.400,00	-3.960,00	-3.520,00

Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
-3.520,00	-3.080,00	-2.640,00	-2.200,00	-1.760,00	-1.320,00	-880,00	-440,00	-	440,00	880,00	1.320,00	1.760,00	2.200,00	2.640,00	4.520,00	6.400,00	8.280,00	10.160,00	12.040,00
3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00
-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00
440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-3.080,00	-2.640,00	-2.200,00	-1.760,00	-1.320,00	-880,00	-440,00	-	440,00	880,00	1.320,00	1.760,00	2.200,00	2.640,00	4.520,00	6.400,00	8.280,00	10.160,00	12.040,00	13.920,00

Flujo de caja operativo Escenario Pesimista.

Anexo 3: Presupuesto de ingreso, Estado de Ganancias y Flujo de Caja Operativo proyectado a 36 meses del escenario conservador.

	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Tarifa (\$/H)	13	13	13	13	13	13	12	12	12	12	12	12	11	11	11	11
Cantidad Horas Mensuales (H) Contratadas	160	160	160	160	160	160	320	320	320	320	320	320	480	480	480	480
Ingreso Total (\$) mensual	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	5.280	5.280	5.280	5.280

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Tarifa (\$/H)	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10
Cantidad Horas Mensuales (H) Contratadas	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	640	640	640	640	640	640
Ingreso Total (\$) mensual	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400

Tarifa Promedio	11,33
% Ocupación Promedio	67%

Presupuesto de ingresos Escenario Conservador

Estado de Resultados																	
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17
Ingresos	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00
Costo de Ventas																	
Licencias	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Costo de Ventas Total	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
UTILIDAD BRUTA	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00
Gastos de Administración																	
Nomina	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Alquiler	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Marketing	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Servicios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total Gastos de Administración	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350
Utilidad Operativa (EBITDA)	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00
Otros Gastos	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Depreciación	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375
Utilidad Antes ISLR	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	-1.464,38	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63
ISLR (34%)	-497,89	-497,89	-497,89	-497,89	-497,89	-497,89	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11
UTILIDAD NETA	-966,49	-966,49	-966,49	-966,49	-966,49	-966,49	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	195,11	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51
Medida de Rentabilidad	-5,41%	-5,41%	-5,41%	-5,41%	-5,41%	-5,41%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%

Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350
1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375
1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63
590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91
1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71
6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%

Estado de ganancias y pérdidas proyectado del escenario conservador.

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16
Saldo Inicial		-	-1.320,00	-2.640,00	-3.960,00	-5.280,00	-6.600,00	-7.920,00	-7.480,00	-7.040,00	-6.600,00	-6.160,00	-5.720,00	-5.280,00	-3.400,00	-1.520,00	360,00
<b>Actividades de Operación</b>																	
Ingresos de Ventas	0	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00
Costos de Ventas	-	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Gastos de Administración	-	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00
Saldo por Operaciones	-	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	-1.320,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00
<b>Actividades de Inversión</b>																	
Ingresos por inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Inversiones																	
OPEX	-12.950,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX	-4.900,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo por Inversiones	-17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>																	
Aporte de Accionistas	17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Por Financiamiento	17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Final de Caja	-	-1.320,00	-2.640,00	-3.960,00	-5.280,00	-6.600,00	-7.920,00	-7.480,00	-7.040,00	-6.600,00	-6.160,00	-5.720,00	-5.280,00	-3.400,00	-1.520,00	360,00	2.240,00

Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
2.240,00	4.120,00	6.000,00	7.880,00	9.760,00	11.640,00	13.520,00	15.400,00	17.280,00	19.160,00	21.040,00	22.920,00	24.800,00	26.680,00	28.560,00	31.560,00	34.560,00	37.560,00	40.560,00	43.560,00
5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00
-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00
1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.120,00	6.000,00	7.880,00	9.760,00	11.640,00	13.520,00	15.400,00	17.280,00	19.160,00	21.040,00	22.920,00	24.800,00	26.680,00	28.560,00	31.560,00	34.560,00	37.560,00	40.560,00	43.560,00	46.560,00

Flujo de caja operativo proyectado del Escenario Conservador

Anexo 4: Presupuesto de ingreso, Estado de Ganancias y Flujo de Caja Operativo proyectado a 36 meses del escenario optimista.

	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Tarifa (\$/H)	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	11	11	11	11
Cantidad Horas Mensuales (H) Contratadas	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	480	480	480	480
Ingreso Total (\$) mensual	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	5.280	5.280	5.280	5.280

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Tarifa (\$/H)	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Cantidad Horas Mensuales (H) Contratadas	480	480	480	480	480	480	480	480	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640
Ingreso Total (\$) mensual	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400

Tarifa Promedio	11,00
% Ocupación Promedio	75%

Presupuesto de ingresos proyectado del escenario optimista

**Estado de Resultados**

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17
Ingresos	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
Costo de Ventas																	
Licencias	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Costo de Ventas Total	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>	<b>3.790,00</b>
Gastos de Administración																	
Nomina	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Alquiler	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Marketing	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Servicios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>	<b>3350</b>
Utilidad Operativa (EBITDA)	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00
Otros Gastos	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Depreciación	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375
Utilidad Antes ISLR	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	295,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63
ISLR (34%)	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	100,51	590,11	590,11	590,11	590,11
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>195,11</b>	<b>1.145,51</b>	<b>1.145,51</b>	<b>1.145,51</b>	<b>1.145,51</b>
Medida de Rentabilidad	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%

Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	5.230,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00	6.350,00
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350	3350
1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375	119,375
1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	1.735,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63	2.855,63
590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	590,11	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91	970,91
1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.145,51	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71	1.884,71
6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	6,42%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%	10,56%

Estado de Ganancias y Pérdidas del Escenario Optimista



Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	
Saldo Inicial		-	440,00	880,00	1.320,00	1.760,00	2.200,00	2.640,00	3.080,00	3.520,00	3.960,00	4.400,00	4.840,00	5.280,00	5.720,00	6.160,00	6.600,00	
<b>Actividades de Operación</b>																		
Ingresos de Ventas	0	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00
Costos de Ventas	-	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
Gastos de Administración	-	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00
Saldo por Operaciones	-	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00
<b>Actividades de Inversión</b>																		
Ingresos por inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otras Inversiones																		
OPEX	-12.950,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CAPEX	-4.900,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Saldo por Inversiones	-17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Actividades de Financiamiento</b>																		
Aporte de Accionistas	17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ingresos por Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Saldo Por Financiamiento	17.850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Saldo Final de Caja	-	440,00	880,00	1.320,00	1.760,00	2.200,00	2.640,00	3.080,00	3.520,00	3.960,00	4.400,00	4.840,00	5.280,00	5.720,00	6.160,00	6.600,00	7.040,00	

Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
12.800,00	14.680,00	16.560,00	18.440,00	20.320,00	22.200,00	24.080,00	25.960,00	27.840,00	30.840,00	33.840,00	36.840,00	39.840,00	42.840,00	45.840,00	48.840,00	51.840,00	54.840,00	57.840,00	60.840,00
5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00
-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00	-3.350,00
1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14.680,00	16.560,00	18.440,00	20.320,00	22.200,00	24.080,00	25.960,00	27.840,00	30.840,00	33.840,00	36.840,00	39.840,00	42.840,00	45.840,00	48.840,00	51.840,00	54.840,00	57.840,00	60.840,00	63.840,00

Flujo de caja operativo proyectado del escenario optimista