



**UNIVERSIDAD ICESI
GLOBAL MBA
PROYECTO DE GRADO**

PLAN DE EMPRESA



**ALEJANDRA LEGUÍZAMO
MÓNICA SANABRIA**

BOGOTÁ DC, MAYO DE 2018

Abstract

Go Easy is a company that offers personal assistant service to full time employees to solve the people's lack of time to attend personal and labor activities at the same time. This aspect becomes more relevant when employee's workplace is located far from the city limits making daily tasks harder to be completed.

"Sara", name of the personal assistant, will offer employees the access to services such as advice on procedures, searches, quotes, comparisons, online purchases, reservations, among others; to a very reasonable prices and deducted from their payroll. Users will have access to the services through their affiliation to "Fondo de Empleados". These funds, are the customers of Go easy. Target is to reach 20.079 users affiliated to 30 Funds in the surroundings of Bogota

This study shows the viability of Go Easy according to the business model proposed. At the end of the third year the operation will provide 105.855 services generating revenues of \$1.147.643.324 and an EBITDA of \$530.198.231. In the same way, the impact of critical aspects for the viability of the business were analyzed: the average time for each service offered has to be maintained within the defined ranges, create strong commercial relationships with "fondos de empleados"; ensure the right and prepared staff; implement mechanism to avoid staff turnover; and strictly control of the company cash flow.

Resumen

Go Easy es una empresa que ofrece el servicio de asistente personal con el fin de solucionar el problema de falta de tiempo de aquellos empleados que requieren ayuda para poder atender sus tareas personales y laborales. Cuando el lugar de trabajo de las

personas se ubica fuera de las ciudades principales, lejos de su hogar, este problema se hace más evidente.

“Sara”, como se llamará la Asistente Personal, ofrecerá a los empleados la oportunidad de acceder a servicios como asesoría en trámites, búsquedas, cotizaciones, comparaciones, compras online, reservaciones, entre otros ; a precios muy asequibles y descontados de su nómina. La manera en que los usuarios accederán a “Sara es a través de la afiliación al Fondo de empleados de su empresa. Es decir, los clientes de Go easy, son Fondos de empleados.

El mercado objetivo identificado son 20.079 usuarios pertenecientes a 30 fondos de empleados ubicados en las afueras de Bogotá.

Este proyecto de grado evidencia la viabilidad de Go Easy de acuerdo al modelo de negocio planteado considerando que al finalizar el tercer año de operación se ofrecerán 105.855 servicios generando ingresos por \$1.147.643.324 y un EBITDA de \$530.198.231. Así mismo, se analiza el impacto de aspectos críticos que definirán que este modelo de negocio sea favorable: que el tiempo promedio por servicio ofrecido se mantenga dentro de los rangos definidos, que se logren establecer relaciones comerciales sólidas con los fondos de empleados; asegurar que se cuenta con el personal idóneo; implementar mecanismos para evitar la rotación de personal; y controlar estrictamente el flujo de caja de la Compañía.

Palabras Clave

Palabras Clave en español	Palabras clave en inglés
Calidad de vida	Life quality
Bienestar	Well-being
Asistencia personal	Personal Assistance
Tiempo	Time
Productividad	Productivity

Tabla de contenido

Glosario.....	7
1. Análisis De Mercado	7
1.1 Análisis Del Sector.....	7
1.1.1 Tendencias en Colombia y el mundo.....	7
1.2 Análisis De La Necesidad / Oportunidad.....	9
1.2.1 Necesidad / Oportunidad:	9
1.2.2 Propuesta de valor del producto o servicio.....	10
1.2.3 Clientes/Usuarios	10
1.2.4 Competencia	11
1.2.5 Tamaño del mercado.....	12
1.2.6 Estrategia de precio.....	14
1.2.7 Estrategia de venta	15
1.2.8 Estrategia promocional	16
2. Análisis Técnico	17
2.1 Análisis Del Producto.....	17
2.1.1 Descripción del producto/servicio.	17
2.1.2 Mapa del proceso productivo.....	18
2.2 Facilidades.....	18
2.3 Equipos y Maquinaria	18
2.4 Consumo Unitario	19
2.5 Política De Inventarios	20
2.5.1 Materias primas e insumos.....	20
2.5.2 Producto terminado.....	20
2.6 Proveedores	21
2.7 Sistemas De Control.....	21
2.8 Cronograma De Actividades	22
3. Análisis Administrativo y Legal.....	23
3.1 Equipo Directivo	23
3.2 Organización	25
3.3 Personal	26

3.4	Organizaciones de Apoyo	27
3.5	Tipo De Sociedad	28
4.	Análisis Económico	28
4.1	Inversión en Activos Fijos.....	28
4.2	Proyección De Ventas	30
4.3	Proyección de Gastos y Costos	32
4.4	Proyección de Ingresos y Punto de Equilibrio	36
4.5	Flujo de Caja	36
4.6	Estado de Resultados Proyectado.....	39
4.7	Análisis de Sensibilidad	40
4.8	Análisis De Riesgos	43
5.	Conclusiones.....	44
6.	Bibliografía y Anexos.....	46

Glosario

Fondo de empleados: Empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados (Decreto 1481 de 1989, artículo 2, Colombia, julio 7 de 1989).

Balance Vida- Trabajo: Un confortable estado de equilibrio alcanzado entre las prioridades de un empleado de su posición laboral y de su vida personal. Varios psicólogos coinciden en que las demandas en la carrera de un empleado no deben sobrepasar la habilidad del individuo de disfrutar de una satisfactoria vida personal por fuera del ambiente de negocio. (worklife balance definition, recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/work-life-balance.html>)

1. Análisis De Mercado

1.1 Análisis Del Sector

1.1.1 Tendencias en Colombia y el mundo.

Varias tendencias observadas en Colombia y en el mundo inspiran este proyecto. El primero es el modelo de “Economía Colaborativa” donde se cambia la idea de posesión o compra de un bien o servicio por la opción de compartir los beneficios con otros y dividir los costos (Bará, Marc, 2017, Qué es la economía colaborativa y cuáles son sus beneficios? Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>) . Referente a esta nueva tendencia, “la Economía Social y Solidaria como una

relación entre este enfoque económico basado en el asociativismo y el cooperativismo, y la economía tradicional” (Emanuel & Lucas, 2016). Este concepto ha sido ampliamente explotado por plataformas como UBER, CABIFY, AIRBNB que ponen bienes y servicios al acceso de personas que antes podrían ser considerados como lujos.

Otra tendencia, es la preocupación de varias personas de no tener tiempo suficiente para hacer lo que les gusta, y el estrés que les genera tener que ocuparse de tareas cotidianas que limitan aún más el tiempo y que no generan valor. En palabras de Brooks and Anderson (2005) citados por Nayak, Kumar Sahoo, Kumar Mohanty, Kumar Sundaray uno de los aspectos más relevantes para las personas es buscar aumentar la calidad de vida intentando conciliar los aspectos laborales y personales de la cotidianidad en un mundo en donde el tiempo es un limitante (2016). Es así como nacen propuestas como RAPPI, Mensajeros Urbanos, Tudiligencia y muchas otras alternativas relacionadas con proveer servicios de asistencia virtual, mensajería, cuidado de mascotas, etc. El “tener más tiempo” se ha convertido en un privilegio por el que cada vez más gente está dispuesta a pagar.

Finalmente, el concepto de Responsabilidad Corporativa es tendencia en muchas empresas que ven a sus empleados como principales stakeholders en los cuales deben invertir y desarrollar vínculos a largo plazo pensando en el sostenimiento de la empresa. Para esto, las empresas invierten en beneficios orientados a mejorar el balance de vida-trabajo de sus empleados.

Si revisamos las tendencias descritas: colaboración, acceso a servicios antes considerados lujos ahora a precios accesibles, preocupación por tener más tiempo y así aumentar la calidad de vida y la intención de las empresas de aportar al balance de vida

de sus empleados como parte de su misión de sostenibilidad, vemos que la figura antigua de asociacionismo, única en Colombia, de los Fondos de Empleados puede representar un enlace clave con estas tendencias.

El objetivo primordial de los Fondos de Empleados es mejorar la calidad de vida de los asociados a través del fomento al ahorro programado y a la destinación de créditos de vivienda, salud, educación y recreación. Estos fondos cuentan con capital disponible para invertir en beneficios para sus asociados. Los empleados, especialmente los que trabajan lejos de sus hogares, necesitan soporte para poder rendir como empleados y personas.

Nuestra empresa quiere ofrecer un servicio de asistencia personal, innovador y práctico orientado a mejorar la calidad de vida de los empleados. Este proyecto quiere validar su viabilidad financiera.

1.2 Análisis De La Necesidad / Oportunidad

1.2.1 Necesidad / Oportunidad:

La oportunidad observada es que los empleados de tiempo completo no tienen tiempo de realizar sus tareas personales especialmente cuando deben desplazarse distancias significativas y su zona de trabajo queda alejada (zona periférica) de los lugares donde pueden acceder a ciertos lugares. Estas personas necesitan un servicio de asistencia o apoyo para poder delegar esas tareas y así lograr el balance entre ser productivos en su trabajo y en su vida personal.

Nuestra empresa, Go Easy, ofrecerá servicio de Asistencia Personal a través de su vinculación con los Fondos de empleados a tarifas asequibles.

1.2.2 Propuesta de valor del producto o servicio

Go Easy hace más fácil la vida de los empleados, ayudándoles a realizar tareas de la vida diaria, manteniendo la productividad en su trabajo y liberándoles tiempo para invertirlo en lo que más les gusta.

La Compañía brinda beneficios presentados en la **Figura 1** que individualmente serían muy costosos de acceder, pero que a través de la vinculación a Fondos de Empleados se pueden adquirir a tarifas asequibles.

Características del servicio



Figura 1. Características del servicio ofrecido por Go Easy

1.2.3 Clientes/Usuarios

Los clientes a los que Go Easy ofrecerá sus servicios son Fondos de empleados que servirán como intermediarios. Con estos se creará una alianza ideal, ya que Go Easy será una forma que les permitirá materializar su intención de ayudar a mejorar la calidad de vida de los asociados por medio de servicios innovadores.

Los Usuarios a los que los servicios están destinados son empleados afiliados a Fondos de Empleados que realizan aportes mensuales con el fin de tener una cultura de

ahorro y tener la posibilidad de acceder a beneficios con mayor facilidad y a menores costos, ya que son respaldados por estas instituciones. Al trabajar tiempo completo en las empresas, estas personas cuentan con tiempo limitado para compartir con su familia o hacer actividades que los satisfacen. Es por eso que Go Easy quiere contribuir a que tengan más tiempo de calidad facilitándole la realización de tareas cotidianas y ofreciendo soluciones rápidas y efectivas.

1.2.4 Competencia

Como consecuencia de las tendencias anteriormente explicadas, en el mercado hoy se encuentran varias empresas orientadas a proveer servicios de ayuda para aquellos que no tienen tiempo suficiente o no se desean o pueden desplazarse; y por lo cual están dispuestos a pagar para que otro lo haga por ellos. Es así que en Colombia existen varias opciones para conseguir servicios de asistencia personal y/o mensajería con diferentes propuestas de servicio y precios, sin mencionar el sin número de personas que trabajan bajo la modalidad “free lance” dispuestos a realizar este tipo de trabajos.

Algunos ejemplos de empresas con similitud de servicios a los de Go Easy son:

- ALBENTURE y ALARES: Beneficios para empleados de empresas
- Rappi, Deliver, Mensajeros Urbanos, Mensajeros ASAP, Diligencias Express: Relacionados con domicilios, mensajería y/o trámites.
- Mi Asistente Personal, Tu diligencia: Para soluciones de apoyo personal.

La diferenciación de Go Easy frente a estas empresas del mercado será el enfoque en las necesidades comunes de los empleados vinculados a Fondos, y prestar sus servicios a través de la intermediación de estos fondos de empleados, donde ellos serían nuestros

clientes directos y/o financiarían el acceso a los beneficios a través de los aportes mensuales de los empleados.

Otra diferenciación sería la sensación de servicio personalizado pues siempre se comunicarían con “Sara” (Nombre de la asistente) para dirigir sus requerimientos. Finalmente, no necesitan desembolso de efectivo ni tarjeta de crédito para acceder a los servicios, pues el costo de éstos se descontará de nómina con previa autorización del empleado.

Algunas oportunidades detectadas en la competencia son: utilizan páginas web y/o plataformas vía Smartphone normalmente orientados a personas que tienen tarjeta de crédito como medio de respaldo para el pago. Adicionalmente, los que tienen servicios en efectivo, requieren desembolso inmediato con otro limitante para los que no cuentan con esa facilidad. Finalmente, es una realidad que aún existe un nivel de desconfianza elevado para el uso de servicios personales vía internet, así que el hecho de que el fondo lo respalde, ofrece seguridad adicional para el empleado.

1.2.5 Tamaño del mercado

De acuerdo con la Supersolidaria (<http://www.supersolidaria.gov.co/entidades>), existen 2.712 Fondos de empleados en Colombia como se señala en la **Figura 2**, con activos superiores a \$7 Billones de pesos y con aproximadamente \$1MM de empleados afiliados. Estos fondos de empleados colectan ahorros voluntarios de los empleados y los reinvierten con la intención de proveer retornos en intereses y hacer préstamos orientados a vivienda, educación, salud y recreación. Su enfoque, y como rezan la mayoría de las misiones de los fondos, es contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Mercado: 10 Principales Fondos de Empleados en Colombia – Número asociados

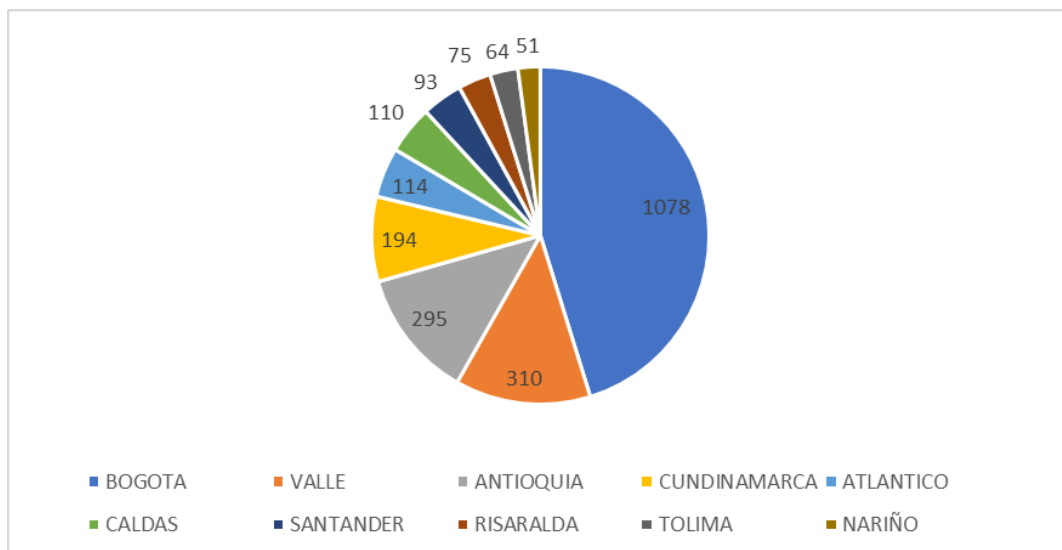


Figura 2. Distribución de fondos de empleados en Colombia

De ese universo de fondos de empleados, se ha logrado identificar el que el 77% está ubicado en ciudades medianas-grandes y el 23% está ubicado en lugares cercanos a ciudades principales.

De los fondos ubicados en lugares aledaños a ciudades grandes, el cual es el mercado objetivo de Go Easy mostrado en la **Figura 3**, se ha identificado que 194 están ubicados a los alrededores de Bogotá. De acuerdo a esto, para empezar sus operaciones, el plan de negocio de Go Easy se enfocará en este mercado cercano a Bogotá. De acuerdo a una búsqueda más refinada, se encontraron 30 fondos dentro de este mercado objetivo que serán los seleccionados para ser nuestros clientes en los próximos 3 años y que permitirían acceder a 20.079 usuarios. El resumen de esta delimitación del mercado se observa a continuación en el gráfico 3.

Proceso de definición de Tamaño de Mercado Go Easy



Tabla 1. Tamaño de Mercado go Easy

1.2.6 Estrategia de precio

De acuerdo con datos recogidos a través de búsqueda en las páginas de internet de los fondos de empleados y haciendo cálculos preliminares con la información de la Superintendencia, un empleado puede ahorrar entre \$20.000 y \$50.000 mensuales en el fondo. La estrategia de precio consistiría en cobrar una tarifa fija por cada asociado del fondo. Esta tarifa fija será asumida por el fondo y le permitirá al asociado acceder a 1 (un) servicio básico de “Sara” y a poder contratar servicios adicionales. Si un asociado contrata un segundo servicio o más, deberá pagar la totalidad del servicio y este valor será descontado por medio de la nómina. Este valor por servicio adicional será de \$5.000. El aporte fijo será de \$3.000 mensuales para poder acceder de manera garantizada al servicio de asistencia en cualquier momento: Servicio “Sara”.

Esta tarifa se definió posterior a realizar un prototipo con algunos fondos de empleados descrito en la **Figura 4**. Se enviaron correos electrónicos a 30 fondos para establecer un primer contacto. De esos fondos, logramos tener una cita con 3(tres) de ellos: Coopidrogas, Inmaculada concepción/Andrés Carne de Res y Yanbal.

Al presentar la propuesta afirmaron que estarían dispuestos a pagar el “fee” por cada asociado o podrían proponer que el asociado asumiera el 50% y el fondo el otro 50%.

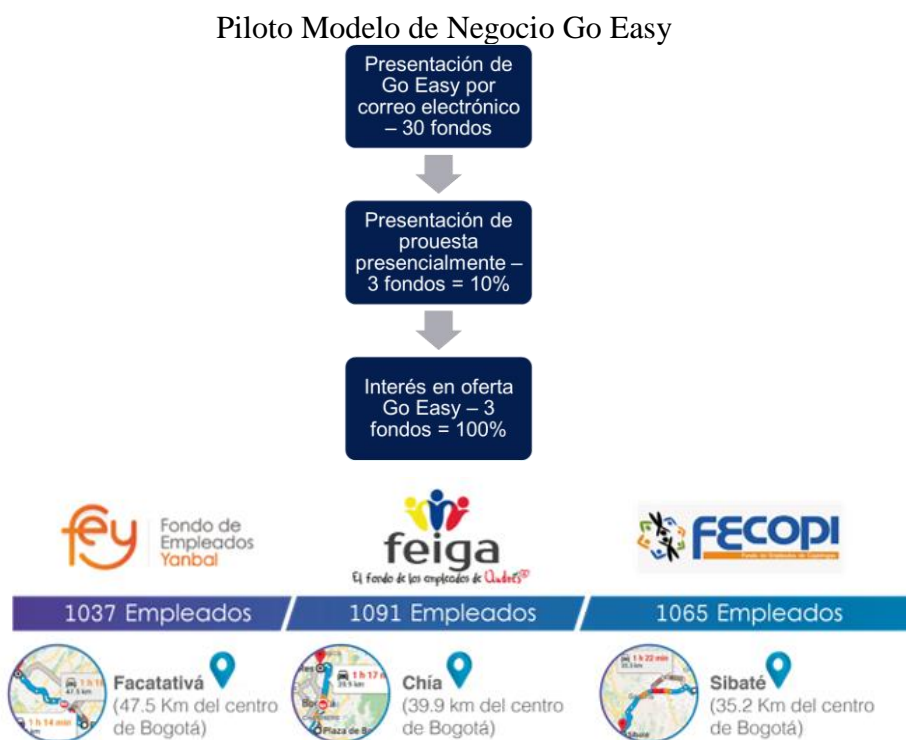


Figura 4. Proceso realizado en el piloto del modelo de negocio de Go Easy

1.2.7 Estrategia de venta

La estrategia de ventas se hará a través de visitas comerciales y llamadas telefónicas directas a los Fondos de Empleados identificados como target. Se enviará mediante correo telefónico un video promocional que resuma el ofrecimiento de los servicios atado a situaciones de la vida real que puedan afrontar los empleados y como esto puede solucionarse fácilmente a través de los servicios de Go Easy. Las asesoras comerciales se encargarán de realizar llamadas telefónicas con el objetivo de concretar citas personales para el ofrecimiento de los servicios al fondo.

Con el fin de confirmar la aceptabilidad del servicio en el fondo, realizaremos demostraciones “Asistente gratis por un día” para ver la respuesta al servicio por parte de los empleados.

1.2.8 Estrategia promocional

Nuestra comunicación con los Fondos será permanente para alertarlos de nuestras actividades promocionales y que estén sean comunicadas en su página web o vía correo electrónico a sus asociados bajo la premisa básica de la importancia de cada cliente para La Compañía como se representa en la **Figura 5**. Idealmente nos apalancaremos de fechas especiales donde haya mayor necesidad de soporte: Navidad, Día del padre, Día de la Madre, Día del Amor y la Amistad. En estas fechas estaremos otorgando descuentos del 5% en la tarifa los servicios solicitados. El día de cumpleaños del asociado recibirá servicios de cortesía.

Imagen corporativa para la Estrategia comercial



Figura 5. Imagen video promocional Go easy

2. Análisis Técnico

2.1 Análisis Del Producto

2.1.1 Descripción del producto/servicio.

Go Easy es una empresa que ofrece servicios de asistencia personal para asociados de Fondos de empleados. Este beneficio se accede a través de la inversión que hace el fondo en beneficios de bienestar.

La asistencia Personal será brindada por “Sara” (nombre de la asistente) e incluirá los siguientes servicios:

Asesoría en Trámites, búsquedas, cotizaciones, comparaciones, compras online. Reservaciones, consecución de citas médicas, odontológicas, etc., reserva de cupos para eventos, pagos por internet, diligencias personales, solicitudes de registros o certificados, pago de servicios públicos vencidos, filas para solicitud de bienes o servicios, traslado de documentos o paquetes inferiores a 30 cm.

El servicio de asistencia personal será provisto de lunes a viernes de 8 am a 5 pm. Y este será un costo directo para Go Easy. En caso de que los afiliados soliciten servicios adicionales que “Sara” no pueda realizar, se considerará la subcontratación o intermediación con empresas que ofrezcan servicios como mensajería y más adelante, con la intención de lograr la escalabilidad del negocio, con empresas de reparaciones menores como plomería, cerrajería, etc.

Así mismo, en el futuro se espera poder ampliar el rubro de servicios identificando cuales podrían ser complementarios a otros servicios ofrecidos por los fondos vinculados. Algunos ejemplos podrían ser mudanza por compra de casa nueva, decoración para el hogar, casillero virtual para compras navideñas en USA, entre otros.

2.1.2 Mapa del proceso productivo

Como se señala a continuación en la **Figura 6**, se ha establecido un proceso de prestación de servicio de la Compañía, con la intención de identificar los aspectos fundamentales, básicos que garanticen el cumplimiento de la misión de la compañía

Esquema del proceso de servicio de Go Easy



Figura 6. Esquema del modelo productivo de Go Easy y Fondos de Empleados

2.2 Facilidades

Se requiere contar con una oficina desde donde se preste la atención virtual a los clientes. Allí estará(n) las personas que asuman el rol de “Sara” para los clientes finales.

2.3 Equipos y Maquinaria

Para empezar a prestar el servicio, se requieren tres computadores con acceso a internet y tres celulares con minutos y acceso a internet. Considerando que gran parte de

la comunicación se hará por celular, este debe ser Smartphone para poder manejar internet, Facebook, Whatsapp. También se requiere inversión en software de gestión de Contact center con el fin de atender el número de llamadas.

2.4 Consumo Unitario

Considerando los costos directamente relacionados con la prestación de servicios de “Sara” (salario, celular, internet, teléfono), y considerando como el principal aspecto a considerar el tiempo promedio estimando de un servicio prestado por “Sara” de 15 minutos, se logró identificar que el costo total de cada servicio es de \$1.823 como se muestra en la **Tabla 2**. Es importante reconocer que los 15 minutos definidos como tiempo promedio de prestación de servicio será una métrica fundamental que permitirá hacer seguimiento y tomar acciones para garantizar la sostenibilidad del negocio. Con base en esta se podrá definir en el futuro un modelo de servicio más robusto en la medida en que Go Easy atraiga y cierre convenios con un número mayor de clientes.

	<i>Costo unitario</i>		
	Indicador costos		
	Mes	Minuto	Servicio
Salario SARA	\$ 1,218,269	\$ 115	\$ 1,730
Plan Internet+Cel	\$ 65,000	\$ 6	\$ 92
	\$ 1,283,269	\$ 122	\$ 1,823

Tabla 2. Costo unitario de Go Easy considerando un mes de operación y los costos directos

De acuerdo a estas consideraciones, un colaborador con el rol de “Sara” trabajando 8 horas en promedio podría atender como capacidad máxima hasta 704 servicios en un mes. Esta consideración, debe atarse a un “factor de productividad” que indique que tan efectiva es realmente la operación de “Sara” por día. Este índice se evaluará

estrictamente para entender el impacto en la operación, y para este ejercicio lo estimaremos inicialmente en 80%, y evaluaremos el efecto de su variabilidad.

De acuerdo al crecimiento de la operación según la vinculación de nuevos fondos de empleados, se estimará cuántas personas deberán ser contratadas para cubrir con la demanda.

2.5 Política De Inventarios

2.5.1 Materias primas e insumos.

Se requiere del recurso humano para ofrecer los servicios de Go Easy.

Inicialmente un asistente contratado directamente por Go Easy con una disponibilidad de 8 horas diarias de trabajo atendiendo requerimientos de los clientes y una persona que trabaje medio tiempo atendiendo los mismos requerimientos simultáneamente o cubriendo los tiempos de descanso de la otra persona (se tendrá en cuenta el 80% de productividad de estas personas). Adicionalmente un representante comercial responsable por identificar nuevos clientes y vender los servicios de Go Easy. Al inicio este rol de representante comercial lo harán las socias (Directoras) así como la labor de mercado que será muy relevante para lograr alianzas con Fondos de Empleados.

Adicionalmente se requiere servicio de internet y celular para atender las solicitudes de los clientes e identificar la solución a cada uno de los requerimientos.

2.5.2 Producto terminado

Se considerará que el servicio es terminado cuando se cumpla con el requerimiento inicial del cliente: agendar una cita, solicitar un transporte con anticipación, hacer una búsqueda

y comparación de costos de tiquetes aéreos, realizar una reservación para un evento, etc. Una vez el servicio prestado finaliza, se enviará una notificación al cliente por mail, whatsapp o el medio mensaje de texto informando que se finalizó el servicio solicitado.

“Sara” deberá llevar registro del tipo de servicio y tiempo que le tomó completarlo. Se enviará también vía correo electrónico al final del servicio, una encuesta de satisfacción para evaluar su calidad.

2.6 Proveedores

Se establecerán relaciones comerciales con empresas que cuenten con los servicios para los que Go Easy será intermediario con los afiliados a los fondos de empleados. Inicialmente buscaremos una alianza con una empresa de mensajería que cuente con mensajeros disponibles al momento en que los clientes de Go Easy soliciten una diligencia.

También se buscarán negociaciones favorable con proveedores de los equipos de computación y celulares, empresas de leasing, agencias de colocación de empleos, y de servicios temporales.

2.7 Sistemas De Control

Dentro de los indicadores que se controlarán para asegurar la consecución de los objetivos de la empresa están los siguientes:

- Tiempo (minutos) por servicio que presta “Sara”. En este caso se deberá reconocer la relevancia de que los servicios tengan un promedio de atención de 15 minutos para que se garantice la rentabilidad y calidad del servicio. Con base en este indicador se podrá establecer a futuro un modelo de atención de escalabilidad

de servicios complejos que requieren la intervención de un nivel superior de la organización.

- Cantidad de servicios prestados por cliente
- Total de servicios por mes.
- Costo promedio de servicios tercerizados.
- Nivel de satisfacción de los clientes.

Lograr estos controles permitirá asegurar un servicio oportuno a los clientes, implementar mejoras en los servicios y también identificar nuevas necesidades de los clientes que puedan llevar a la escalabilidad del negocio de Go Easy. Este modelo de prestación de servicio deberá ser reevaluado permanente para asegurar la calidad y rentabilidad de la Compañía.

El servicio será un pilar de nuestra empresa, y se garantizará al cliente la accesibilidad y oportunidad a nuestros servicios en las diferentes etapas de la relación comercial (preventa, venta y postventa).

Se brindará acompañamiento constante por parte del área comercial, con un enfoque de asesoramiento, servicio y calidad.

2.8 Cronograma De Actividades

Con la intención de iniciar con la implementación del servicio y prestar el servicio a los empleados afiliados a los Fondos con los que se hizo el contacto inicial durante el piloto, en la **Figura 7** se muestran los pasos a seguir con las fechas definidas inicialmente.

Cronograma de actividades para el lanzamiento de Go Easy



Figura 7. Cronograma de actividades para el inicio y lanzamiento de Go Easy

3. Análisis Administrativo y Legal

3.1 Equipo Directivo

El equipo directivo de Go Easy está conformado inicialmente por Monica Sanabria y Alejandra Leguizamó. Como se señala en la **Figura 8**, el rol de Mónica dentro de la compañía es la gestión financiera. Las funciones principales están orientadas a la identificación, organización y definición de los temas financieros que se deben considerar para el inicio y proyección de la compañía. Dentro de su rol también se contemplan las labores de identificación y contratación de las instalaciones y equipos requeridos para el funcionamiento de la empresa.

Alejandra se encarga especialmente de la identificación de necesidades y creación del portafolio de productos ofrecidos, contratación de personal, así como del estudio del mercado e identificación de oportunidades de crecimiento de GoEasy.

Tanto Mónica como Alejandra serán responsables al inicio de la compañía serán responsables de la gestión comercial buscando alianzas estratégicas y clientes a pesar de que contarán con el soporte de una persona de mercadeo que estará especialmente enfocada en la formalización de relaciones con Fondos de Empleados, ya que éste será un

aspecto básico para garantizar la iniciación de la prestación de servicios de la compañía, así como la escalabilidad del negocio.

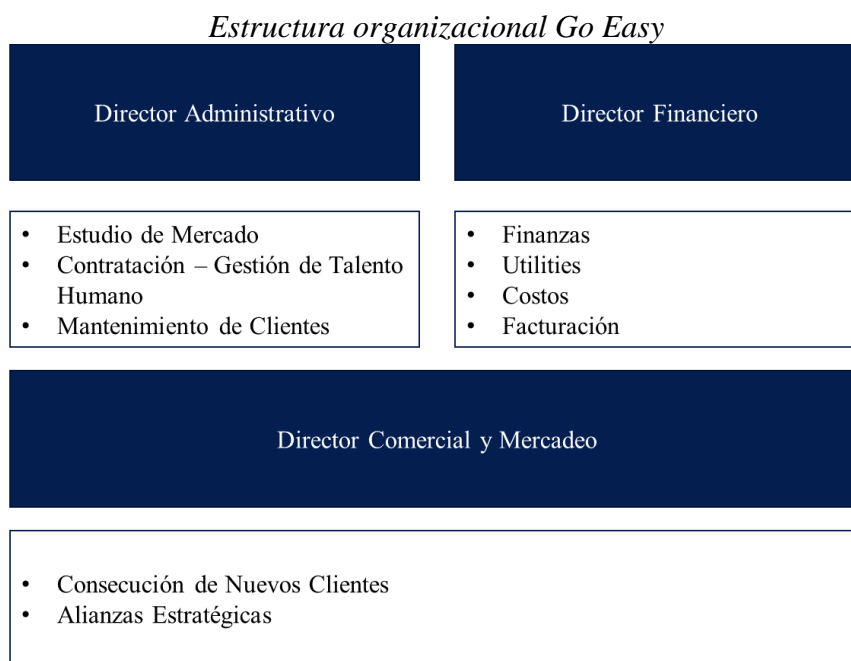


Figura 8. Estructura Organizacional inicial Go Easy

La estructura adecuada para lo que se espera lograr con Go Easy en el futuro sería la siguiente, también graficada en la **Figura 9**:

El Director Financiero que será el responsable por la estrategia de la compañía y estará soportado por un área financiera responsable por los procesos de contabilidad, impuestos, tesorería, cartera, planeación financiera, entre otras. También se deberá contar con un área comercial responsable por las sub áreas de alianzas estratégicas con empresas aliadas para la prestación de servicios y el área de Business Development orientada hacia la gestión comercial orientada a la consecución de nuevos clientes según el plan de crecimiento de la empresa y permanentemente hacer un estudio de mercado de tendencias y necesidades de los usuarios finales. El área administrativa comprenderá las áreas de RH buscando la adecuada gestión de los colaboradores, el área de operaciones que será

responsable por la eficiencia, adecuada prestación de los servicios a los clientes y el mejoramiento continuo.

Estructura futura Go Easy



Gráfico 9: Estructura futura Go Easy

3.2 Organización

El objetivo de la organización es mantener una estructura liviana que permita cubrir todos los cambios, pero sin necesidad de contar con un equipo de trabajo contratado directamente. A continuación, en la **Figura 10** se describe cómo funcionarían las áreas y roles y responsabilidades en la empresa:

Proceso Go Easy

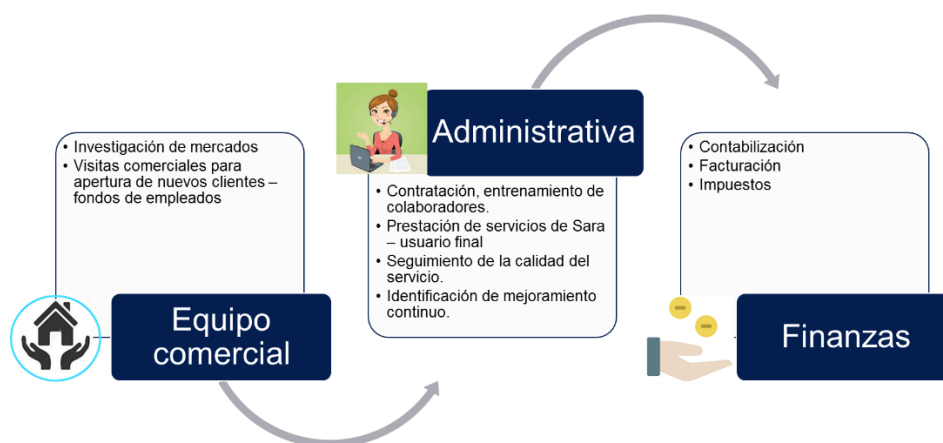


Figura 10. Proceso end to end Go Easy

3.3 Personal

De acuerdo al organigrama presentado en el punto 3.1 la intención de la compañía será crecer conforme sea necesario mantenido el staff administrativo en una estructura liviana y conformando un equipo de atención al cliente según como se vayan vinculando clientes con determinado número de usuarios finales potenciales.

De acuerdo a esto, los perfiles del personal que será contratado por Go Easy se describen a continuación:

Gerente General: Profesional en carreras administrativas como Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines. Postgrado en Administración de Empresas, Gestión de Proyectos, Finanzas, Talento Humano o programas similares. Experiencia mínima de 5 años participando en procesos de expansión de empresas de servicios. Debe contar con competencias de dirección, delegación, agilidad estratégica, creación de equipos efectivos y desarrollo de personas. Será responsable por liderar la estrategia de la empresa y transmitir la visión a los miembros de GoEasy velando por los intereses de los dueños de la compañía.

Director Financiero: Profesional en Finanzas, Negocios, Ingeniería Industrial o afines. Experiencia de al menos 3 años manejando integralmente los procesos del área de finanzas, preferiblemente en una compañía de servicios. Debe ser una persona orientada a las personas, organizada y con habilidades para crear áreas orientadas a la eficiencia organizacional. Velará por el adecuado manejo de las finanzas, ganancias y pérdidas, así como por los controles necesarios para identificar riesgos y oportunidades para la empresa.

Director Comercial: Profesional en carreras administrativas como Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Mercadeo, etc. Experiencia mínima de 3 años desempeñando funciones de creación de alianzas estratégicas y desarrollo de nuevos negocios. Experiencia deseable en el sector de servicios. Debe contar con competencias de negociación, persuasión y agilidad estratégica para identificar tendencias del mercado. Será responsable por la gestión comercial con aliados estratégicos y la apertura de fondos de empleados dispuestos a ofrecer los servicios a los afiliados.

Director Operativo: Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología. Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares liderando equipos de trabajo, gestión de indicadores de desempeño, áreas de recursos humanos. Será responsable por la adecuada gestión del equipo de trabajo siguiendo estándares de trabajo que garanticen la calidad y el adecuado servicio.

Sara: personas formación académica de bachiller, competencias en servicio al cliente y conocimientos y habilidades en el manejo de herramientas Microsoft e Internet. Las responsabilidades principales estarán enfocadas en la recepción y gestión de servicios de asistencia personal de los usuarios de Go Easy y en los tiempos valle asistir en labores administrativas y de mercadeo de la compañía (mailing).

3.4 Organizaciones de Apoyo

Inicialmente las principales organizaciones de apoyo serán los Fondos de empleados que permitirán a GoEasy ofrecer los servicios a los asociados y permitiendo una financiación cómoda.

Posteriormente, cuando se realice el plan de expansión de la empresa y se amplíe el portafolio de servicios, serán fundamentales las empresas constituidas que ofrezcan

servicios afines con la estrategia de la compañía como pueden ser empresas de mensajería, mudanzas, valet Parking, etc. Se irá confirmando un grupo de empresas aliadas de acuerdo a la identificación de las necesidades de los usuarios y el mercado, así como de las tendencias identificadas en los clientes que tomen el servicio de Sara.

3.5 Tipo De Sociedad

Go Easy será una Sociedad por Acciones simplificada S.A.S., en dónde la responsabilidad de sus socios, Alejandra y Mónica estará limitada a sus aportes. Su objeto social será la prestación de servicios de asistencia personal.

4. Análisis Económico

4.1 Inversión en Activos Fijos

Considerando que la empresa es de servicios, no requiere gran inversión en Activos Fijos.

La oficina que utilizaremos cuenta con mobiliario básico y su costo está incluido en el alquiler.

Los activos fijos se consideran solo entonces computadores y celulares asignados a cada empleado. Quiere decir que la inversión está determinada por la proyección del crecimiento de empleados. Inicialmente, como se indicó en el punto 2.3, se requieren dos asesores comerciales y una Asistente “Sara”, cuyo costo de equipo es de \$4.350.000. Adicionalmente se adquirirá una licencia de software para Contact Center por valor de \$600.000 mensuales (OPEX)

De acuerdo a las proyecciones de ventas que se representan en la **Tabla 3** se estima que al final del Año 1 se requerirán 3 computadores y celulares adicionales para 3

“Saras” más. Se indica el mes en el que se tendrá que hacer la inversión, el número de empleados totales y el costo de la inversión adicional en equipos para poder mantener la operación. Esta visibilidad es importante para poder planear correctamente el flujo de caja y los pedidos a proveedores con el fin de contar con los equipos considerando tiempos de entrega. En resumen, la proyección de operación evaluados requiere un CAPEX de \$ 8.7MM en el año1, \$7.2 MM en el año2 y 7.2 MM en el año 3

Costos fijos Go Easy

	Meses											
	1	4	6	9	13	14	15	18	19	25	26	31
# empleados	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	16
Inversión Kapital	\$ 4,350,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	2,900,000	1,450,000	2,900,000
Valor activos	4,350,000	5,800,000	7,250,000	8,700,000	10,150,000	11,600,000	13,050,000	14,500,000	15,950,000	18,850,000	20,300,000	23,200,000
Depreciación	72,500	96,667	120,833	145,000	169,167	193,333	217,500	241,667	265,833	314,167	338,333	386,667

		Año1	Año2	Año3
Activos Fijos	Costo unitario			
Celulares	\$ 600,000			
Portátiles	\$ 850,000			
	\$ 1,450,000			
CAPEX		\$ 8,700,000	\$ 7,250,000	\$ 7,250,000
Valor Activos		\$ 8,700,000	\$ 15,950,000	\$ 23,200,000
Dep acum		\$ 1,353,333	\$ 2,851,667	\$ 4,325,833

Tabla 3. Costos asociados a los meses de operación

La **figura 11** muestra la proyección de la relación entre el número de empleados y la necesidad de inversión de capital en los 36 meses evaluados.

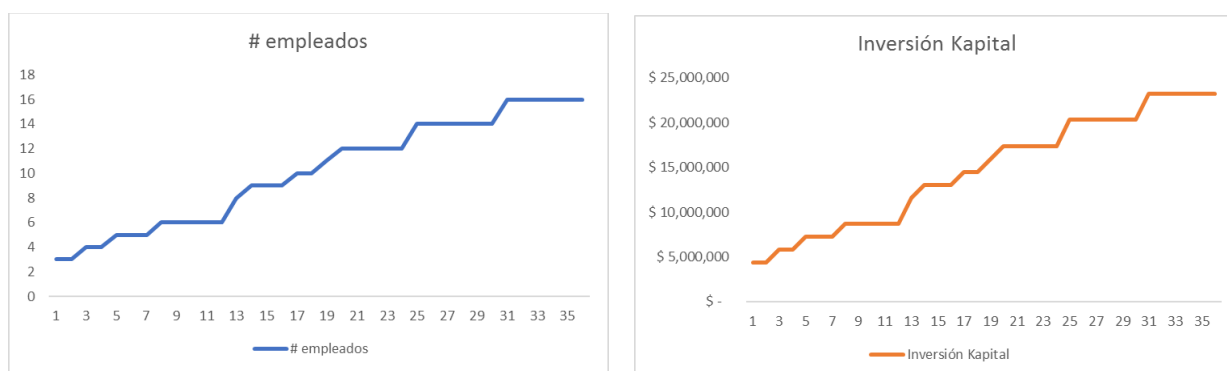


Figura 11. Relación inversión de capital dependiendo del # de empleados

4.2 Proyección De Ventas

Para la proyección de ventas se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- Número de asociados de los fondos vinculados.
- Valor Cobro “Fee” al fondo por empleado vinculado.
- Número de Servicios adicionales contratados.
- % margen sobre el servicio adicional.
- Capacidad de servicio de “Sara” – basada en el número de servicios prestados al mes cubiertos por el “fee”.
- Número de “Saras” requeridas para atender la demanda

Como se explicó anteriormente, en nuestra fase de prototipo, ofrecimos nuestro servicio detalladamente a los gerentes de tres fondos: Fondo de Coopidrogas, Fondo de Inmaculada Guadalupe y Amigos y Fondo Yanbal; a través de un video promocional y por llamada telefónica la forma en la que queríamos vincularnos con ellos para beneficio de sus empleados.

Los tres manifestaron interés en el servicio y consideraron apropiado el precio a pagar tanto por parte del fondo \$3.000 COP (Por mes- Válido para un servicio) y por cada empleado en caso de requerir adicional (\$5.000 COP).

Para iniciar operaciones seleccionamos 30 fondos con 20.079 empleados como nuestro target para los próximos 3 años. La selección la hicimos teniendo en cuenta lo que nos sirvió inicialmente para el prototipo lo cual fue: Conocer a alguien dentro de la empresa o fondo (LinkedIn search) y encontrar en su página de internet que ofrecen beneficios a sus empleados provenientes de las utilidades de sus aportes (ej: Recreación,

rifas, vacaciones, eventos) lo cual indica que podrían interesarse en un servicio como el que ofrece Go Easy.

Con esta información diseñamos un plan comercial para establecer como mínimo un convenio mensual con un Fondo de Empleados; empezando en el mes 1 con los 3 fondos que aceptaron nuestra propuesta.

Con cada entrada de usuarios a través de los fondos; se proyectan los ingresos mensuales determinados por el “fee” a cobrar de \$3.000 al fondo con el fin que sus empleados disfruten “1” servicio de “Sara” al mes. Estos servicios se observan en la

Tabla 4.

Listado de servicios ofrecidos por SARA vs. Costo unitario

Sección	Servicios	Costo promedio	Precio venta
Sara: Desde el computador	Reservaciones	\$ 1,730	\$ 3,000
	Pedir citas		
	Planeación agenda		
	Cotizaciones / Búsquedas/ comparación		
	Pagos Online		
	Información : Cómo se hace? Requisitos		
	Compras Online		
Tiempo Promedio de servicio -Min		15	

Tabla 4. Servicios ofrecidos por “Sara”

Cada empleado afiliado puede acceder a servicios adicionales dentro del mes dentro del paquete “Sara” pagando \$5.000 por cada uno. Para la proyección de estos ingresos que se muestran en la **Tabla 5** estimamos que del 100% de usuarios afiliados, el 10% aplicará por el segundo servicio.

También, se obtendrán ingresos por realizar servicios fuera del paquete “Sara” que son sub-contratados y que en promedio tienen un costo de \$30.000 para mensajería de la periferia a Bogotá. El ingreso se calcula con un mark-up del 17% (margen del 15%)

sobre el costo del servicio (equivalente a \$5.100 COP). Estos valores son considerados en la **Figura 12**.

Proyección año 1 a 3 Go Easy

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso fee	\$ 206,779,200	\$ 402,156,000	\$ 529,274,400
Ingreso servicios adicionales SARA	\$ 62,500,800	\$ 201,078,000	\$ 308,743,400
Servicios Subcontratados	\$ 94,382,496	\$ 235,261,260	\$ 309,625,524
Total Ingresos	\$ 363,662,496	\$ 838,495,260	\$ 1,147,643,324

Sección	Y1	Y2	Y3
Tasa de Crecimiento # asociados		79%	20%
# Fondos asociados	14	25	30
# usuarios	7,880	13,410	16,063
# servicios total SARA	12,500	40,216	61,749
# servicios subcontratados cobro adicional	5,814	20,108	35,285
Num servicio total	21,003	67,026	105,855

Tabla 5. Proyección años 1 a 3

Proyección de Ingresos Mensuales

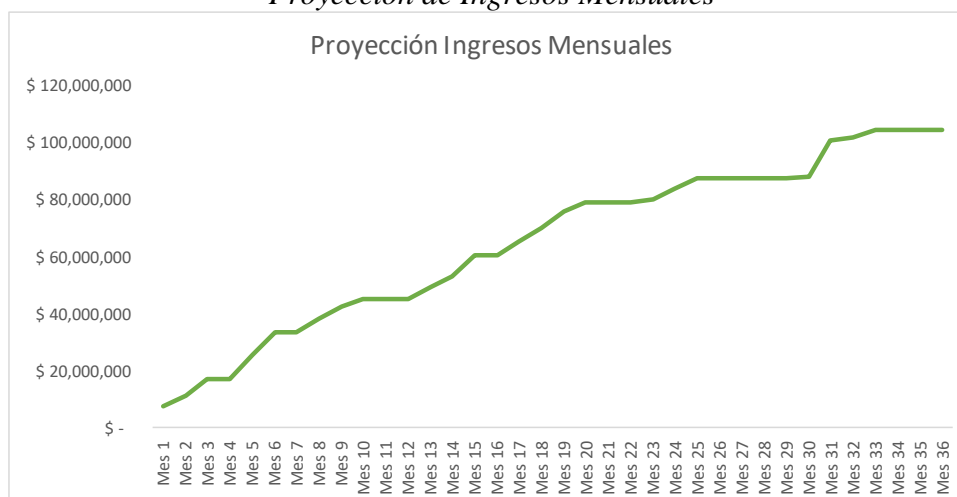


Figura 12. Proyección de ingresos mensuales

4.3 Proyección de Gastos y Costos

Los Costos asociados a la prestación de servicios se relacionan directamente con el salario de “Sara” que se necesitan para poder prestar la proyección de servicios mensuales, ver **Figura 13**, y el costo de los servicios contratados.

Para la proyección de los costos señalada en la **Tabla 6** se tiene en cuenta:

- # SARAS
- # costo por servicio SARA
- # costo por minuto SARA
- # Minutos por servicio
- # costo promedio servicios
- # servicios adicionales contratados
- Factor de Productividad de SARA (80%)

Proyección de Costos Go Easy

Rubro	Valor	Observación		
Horas/ Dia	8	8 am - 5 Pm 1 hora de almuerzo		
Minutos / Dia	480			
Minutos / mes	10,560			
Capacidad maxima servicio al mes	704	15 mins por servicio		
Capacidad maxima servicios al Dia	32			
Factor de Productividad	80%			

Sección	Y1	Y2	Y3
Num servicio total	21,003	67,026	105,855
Factor	3.9	9.5	13.7
Num SARAS	4	10	14

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Costo SARA Fijo	\$ 42,639,428	\$ 124,263,475	\$ 190,050,021
Costo Servicios contratados	\$ 80,668,800	\$ 201,078,000	\$ 264,637,200
Total Costo	\$ 123,308,228	\$ 325,341,475	\$ 454,687,221

Tabla 6. Proyección de costos Go Easy los 3 primeros años desde la creación de la Compañía.

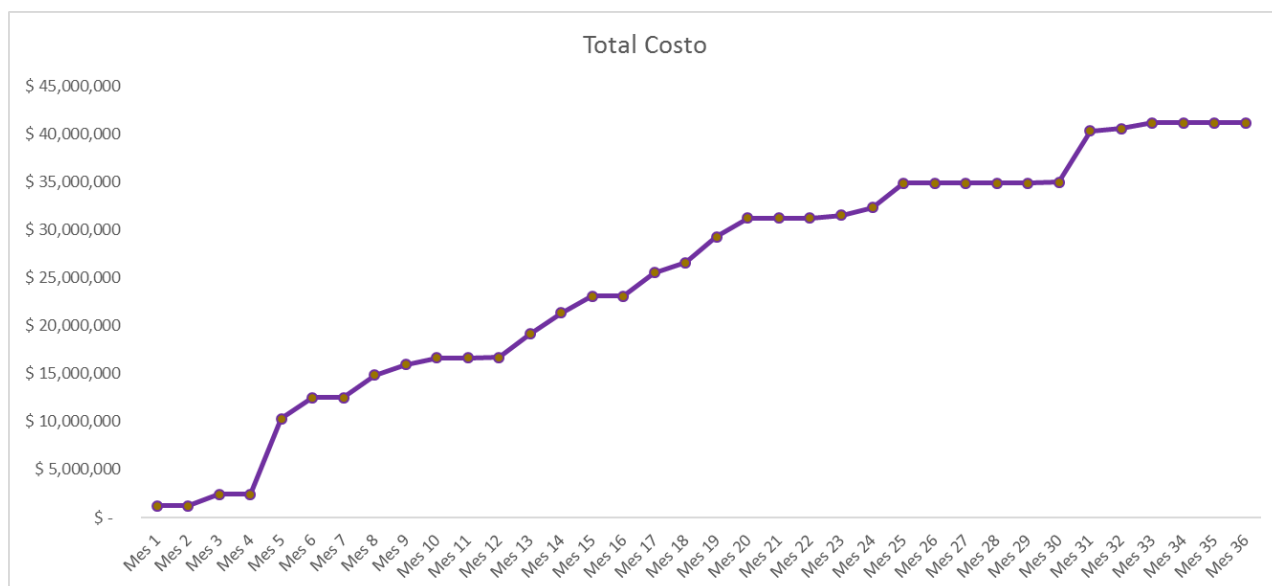


Figura 13. Proyección de costos mensuales - 3 años

Lo primero que se requiere es entender cuántas “Saras” se necesitan mensualmente con base en la proyección de servicios y su capacidad estimada. La intención es maximizar la capacidad de “Sara”, y para esto necesitamos calcular cuántos servicios de 15 minutos es capaz de prestar en un día de trabajo considerando que este tiempo promedio de servicio es una clave para garantizar la rentabilidad del negocio. Con base en esto, utilizamos un factor para entender cuántas “Sara” se necesitan para prestar el número de servicios proyectados. Es importante tener en cuenta que como no se puede tener “porciones” de SARA, en la medida de que se encuentren períodos de sub-ocupación, el costo por servicio tendrá a subir vs. el promedio calculado en la sección de costos unitarios sintetizados a continuación en la **Tabla 7**.

<i>Costo Sara</i>			
	Mes	Minuto	Servicio
COSTO SARA	\$ 1,218,269	\$ 115	\$ 1,730

Tabla 7. Costo por servicio considerando el tiempo promedio por servicio y el tiempo productivo de cada “Sara”

Los gastos totales relacionados con la prestación de servicios de asistencia personal se detallan a continuación, y su proyección a 3 años se observa en la **Figura 14**:

Gastos Go Easy

Sección	Servicios	Indicador costos		
		Mes	Minuto	Servicio
Asesores Comerciales	Vinculacion fondos	\$ 4,269,078	\$ 404	\$ 6,064
Licencia Contact Center	software	\$ 600,000	\$ 57	\$ 852
Gastos Representación	Desplazamientos- papel - Update videos	\$ 300,000	\$ 28	\$ 426
Abogado	Revisión de Contratos - consultas	\$ 700,000	\$ 66	\$ 994
Contador	Declaracion impuestos- Estados financieros	\$ 500,000	\$ 47	\$ 710
Arriendo Oficina	Sta bibiana - Amoblada	\$ 2,200,000	\$ 208	\$ 3,125
Mantenimiento página web	Webcol . Net	\$ 150,000	\$ 14	\$ 213
Plan Cel + Internet	Cada cel	\$ 65,000	\$ 6	\$ 92
Servicios de Oficina	Publicos+ Limpieza + otros	\$ 500,000	\$ 47	\$ 710
Depreciación	Activos fijos : cel + Comp	\$ 72,500	\$ 7	\$ 103

Tabla 7. Gastos Go Easy proyectados con base en la prestación de servicios.

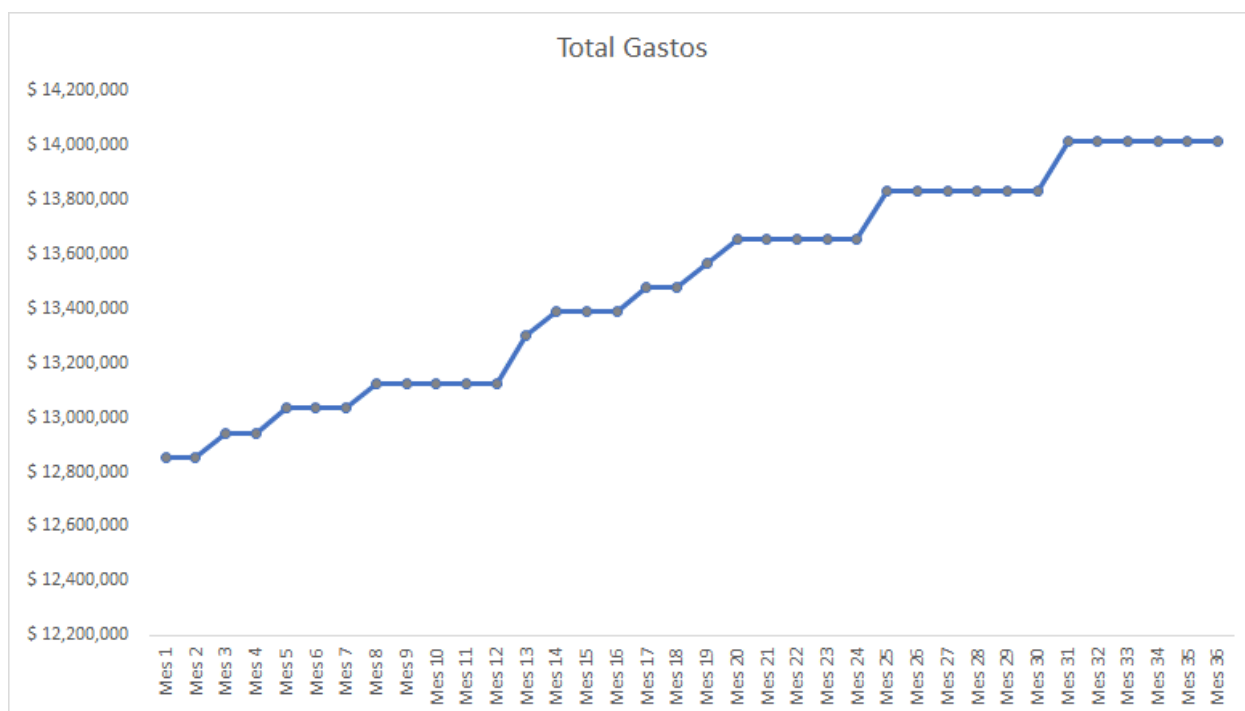


Figura 14. Proyección de gastos mensuales - 3 años

4.4 Proyección de Ingresos y Punto de Equilibrio

4.5 Flujo de Caja

Para la proyección del flujo de caja anual que se muestra a continuación en la **Tabla 8**, tomamos el EBITDA generado e incluimos desembolsos adicionales de caja: Impuestos, Inversión en Capital (CAPEX), inversión en capital de Trabajo.

La estimación del flujo de Caja Libre, **en la Figura 15**, muestra que alrededor del mes 7 hay una recuperación del flujo de caja y por lo tanto una menor dependencia del crédito bancario del 1er año (estimado de \$14MM)

Proyección Flujo de Cada Go Easy



	Año 1	Año 2	Año 3
EBITDA	\$ 85,461,396	\$ 353,905,913	\$ 530,198,231
Impuestos	\$ 30,659,183	\$ 115,784,101	\$ 173,529,916
Intereses	\$ 1,498,202		
Inc KNT	\$ (23,640,000)	\$ (15,976,800)	\$ (14,018,400)
CAPEX	\$ 8,700,000	\$ 8,700,000	\$ 5,800,000
FCL	\$ 20,964,012	\$ 212,833,012	\$ 342,907,515

Tabla 8. Proyección de Flujo de Caja de Go Easy con base en Impuestos, CAPEX, Inversión en Capital de Trabajo.

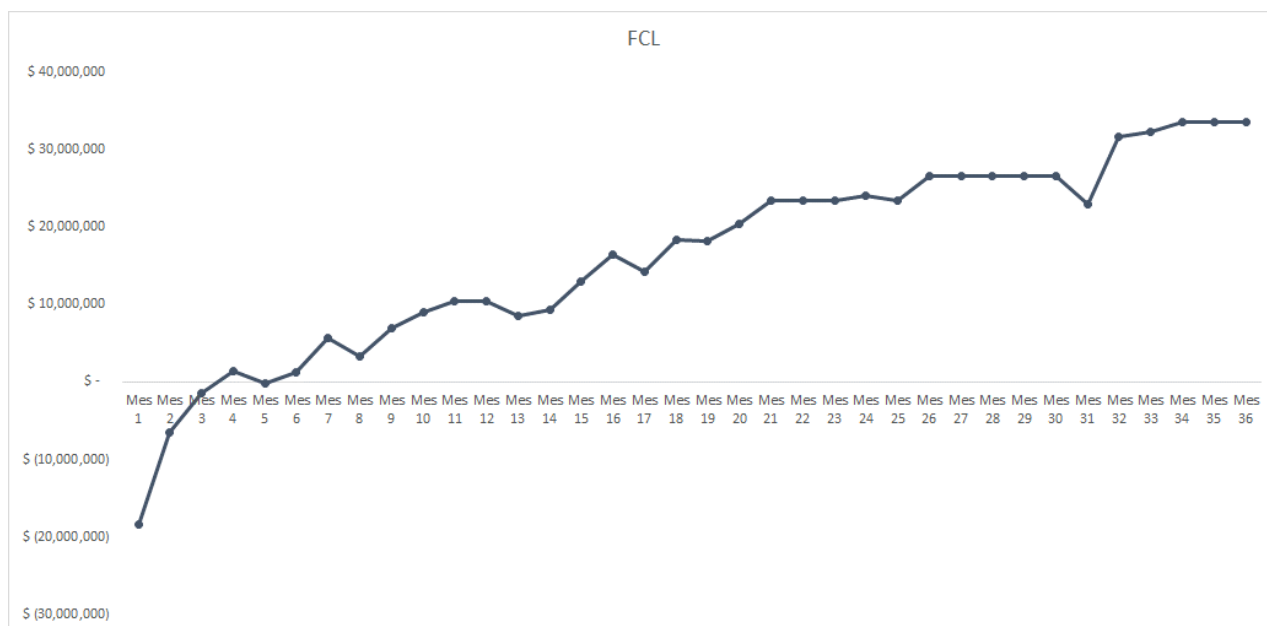


Figura 15. Proyección de flujo de caja mensual - 3 años

Como es un negocio de servicios no se requiere inversión en inventario y no se tiene financiación con proveedores. En este caso el capital de trabajo está determinado por la capacidad de cobrar la cartera. Como la intención es que el fondo recaude esto con la nómina del empleado, estimamos tener 30 días de cartera; haciendo que esto genere presión para fondear el OPEX mensualmente mientras se recuperan los ingresos.

En el análisis de la inversión inicial se cuenta con un aporte de \$30.000.000 por las dos socias para financiar la compra de activos y el primer mes de operación:

Análisis de inversión Inicial Go Easy

Inversion Inicial	Costo unitario	Unidades	Subtotal	Clase
Compra Celulares	\$ 600,000	3	\$ 1,800,000	Activo Fijo
Página web + Aplicación	\$ 3,000,000	1	\$ 3,000,000	One time
Portatil	\$ 850,000	3	\$ 2,550,000	Activo Fijo
Registro empresa	\$ 281,300	1	\$ 281,300	One time
Videos promocionales	\$ 120,000	2	\$ 240,000	One time
Provisión gastos varios	\$ 1,500,000	1	\$ 1,500,000	One time
Arriendo Oficina	\$ 2,200,000	1	\$ 2,200,000	1er mes Gastos Mensuales
Salario Empleados	\$ 9,756,425	1	\$ 9,756,425	1er mes Gastos Mensuales
Celular + internet	\$ 65,000	3	\$ 195,000	1er mes Gastos Mensuales
Honorarios abogado	\$ 800,000	1	\$ 800,000	1er mes Gastos Mensuales

Inversion Inicial **\$ 22,322,725**

Aportes Socios

Monica Sanabria	15,000,000
Alejandra Leguizamo	15,000,000
	30,000,000

Caja inicial **\$ 20,628,700**

Tabla 9. Explicación de plan de inversión inicial de Go Easy.

La inversión en CAPEX se había estimado en la sección de Activos fijos con base en las necesidades de nuevos empleados. (Ver **Tabla 3**)

A partir del mes 18, la empresa acumula flujo de caja superior por el doble de las necesidades, por lo cual puede empezar a repartir utilidades o decidir inversión en capacidad para prestar servicios adicionales.

Finalmente, haciendo un cálculo sencillo, con una tasa de descuento del 20%, el NPV de este proyecto a 3 años es de \$333 MM y la Tasa interna de retorno es del 258%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
FC	\$ (30,000,000)	\$ 20,964,012	\$ 212,833,012	\$ 342,907,515
NPV @20%	\$ 333,712,562			
IRR	258%			

Tabla 10. NPV calculado de Go easy


4.6 Estado de Resultados proyectado

Con la proyección de servicios explicada anteriormente multiplicada por los ingresos y costos promedio menos los costos y gastos fijos de la operación, obtenemos la utilidad operacional de Go Easy.

El crecimiento de los ingresos depende de la cantidad de fondos y número de empleados que se logren afiliar mensualmente. En la proyección se asume un éxito del 80%, es decir que del mercado potencial de 20.093 se logran tener vinculados a 16.953 al final del año 3 como se puede ver a continuación en la **Tabla 10**. Los ingresos por Fee, equivalen al 46% del total de ingresos en el año 3.

Otro estimado, se basa en el porcentaje de usuarios que solicitan servicios adicionales dentro o fuera del paquete de “Sara”, los cuales hacen el 54% restante de los ingresos.

Proyección Estado de Resultados Go Easy



Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Total Ingresos	\$ 363,662,496	\$ 838,495,260	\$ 1,147,643,324
Total Costo	\$ 123,308,228	\$ 325,341,475	\$ 454,687,221
Utilidad Bruta	\$ 240,354,268	\$ 513,153,785	\$ 692,956,103
Total Gastos	\$ 156,318,705	\$ 162,292,872	\$ 167,107,872
Utilidad antes de impuestos	\$ 84,035,563	\$ 350,860,913	\$ 525,848,231
Impuestos	\$ 30,659,183	\$ 115,784,101	\$ 173,529,916
Utilidad despues de Impuestos	\$ 53,376,380	\$ 235,076,812	\$ 352,318,315
	15%	28%	31%
EBITDA	\$ 85,461,396	\$ 353,905,913	\$ 530,198,231

Tabla 10. Proyección Estado de Resultados Go Easy. En el análisis se considera COP constantes, asumiendo que la inflación se cubre con alza de precios en el servicio.

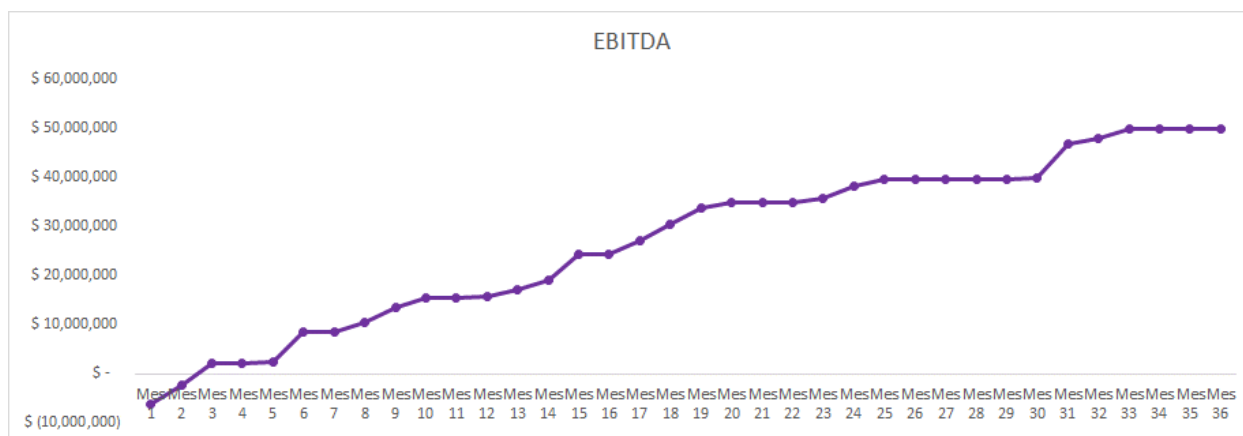


Figura 15. Proyección de EBITDA mensual - 3 años

4.7 Análisis de Sensibilidad

Para correr el análisis de sensibilidad en el proyecto Go easy, es necesario tener claros los drivers que determinan el éxito de la operación. Para este proyecto hemos venido definiendo los siguientes: # SARAS necesarias, # asociados dispuestos a pagar por el servicio, # servicios por asociado al mes, # tiempo de cada servicio, # Valor del fee # Servicios subcontratados

A continuación, evaluaremos 3 escenarios modificando las estimaciones de los siguientes drivers: % de Usuarios capturados, Tiempo de servicio, # servicios subcontratados

Escenario 1: Variación del % de usuarios capturados (tasa de crecimiento)

La proyección de captación de usuarios del primer año indica que al final del año 1 se habrán capturado un total de 7880 usuarios de los fondos de la periferia de Bogotá. Esto es un 39% de captura del mercado objetivo en usuarios, aproximadamente 14 fondos que son el 47% de los fondos. Esta estimación, parte de la proyección de ingresos

construido por el cual se seleccionan los fondos a visitar mes por mes y partiendo de que el cierre de negociación puede fluir así:



Selección de Fondos de empleados ubicados en las afueras de Bogotá

nomEntidad	Municipio	# asociados	Mes de vinc.	% Castigo	Usuarios mensual
FONDO DE AHORRO DE LOS EMPLEADOS DE GRIFOS Y VALVULAS S.A. GRIVAL	FUNZA	580	10	80%	464
FONDO DE EMPLEADOS DE ALFAGRES S.A.	SOACHA	544	3	80%	435
FONDO DE EMPLEADOS DE BRINSA S.A.	CAJICA	965	8	80%	772
FONDO DE EMPLEADOS DE COPIDROGAS	SIBATE	1065	1	80%	852
FONDO DE EMPLEADOS DE CRISTALERIA PELDAR	ZIPAQUIRA	1526	2	80%	1,221
FONDO DE EMPLEADOS DE ETERNIT	SIBATE	120	2	80%	96
FONDO DE EMPLEADOS DE INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA LTDA	CHIA	1091	1	80%	873
FONDO DE EMPLEADOS DE PRODUCTOS DE ANTAÑO	CHIA	58	12	80%	46
FONDO DE EMPLEADOS DE SCHLUMBERGER SURENCO	COTA	892	9	80%	714
FONDO DE EMPLEADOS DE SIEMENS EN COLOMBIA	TENJO	1757	6	80%	1,406
FONDO DE EMPLEADOS DEL POMAR	CAJICA	68	3	80%	54
FONDO DE EMPLEADOS MUEBLES & ACCESORIOS LTDA.	SOPO	97	5	80%	78
FONDO DE EMPLEADOS SAINT - GOBAIN ABRASIVOS	MOSQUERA	50	6	80%	40
FONDO DE EMPLEADOS YANBAL	FACATATIVA	1037	1	80%	830
		9850		80%	7880

Figura 16. Fondos seleccionados para capturar en el Año 1 de operación.

A medida en que este plan inicial falle o la tasa de vinculación sea más baja, la proyección de ingresos se verá reducida. La selección de los fondos en este caso se hizo por posibilidad de enganche debido a similitudes en las empresas que corrimos en el prototipo y que podrían verse interesadas en la idea. Existen meses muertos, como el 4 el 7 y el 11 en los que no se cierran tratos con fondos, lo cual, puede influir en el análisis.

Para el ejercicio de sensibilidad, se castigó en un 50% la efectividad de conseguir un fondo, haciendo que en el primer año el EBITDA bajará a -\$36MM y el NPV -\$240 MM

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Total Ingresos	\$ 181,831,248	\$ 419,247,630	\$ 573,821,662
EBITDA	\$ (36,786,411)	\$ 98,077,482	\$ 188,790,180

Tabla 11. Proyección de Ingresos y Ebitda de Go easy con 50% de probabilidad de captura de nuevos usuarios.

Escenario 2: Total Minutos por servicio

El modelo se construyó, con el objetivo de que el tiempo por servicio se mantuviera en un promedio de 15 minutos. Esta efectividad es la que hace que una misma “Sara” pueda prestar una mayor cantidad de servicios. El objetivo es maximizar la capacidad de Sara con el mismo costo fijo que en este caso es su salario. Si este tiempo por servicio aumenta, hay riesgo de que se necesiten más “Saras” que las inicialmente provistas, aumentando el costo y reduciendo el EBITDA.

El análisis muestra que por cada minuto adicional que aumente el promedio de tiempo por servicio, el EBITDA se impacta entre -5-8%.

Con respecto al NPV, el proyecto dejaría de ser viable al alcanzar 44 minutos promedio por servicio. Debido a la importancia de este indicador, es fundamental la implementación de un estricto control para que SARA no tenga desviaciones vs. el objetivo de 15 minutos por servicio ya que estas variaciones afectan fuertemente la rentabilidad del proyecto.

Tiempo de Servicio	EBITDA \$MM			NPV \$MM	IRR %
	Año 1	Año 2	Año 3		
15 Min	\$ 85	\$ 354	\$ 530	\$ 333	258%
20 min	\$ 71	\$ 311	\$ 436	\$ 275	218%
30 min	\$ 47	\$ 23	\$ 34	\$ 167	146%
45 Min	\$ 9	\$ 11	\$ 14	\$ (1)	20%

Tabla 12. Proyección de EBITDA, NPV y IRR con variación de tiempo por servicio.

Escenario 3: Número de servicios adicionales utilizados

Una gran parte del ingreso variable que estamos determinando proviene del interés de los usuarios por adquirir servicios adicionales a través de “Sara” por lo cual se cobrará un margen de ganancia. En el ejercicio inicial, estos ingresos son el 27% del total de los

ingresos. En caso de que hubiera una aceptación más baja que la que se está estimando en el ejercicio inicial que el 5%, los ingresos y el EBITDA se verían afectados.

Este escenario simula que no se presentan servicios adicionales, y así el EBITDA bajaría en un 15% y el NPV bajaría en -\$77 MM COP

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso fee	\$ 206,779,200	\$ 402,156,000	\$ 529,274,400
Ingreso servicios adicionales SARA	\$ 62,500,800	\$ 201,078,000	\$ 308,743,400
Servicios Subcontratados	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 269,280,000	\$ 603,234,000	\$ 838,017,800
EBITDA	\$ 74,314,239	\$ 329,988,808	\$ 500,609,140

Tabla 13. Proyección de EBITDA, NPV y IRR con variación de tiempo por servicio

4.8 Análisis De Riesgos

Los riesgos asociados al negocio que dificultarían cumplir con los objetivos financieros están principalmente asociados a la incapacidad de cubrir los costos y gastos fijos de la operación que como se ha revisado anteriormente corresponden a: Salarios de personal, Alquiler de oficinas, pago de servicios de telefonía e internet. El principal riesgo es que el costo de Sara no pueda ser diluido, es decir que el Fee pagado por el usuario no sea suficiente para cubrir este gasto; y/o que la capacidad de “Sara” no sea suficiente y que se tenga que incurrir en “Saras” adicionales para percibir el mismo nivel de ingreso. Se deben evaluar constantemente los escenarios para poder entender el nivel óptimo de “Saras” requeridas para soportar el número de usuarios a medida que se vayan capturando.

Otro riesgo importante es el de flujo de caja, asociado principalmente a demoras en los pagos por parte de los fondos. Se asume inicialmente 30 días de crédito a clientes, pero en caso de retrasos adicionales se pondrá presión para conseguir fondos de financiación.

Adicionalmente, otro factor esencial a considerar es poder conseguir el perfil de profesional requerido “Sara” que provea la calidad que busca la empresa y que rinda con la capacidad esperada. Las vacantes o incapacidades son riesgos inminentes que pararían la operación de no contarse con el plan de contingencia adecuado.

5. Conclusiones

Luego del análisis económico a 3 años del Proyecto Go easy, se comprueba la viabilidad del negocio respaldado por un EBITDA de \$530MM y un NPV@20% de \$333MM. La rentabilidad de este proyecto puede llegar a ser entre 5 y 8 veces más alta que una inversión con riesgo similar. Los análisis de sensibilidad realizados, modificando las variables clave del negocio que están identificadas, como tiempo por servicio, # servicios contratados y tasa de cierre de usuarios; permiten entender los límites máximos de deterioro que pueden alcanzar tales variables antes de que puedan poner en riesgo la rentabilidad del negocio. De esta forma, la planeación, ejecución y seguimiento de la organización debe estar enfocada en desarrollar mecanismos de control y mejora continua en estas variables para garantizar los resultados esperados.

A través del estudio del segmento objetivo y del prototipo, se pudo evidenciar que este modelo de negocio puede satisfacer la necesidad identificada de “falta de tiempo” en los empleados que laboran en las afueras de las ciudades principales. El precio definido del servicio “ Fee”, es un precio bastante asequible como lo comprobamos en el prototipo, y se puede implementar en varios modelos de acuerdo a la necesidad de cada fondo: 100% subsidiado, 50% Empleado- fondo o 100% empleado.

Los Fondos de empleados fueron identificados como clientes estratégicos para poder llegar al segmento objetivo- usuarios finales-, ya que comparten la misión de ayudar a aumentar la calidad de vida de los empleados y son el canal clave para poder ofrecer nuestros servicios de manera directa, sencilla y poder manejar el cobro de forma segura. Es por esto, que gran parte de la inversión y esfuerzo de la organización, deberá estar enfocado en la consecución y mantenimiento de excelentes relaciones comerciales con estos.

La estrategia debe estar enfocada en aumentar el número de usuarios capturados y ampliar la cantidad y frecuencia de los servicios a través de la satisfacción de los usuarios y una adecuada comunicación y promoción. A medida que el negocio se afiance y pueda construir escala, el siguiente paso será ampliar el portafolio a servicios complementarios donde existe una mayor rentabilidad y que permitirán crear nuevas líneas de crecimiento para la empresa como pueden ser mensajería, cuidado de hogar, transporte personalizado, compras internacionales (Mail box) etc.

6. Bibliografía y Anexos

Decreto 1481 de 1989, artículo 2, Colombia, julio 7 de 1989.

Emanuel, J., & Lucas, C. (2016). *La cuestión espacial en la economía social y solidaria: una lectura de procesos cooperativos a partir de estudios geográficos / The spatial question in social and solidarity economy: a reading of cooperative processes from geographical studies. Saberes, (1), 23.*

Tanaya Nayak, Chandan Kumar Sahoo, Prabodh Kumar Mohanty, Bijaya Kumar Sundaray, (2016) *HR interventions and quality of work life of healthcare employees: an investigation*, Industrial and Commercial Training, Vol. 48 Issue: 5, pp.234-240,

<https://doi.org/10.1108/ICT->

02-2015- 0019 Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/ICT-02- 2015-0019>

<http://www.supersolidaria.gov.co/entidades>