



Timbre

Tu puerta virtual al aprendizaje cultural

Andrea Reales
Julián Murillo
Johana Domínguez

Universidad EAN
Facultad administración
Maestría en creación y dirección de empresas y Maestría en innovación
Bogotá, Colombia
2020

Timbre

Tu puerta virtual al aprendizaje cultural

Andrea Reales

Julián Murillo

Johana Domínguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en creación y dirección de empresas y Magíster en innovación

Director (a):

Alexander Pérez Marín

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad administración

Maestría en creación y dirección de empresas y Maestría en innovación

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 17 - 09 – 2020

Dedicatoria:

A los artistas colombianos que con su
creatividad y talento llenan de color nuestra
vida.

Frase:

El mundo está lleno de pequeñas alegrías: el
arte consiste en saber distinguirlas.

Li Tai-Po



Agradecimientos

Especiales agradecimientos a todas las personas que nos aportaron información con su conocimiento en las áreas de estudio como: Jonnathan Gonzalez, Músico profesional, Jesús Plata, Bailarín y Chef y Julián Rico, Músico profesional, ya que con su aporte pudimos entrar y conocer más el medio en el que ellos se encuentran.

Por otro lado, agradecemos al profesor Alex Pérez, docente de la universidad EAN, por su apoyo en el desarrollo del proyecto, por motivarnos y sobre todo por la paciencia.



Resumen

Actualmente las formas de expresión cultural se han centralizado, en espectáculos y entretenimiento, pero debido a la contingencia, la sociedad ha entendido a estas expresiones como una fuerza poderosa para vencer cualquier problema y generar cultura de unidad, desarrollando la creatividad y el pensamiento virtuoso.

Ha llegado el tiempo de darle valor a la cultura, no solo como una fuente de entretenimiento si no como una labor noble, que todos deberíamos desarrollar desde nuestro propio interés para tener un mundo más equilibrado.

Es por eso que se piensa en una plataforma que pueda brindar a los exponentes culturales un espacio único donde pudieran dar a conocer lo que hacen y además reconocer el valor a estas profesiones, trabajando para otorgar una puerta virtual que genere acceso y les dé lugar y la importancia necesaria para poder sobrellevar las situaciones que se viven a nivel mundial a través de estas prácticas.

Palabras clave: Expresión cultural, Plataforma, Edtech, e-learning, clases virtuales.



Abstract

Currently, cultural expression has been centralized in shows and entertainment, but due to contingency, society has understood these expressions as a powerful force to overcome any problem and generate a culture of unity, fostering creativity.

Now is the time to give value to culture, not only as a source of entertainment but rather as a noble task, which we should all do from our own interest to have a more balanced world.

That is why we have created a platform that can provide cultural exponents with a unique space where they could make their knowledge known and also recognize the value of these professions, working to provide a virtual space that generates access and gives them the necessary place and importance to be able to cope with the situations that are experienced due to the pandemic worldwide.

Keywords: Art, Platform, Edtech, e-learning, virtual classes.

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS	14
LISTA DE TABLAS	15
1. INTRODUCCIÓN	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVO GENERAL	17
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. TENDENCIAS DEL MERCADO	19
4.1. VALUE VIRTUAL BEFORE PHYSICAL	22
4.2 VUELTA A LO LOCAL	23
4.3 SOCIAL SOLIDARITY / BACKLASH	24
5. ¿POR QUÉ EL APRENDIZAJE CULTURAL?	26
6. ANÁLISIS DEL SECTOR	27
6.1 E-commerce en el mundo	27
6.2 E-commerce en Latinoamérica	28
6.3 E-commerce en Colombia	29
6.4 E-learning	32
7. PLATAFORMAS	34



7.1 BÚSQUEDA DE REFERENTES	34
7.2 ANÁLISIS DE HOMOLOGABILIDAD	35
7.3 ELEMENTOS DE VALOR	35
8. SEGMENTACIÓN	37
8.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES	37
8.2 TAMAÑO DEL MERCADO	39
9. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO	40
10 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	42
10.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y PILOTO DE MERCADO	42
11. NATURALEZA DEL PROYECTO	53
12. PLANES DE TIMBRE	54
12.1 PRINCIPALES VENTAJAS DE TIMBRE	54
13. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	55
13.1 MISIÓN	55
13.2 VISIÓN	55
13.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
13.3.1 ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN	55



	10
13.3.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS Y COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO	57
14. EQUIPO DE TRABAJO	58
15. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	60
15.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO	60
15.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y SERVICIO	61
15.3 ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS	62
16. ASPECTOS TÉCNICOS	63
16.1 OBJETIVOS PRODUCCIÓN	63
16.2 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	64
17. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	65
17.1 MATRIZ DOFA	65
17.2 ANÁLISIS PESTEL	66
17.2.1 FACTOR POLÍTICO	66
17.2.2 FACTOR ECONÓMICO	68
17.2.3 FACTOR SOCIAL	71
17.2.4 FACTOR TECNOLÓGICO	72
17.2.5 FACTOR ECOLÓGICO	72



17.2.6 FACTOR LEGAL	73
18. MODELO DE NEGOCIO	74
19. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	74
19.1 PROCESO DE USO DE LA PLATAFORMA	74
19.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES	75
19.3 PROCESO DE PUBLICIDAD	75
20. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	75
21. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	76
22. MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS	77
22.1 PROCESAMIENTO DE ÓRDENES	78
22.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	80
22.2.1 MANO DE OBRA REQUERIDA	81
23. POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	81
23.1 ESTRATEGIAS DE CONTROL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	82
24. ASPECTOS LEGALES	83
24.1 ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD	85
25. ASPECTOS FINANCIEROS	85



25.1 OBJETIVOS FINANCIEROS	85
25.2 POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO	85
25.3 ESCALABILIDAD DE OPERACIONES	86
25.4 PRESUPUESTOS ECONÓMICOS	87
25.4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS	87
25.4.2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	88
25.4.3 PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES	89
25.4.4 PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS	90
25.4.5 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	91
25.5 ESTADOS FINANCIEROS	92
25.5.1 FLUJO DE CAJA	93
25.5.2 ESTADO DE RESULTADOS	93
25.5.3 BALANCE GENERAL	94
25.6 INDICADORES FINANCIEROS	95
25.6.1 LIQUIDEZ	95
25.6.2 SOLVENCIA	96
25.6.3 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	96



25.6.4 RENTABILIDAD	97
25.7 FUENTES DE FINANCIACIÓN	98
25.8 EVALUACIÓN FINANCIERA	98
26. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	100
26.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	100
26.1.1 DIMENSIÓN SOCIAL	100
26.1.2 DIMENSIÓN AMBIENTAL	101
26.1.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA	102
26.1.4 DIMENSIÓN DE GOBERNANZA	104
27. CONCLUSIONES	106
28. REFERENCIAS	108

Lista de figuras

Ilustración 1 Tres escenarios del Covid-19	20
Ilustración 2 Ventas de comercio electrónico en el mundo	28
Ilustración 3 Ventas de e-Commerce en el COVID-19	30
Ilustración 4 el e-Commerce en Colombia durante el COVID-19	31
Ilustración 5 Categorías durante el COVID-19	32
Ilustración 6 asistencia a cursos o talleres en áreas artísticas y culturales Colombia	38
Ilustración 7 Proceso de investigación y validación	43
Ilustración 8 Publicación para pauta de Timbre	47
Ilustración 9 Publicaciones para pauta de Timbre	48
Ilustración 10 Publicación Timbre, aprendizaje en cuarentena	50
Ilustración 11 Resultados encuesta disposición de pago	51
Ilustración 12 Logo Timbre.	53
Ilustración 13 Paquetes de Timbre	54
Ilustración 14 Sistema de incentivos y compensación.	58
Ilustración 15 Organigrama de Timbre	59
Ilustración 16 Ficha técnica	65
Ilustración 17 Matriz DOFA	66
Ilustración 18 Población ocupada, desocupada e inactiva	69
Ilustración 19 Tasa de desempleo según sexo	70
Ilustración 20 Modelo de negocio	74
Ilustración 21 Cadena de suministros	78
Ilustración 22 Procesamiento de órdenes	79
Ilustración 23 Homonimia	84
Ilustración 24 Liquidez	95
Ilustración 25 Solvencia	96
Ilustración 26 Nivel de endeudamiento	96
Ilustración 27 Rentabilidad	97
Ilustración 28 Igualdad de género ODS	100
Ilustración 29 Vida de ecosistemas terrestres ODS	101
Ilustración 30 Fin de la pobreza	102
Ilustración 31 Trabajo decente y crecimiento económico ODS	102
Ilustración 32 Industria, innovación e infraestructura	103
Ilustración 33 Educación de calidad ODS	104



Lista de tablas

Tabla 1. Distribución de ventas por paquete	74
Tabla 2. Nómina Timbre 9 horas de trabajo	75
Tabla 3. Proyección de ventas por paquete	81
Tabla 4. Costos de venta estimados	82
Tabla 5. Presupuesto costos laborales	83
Tabla 6. Gastos fijos administrativos	84
Tabla 7. Cálculo del capital de trabajo inicial	85
Tabla 8. Proyecciones Timbre	93



1. Introducción

Este trabajo de grado ha sido desarrollado en medio de cambios a nivel mundial en las tendencias de consumo; las necesidades, prioridades y oportunidades han ido variando como consecuencia de la pandemia.

En medio de todos estos picos de preferencias y necesidades, se identificó el problema que actualmente están teniendo los docentes del área cultural y cómo en respuesta, se debería extender su labor recreativa y formativa, para las personas que ven la posibilidad de aprender esa habilidad que posiblemente ha sido aplazada por diversas razones.

Timbre nace como respuesta a esta problemática, se espera poder ser un puente entre dichas necesidades y así lograr experiencias inolvidables para los usuarios desarrollando su habilidad a través de las clases virtuales.



2. Justificación

Se evidencia la necesidad de crear un espacio virtual único para los docentes culturales y Timbre será esa plataforma que posibilita la conexión del estudiante con el docente que quiere compartir y enseñar sus conocimientos a fin de encontrar fuentes de ingreso desde lo que sabe hacer.

El equipo de Timbre cuenta con talento financiero, estratégico, administrativo y comercial que se pone a disposición de los docentes que buscan generar mayores ingresos en sus servicios y por ende mejores resultados en el alcance de personas interesadas en la oferta original de cada uno, brindando varias opciones para abrir su puerta virtual a través de paquetes, que ellos mismos elegirán de acuerdo al impacto y privilegios que decida adquirir con la marca.

3. Objetivo General

Ser la plataforma preferida por los exponentes culturales, que conecta personas de todas las edades, con docentes interesados en brindar su conocimiento a través de experiencias únicas y creativas de manera virtual.

3.1. Objetivos Específicos

1. Crear valor para docentes culturales a través de puertas virtuales que conectan su experiencia y conocimiento con interesados potenciales en aprender.
2. Reforzar el valor de la cultura y la creatividad como parte necesaria en los hogares



3. Ayudar a nivel estratégico y administrativo a los clientes para obtener mejores resultados.
4. Brindar capacitaciones a los docentes culturales que les permita actualizar y complementar sus conocimientos.
5. Incrementar el número de posibles clientes interesados en aprender habilidades por medio de manifestaciones culturales de acuerdo a lo ofrecido por los docentes.
6. Lograr un aporte a los Objetivos de desarrollo sostenible que generen aporte a nuestro País al medio ambiente y responsabilidad social
7. Ser líderes referentes en el sector de E- learning en Colombia
8. Lograr una rentabilidad estable, que permita un crecimiento sostenible en el tiempo y sea rentable para los socios de la plataforma.



4. Tendencias del mercado.

La crisis sanitaria actual ha generado un cambio en la cotidianidad, en el desarrollo de la sociedad y en las predicciones realizadas por los expertos en tendencias o futurología. Pues quién se imaginaría un año atrás que hoy en día se estaría atravesando un suceso mundial que seguro marcará la historia humana.

Es por esto que todos aquellos actores del ecosistema cuya labor era identificar patrones para “predecir el futuro”, se vieron obligados a reajustar sus predicciones, pues todas aquellas tendencias, estudios o proyecciones se vinieron al piso, viéndose invalidadas por un 2020 en el que cada día crecía rápidamente el nivel de incertidumbre.

Al igual que en la carrera espacial, o en la carrera por encontrar primero la vacuna al COVID-19, las empresas o personas dedicadas al estudio e identificación de tendencias están encaminando todos sus esfuerzos por entregar día a día estudios y tendencias lo más acertadas posibles en un ambiente VUCA de incertidumbre total.

Pensando en ese “posible” futuro que en este 2020 cada día se hace más incierto, tanto por los cambios comportamentales, psicológicos o económicos, es que se debe ser muy cauteloso al momento de seleccionar la fuente, estudio o empresa, en la que depositar la confianza de basar las decisiones en sus resultados.

Uno de los jugadores más relevantes en el campo de análisis y definición de tendencias es Nielsen, quien con su equipo de Inteligencia global, ha identificado tres horizontes de tiempo para la regeneración del mercado incluyendo una serie de escenarios probables para cada uno.

Para definir estos horizontes, el equipo de Nielsen tuvo en cuenta por un lado las condiciones macroeconómicas, por otro lado, las acciones tomadas por los gobiernos, como la entrega de paquetes de rescate y el ajuste en las tasas de interés, cruzando esta información con las ventas de bienes de consumo actuales y las opiniones de los consumidores de todo el mundo.

Bajo este marco de investigación Nielsen definió 3 horizontes de tiempo que esbozan una serie de comportamientos y hábitos que se acelerarán en cada uno y con el paso del tiempo y que podemos ver en la **figura 1**

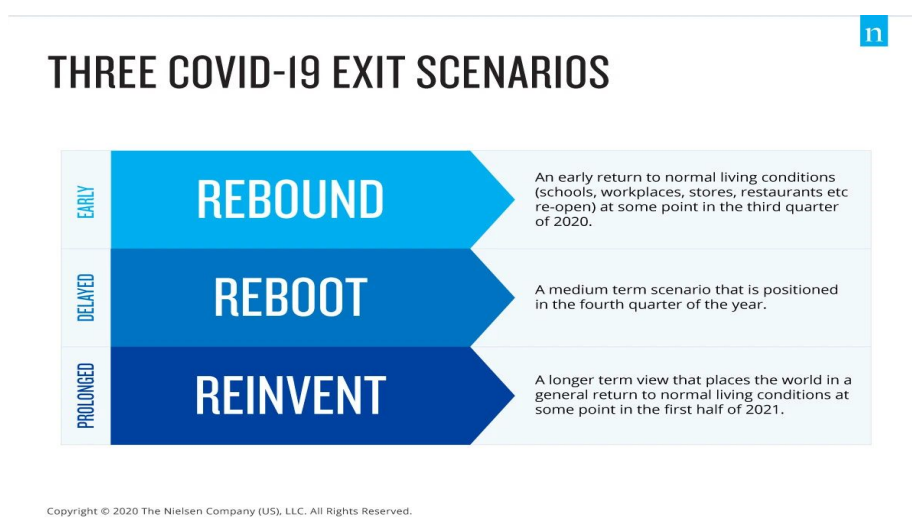


Ilustración 1 Tres escenarios del Covid-19

Tomado de: <https://www.nielsen.com/global/en/insights/article/2020/scenarios-beyond-covid-19-rebound-reboot-reinvent/>

En un primer horizonte establecido para el tercer cuarto del 2020, se espera un efecto de rebote, en el que como se ha podido evidenciar, se ha dado una reapertura gradual de los



diferentes sectores de la economía. En el segundo horizonte Post-Covid planteado por el equipo de Inteligencia global de Nielsen, se espera que para finales del 2020 se presente una respuesta social con gran protagonismo como respuesta a la situación vivida en los meses anteriores.

Finalmente se espera un tercer horizonte a inicios del 2021, en el que haya una reinversión completa donde las marcas deben haber pasado por un proceso de resignificación y rediseño, en el que sean más conscientes de sus diferentes tipos de consumidores, que como plantea el equipo de Nielsen, se dividirán en 2 categorías, los que no vieron afectada su estabilidad laboral y pudieron mantener su nivel de gasto, y los que se vieron afectados y tuvieron que replantear la distribución de su gasto. Para este tercer horizonte se espera una amplificación de los comportamientos del consumidor.

De estos horizontes planteados por Nielsen y para efectos del presente trabajo de tesis se hará zoom en los siguientes factores o comportamientos esperados en los diferentes horizontes de tiempo:

1. Value Virtual before physical
2. Micro local reliance / dependence
3. Social solidarity / backlash

4.1. Value Virtual before physical

En el primer horizonte de tiempo definido por el equipo de inteligencia global de Nielsen, se evidencia que los consumidores en el segundo y tercer cuarto del 2020, van a tener preferencia por las experiencias y servicios virtuales por sobre los presenciales, dado el eco generado por los conceptos médicos y científicos sobre la importancia del distanciamiento social en este periodo de coyuntura sanitaria generada por el COVID-19.

Este cambio de mindset en los consumidores se debe al esfuerzo de concientización expuesto en el párrafo anterior, pero también se ha visto impulsado en gran parte por las medidas de confinamiento obligatorio tomadas por los gobiernos de los países del mundo. Situación en la cual los ciudadanos quedan “encerrados” en sus casas, los negocios y comercios se ven obligados a cesar sus operaciones y la economía en general enfrenta una desaceleración, que lleva a los consumidores a buscar nuevas alternativas de administración del gasto.

Esta administración del gasto que en la normalidad de años anteriores se veía lejana del hogar (en restaurantes, colegios, universidades, viajes), en este periodo del año se ve totalmente ligada a las nuevas dinámicas en el hogar, como respuesta a la necesidad de trabajar, estudiar, abastecerse y acceder a actividades de ocio y entretenimiento desde casa.

Este nuevo panorama abre paso a nuevos modelos de negocio, nuevas necesidades y nuevos conceptos, como el Homebody Economy planteado por Nielsen, en que se resalta la importancia de prestarle mayor atención a la entrega de productos o servicios con experiencias puestas en casa (online to Offline - O2O). El auge del Homebody Economy debería ser una señal para los



fabricantes, los minoristas y las industrias, para prestar mayor atención a estos nuevos requerimientos de los consumidores.

Pero más allá de la oportunidad que representa el Homebody Economy para productores y minoristas se debe tener en cuenta que dada la contingencia las cadenas de valor se han visto afectadas, dificultando la distribución de productos o servicios, y es allí donde los servicios online han venido ganando terreno rápidamente, pues por su fácil accesibilidad desde cualquier lugar (desde casa) se han convertido en una alternativa infalible.

Estos servicios online en un primer vistazo no tendrían ningún “pero”, pero sí lo tienen, ya que por otro lado, los consumidores han visto la decadencia de su economía local, el cierre de innumerables negocios de barrio, familias cercanas o compatriotas pasando apuros por las medidas de cierre temporal de locales comerciales. Lo que ha generado un sentimiento de apoyo a lo local, a los productores locales o a esos pequeños minoristas que se están viendo afectados por la situación actual.

4.2. Vuelta a lo local

Dada esta interrupción de la cadena de valor de las grandes marcas y el cambio de mindset de los compradores, el origen local de productos o servicios se ha convertido en un valor agregado que acelera la toma de decisiones de los compradores durante esta pandemia de COVID-19, que con el paso de las semanas en cuarentena, la confianza de los consumidores hacia los productos locales y micro-locales aumentó, ya sea por solidaridad o porque en algunos casos, el mercado local era la única fuente de productos disponibles.



4.3. Social solidarity / backlash

Con el paso de las semanas y la rigurosidad de las medidas de confinamiento, el comercio local también se llegó a ver afectado, dada las restricciones de movilidad (excepto para bienes de primera necesidad) interrumpieron las cadenas de distribución de los productos o servicios. Por este motivo, los productores locales vieron la necesidad de buscar nuevos caminos para ser más eficientes y poder llegar a más clientes, encontrándose con iniciativas y plataformas que fomentaban el consumo de productos o servicios locales.

Y es allí donde la Administración de Desarrollo Económico de los Estados Unidos (EDA) a través de su plataforma [Restore your economy.org](https://www.restoreyoureconomy.org) plantea un plan de acción de 10 puntos, para entidades u organizaciones de desarrollo económico, con el fin de reactivar la economía de los países afectados por la pandemia COVID19.

Y es que este proceso de reactivación, no es tan sencillo como tronar los dedos y voilà, todos a las calles haciendo como si nada hubiera pasado. Por el contrario, se deben establecer unos planes y medidas progresivas para lograrlo, y lo más importante aún, es tener en cuenta que reactivar la economía no significa solo apoyar a las empresas, o a los grandes grupos industriales, pues también se deben contemplar a los emprendedores y personas individuales que hacen parte del impulso económico de los diferentes sectores de la economía.

[Restore your economy.org](https://www.restoreyoureconomy.org) sugiere que se haga un especial zoom en algunos grupos o sectores que enfrentan un riesgo mayor en comparación con otros como la industria de alimentos o de la salud. Estos sectores con mayor afectación son el transporte, los viajes, hotelería, y las artes



creativas, por esto y para reactivar estos y otros sectores se han seleccionado los siguientes puntos del plan de reactivación de Restore your economy.org.

Asegúrese de que Main Street sobreviva

- *Desarrolle una plataforma o centro inmediato (página wiki o sitio web) para compartir recursos empresariales y de pequeñas empresas en toda la comunidad. Los emprendedores necesitan una ventanilla única.*
- *Implemente una campaña "Made in ..." como un medio para promover negocios y servicios locales. Los residentes de la comunidad están muy inclinados a ayudar a las empresas locales a superar esta crisis.*

Proteger las artes y la economía creativa

- *Establecer un equipo de economía creativa para evaluar el impacto en la economía creativa, reunir fondos para organizaciones artísticas y culturales y brindar asesoramiento técnico a galerías más pequeñas, teatros independientes y lugares de música sobre cómo volver a funcionar de manera segura.*
- *Convocar a organizaciones filantrópicas, donantes privados y presentadores a gran escala para crear medidas de brecha de apoyo presupuestario para organizaciones creativas y artísticas.*
- *Crear un mecanismo de microfinanciamiento, similar al antiguo Sprout Fund de Pittsburgh, para apoyar iniciativas comunitarias de pequeña escala basadas en las artes. (Florida R. y Pedigo S., s.f)*



5. ¿Por qué el aprendizaje cultural?

La decisión del Equipo estuvo fundamentada en las necesidades actuales evidenciadas por la contingencia de la enseñanza de prácticas culturales como medio de comunicación y salida en medio de la crisis, pero también porque a nivel interno del equipo se encontró afinidad y pasión por esta área de aprendizaje, unido a que en medio de la investigación se encuentra un mercado emergente que a hoy no cuenta en Colombia con una plataforma que centralice las diferentes variables y posibilidades que ofrece el aprendizaje de la cultura y las de a conocer a diferentes personas que por hobby, distracción o deseo quieren aprender y conocer cómo desarrollar esta habilidad, en sus tiempos libres.

Desde hace más de cinco meses, una pandemia ha cambiado radicalmente la forma en la que vive la humanidad. Poco a poco, los países han tomado diferentes medidas de aislamiento social frente a la emergencia sanitaria. En Colombia, lugares como museos, cines, teatros y demás espacios destinados para el arte y la cultura están cerrados temporalmente; lo que se convierte en una oportunidad para acercar la cultura al público y hacer visible el talento de los artistas haciendo uso de las redes sociales.

Esta ha sido una de las razones por las que se decide explorar caminos para diseñar una oferta de valor para los artistas con el fin de darles una puerta virtual para dar a conocer su talento al mundo a través de la enseñanza.



6. Análisis del sector

Con los cambios evidenciados en el comportamiento de la sociedad y la economía global, como el Homebody economy o el “Value Virtual before physical” presentados anteriormente, viene el auge de plataformas digitales como solucionadores de las necesidades de abastecimiento, educación, trabajo, salud, entretenimiento y ocio durante la pandemia. Por esto es de vital importancia conocer el panorama actual de estas nuevas alternativas analizando el impacto y crecimiento tanto del e-commerce como del e-learning que se presentan a los consumidores como alternativas para acceder a productos o servicios desde la comodidad y seguridad de su casa.

6.1 E-commerce en el mundo

Como resultado de la dinámica de acceso a productos y servicios adoptada por el mercado durante esta cuarentena, los marketplaces como Mercado libre, Amazon o Alibaba han tenido un protagonismo importante en los indicadores económicos globales, al punto de llegar a ser parte fundamental y natural de la vida actual de los ciudadanos del mundo.

Con este boom de las plataformas de compra online, podemos sorprendernos sobre el avance del comercio electrónico en los últimos años y que indudablemente la pandemia potencializó, pues según cifras de Statista, el mercado mundial de comercio electrónico tuvo ventas en 2019 por \$ 3.5 billones de dólares representando el 14% de la participación total de las ventas

minoristas mundiales, y que como podemos ver en la **figura 2**, presentará un crecimiento continuo durante los próximos años de la década.

Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023 (in billion U.S. dollars)

Global retail e-commerce sales 2014-2023

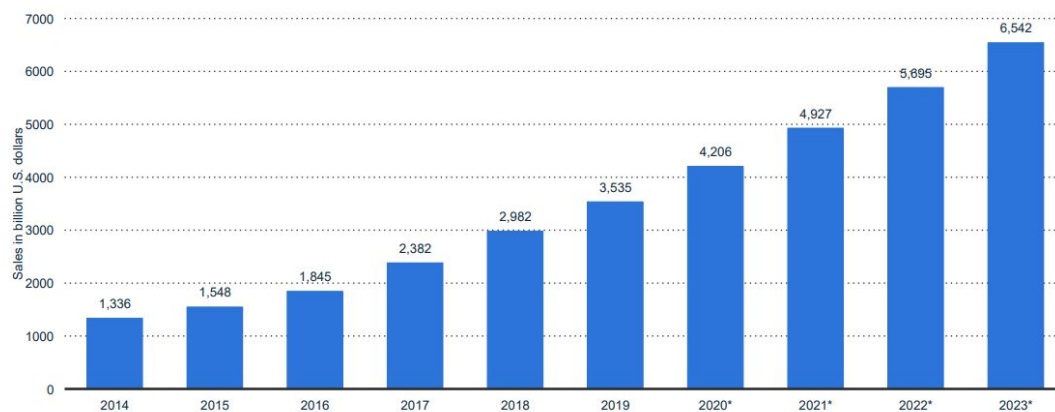


Ilustración 2 Ventas de comercio electrónico en el mundo

Tomado de: <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-trends/>

6.2 E-commerce en Latinoamérica

Los gobiernos de la mayoría de los países de la región han establecido medidas de confinamiento debido a la propagación de Covid-19 en la región. Estos cierres del comercio y la permanencia en el hogar han dejado en evidencia el valor y la importancia del comercio electrónico en esta época. Durán (2020) afirma:

Durante el tiempo de aislamiento preventivo obligatorio, las plataformas de comercio electrónico han demostrado que son una herramienta clave para que empresas y consumidores sigan vendiendo y comprando bienes y servicios, facilitando el cumplimiento de las medidas de



distanciamiento social. En este contexto, la transformación digital y el comercio electrónico son temas que pueden salir fortalecidos y ayudar a potenciar la actividad económica del país.(p.1)

Así como lo indica Mauricio Durán, la oportunidad que representó la pandemia para las plataformas de comercio electrónico fue de gran alcance, ya que como informa Emarketer se estima que 10.8 millones de consumidores realizarán su primera compra digital este año, abriendo la puerta a un aumento significativo de nuevos compradores, pues ganarán confianza en este tipo de transacciones que antes eran tabú y generaban desconfianza, elevando la cifra de compradores digitales a 191.7 millones

6.3 E-commerce en Colombia

De acuerdo con un estudio de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (Ccce), el comportamiento de las ventas online en Colombia ha tenido una tendencia de recuperación, pues en la primera semana de confinamiento obligatorio se vio una caída del 46% de las ventas a través de estos canales digitales respecto a la última semana de febrero (última semana de normalidad), pero a medida que avanzó esta situación de pandemia en abril y mayo se ha presentado un crecimiento de 12% en promedio cada semana como se ve en la **figura 3** de la Ccce.

Las ventas en eCommerce en el COVID-19

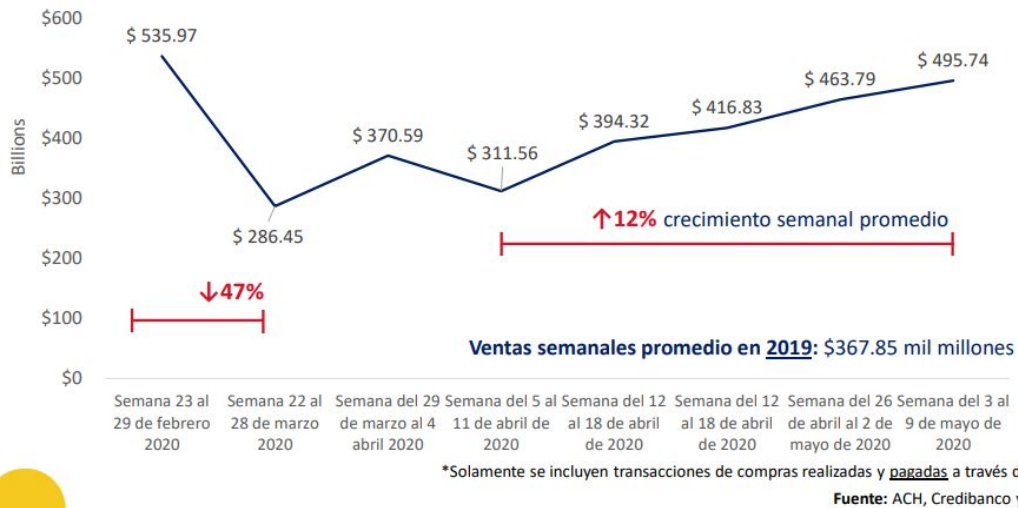


Ilustración 3 Ventas de e-Commerce en el COVID-19

Tomado de: Informe El eCommerce en el COVID-19: Tendencias y oportunidades para las empresas colombianas (Ccce 2020)

Demostrando así que durante la pandemia los consumidores colombianos han accedido al comercio electrónico de forma masiva para abastecerse y adquirir productos o servicios, generando una sensación de positivismo en este sector emergente.

Así como cambian las ventas electrónicas también cambian los intereses y preferencias de compra de los consumidores colombianos y es vital entender este cambio para desarrollar una prueba piloto de una nueva oferta de valor cimentada en el e-commerce. En esta época de pandemia el comportamiento del comercio electrónico en Colombia ha tenido 3 etapas como lo evidencia el informe de la Ccce en la **Figura 4**.

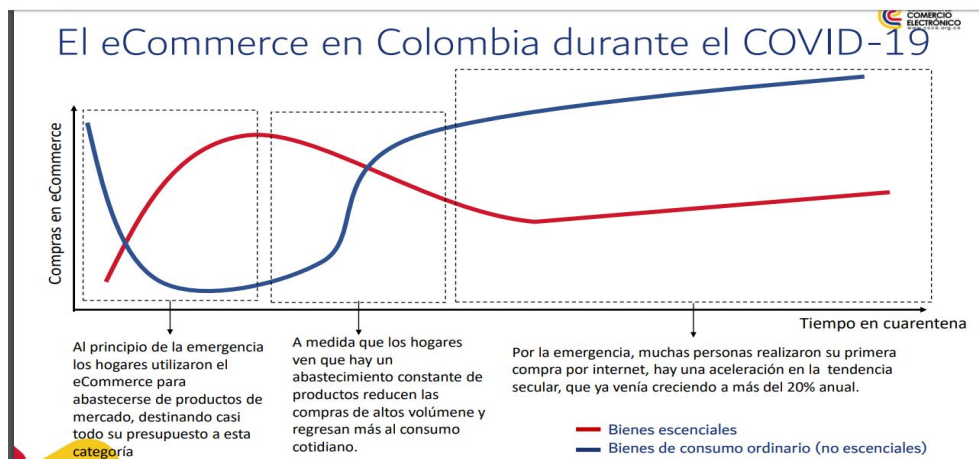


Ilustración 4 el e-Commerce en Colombia durante el COVID-19

Tomado de: Informe El eCommerce en el COVID-19: Tendencias y oportunidades para las empresas colombianas (Ccce 2020)

Una primera etapa de abastecimiento de bienes esenciales, seguida de un equilibrio entre los bienes de primera necesidad y los productos o servicios ordinarios (no esenciales), y finalmente una etapa en la que nos encontramos actualmente donde como resultado de esa primera compra electrónica realizada por muchos colombianos, se genera una confianza en estas plataformas, al punto de haber invertido las líneas de compra, siendo mayor la de los productos o servicios ordinarios (no esenciales).

En cuanto al comportamiento de estas compras de productos o servicios ordinarios evidenciamos en la **Figura 5** que la variación en esta tercera etapa ha sido positiva para categorías como, retail(209%), deporte(187%) y educación (142%), permitiendo identificar áreas de crecimiento exponencial en el país.

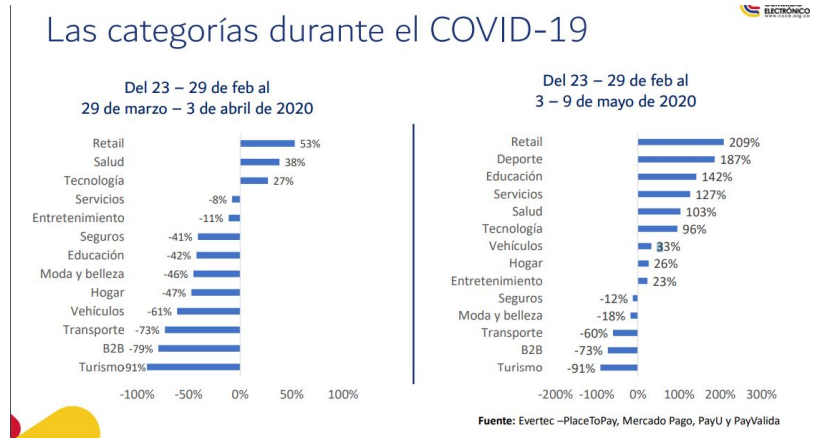


Ilustración 5 Categorías durante el COVID-19

Tomado de: Informe El eCommerce en el COVID-19: Tendencias y oportunidades para las empresas colombianas (Ccece 2020)

6.4 E-learning

Realizando la revisión del comportamiento de las categorías del comercio electrónico en Colombia durante el COVID-19 y las macro-tendencias del e-commerce, se encontró un nodo en común entre estos dos frentes y es el M2P (Mentor to people) una tendencia identificada por Trendwatching, en la que se plantea una situación donde algunas personas pasan horas sin sentido en línea, pero otras, respondiendo al deseo de superación personal, utilizarán parte de este tiempo de conexión en plataformas que los conecten con maestros o expertos de los cuales aprender nuevas habilidades o conocimientos. (TrendWatching, 2009)

El e-learning al igual que muchas otras soluciones digitales traen consigo un gran número de beneficios frente a la educación presencial, algunos de los beneficios que se han recogido son los presentados por Fernanda Olivares en e-learning Industry:



- **Costos:** Las lecciones semanales pueden ser increíblemente caras. Agregue a eso libros y equipo, conducir de ida y vuelta, todo cuesta tiempo y dinero de gasolina. Incluso el uso del transporte público puede resultar costoso y llevar más tiempo.
- **Tiempos:** en la modalidad de clase presencial, se está limitado a los horarios en los que el profesor o academia pueda dar la clase, versus una modalidad virtual en la que a través de contenido pregrabado los estudiantes pueden acceder al contenido en cualquier lugar y momento.
- **Profesores:** Con la posibilidad de acceder a profesores en diferentes locaciones geográficas, los estudiantes ya no están limitados al profesor local de su barrio o ciudad.
- **Variedad de temas:** Con la llegada de las plataformas de e-learning al mercado global, es común encontrar espacios digitales que tengan una alta oferta de contenido en diferentes temas en un solo lugar. (Olivares, 2020)

El e-learning está teniendo y tendrá un protagonismo mayor a nivel mundial en los próximos años, al igual que en Colombia, donde actualmente se cuenta con oferta de educación virtual tanto en estudios superiores (universidades) como en cursos y formación alternativa.

Para impulsar el e-learning en Colombia es fundamental una integración entre instituciones de educación superior y otros actores del mercado, para unir esfuerzos y propiciar relaciones donde ganen tanto las universidades, como las empresas del mercado y el usuario final.



Como lo evidencia Aulapro, en Colombia ya se están presentando estas sinergias de los actores del ecosistema de educación, a través de iniciativas que buscan el bienestar y avance del sector, como es el caso de la Universidad de los Andes y Coursera, o la Universidad Javeriana y edx, que han generado alianzas para disponibilizar contenido virtual. Este y muchos esfuerzos son necesarios para seguir impulsando el crecimiento del e-learning en el país, para generar educación virtual de calidad que promueva la formación, el acceso al mercado laboral y la felicidad de los usuarios finales.

7. Plataformas

Para continuar con el estudio del sector se realizó una profundización en el estado tecnológico del mercado colombiano, identificando un espacio de oportunidad en el e-commerce, que dada la pandemia estaba teniendo un auge en el mundo y las tendencias proyectaban que lo mismo sucedería en Latinoamérica. Para comprobar estas tendencias realizamos un análisis de homologabilidad de competidores del mercado, para lo cual seguimos estos 3 pasos:

7.1. Búsqueda de referentes: esta búsqueda se realizó partiendo de dos enfoques, el primero, eran plataformas que ofrecieran soluciones de marketplace, y el segundo plataformas de conexión microlocal. Como resultado de este proceso se identificaron soluciones con trayectoria en el mercado como Mercado Libre, Olx, Amazon y las redes sociales como Facebook o Instagram que recientemente lanzaron sus propios marketplaces y otros pequeños jugadores que empiezan a lanzar al mercado sus plataformas como el caso de Yozma.com.co.



En este proceso de búsqueda de competidores también se realizó la búsqueda de plataformas de conexión microlocal, que si bien hoy día no son competidores, nos iban a servir como inspiración para los procesos creativos que vendrían más adelante. En esta categoría se encontraron soluciones como Nextdoor, GoNeighbour.org o Chummy, quienes ofrecen dinámicas a sus usuarios (vecinos de los barrios) que generan un engagement importante, y que sirvió de inspiración para Timbre.

7.2. Análisis de homologabilidad: Una vez identificados estos referentes del mercado, se abstraieron las principales características de su oferta de valor, identificando que los marketplaces como Mercado libre, Amazon, Doméstika o Crehana permiten a los usuarios tener acceso a un gran volumen de productos en cualquier momento y lugar, adicionalmente cuentan con un posicionamiento de marca que es una ventaja competitiva en un contexto colombiano donde la seguridad en las compras por internet es vital. Por otro lado, también se identificaron las falencias de estos jugadores, encontrando que la mayor falencia es que por seguir una estrategia de volumen, pierden del radar la personalización y el acompañamiento cercano del usuario.

7.3. Elementos de valor: Así mismo se identificaron los elementos que generan valor a los usuarios en las plataformas que se investigaron como referentes (no competidores) como Nextdoor, GoNeighbour.org o Chummy, quienes disponibilizan para sus usuarios funcionalidades como alertas para las situaciones críticas en el barrio, chats entre sus usuarios, creación de

eventos sociales, espacio de preguntas y respuestas de los vecinos para los vecinos y la relación P2P cercana (préstamo de objetos entre vecinos).

Como resultado del análisis de los competidores se identificaron algunos factores que permitieron definir una estrategia de diferenciación tanto para los docentes como para los estudiantes o tomadores del servicio. Por un lado, para los estudiantes se ofrecerá una experiencia diseñadas bajo metodologías de Service design, que contará con acompañamiento y seguimiento constante durante la interacción con Timbre. Así mismo, el estudiante encontrará una oferta diferencial en el mercado, accediendo a un programa de formación personalizado, diseñado a la medida gracias a la valoración inicial que determinará su nivel y las acciones de desarrollo en las que debe trabajar. Por otro lado, el estudiante también contará con clases personalizadas, que a diferencia de los otros competidores en el mercado quienes solo entregan vídeos, con Timbre podrá tener clases virtuales en vivo con docentes expertos en el campo cultural seleccionado.

Por otro lado, para los docentes se ha diseñado un plan de fidelización que se diferencia totalmente de las otras ofertas del mercado, entregando no solo acompañamiento durante la prestación de su servicio, sino yendo más allá, a través de capacitaciones constantes en habilidades de enseñanza y ventas, para hacer más efectiva su labor.



8. Segmentación

8.1 Descripción de los consumidores.

Una de las corrientes metodológicas más recientes de los últimos años es el Service Design, que tiene como base el principio de Human centered design, que busca poner al usuario en el centro del proceso de diseño de nuevas experiencias u ofertas de valor. En el proceso de Service Design, cuando se está configurando el funcionamiento de un negocio, se deben contemplar todos los posibles usuarios, no solo los que se encuentran en el Frontstage (clientes de a pie) sino también los del backstage como proveedores del servicio, distribuidores e incluso los empleados deben ser vistos como un cliente para el negocio.

Para diseñar la oferta de valor enfocada en e-learning se contemplaron los dos tipos de clientes, por un lado, los acreedores del servicio de formación que son quienes pagan por la clase, ya sean los tomadores de la clase o no. En este primer grupo de usuarios se encontró tanto a los tomadores del servicio quienes pueden ser en su mayoría personas entre los 20 y 29 años, que es el rango de edad de plataformas como como Netzun una Edtech peruana que se perfila para ser el primer unicornio de e-learning. Dentro del grupo de usuarios tomadores del servicio también se tienen a los niños de 9 a 16 años quienes por iniciativa de sus padres o acudientes son inscritos a clases virtuales como se ve en la **ilustración 6** .

Cuadro 1. Colombia cabeceras municipales. Total de personas de 12 años y más, por rangos de edad, según asistencia a cursos o talleres en áreas artísticas y culturales y la realización de prácticas culturales 2017

Formación y práctica cultural		Total		12 a 25		26 a 40		41 a 64		65 y más	
		Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%
Total personas 12 años y más	Total	30.623	100,0	9.079	29,6	8.596	28,1	9.715	31,7	3.233	10,6
	c.v.e.%	0	0	0,4	0,4	1,1	1,1	1	1	1,8	1,8
	IC ₂	0	0,0	65	0,2	184	0,6	200	0,7	115	0,4
Asistencia a cursos o talleres en áreas artísticas y culturales*	Sí	2.004	6,5	1.137	12,5	362	4,2	404	4,2	101	3,1
	c.v.e.%	3,7	3,7	4,3	4,3	7,8	7,8	7,2	7,1	13,8	13,7
	IC ₂	145	0,5	96	1,1	55	0,6	57	0,6	27	0,8
	No	28.619	93,5	7.941	87,5	8.234	95,8	9.311	95,8	3.132	96,9
	c.v.e.%	0,3	0,3	0,8	0,8	1,2	0,3	1,1	0,3	1,9	0,4
	IC ₂	145	0,5	119	1,1	188	0,6	197	0,6	114	0,8
Realización de prácticas culturales*	Sí	2.498	8,2	1.337	14,7	494	5,7	510	5,3	157	4,9
	c.v.e.%	3,9	3,9	4,2	4,2	6,9	6,9	7,2	7,1	10,9	10,8
	IC ₂	190	0,6	110	1,2	67	0,8	72	0,7	33	1,0
	No	28.124	91,8	7.741	85,3	8.102	94,3	9.205	94,7	3.076	95,1
	c.v.e.%	0,3	0,3	0,8	0,7	1,2	0,4	1,1	0,4	1,9	0,5
	IC ₂	190	0,6	129	1,2	189	0,8	198	0,7	115	1,0

Fuente: DANE – Encuesta de Consumo Cultural

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo 2005.

Nota: * Concepto técnico. Contiene datos no representativos estadísticamente.

Nota: Los valores absolutos que aparecen en la publicación son presentados en miles.

Nota: El cálculo de las variables puede diferir ligeramente por la aproximación de decimales.

Actualizado el 10 de diciembre de 2018

Ilustración 6 asistencia a cursos o talleres en áreas artísticas y culturales Colombia

. Fuente: tomado del DANE

Por otro lado, el otro grupo de clientes son los prestadores del servicio, que son los expertos / docentes en los diferentes tipos de expresiones culturales tanto musicales como de cocina o baile. Estos clientes a su vez se categorizan en 2 subgrupos, el primero son aquellas personas que tienen el conocimiento necesario para ser parte del pool de docentes de Timbre, pero para quienes estas clases no son su fuente principal de ingresos, sino un hobby o un ingreso adicional. El otro subgrupo de clientes son aquellos docentes para los que esta oferta de valor será su principal ingreso ya que se encuentran desempleados y por lo tanto tendrán mayor disponibilidad de tiempo y mayor compromiso con la plataforma y sus estudiantes.



8.2 Tamaño del mercado.

Según las proyecciones del Dane, se estima que 17.280.000 colombianos se encuentran en el rango de edad entre los 20 y 29 años, que como se evidencia en un artículo del periódico La República es target de las Edtech como Netzun, quienes cada día apuntan a la nueva generación de fuerza laboral que es cercana a las plataformas digitales y que empiezan a tener el poder adquisitivo suficiente para hacer parte de la lista de usuarios de plataformas de e-learning.

Una lista de usuarios que día a día crece y posiciona a las Edtech como una industria emergente con una alta proyección en las cifras de los mercados globales. De acuerdo al Informe e-Learning 2018 de OBS el mercado del e-Learning en el 2015 rondaba los 165.000 millones de dólares, y se pronosticaba que en los próximos años (hasta el 2023) tendría un crecimiento anual del 5%, llegando a un estimado de 240.000 millones de dólares. Pero dada la pandemia, todas estas proyecciones se vieron afectadas quedándose cortas, ya que se estima que al cierre de este año (2020) el crecimiento no habrá sido del 5% sino del 15%, alcanzando una cifra estimada de 230.000 millones de dólares en ingresos, que era la proyección para el 2023.

Este crecimiento de la industria se puede ver reflejado en una de las Edtech más grandes del mercado y con mayor proyección de crecimiento, como lo es Crehana, que en el segundo bimestre del 2020 tuvo un aumento en su tráfico del 500% y del 750% en el número de estudiantes registrados. Otro de los grandes jugadores es Coursera, quien gracias a la pandemia vio triplicado el número de visitas en su plataforma, pasando de un estimado de 28.5 millones de



visitas en el mes de enero a 74.6 millones en el mes de abril. Por su parte Udemy se perfila para ser la Edtech con mayor número de visitas en el mundo, pasando de tener 85.4 millones en enero a 122.5 millones en el mes de abril, demostrando que las proyecciones siguen quedando cortas y que se deben recalcular al cierre del 2020 teniendo en cuenta el comportamiento de la economía y de los usuarios.

9. Riesgos y oportunidades de mercado.

Como se pudo ver en el capítulo anterior, las dinámicas económicas, las restricciones de movilidad implementadas por los gobiernos nacionales y el cambio en el comportamiento de consumo de la sociedad, ha llevado a atravesar un proceso de cambio en el que muchas personas realizaron la primera compra virtual durante este periodo de confinamiento, abriendo la posibilidad de un nuevo canal de acceso a bienes, productos o servicios tanto de primera necesidad como ordinarios. Este panorama ha generado una mayor confianza en las plataformas virtuales y en las transacciones digitales, tanto por la necesidad de abastecimiento que dadas las restricciones no dejaba otra alternativa que comprar por internet, como también por el esfuerzo de las entidades financieras del país en promover el uso de canales digitales y el auge de nuevas ofertas de valor como las billeteras digitales que en algún sentido generan una sensación de confianza en este paso del mundo físico al digital.

Acompañado de esta apertura y disposición a las compras digitales por parte de generaciones mayores, las generaciones jóvenes se vieron empujadas al uso de plataformas de e-commerce



reforzando su uso y llevando a esos “jóvenes no digitalizados” a entrar en una dinámica de compra digital, dejándonos en un panorama ideal para las nuevas ofertas de valor digitales, que actualmente están teniendo su momento de auge.

Pero en este panorama tan optimista se debe tener un cierto cuidado al momento de diseñar negocios digitales ya que existen algunos riesgos asociados a esta “nueva modalidad de empresa”, pues en un mundo digital, Colombia es un terreno en el cual se puede seguir avanzando a grandes pasos, ya que actualmente debe mejorar su puntuación en el índice de Comercio Electrónico de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en el cual obtuvo un puntaje de 60.5, inferior al promedio de los países miembros de la OECD que es de 85,6.

Otro de los retos o amenazas a tener en el radar es la entrada de nuevos jugadores al mercado colombiano, y es que, así como la tecnología permite romper las barreras de la geografía o la cultura, también se lo permite a los posibles competidores, a grandes jugadores de la industria que ven un potencial de crecimiento en la región a países como Colombia, cuya curva poblacional se ensancha en los rangos de edad ideales para las empresas de comercio electrónico y de educación virtual. Esto se ve en el caso de Neztun, la edtech peruana que está buscando llegar a Colombia con su completa oferta de educación virtual.

10. Estudio piloto de mercado

10.1 Proceso de investigación y piloto de mercado

Después de haber realizado el análisis de las tendencias tecnológicas y comportamentales en Colombia, y los sucesos actuales ocasionados por la pandemia del COVID-19, se identificaron algunas áreas de oportunidad relacionadas con la virtualidad que se viviría en el país durante el 2020. Sumado a estas tendencias y comportamientos esperados, se identificó una problemática que agudizaría la crisis de este año, y es el desempleo ocasionado por la desaceleración de la economía y la restricción de movilidad que desincentiva el consumo y comercio. Con esto en el radar, se inició un proceso de investigación y desarrollo para construir un nuevo modelo de negocio que apalancándose en las tendencias del mercado solucionará la problemática de los usuarios.

El proceso de investigación y validación fue cíclico como se puede ver en la **Figura 7** de elaboración propia. Donde se realizaron dos pivotes en la oferta de valor para ajustarse de forma más acertada a las necesidades de los clientes y del mercado. Este fue un proceso cíclico de investigación, construcción (de prototipos), validación y ajuste, en el que se aplicaron principios de la metodología Design Thinking para entender las necesidades del mercado y co-crear ofertas de valor con los mismos usuarios, pero también principios de Lean Startup, para realizar ajustes y pivotes en la propuesta de valor rápidamente eliminando lo que no generaba valor.

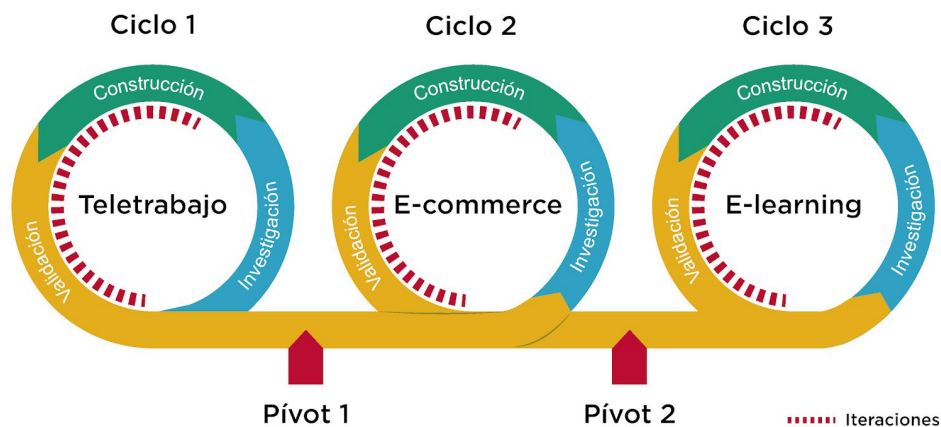


Ilustración 7 Proceso de investigación y validación

Fuente: Elaboración propia.

En este proceso cíclico se tuvieron dos pivotes en la propuesta de valor de Timbre, iniciando con un enfoque en el teletrabajo que podría ser un mitigador de la problemática que enfrentaría el país como resultado de la pandemia del COVID-19. Con los resultados obtenidos se tomó la decisión de realizar el primer pivote, para migrar a un nicho de mercado diferente, ¡Timbre se fue al e-commerce!, donde se identificó un área de oportunidad interesante, en la que luego de una serie de experimentos se realizó el segundo giro, para enfocarse en una nueva corriente relacionada al comercio electrónico, realizando un tercer ciclo de investigación y validación en el mercado del e-learning.

En el primer ciclo del proceso, se realizó una investigación referente al teletrabajo en Colombia, identificado como un punto en la agenda normativa que se viene trabajando con gran impulso, al punto de ser llevado a cabo un proceso normativo para regular esta práctica laboral



en el país. Así mismo se tuvo un acercamiento con los actores involucrados en la ecuación del teletrabajo en Colombia, contactando tanto a posibles teletrabajadores, como a empresas que quisieran acceder a mano de obra nacional calificada y que les representará un menor costo.

Este proceso de investigación se inició desde un punto de vista etnográfico realizando entrevistas a profundidad con una muestra cualitativa de más de 20 jóvenes entre los 20 y 29 años, que como se vio en capítulos anteriores empiezan a representar la mayor fuerza productiva del país y quienes tienen dificultades para integrarse al mercado laboral. En esta entrevista se buscó entender los dolores de ser un joven sin trabajo en Colombia, adicionalmente identificar su percepción sobre el teletrabajo y estas nuevas plataformas de trabajo online.

En este mismo ciclo de trabajo se tuvieron espacios de entrevistas con pymes colombianas que serían el cliente de Timbre. En el proceso de investigación con estas pymes se buscaba conocerlas, identificar su percepción sobre el teletrabajo y validar la hipótesis inicial que tenía como fundamento una aceptación de parte de estas empresas que verían en esta modalidad una buena alternativa para disminuir sus costos y gastos. Para esta investigación se habló con más de 10 pymes de diferentes sectores de la economía.

Como resultado de este primer acercamiento se encontró un posible camino de oportunidad, en el que los jóvenes mostraron un alto interés por esta nueva modalidad de trabajo ya que les permitiría *“tener un estilo de vida alejado de los cubículos de las oficinas”* (joven de 26 años



entrevistado), y le daría acceso a un mercado laboral esquivo para muchos de ellos. Por otro lado, las pymes manifestaron un interés en este tipo de contrataciones, al igual que expusieron sus necesidades, y los miedos sobre este tipo de ofertas, dentro de los cuales fueron reiterativos temas legales y de garantía de la calidad en el trabajo.

Con este resultado se decidió ir a un siguiente nivel y construir un prototipo para mostrarlo al mercado y medir su deseabilidad, para lo cual se realizó un proceso de co-creación involucrando a posibles teletrabajadores para configurar una oferta llamativa para estos perfiles. Después de este ejercicio de co-creación se terminó de detallar la oferta de valor y nace la plataforma de teletrabajo llamada Koral, que conectaba personas con conocimientos o habilidades con empresas que necesitan el talento adecuado.

Como resultado del proceso de validación en redes sociales y en mercado identificamos que las pymes aún no están listas para recibir este tipo de plataformas de teletrabajo, pues a parte de las dudas sobre el frente legal, sentían desconfianza por su información, activos o clientes al “entregarlos a un desconocido”. Por lo que al identificar que el mercado no estaba respondiendo a la oferta de valor, se decidió realizar el primer pivote del proyecto, cambiando el rumbo y nicho de mercado.

Iniciamos un proceso de investigación con usuario mucho más liviano, ya que en el ciclo anterior habíamos adquirido el aprendizaje de salir a probar rápido y realizar ajustes en el camino.

En este proceso realizamos entrevistas semiestructuradas con 20 posibles vendedores de productos o servicios de marketplaces, el objetivo de estas entrevistas era conocer la necesidad de venta de estas personas, los detonantes para acceder a un marketplace y los miedos o barreras que veían en este tipo de plataformas de comercio electrónico. Como resultado de esta investigación se identificó que las personas si estarían interesadas en acceder a un marketplace, sobre todo en un momento de incertidumbre generado por la pandemia del COVID-19, también se pudo ver que uno de los grandes generadores de ganancias para estos vendedores era poder vender sus productos o servicios de forma segura, ya que uno de los miedos sobre estas plataformas es que *“lo contacten a uno disque para comprar y pumm, resulta que era más bien para robarlo”* (usuaria entrevistada).

Con este insumo se realizó un proceso de ideación en el que se diseñó “Timbre”, un marketplace local. Una oferta de valor que a diferencia de los marketplaces tradicionales como Mercadolibre, OLX, Amazon o el mismo Facebook, era un espacio de comercio electrónico que privilegiaba la economía microlocal, vendiendo productos a los vecinos del barrio. De esta forma Timbre no solo no se apalanca de la tendencia de apoyo a lo local, sino que mitiga uno de los miedos más grandes de los vendedores y es la seguridad del cliente, pues con Timbre a través de geolocalización se puede saber quién era el comprador.

Una vez se tuvo definida la propuesta, se pasó a la segunda etapa del segundo ciclo, la construcción del prototipo, en la que al igual que en el ciclo anterior se realizó un proceso de validación tanto cuantitativo a través de una estrategia de social media, como cualitativo por medio de entrevistas a profundidad con los leads conseguidos. Para lograr el objetivo se realizaron los siguientes ads para ser pautados en Instagram



Ilustración 8 Publicación para pauta de Timbre

. Fuente: Elaboración propia.

Con la pauta de estos ads no se logró el resultado esperado, pues tan solo se consiguieron 8 followers nuevos para la cuenta de Instagram y 1 lead en 3 días, por lo cual se realizó un análisis comparativo de nuestra pieza versus la publicidad de otros marketplaces, identificando que tanto el lenguaje gráfico como el mensaje de la publicidad no estaba siendo acorde al segmento objetivo (personas entre los 20 y 30 años), por lo cual se iteró el prototipo, tanto los ads como el landing page (<https://timbrecolombia.wixsite.com/timbre>) para darle una línea gráfica más

fresca y diseñar nuevos mensajes siguiendo teorías de construcción de ads de marketing digital.

Como resultado de este proceso se volvió a pautar los siguientes ads:



Ilustración 9 Publicaciones para pauta de Timbre

. Fuente: Elaboración propia.

Con esta nueva línea de ads se logró generar el enganche que se buscaba en los usuarios objetivos, llegando a obtener 152 visitas al landing page, pero con una baja tasa de leads, 8 personas que dejaron sus datos a través del formulario del landing y 6 adicionales que escribieron por mensaje directo a la cuenta de Instagram. Con estos nuevos resultados se inició una nueva iteración de Timbre, identificando que los leads que se lograron conseguir ofrecían productos o servicios de industrias muy variadas.



Como conclusión del proceso del segundo ciclo se pudo establecer que existía una deseabilidad el mercado hacia la oferta de Timbre, pero a su vez por la naturaleza de los sectores de los leads, se evidencia que para una primera salida más efectiva se debía segmentar aún más el mercado inicial de Timbre, ya que, al intentar abarcar la venta de cualquier producto o servicio, estábamos dejando de enfocar esfuerzos en conseguir leads calificados. Por esto se realizó el segundo pivot, para enfocarse en el segmento de la educación virtual (e-learning) que como se pudo recoger en la revisión de tendencias, es otro sector que se proyecta a tener un fuerte crecimiento en los próximos meses y años, y que en Colombia es un sector localmente desatendido.

Este tercer ciclo del proceso fue un avance importante hacia lo que es Timbre hoy en día, ya que al enfocar los esfuerzos en un nicho de mercado como el de las expresiones culturales, pudimos diseñar una estrategia más directa obteniendo mejores resultados con menor esfuerzo. Como aprendizaje de los procesos anteriores en este último ciclo se invirtió menos tiempo en el desarrollo de las fases previas, ya que con Koral y Timbre 1.0 se identificó que menos, es más, pues cuanta más información entregamos a los usuarios menor fue la cantidad de leads calificados. Por eso para Timbre 2.0 implementamos nuevas acciones con respecto al ciclo 1 y 2, pues en este ya no se construyó un landing page con un mar de información, pues ya se había medido la deseabilidad del mercado, esta era una etapa de medición de la disposición del pago.

Para medir la disposición de pago entregamos mensajes directos tanto a los posibles docentes de Timbre, como a los compradores de las clases o asesorías. Este mensaje fue entregado a través de ads con mensajes dirigidos, por un lado, para los tomadores de las clases se diseñó una pieza que los invitaba a visitar el perfil de Timbre en Instagram y escribir por mensaje directo, logrando recoger 16 leads calificados en 1 día de pauta con el siguiente anuncio:



Ilustración 10 Publicación Timbre, aprendizaje en cuarentena

. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado a los docentes fueron dirigidos a un forms, donde a través de 5 preguntas se logró recoger su disposición de pago, la preferencia de los paquetes que previamente co-creamos con usuarios y el valor de sus clases, para ser cotejado con la hipótesis de pricing, que como resultado fue coincidente, identificando que de los 102 docentes-leads calificados que se lograron conseguir en 4 días, estarían dispuestos a pagar en promedio una membresía de \$60.000 mensuales (22.5%) ilustración 11.

DISPOSICIÓN DE PAGO

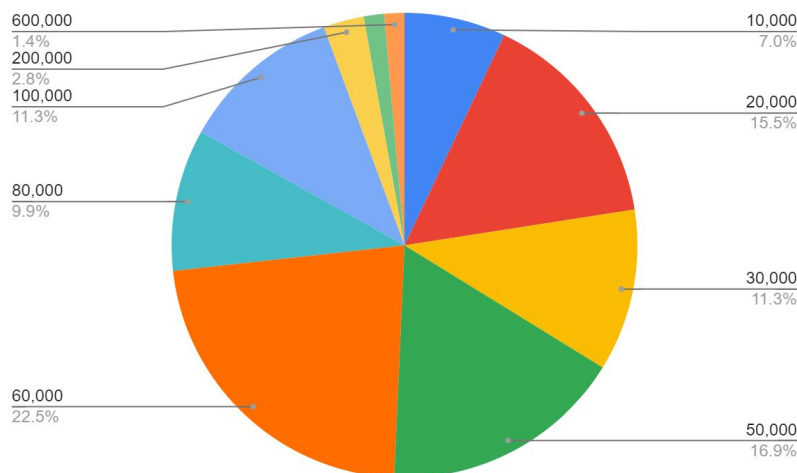


Ilustración 11 Resultados encuesta disposición de pago

. Fuente: Elaboración propia

Después de pasar por los tres ciclos en el proceso de prueba piloto de mercado de Timbre, se pudo concluir que uno de los impactos de la pandemia vivida en el 2020, es el impulso de las plataformas de e-commerce & e-learning en el mundo y en Colombia, aumentando la demanda de contenido para formación virtual, que como ya se ha visto en los capítulos anteriores, genera beneficios tanto para el prestador del servicio reflejado en menores costos y mayor alcance de estudiantes por la eliminación de las barreras geográficas, y para los consumidores de estos contenidos quienes en menor medida pueden reducir los costos asociados a su proceso de formación al evitar desplazamientos y así mismo tener la posibilidad de acceder a mayores categorías de contenido y docentes.



Un factor a tener en cuenta después de realizar este proceso de desarrollo de un nuevo modelo de negocio con Timbre, es la competencia, que así como se ve en una tendencia que apunta al crecimiento del e-learning, empiezan a llegar a Colombia con mayor fuerza o presencia estos grandes jugadores Edtech, pero que a diferencia de Timbre, plataformas como Crehana o Udemy se centran en disponibilizar grandes volúmenes de contenido, perdiendo del radar el valor de tener un experto del otro lado que te guíe de forma personalizada en el proceso de formación y sobre todo en una época como está en la que de una forma u otra las personas están buscando la cercanía que se perdió tras estos meses de confinamiento.

Finalmente, después de analizar las oportunidades y riesgos del mercado para las Edtech, existe un riesgo que ha sido latente para las plataformas P2P, en la que se conecta al usuario con el prestador del servicio, y es la posible relación directa entre estos dos actores, que dejaría a Timbre por fuera de la transacción comercial. Por esto se ha diseñado un mecanismo de fidelización a través de los beneficios intrínsecos de los paquetes de Timbre, pero se debe contemplar en un mediano plazo la opción de implementar un modelo de lealtad que haga que tanto los estudiantes como los docentes prefieran ser parte de la comunidad Timbre

11. Naturaleza del proyecto

Este proyecto comienza antes de la contingencia actual con un enfoque orientado hacia teletrabajo para todas las profesiones, posterior a ello y debido al avance que se tuvo en

teletrabajo, se adapta al cambio generado una idea que pudiera ser, respuesta a las necesidades actuales de la sociedad colombiana.

Timbre nace desde una perspectiva inicial de conectar las personas en sus barrios locales y generar una comunidad de apoyo por ubicación, sin embargo dada la contingencia se amplía el panorama, entendiendo que actualmente las distancias no son un impedimento para la oferta y demanda de servicios a nivel mundial y en respuesta a eso de desarrolla Timbre, una puerta de conexión entre el conocimiento y el deseo de aprender habilidades y conocimientos específicos en arte, retando al equipo a traer solución, compitiendo con experiencias presenciales pero mucho más costosas y de menor acceso por distancia y tiempo.



Ilustración 12 Logo Timbre.

Fuente: elaboración propia.

Timbre es una plataforma que busca crear oportunidades de conexión entre profesionales y aficionados en expresiones culturales que quieran enseñar al mundo sus conocimientos, a través de experiencias únicas y creativas.

12- Planes de Timbre



Paquetes

Plan	Costo Mensual	Beneficios
Plan 01	Free	- Perfil básico (foto + descrip) - Alcance: 500 visitantes - Posicionamiento orgánico - Quién ha visto mi perfil - Conferencias con expertos cada 2 meses
Plan 02	\$60K	- Perfil pro (fotos + descrip) - Charlas mensuales con speakers - Asesorías en experiencia de usuario - Hasta 25 leads Opcion: comprar valoraciones
Plan 03	\$100.000	- Perfil Master (10 fotos + descrip. + videos) - Charlas e interacciones mensuales con expertos - Recibe hasta 30 contactos de personas interesadas en tu clase - 7 Valoraciones de nivel a los estudiantes (gana \$60.000 por cada 7 valoraciones) - Capacitación en experiencia usuario - Capacitación en ventas

Ilustración 13 Paquetes de Timbre

. Fuente: Elaboración propia

12.1. Las principales ventajas de Timbre:

- Está enmarcado en un mercado emergente y de alguna forma descuidado a nivel virtual, además como equipo se cuenta con experiencia de más de 10 años en el área comercial, administrativa y de diseño lo que permite brindar el mejor servicio a los socios o clientes basados en la experiencia y profesión se unirán esfuerzos para encontrar recursos para generar una plataforma innovadora y eficaz para los exponentes culturales.



13. Aspectos organizacionales

13.1 Misión

Conectar la capacidad de enseñar habilidades e intereses adquiridos de manera profesional o por vocación a diferentes personas interesadas en aprender desde casa, a un precio justo de la mano de experiencias inolvidables.

13.2 Visión

En 5 años será la plataforma preferida por las personas en Colombia para conectarse con lo que desean aprender desde casa.

13.3 Estructura organizacional

Es la forma de organización interna de la empresa, para el caso de Timbre es una estructura organizacional descentralizada, ya que permite que cada departamento pueda tener autonomía y hacerse cargo de decisiones importantes, el tipo de estructura es funcional, donde cada equipo de trabajo depende del jefe de área, esto ayuda a la comunicación con los otros equipos y permite un rápido desarrollo y fluidez.

13.3.1 Esquema de contratación y remuneración

Contratación a término indefinido: la contratación en la empresa se hará de manera directa, asegurando a los empleados contar con las prestaciones sociales y horarios laborales adecuados, ya que los cargos requeridos inicialmente, son cargos que estarán fijos y a término indefinido para mayor control de procesos y desarrollo de actividades claves para el funcionamiento.



Contratación jornada laboral flexible: para los cargos donde se puede rotar el personal para evitar fatiga y cansancio en el desarrollo de la labores, se propone tener una jornada flexible, pero cumpliendo con los compromisos y actividades otorgadas en el momento de hacer la contratación, de esta manera se asegura la permanencia de las personas en la empresa, ya que se brinda espacio para desarrollar otras actividades que también son importantes para las personas, sin gastar tiempo de la empresa, sintiéndose cómodos y con mayor disposición para trabajar.

- Factores clave de la gestión del talento humano
 - Desarrollo y capacitación continuos para el equipo de trabajo, para mantener al día las actualizaciones necesarias para la plataforma y de esta manera, brindar soluciones rápidas y seguras para los clientes, así mismo estar actualizados permite que todo el equipo de trabajo esté en la misma dirección y trabajando por los mismos objetivos.
 - Sistema de organización competitivo, en el que el equipo de trabajo se siente parte del proceso y crecimiento de la empresa en todo momento, delegando responsabilidades y brindando confianza, organizando líderes de áreas, que permitan que la empresa sea más ágil en la toma de decisiones.
 - Reclutamiento del talento humano, adecuado y capacitado para los cargos necesarios, capaces de responder antes las diferentes situaciones que se puedan presentar, ágiles en la búsqueda de soluciones a los problemas, trabajo en equipo y uso adecuado de la tecnología, con gran disposición para prestar una excelente atención a los clientes.



- Retención de talento humano, factor importante para Timbre, ya que esto dará estabilidad a la empresa y asegurará un continuo desarrollo en los procesos, por otro lado, esto también será significado de agrado y bienestar de los empleados, logrando mayor compromiso y sentido de pertenencia, para esto la empresa desarrollará incentivos y formas de agradecimiento por el trabajo desempeñado.
- Inclusión y equidad abriendo las puertas a poblaciones vulnerables, eliminando las barreras que existen y desarrollando espacios de unión, apoyo y crecimiento en equipo.

13.3.2 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Los incentivos y compensaciones, permiten crear mayor vínculo con los empleados y colaboradores, ya que ayudan a crear sentido de pertenencia, amor por la empresa, seguridad y respaldo para ellos de parte de la empresa, es una manera de crear valor, trabajando desde la parte interna, logrando estabilidad para todos, así mismo pensar en las personas y sentir empatía afianza los procesos y el compromiso.



Ilustración 14 Sistema de incentivos y compensación.

. Fuente: Elaboración propia

14. Equipo de trabajo

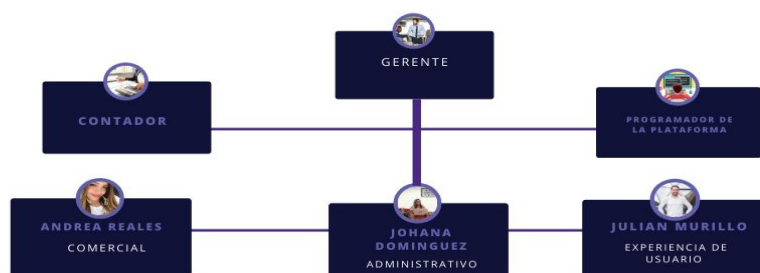
Johana Dominguez: responsable de administrar y generar orden en medio de cada proceso, delegada de servicio al cliente y seguimiento del cumplimiento de la oferta de valor esperada, también se encargará de estar atenta del recaudo mensual de ingresos por suscripciones.

Julian Murillo, encargado del diseño de marca, generación de contenido y creación de experiencias para el artista, brindándole herramientas de interacción para una mejor experiencia con la plataforma y asegurándose de que el mensaje llegue de forma correcta, líder en estrategias de innovación para la marca.

Andrea Reales; responsable de realizar las conexiones de valor generando ideas de difusión efectiva a nivel comercial, encargada de propiciar ideas para persuadir a los docentes y generar un cierre efectivo de suscripciones diarias, ella será quien realice las alianzas estratégicas y se ingenia la manera de comercializar la plataforma para el mercado objetivo de forma efectiva.

Ilustración 15 Organigrama de Timbre

Organigrama Timbre



. Fuente: Elaboración propia.



15. Estrategia y plan de introducción de mercado

15.1 Estrategia de mercadeo.

Dada la naturaleza de los clientes descrita en los capítulos anteriores, la mejor forma para cumplir el objetivo de posicionamiento en el mercado es a través de una estrategia de Social media, en la que se definen los objetivos y herramientas necesarias para posicionar a Timbre en las redes sociales de los clientes. Para desarrollar esta estrategia de social media lo primero que se realizó fue la definición de objetivos, en la cual se establecieron los siguientes:

- **Aumentar el tráfico hacia la landing page**, para conseguir mayor cantidad de leads, ofreciendo contenido y ads atractivos para el target de tomadores de clases y de esta forma asegurar los visitantes constantes a nuestra web.
- **Generar un posicionamiento de marca efectivo**, a través del impulso de la marca en redes sociales, entregando contenido de calidad que refleje la identidad y espíritu de la marca Timbre, apelando a los valores del apoyo a lo local (docentes micro-locales), al servicio personalizado y al contenido de calidad en las diferentes categorías de formación.
- **Aportar a la experiencia de cliente/usuario**, diseñando mecanismos de servicio al cliente como atención en línea de preguntas, quejas o solicitudes.



Complementario a la estrategia de social media, se ha definido una estrategia de retención de los clientes a través del diseño de servicio al cliente, integrando procesos y experiencias para fidelizar tanto a los docentes como a los estudiantes, reforzando el mensaje de marca con el que se proporcionará a Timbre como la plataforma de e-learning más cercana del mercado. Esta estrategia de servicio está integrada por:

- **Procesos de medición del servicio**, en el que se realizarán diagnósticos continuos de la experiencia vivida con Timbre, tanto para los docentes, como para los estudiantes, incluyendo en estas mediciones variables e indicadores de servicio como el NPS y el levantamiento de journey maps de la experiencia actual.
- **Sesiones de co-creación** de nuevos productos, servicios o experiencias con docentes y estudiantes como parte de la estrategia de enganche, para la cual se implementarán por un lado sesiones personalizadas para escuchar de cerca a los mejores usuarios (mayor cantidad de clases dadas o recibidas y mejores calificaciones en la plataforma), y por otro lado se desarrollarán mecanismos masivos de co-creación para que la masa crítica de nuestros usuarios se sienta escuchada y valorada por Timbre.

15.2 Estrategias de producto y servicio.

Dentro de la estrategia de productos y servicios, se contempla un proceso continuo de innovación, aplicando tanto metodologías de diseño de nuevas ofertas de valor como el Design thinking y el Lean para seguir refinando la propuesta actual. Para la identificación de nuevos



posibles productos o servicios se obtendrá insumos del aporte cualitativo de los clientes (tanto estudiantes como docentes) y del análisis de la data que se este recolectando en la interacción de los usuarios con la plataforma de Timbre (tanto por los servicios adquiridos como por las consultas realizadas).

15.3 Estrategia de fuerza de ventas.

En el diseño de la estrategia de la fuerza de ventas, se tiene contemplado un modelo mixto, en el que se tendrán dos estadios, el primero relacionado con la atención de usuarios y el segundo con el proceso de capacitación de la fuerza comercial en temas especializados para el mercado de Timbre. En el primer estadio que tiene que ver con la atención de usuarios, se tendrá un proceso mixto, en el cual los usuarios pasarán por un proceso de consulta de la base de preguntas frecuentes, y de ser necesario podrán acceder al siguiente nivel de servicio donde el personal de atención al cliente resolverá su duda o solicitud en la mayor brevedad posible, para cumplir la promesa de valor de atención en línea.

Por otro lado, se tendrá el proceso de capacitación de la fuerza de venta, en el que se llevará a cabo un programa de entrenamiento y valoración del equipo de ventas, que tendrá la oportunidad de ser capacitado en temas que le generen valor a su actividad comercial, como es el proceso de ventas efectivas para aportar al desarrollo de sus actividades laborales diarias. Así mismo se tendrán esquemas de capacitación en marketing digital y experiencia de usuario que permitirán desarrollar las habilidades necesarias en la fuerza de venta para generar ese valor diferencial al



momento de dar asesoría a un cliente que hace que no se quede solo en una respuesta operativa, que fácilmente podría resolver un bot, sino que le genere el máximo valor al cliente en cada uno de los momentos de contacto.

Por último, se tendrá un esquema de valoración y desarrollo de la fuerza comercial, en el que se construirá un expediente de los funcionarios de Timbre para realizar un primer diagnóstico tanto en habilidades core del negocio, como esas habilidades blandas requeridas para entregar un valor diferencial a los clientes. Complementando este proceso de diagnóstico se tendrá una serie de capacitaciones explicadas en el punto anterior, para finalmente realizar un seguimiento constante al desempeño de la fuerza comercial y así llevar una trazabilidad de su desempeño y crecimiento profesional, que a futuro se complementará con un sistema de incentivos para las personas con mejor desempeño y desarrollo.

16. Aspectos técnicos

16.1. Objetivos producción

- Brindar un espacio a las personas que se desempeñan en las diferentes formas de manifestaciones culturales y que quieran enseñar lo que saben hacer y por medio de una plataforma los posibles clientes puedan consultar sus perfiles.
- Ofrecer altos niveles de calidad a los docentes expertos, para que al estar en la plataforma puedan ser más visibles a sus clientes.



- Crear niveles de servicio o paquetes ajustados a las necesidades de los docentes, no solo logrando visibilidad, sino preparándolos para que puedan vender lo que saben hacer y sean capacitados por expertos en negocios, potenciando su quehacer como profesionales.
- Seleccionar los perfiles adecuados de los docentes para asegurar a las personas que tomarán las clases, que se cuenta con un equipo preparado y de alta calidad.
- Contar con una plataforma robusta que permita el acceso de los docentes y los estudiantes sin ningún problema y así mismo puedan realizar los pagos de manera fácil y segura.
- Implementar un proceso de ventas organizado y ágil para alcanzar las metas propuestas en el modelo de negocio y satisfacer el mercado cumpliendo lo ofrecido, para lograrlo se llevarán a cabo estrategias de publicidad intensiva y pautas de mayor alcance.
- Crear un área de servicio al cliente, que se encargue de estar atenta a todas las necesidades, solicitudes y opiniones de los clientes para constantemente buscar los puntos de mejora continua.

16.2. Ficha técnica del producto o servicio



		FICHA TÉCNICA PLATAFORMA DE TIMBRE	Código: TM08-2020 Versión: 01 Fecha de elaboración: 04/08/2020
Nombre del proyecto:	Timbre, tu puerta virtual al aprendizaje cultural		
Objetivo general:	Ser la plataforma única y preferida por los exponentes culturales que conecta personas de todas las edades; con docentes culturales interesados en brindar su conocimiento a través de experiencias únicas y creativas a nivel virtual.		
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Crear valor para docentes culturales a través de puertas virtuales que conectan su experiencia y conocimiento con interesados potenciales en aprender. - Reforzar el valor de la cultura y la creatividad como parte necesaria en los hogares - Ayudar a nivel estratégico y administrativo a los clientes para obtener mejores resultados. - Brindar capacitaciones a los docentes culturales que les permita actualizar y complementar sus conocimientos. - Incrementar el número de posibles clientes interesados en aprender habilidades por medio de manifestaciones culturales de acuerdo a lo ofrecido por los docentes. - Lograr un aporte a los Objetivos de desarrollo sostenible que generen aporte a nuestro País al medio ambiente y responsabilidad social. - Ser líderes referentes en el sector de E- learning en Colombia - Lograr una rentabilidad estable, que permita un crecimiento sostenible en el tiempo y sea rentable para los socios de la plataforma. 		
Integrantes:	<ul style="list-style-type: none"> - Johana Dominguez - Julian Murillo - Andrea Reales 		
Descripción del servicio en la plataforma:	La plataforma es un espacio para los docentes que se desempeñan en áreas de las diferentes formas de manifestación cultural (música, danza, pintura, cocina), donde podrán adquirir alguno de los paquetes propuestos, para que puedan tener beneficios dentro de la plataforma y lograr mayor visibilidad y acercamiento con los clientes potenciales, por otro lado se buscará fortalecer a los docentes en aspectos en los que no son tan fuertes como en ventas y servicio al cliente, brindando asesorías especiales en estos temas y proponiendo charlas con expertos en marketing, diseño, ventas y muchas más.		
Niveles de servicio:	Plan 01 Free - Perfil básico (foto + descrip) - Alcance: 500 visitantes - Posicionamiento orgánico - Quién ha visto mi perfil - Conferencias con expertos cada 2 meses Plan 02 \$60.000 - Perfil pro (10 fotos + descrip) - Charlas mensuales con expertos - Asesorías en experiencia de usuario - Recibe hasta 25 contactos de personas interesadas en tu clase Plan 03 \$100.000 - Perfil Master (10 fotos + descrip. + videos) - Charlas e interacciones mensuales con expertos - Recibe hasta 30 contactos de personas interesadas en tu clase - (7) Valoraciones de nivel a los estudiantes (gana \$60.000 por cada 7 valoraciones) - Capacitación en experiencia usuario - Capacitación en ventas		
Forma de uso de la plataforma:	<ul style="list-style-type: none"> - Para estar en la plataforma los profesores solo deben ingresar y escoger el paquete que mas les guste o se adapte a sus necesidades - De acuerdo al paquete elegido deben subir su perfil profesional indicando su especialidad - A partir de ese momento empiezan a ser visibles y obtener los beneficios correspondientes - Serán programadas las charlas y las asesorías - Para el paquete 3 se enviarán a los profesores las personas que tendrán una validación y después de esto la venta del curso la cerraran directamente con el profesor - Los pagos se realizarán a través de la plataforma, en conexión con una pasarela de pagos. 		

Ilustración 16 Ficha técnica

Elaboración propia

17. Análisis estratégico

17.1 Matriz DOFA

En la **figura 16** se puede observar la matriz DOFA correspondiente a Timbre, donde se tuvieron en cuenta los aspectos internos y externos de la empresa.



Ilustración 17 Matriz DOFA

. Fuente: Elaboración propia.

17.2 Análisis PESTEL

17.2.1 Factor político: para la realización de este análisis del contexto político se tendrán en cuenta el proyecto de ley para el trabajo digital y la economía naranja en Colombia, desde los cuales se observó lo siguiente:

El proyecto de ley busca regular el trabajo digital económicamente dependiente realizado a través de empresas de intermediación digital, ya que la evolución de la tecnología y de los medios utilizados cada vez es mayor lo que hace necesario que el país evolucione en este sentido.



En este proyecto de ley se definen varios puntos importantes a tener en cuenta en el momento de realizar un proyecto digital, como el significado de empresa de intermediación digital, que son aquellas empresas legalmente constituidas que desarrollen su labor a través de una aplicación o una plataforma, por otro lado conocemos la definición de quién es un trabajador económicamente dependiente, que son quienes prestan sus servicios de manera autónoma, con recursos materiales propios para llegar a un cliente o consumidor final, estos dos aspectos nos permiten tener en cuenta las partes importantes del modelo de negocio como las establece la ley, los principios de la relación que existe entre las partes y como funciona este, donde se indica que el hecho de hacer parte de una plataforma para desarrollar su trabajo no implica la relación de contrato laboral ni prestación de servicios, de acuerdo a lo establecido en el artículo 53 de la constitución política de Colombia, que habla sobre los principios y derechos fundamentales de los trabajadores y artículo 23 del código sustantivo del trabajo que especifica cuando existe un contrato de trabajo.

Esta ley permite tener mayor control de los procesos realizados a través de estas plataformas, logrando que las empresas cumplan con la regulación y funcionen dentro de las condiciones determinadas, sin embargo el crecimiento tecnológico y la globalización avanzan a pasos gigantes y de esta manera necesitan cambios y protocolos igual de ágiles al crecimiento dado en el medio para no dejar por fuera aspectos importantes en el desarrollo de las nuevas herramientas y plataformas que llegan al mercado.

Teniendo en cuenta los campos abiertos a los que se dirige la plataforma de Timbre, es aplicable la economía naranja y las líneas estratégicas hacia las que está enfocada, ya que se refiere a una economía creativa, que busca el desarrollo cultural, social y económico.

John Howkins quien fue el primero en utilizar el término se refiere a los modelos de negocio relacionados directamente con las industrias culturales, creativas y de generación de ideas. (Segunda oportunidad, 2019)

Dentro de los sectores que hacen parte de la economía creativa se encontraron el arte, música, artesanías entre otros.

En Colombia el término fue utilizado por primera vez en el año 2013 por Felipe Buitrago e Iván Duque, en el libro economía naranja, ellos lo definieron como un sector de la industria creativa conformado por el arte y la cultura como materia prima.

17.2.2 Factor económico: la crisis actual debido a la pandemia presentada en el mundo entero por el virus COVID-19 ha afectado en sobremanera la economía colombiana, después de un buen desempeño en el año 2019, con un crecimiento del 3,3% frente al 0,1% de América latina y el caribe, se esperaba en 2020 Colombia creciera un 3,5%, sin embargo debido a la situación y la caída del petróleo esto se ha visto frenado, teniendo en cuenta diferentes variables que están siendo negativas y que afectan a la población, es una época de incertidumbre para los mercados, ya que las medidas tomadas para el control de la pandemia han sido mayor de las esperadas, lo que implica una recuperación más lenta de la economía.

Con respecto a las condiciones financieras se han visto algunos puntos favorables, que se ven reflejadas en menores primas de riesgo, menor volatilidad, evidenciando una mejora significativa en los mercados internacionales, brindando así algunos beneficios para pagos financieros tanto a personas naturales como jurídicas, apoyando de alguna manera, para combatir la situación y salir adelante juntos.

Entre las afectaciones más grandes en las economías en esta época se encuentran:

- Desempleo: para junio de 2020 la tasa de desempleo aumentó en 10,4 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior, esto debido a la afectación de la crisis en la que se encuentra el mundo, a continuación, se verán algunas cifras y gráficos imagen 17.

Población ocupada, desocupada e inactiva Junio (2020-2019)

Miles de personas	Total Nacional			Miles de personas	Total 13 ciudades y áreas metropolitanas		
	Junio 2020	Junio 2019	Variación absoluta		Junio 2020	Junio 2019	Variación absoluta
Población ocupada	18.345	22.618	-4.273*	Población ocupada	8.442	10.848	-2.406*
Población desocupada	4.533	2.357	+2.176*	Población desocupada	2.795	1.306	+1.488*
Población inactiva	16.957	14.359	+2.598*	Población inactiva	7.409	6.247	+1.163*

* Variación estadísticamente significativa.

Notas: • Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005.

• Los resultados de la variación absoluta pueden diferir por los valores aproximados a mil.

• Los datos de las poblaciones están en miles de personas.

• El dominio total nacional no incluye la población de los departamentos de Amazonas, Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Putumayo, Vaupés, Vichada y San Andrés.

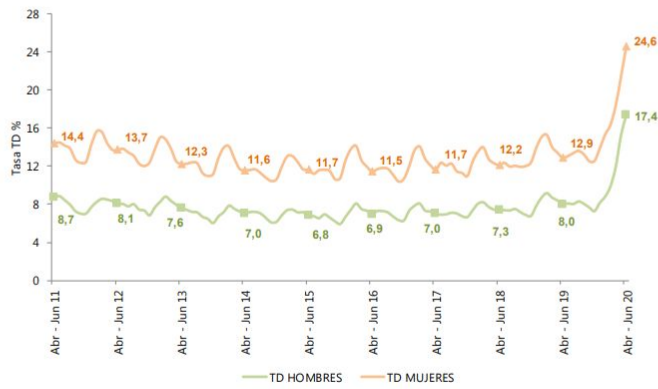
• 13 ciudades y áreas metropolitanas incluye Bogotá D.C., Medellín A.M., Cali A.M., Barranquilla A.M., Bucaramanga A.M., Manizales A.M., Pereira A.M., Cúcuta A.M., Pasto, Ibagué, Montería, Cartagena y Villavieco.

Fuente: DANE, GEH.

Ilustración 18 Población ocupada, desocupada e inactiva

Fuente: tomado del DANE (Dane, 2020)

Gráfico 5. Tasa de desempleo según sexo
Total nacional
Abril - junio (2011 - 2020)



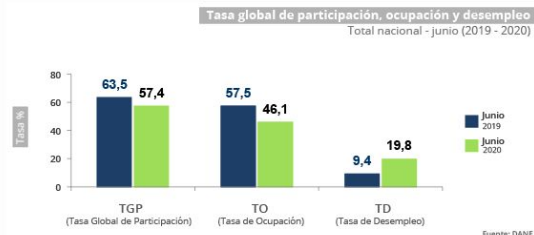
Fuente: DANE, GEIH.

Ilustración 19 Tasa de desempleo según sexo

Fuente: Tomado del DANE (Dane, 2020)

Información junio 2020

Para el mes de junio de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 19,8%, lo que significó un aumento de 10,4 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (9,4%).



Fuente: DANE



Ilustración 19 Tasa global de participación, ocupación y desempleo.

Fuente: tomado del DANE (Dane, 2020)



17.2.3. Factor social: En la actualidad la población está abriendo la mente y las puertas a carreras tan importantes como las que hacen parte del sector cultural, encontrado así una oportunidad para cambiar la rutina, para aprender y hacer aquellas cosas que en algún momento se proyectaron, pero que por diferentes circunstancias de la vida como el tiempo y el correr del día a día se fueron olvidando y dejando atrás, quedando sueños frustrados.

Con la crisis que pasa el mundo, las expresiones culturales han sido una manera de liberar emociones, de encontrarse consigo mismo, de conocerse y de hacer cosas diferentes, así mismo de retomar los proyectos olvidados, ya que ahora se cuenta con el tiempo y se convierte hasta en una necesidad.

Para las personas que trabajan en el sector cultural ha sido todo un reto, reinventarse en esta pandemia, lograr que lo que hacen sea de manera diferente y entender que se pueden hacer las cosas desde diferentes puntos de vista.

Se ha visto como artistas han tenido que cerrar sus teatros, como los músicos han dado conciertos virtuales, como una exposición puede ser vista por realidad virtual, como la cocina y los diferentes platos se han convertido en un refugio para salir del estrés para muchas personas, pero el cambio no ha sido fácil y pensar en una clase virtual en alguna de estas áreas en otra época se veía como un imposible, ahora que la realidad vivida lleva a adaptarse, se han dado cuenta que es posible y que sobretodo pueden aportar mucho a la sociedad, brindando espacios de ocio desde casa y al mismo tiempo de aprendizaje.



17.2.4 Factor tecnológico: el crecimiento tecnológico y digital ya viene desde años atrás, pero la crisis ha llevado a que se implementen más herramientas de las que antes se utilizaban, ahora podemos ver que las clases son virtuales, que el trabajo se desarrolla desde la casa y que para todo esto se tiene a la mano algunas herramientas de fácil uso y acceso que permiten el desarrollo de las actividades, sin embargo también se evidencia la necesidad de mayor implementación tecnológica en Colombia, que permita mejor alcance.

El acceso a herramientas tecnológicas en algunas regiones de Colombia aún es limitado lo que ha hecho que la evolución de las personas que no cuentan con esto sea más lenta, que niños de colegios pierdan sus clases, incluso muchachos que están en la universidad no logren culminar sus semestres, para todo es importante comprender que el desarrollo de Colombia ha sido lento frente al resto del mundo y el resultado se ve en la situación vivida en este momento.

Es por lo anterior que al no tener otro camino solo queda aprender a vivir con lo que está pasando y lograr adaptarse y como empresas o entidades de educación lograr ofrecer las mejores alternativas para lograr un crecimiento adecuado y continuidad.

17.2.5. Factor ecológico: Es importante tener en cuenta que con el aporte de la humanidad no solo se cuida la naturaleza, también la salud humana y la economía, el tema ambiental se debe analizar de manera global, ya que, aunque cada país se enfoque en hacer su parte por mejorar este es un trabajo de todos para lograr recuperar parte del planeta.

¿Cuántos residuos se pueden generar al día y como el trabajo en equipo puede lograr mejorar este aspecto?



Ahora que el trabajo en casa es fuerte y que está implementando tal vez de manera obligada, lleva a entender cómo se puede disminuir la contaminación, como desde casa se pueden seguir desarrollando actividades y al mismo tiempo cuidando al planeta, por otro lado bajar el consumo del papel cuando este ya no se vuelve tan necesario, cuando se evidencia que las plataformas tecnológicas, las aplicaciones y los mismo equipos permiten compartir información, tenerla a la mano y consultarla en cualquier momento y lugar porque esta se encuentra en la nube, es evidente que el papel puede dejar de usarse y que el aporte puede ser mayor para el medio ambiente.

17.2.6 Factor Legal: La ley 1834 de 2017 del congreso de la república establece las políticas para la industria y con estas pretende dar legitimidad y protección a las industrias creativas y culturales por medio de incentivos, fomentos, promoción, educación, exportación reglamentadas, financiación, entre otras, esta ley está fundamentada en las 7 estrategias propuestas por Buitrago y Duque y de esta manera lograr una transformación económica y social. (Segunda oportunidad, 2019)

El proyecto de ley de 2019 por medio del cual se regula el trabajo digital económicamente dependiente realizado a través de las empresas de intermediación digital que hacen uso de plataformas en Colombia, donde lo definen de la siguiente manera: “modelo económico en el cual un trabajador digital económicamente dependiente provee un servicio a un cliente final por medio de una aplicación móvil o una plataforma tecnológica” (El congreso de Colombia, 2019, p.1).

18. Modelo de negocio

Modelo de negocio

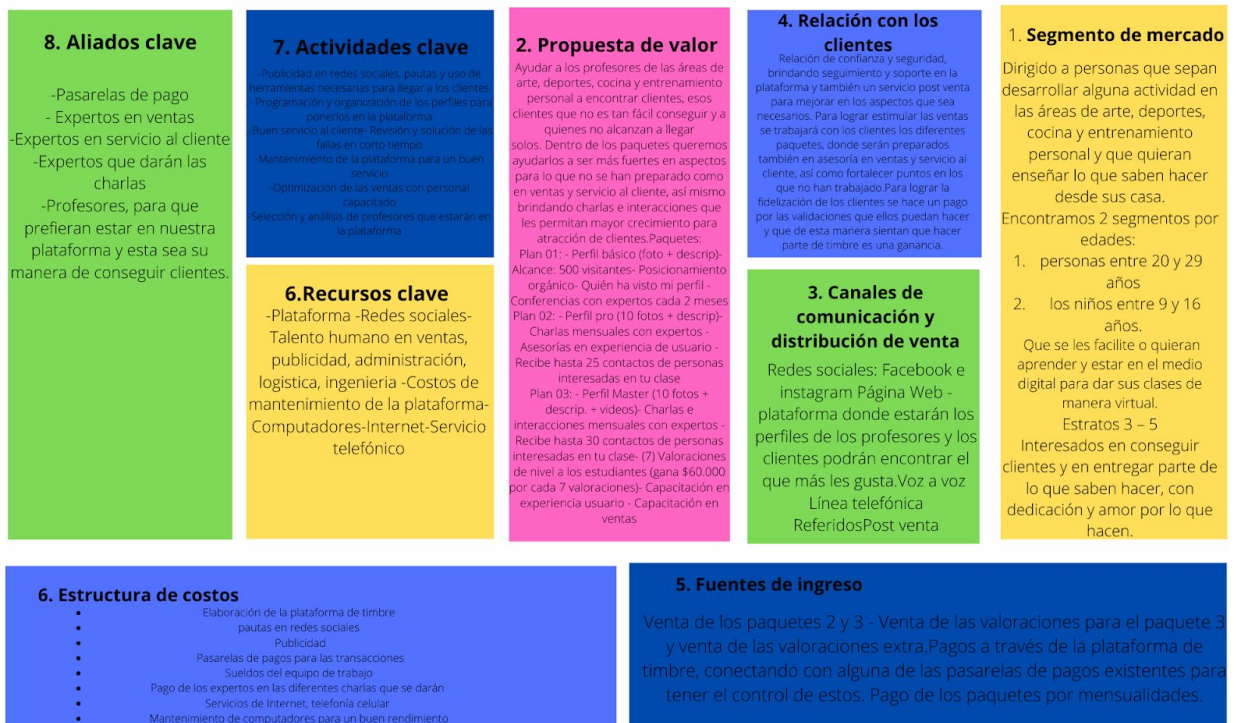


Ilustración 20 Modelo de negocio

. Fuente: Elaboración propia

https://docs.google.com/document/d/1L1XTpVVMzFINXsCeRPOYn1_SgeKFOki_/edit

19. Descripción del proceso

19.1 Proceso de uso de la plataforma: Los docentes ingresan a la plataforma y allí eligen el paquete que mejor se adapte a sus necesidades y gustos, de esta manera la plataforma toma el



registro y se encarga de garantizar por medio del equipo de trabajo todo lo ofrecido en el paquete.

Después de que seleccionan el paquete deben ingresar su perfil, teniendo en cuenta los atributos del paquete elegido, es importante que resalten su especialidad, ya que esto garantiza que las personas que los visualizan se hagan una idea de lo que pueden encontrar en el docente y si esto se adapta a sus necesidades.

19.2 Proceso de evaluación de los docentes: ya que se busca ofrecer un servicio de calidad no solo para los docentes sino también para los estudiantes, se realizará una evaluación de los docentes y lo que saben hacer y se tendrán en cuenta criterios para hacer parte, esto ayudará a crear reputación de la empresa, por sus servicios de calidad y confianza, logrando reconocimiento por el modelo de aprendizaje que pueden tener.

19.3 Proceso de publicidad: Se organizará un plan de marketing que permitirá tener programadas las publicaciones y pautas que se realizarán para lograr el alcance necesario de clientes en la plataforma y de esta manera aumentar la rentabilidad y llegar al punto de equilibrio.

20. Necesidades y requerimientos

- Del usuario: El análisis realizado a los usuarios por medio de entrevistas, lleva a entender que ellos buscan conseguir más clientes y lograr mayor alcance, el cual no logran de



manera orgánica, por otro lado una necesidad grande en el mundo de los docentes culturales es que saben hacer muy bien su trabajo usando las técnicas y habilidades adquiridas en su proceso de preparación, pero cuando se enfrentan a la realidad, para trabajar y ofrecer su conocimiento para la enseñanza no saben vender lo que hacen, esto dificulta las conexiones y cierre de ventas.

- Del entorno: los docentes culturales, están en un medio muy competitivo, pero al mismo tiempo aún muy discriminado y considerado poco importante en muchos casos, este pensamiento con el tiempo ha cambiado un poco y se ha abierto mayor espacio para darse a conocer, pero para ellos conseguir clientes y vender lo que saben hacer tiene mayor dificultad, ya que en su proceso formativo, profesional o empírico no han visto la importancia de conectar con sus clientes de manera empresarial.
- La necesidad del medio en el que viven, de la situación actual por la pandemia, de querer tener una estabilidad, no solo económica sino personal, al lograr estar más tiempo en un solo lugar, los lleva a buscar nuevas alternativas y pensar en opciones que en otra oportunidad no contemplaron.

21. Características de la tecnología

La plataforma en este caso es el recurso más importante para la empresa, ya que es allí donde se da todo el proceso de conexión entre los docentes y las personas interesadas en aprender algo desde la comodidad de su casa, es por esta razón que las características tecnológicas deben ser las más adecuadas para lograr soporte y confiabilidad en el uso de la misma.



- Flexibilidad: debe adaptarse tanto a los docentes para que puedan ingresar su perfil sin problema y hacer uso de las herramientas como para las personas que ingresan a buscar un docente, donde les permita ver los diferentes perfiles que se adaptan a su búsqueda.
- Interactividad: permitir la interacción con las diferentes herramientas, conocer opciones dentro de la plataforma y así mismo tener autoservicio para encontrar lo que desean.
- Funcionalidad: dentro de la plataforma encontrar realmente lo que se necesita, sin confundir a los usuarios.
- Usabilidad: de fácil acceso y uso para lo necesario, permitir el alcance de los objetivos en el ingreso a la plataforma.
- Confiabilidad: que el usuario se sienta seguro de dejar sus datos, de contactar un docente que realmente va a cumplir con lo que necesita y que al estar dentro estará seguro de cualquier proceso, respetando la privacidad de las personas.
- Integración: Lograr que la plataforma pueda conectarse con otras herramientas virtuales, necesarias para el desarrollo y la búsqueda adecuada de lo que se necesita (ejemplo: redes sociales para mayor información).

22. Materias primas y suministros

La cadena de suministros permite entender y desarrollar cada labor importante de la empresa para entregar correctamente lo ofrecido al cliente, aquí es importante tener en cuenta los objetivos que la empresa quiere lograr y aquellos que son más importantes para el desarrollo correcto, a continuación, en la **figura 21** se encuentra la cadena de suministros de Timbre.

Cadena de suministros

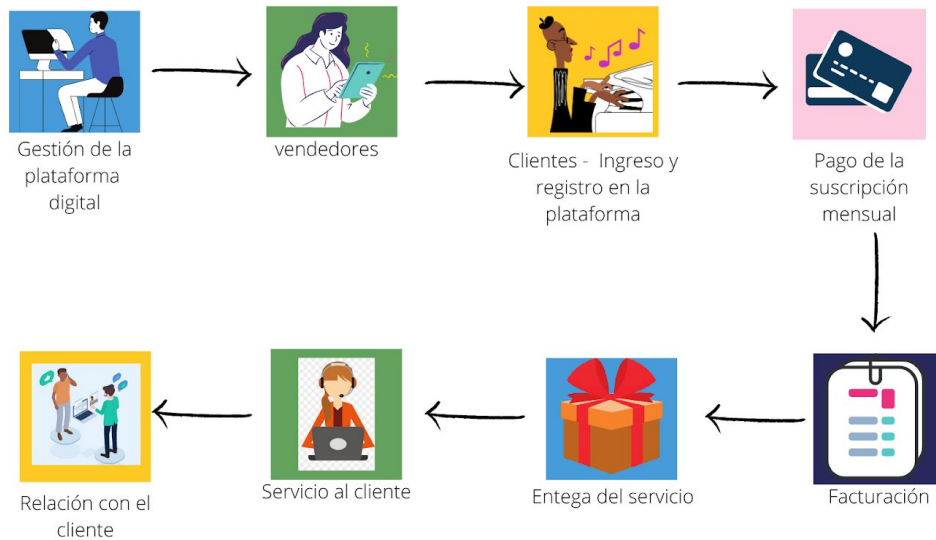


Ilustración 21 Cadena de suministros

Fuente: Elaboración propia

22.1 Procesamiento de órdenes

En la **figura 22** que se encuentra a continuación se evidencia el proceso de Timbre para el manejo de las órdenes de servicio, teniendo en cuenta las personas que ingresarán a la plataforma.

CONTROL DE HORAS Y DISPONIBILIDAD

Para el proceso de las ordenes se tienen en cuenta 2 puntos claves, los profesores que adquieren los paquetes y las personas que compran las validaciones con los profesores.

Se hace una base de datos de los profesores activos en la plataforma, por paquete elegido y descripción de su área de conocimiento.



Se clasifican los leads, donde se separan por aquellos que solo están interesados en ver los perfiles de los profesores y los que están interesados en tomar las valoraciones, aquí se tiene en cuenta el área de interés de la persona..

Después de haber analizado los perfiles y conocer su disponibilidad de tiempo para las clases, se asignan las valoraciones.



Se genera la conexión entre el profesor y el posible cliente, asignando la valoración correspondiente.

A través del compromiso con el cliente y la validación de todo el proceso, se verifica la satisfacción de las partes, para continuar con la asignación de valoraciones, de acuerdo al paquete elegido por el profesor.



Ilustración 22 Procesamiento de órdenes

Fuente: Elaboración propia

22.2 Capacidad de producción

La capacidad de producción con respecto al servicio prestado a través de la plataforma, logrando suscripciones y entregando el valor ofrecido para cada paquete, es la siguiente, teniendo en cuenta el largo, mediano y corto plazo.

Aquí se tiene en cuenta cada paquete establecido que los clientes encontrarán en la plataforma, las valoraciones que incluyen el paquete 3, donde por cada cliente se deben conseguir 7 personas que tomarán la valoración para su clase, así mismo se ofrecen valoraciones extras, que son ofrecidas a los docentes que toman el paquete 2, por las cuales pagan, ya que no se incluyen en el paquete.

La información presentada en la tabla #1 que se encuentra a continuación, corresponde al primer año de trabajo.

Tabla 1
Distribución ventas por paquete

Producto	Cantidad de ventas Año	Cantidad de ventas Mes	Cantidad de ventas Diarias
Plan 1 Free	3000	250	8
Plan 2 Pago	2000	167	6
Plan 3 Pago	1800	150	5
Valoraciones plan 3	12600	1050	35



Valoraciones extras	300	30	1
---------------------	-----	----	---

22.2.1 Mano de obra requerida

La mano de obra requerida para el inicio del proyecto es mínima, pero este equipo será el que ayude al pronto crecimiento de la empresa y con el tiempo se logre dar mayor empleo y oportunidades laborales, teniendo en cuenta su preparación y desarrollo para las tareas Tabla 2.

Tabla 2
Nómina Timbre + horas de trabajo

Cargo	Cantidad de personas	Salario mensual año 1	Horas de trabajo	Total
Comercial	1	\$ 1,000,000.00	8	\$ 1,000,000.00
Experiencia de usuario	1	\$ 1,000,000.00	8	\$ 1,000,000.00
Administrativo	1	\$ 1,000,000.00	8	\$ 1,000,000.00
Total mensual				\$ 3,000,000.00

23 Política de aseguramiento de la calidad

- Se ha establecido y coordinado la implantación de un Sistema de Calidad, para las actividades de manejo y uso de la plataforma, servicio al cliente y soporte. El Sistema de la Calidad tiene como finalidad la satisfacción de los clientes de Timbre gracias al cumplimiento de los requisitos establecidos. Asimismo, Timbre tiene como filosofía, la búsqueda de la máxima calidad para conseguir la satisfacción del cliente. Por ello considera que es necesaria una buena coordinación y gestión interna de la empresa con la colaboración de todo el equipo.
- Ofrecer a los clientes las actualizaciones necesarias para el uso de la plataforma.

- Seleccionar los mejores proveedores para el desarrollo de la plataforma, logrando el espacio adecuado para que los clientes puedan subir sus perfiles y ser consultados.
- Asignación eficaz de funciones y responsabilidades a los colaboradores de Timbre.
- Concientización y motivación al equipo de la empresa, sobre la importancia del trato a los clientes y el buen manejo de la comunicación, asertiva y eficaz.
- Formación necesaria y constante para los colaboradores, para el correcto desarrollo de las actividades.
- Tratamiento de las no conformidades, reclamos y sugerencias para brindar soluciones rápidas y acertadas.
- Cumplimiento de los requisitos legales para el desarrollo de la actividad de la empresa.

23.1 Estrategias de control de calidad del servicio

Para lograr un buen programa de control de calidad es necesario crear métricas, conocer lo que el cliente está pensando y está sintiendo con respecto al servicio, conocer su nivel de satisfacción, para esto es importante crear auditorías internas, evaluar y medir todos los procesos, de esta manera la empresa trabaja en brindar el mejor servicio, asegurando la fidelización y permanencia con Timbre.

En la **figura 23** se encuentran los principales puntos que se deben tener en cuenta para lograr un control de calidad adecuado.



Ilustración 23 Estrategias de control de calidad

Fuente: Elaboración propia

24. Aspectos legales

Trámites jurídicos para la creación de la empresa

- Registrar la empresa como persona jurídica
- Elegir el nombre de la empresa y consultar su disponibilidad (Homonimia)

linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta_empresa.aspx

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 Chat Llamada virtual Ayuda

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase: Cédula de Ciudad No. -

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
BARRANQUILLA	0000332252	TIMBRES DE COLOMBIA	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2002	CANCELADA
BOGOTÁ	0000483475	TIMBRES GAMOZA	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	1992	CANCELADA

1

Ilustración 23 Homonimia

. Fuente: tomado de la cámara de comercio de Bogotá (comercio, s.f.)

- Clasificación económica (Código CIU)
- Verificar que la marca elegida no tenga un registro previo
- Organizar la documentación exigida para la creación de la empresa (Formato RUES, estatutos, fotocopia de la cédula del representante legal)
- Presentarse en la cámara de comercio de la ciudad donde se hará el registro
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa
- Radicar documentos en cámara de comercio
- Cita con la DIAN donde se solicitará el RUT, firma digital, resolución de facturación para poder iniciar con la empresa de manera legal. (Cámara de comercio de Bogotá)



24.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad

El tipo de sociedad por el cual será constituida la empresa es SAS (Sociedad Anónima Simplificada), esta se hará a través de documento privado, presentado ante la cámara de comercio, en esta sociedad los accionistas responden hasta por el monto que han aportado.

25. Aspectos financieros

25.1 Objetivos financieros

- Lograr un crecimiento anual del 5% año tras año
- Llegar a punto de equilibrio al año 1,3 una vez iniciada la operación
- Tener una utilidad del ejercicio mensual de un promedio de \$30 a \$35 millones y reinyectar el 90% de dicha utilidad durante los primeros dos años para así aportar al crecimiento de la empresa en sus inicios

25.2 Política de manejo contable y financiero

- Proponer una retribución a los accionistas competitiva y acorde con la evolución de los negocios, para su aprobación por los órganos de la Compañía.
- Asegurar la unidad de acción frente al mercado en la propia actividad financiera, optimizando los costes de financiación y la rentabilidad de la liquidez, en el marco de una gestión prudente de los riesgos financieros;
- Asegurar la coherencia y razonabilidad de los compromisos financieros asumidos.



- Gestionar la interlocución y el desarrollo de las relaciones con entidades financieras, con la finalidad de garantizar el acceso óptimo a productos y servicios financieros y bancarios.
- Planificar las necesidades financieras para anticipar el acceso a los mercados financieros en las mejores condiciones posibles y garantizar la disponibilidad de fondos necesaria, manteniendo el nivel óptimo de recursos líquidos.
- Informar de manera transparente la situación financiera y de los riesgos que puedan afectar a la misma, tanto a nivel regulatorio (público) como a nivel de gestión (interno).

25.3 Escalabilidad de operaciones

Teniendo en cuenta el modelo financiero definido para Timbre, se proyecta un crecimiento de la empresa de un 5% anual, esto tomando como base que la economía en este momento se encuentra en crisis debido a la pandemia por el COVID-19, de esta manera el aumento de las ventas para los siguientes años tiene un gran crecimiento, lo que permitirá un posicionamiento en el mercado y una estabilidad para los próximos 5 años, aquí también son tomados en cuenta los costos que implica el desarrollo, como son los montos cobrados por las pasarelas de pagos para cada transacción, los expertos que se encargaran de dar las charlas ofrecidas en los paquetes y el uso de otras plataformas para las videoconferencias, todo esto ajustado al mismo nivel de crecimiento de un 5%, logrando así un margen operativo para el 2025 de \$ 618'429.546.

25.4 Presupuestos económicos



Como punto de partida en la construcción de los presupuestos se definieron los objetivos de ventas para el primer año de Timbre, donde se estima alcanzar un volumen de ventas de 5.900 unidades distribuidas en las categorías de productos de Timbre como se muestra en la **tabla 3** equivalentes a un ingreso de \$561.000.000. Adicionalmente se proyecta colocar 3.000 paquetes gratuitos como mecanismo de enganche a la plataforma para nuevos usuarios.

Tabla 3
Proyección ventas por paquete

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
suscripción mes pack 2	2,000.00	\$ 60,000.00	\$ 120,000,000.00
suscripción mes pack 3	1,800.00	\$ 100,000.00	\$ 180,000,000.00
valoraciones extras	300.00	\$ 30,000.00	\$ 9,000,000.00
valoraciones paquete 3	1,800.00	\$ 140,000.00	\$ 252,000,000.00
			\$ 561,000,000.00

25.4.1 Presupuesto de ventas

Para lograr este objetivo de ventas es necesario incurrir en algunos costos ya que el proceso comercial es nuestro principal motor para alcanzar el objetivo anual. Dentro de los costos de venta estimados **Tabla 4**, se incluye el costo de la pasarela de pago que para el caso del paquete 2 tiene un costo de \$3.562,86 por unidad vendida, para el paquete 3 un valor de \$5.092, por unidad, para las valoraciones extras tiene un costo por unidad de \$1.853 y para las valoraciones

que sean vendidas pero que están contempladas en el paquete 3 tendrá un valor unitario de \$12.975,76.

Tabla 4
Costos de venta estimados

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADE\$	Costos			
		Paesarela pago	Zoom	Speaker	Comlelón docente
suscripción mes pack 2	2,000.00	\$ 7,125,720.00	\$ 240,000.00	\$ 18,947,360.00	\$ -
suscripción mes pack 3	1,800.00	\$ 9,165,600.00	\$ 216,000.00	\$ 17,052,624.00	\$ -
valoraciones extras	300.00	\$ 556,104.00	\$ 36,000.00	\$ -	\$ -
valoraciones paquete 3	1,800.00	\$ 23,356,368.00	\$ 216,000.00	\$ -	\$ 108,000,000.00
		\$ 40,203,792.00	\$ 708,000.00	\$ 35,999,984.00	\$ 108,000,000.00
					\$ 184,911,776.00

Adicionalmente se contempló el costo de la plataforma Zoom, a través de la cual se realizarán charlas de expertos en diferentes temas que generen valor a los docentes (ventas efectivas, experiencia de usuario, entre otras), estas charlas se encuentran incluidas en los paquetes 2 y 3, por lo cual el valor asociado por este rubro a cada unidad vendida tanto del paquete 2 como del paquete 3 es de \$120. Y por último se presupuesta el costo del experto que será speaker en las charlas incluidas en los paquetes, en este punto se definió un promedio de \$5.000.000 pesos por speaker, generando un costo asociado a cada unidad del paquete 2 y 3 de \$9473.68.

25.4.2 Presupuesto de costos de comercialización

Por la naturaleza del sector donde opera Timbre y donde se encuentran sus clientes, se realizó el presupuesto de comercialización, en el que se definieron los costos de la estrategia de



marketing digital. Dentro de estos costos se encuentra el rubro de pauta comercial en redes sociales, para el cual se realizará el pago de 10 campañas en Instagram mensualmente, para obtener un alcance estimado de 900.000 usuarios en esta red social, el costo de cada campaña es de USD\$50, para un total mensual de USD\$500 que con una tasa de cambio promedio de \$3.794,16 pesos (promedio cierre Agosto) representa \$ 1.897.080, que anualmente equivale a \$22.764.960.

Adicional a estos costos de pauta en redes sociales, se contempla realizar activaciones en puntos estratégicos de la ciudad como zonas empresariales, para lo cual se destina un presupuesto de \$17.235.040, para cubrir los costos de 2 campañas mensuales con empresas de promoción y publicidad que se encargan de producir el material btl necesario, publicitario y gastos de promotores en calle. Con estos dos rubros de publicidad y marketing digital, se abarca el presupuesto total anual de \$40.000.000 definido para posicionar Timbre como marca líder y atraer el volumen de clientes necesario.

25.4.3 Presupuesto de costos laborales

Dentro de los gastos laborales se contempla el valor de las nóminas del equipo de Timbre, para lo cual para el año 1 se destinan \$3.000.000 mensuales equivalentes a \$36.000.000 anuales, cubriendo el total de la nómina discriminada en la **Tabla 5**.

Tabla 5
Presupuesto costos laborales

Cargo	Cantidad de personas	Salario mensual año 1	Horas de trabajo	Total
Comercial	1	\$ 1,000,000.00	8	\$ 1,000,000.00
Experiencia de usuario	1	\$ 1,000,000.00	8	\$ 1,000,000.00
Administrativo	1	\$ 1,000,000.00	8	\$ 1,000,000.00
Total mensual				\$ 3,000,000.00

25.4.4 Presupuesto de costos administrativos

Al ser un negocio de naturaleza digital, con Timbre no se requiere activar mayores gastos administrativos, ya que se puede realizar el ahorro de costos como papelería, servicios de aseo o seguridad, pues la planta de trabajadores de Timbre puede operar bajo la modalidad de teletrabajo. Bajo este escenario para cumplir con la operación de Timbre se contemplaron algunos gastos fijos administrativos reflejados en la **tabla 6** y que están representados en valor anual.

Tabla 6
Gastos fijos administrativos

Rubro	Valor anual
ARRIENDO:	1,200,000.00
SERVICIOS PÚBLICOS:	1,200,000.00
TELEFONÍA CELULAR:	1,800,000.00
INTERNET:	1,800,000.00
	6,000,000.00



25.4.5 Presupuesto de inversión

Por último se realizó un presupuesto del valor de la inversión inicial para poner en marcha Timbre, dentro del cual se definió un valor de \$43.000.000 que está representado en, \$40.000.000 de de adquisición de propiedad planta y equipo como computadores para los funcionarios de la empresa y algunos equipos adicionales de cómputo para el funcionamiento de Timbre, y \$3.000.000 millones de trámites para la puesta en marcha.

Adicional al valor de la inversión inicial de \$43.000.000, se requiere un capital de trabajo inicial de \$ 88.898.592 para cubrir los gastos relacionados en la Tabla 7 correspondientes a los primeros 4 meses de operación de Timbre.

Tabla 7
Cálculo del capital de trabajo inicial

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	4.00	61,565,258.67
NÓMINAS	4.00	12,000,000.00
MARKETING MIX	4.00	13,333,333.33
GASTOS FIJOS	4.00	2,000,000.00
TOTAL		\$ 88,898,592.00

El valor total de la inversión en Timbre sería de \$131.898.592,00, para lo cual los emprendedores aportarán un capital inicial de \$30.000.000, dejando la necesidad de recurrir a un

préstamo con una entidad bancaria por \$101.898.592,00 y así poder poner en marcha la operación de Timbre.

25.5 Estados financieros

En el desarrollo del modelo se realizaron proyecciones de los estados financieros a 5 años, teniendo en cuenta las diferentes variables que pueden afectar contablemente.

El escenario probable muestra un crecimiento continuo de la empresa para los próximos 5 años de funcionamiento, incrementando las ventas en la plataforma en un 5% anual, este crecimiento proyectado se tomó en este porcentaje ya que debido a las crisis mundial por la pandemia hay que tomar en cuenta las circunstancias económicas y la población y lo lenta que puede ser la recuperación de la economía en general.

Por otro lado, para el primer año de funcionamiento se espera trabajar fuertemente en publicidad y relación con clientes para lograr un mayor alcance, ya que como indican las encuestas realizadas, el consumidor prefiere probar primero, ver el funcionamiento y luego pasar a tomar un paquete premium, en este caso se debe trabajar en mostrar los beneficios y hacer ver a los usuarios que pueden tener mayores ventajas, de esta manera para los siguientes años las ventas en paquetes tendrán un mayor aumento, a continuación se analizarán cada uno de los estados financieros.

Se realizó un simulador financiero, donde se pueden evidenciar todos los datos mencionados anteriormente.



25.5.1 Flujo de caja

El modelo de negocio en la proyección muestra un flujo de caja positivo para los próximos 5 años, las ventas tendrán un aumento de 5% por año y esto ayudará a que el flujo de efectivo sea adecuado para la empresa, dentro de los activos que mueven la caja se encuentran, las ventas por los paquetes 2 y 3, venta de las validaciones para el paquete 3 y validaciones extras para ser vendidas a quienes tienen el paquete 2.

En el pasivo se contemplan los costos del producto, ya que aquí se debe tener en cuenta el costo de contar con una pasarela de pagos, para que los usuarios puedan adquirir los paquetes, también el costo de las plataformas para las charlas con expertos y el costo de estos speakers, otros pasivos a tener en cuenta son los sueldos y el préstamo inicial que se necesitará para el arranque de la empresa, los pagos correspondientes a esta deuda adquirida.

Como se puede observar en el simulador para el año de inicio 2021 el flujo de caja será de \$ 299'468.287 pesos y para el año 5 (2025) el flujo de caja será de \$ 392'281.633 pesos, evidenciando así un crecimiento en el flujo de caja disponible para trabajar e invertir en el crecimiento de la empresa.

25.5.2 Estado de resultados

De acuerdo al análisis realizado al estado de resultados se puede evidenciar que las ventas van aumentando año a año, para el 2025 el aumento de las ventas será de 19%, así mismo la utilidad neta en los periodos analizados también tiene aumento considerable logrando para el último año analizado un aumento del 23%.



Las cuentas de otros gastos tienen una disminución del 50% en los años 2021 y 2022, lo que hace positivo el rendimiento de la empresa ya que aumenta las utilidades, para los siguientes años esto se mantiene.

Con respecto a los gastos financieros estos tienen disminución durante todos los años analizados y esto se da debido al pago del préstamo con el que inicia la empresa, sacando adelante las deudas en el periodo correspondiente.

25.5.3 Balance general

Teniendo en cuenta el análisis numérico realizado al balance general se puede evidenciar crecimiento en la caja, ya que se proyecta que las ventas año a año crezcan, lo que permitirá cubrir los gastos financieros generados por el préstamo inicial e incrementar la utilidad del ejercicio, ya que la empresa es un modelo de negocio digital el activo físico con el que cuenta es mínimo, lo que hace que sus gastos sean menores y las cuentas sean movidas por el efectivo que ingresa por las ventas.

Se espera con el crecimiento de la empresa realizar inversión, ajustes y mejoras de la plataforma para lograr un mejor servicio a los clientes, a medida que la empresa crece.

25.6 Indicadores financieros

25.6.1 Liquidez

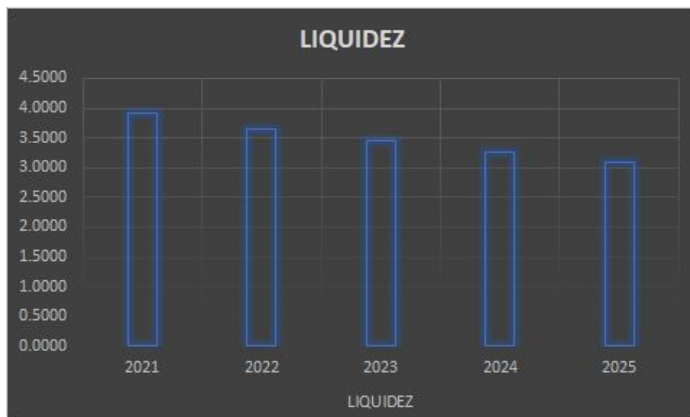


Ilustración 24 Liquidez

. Fuente: Elaboración propia.

El nivel de liquidez de la empresa presenta disminución en los años proyectados, debido a que a pesar del aumento de las ventas, el pasivo corriente en este caso los impuestos, aumentan en mayor medida y esto hace que gran parte del efectivo se dirija a este pago, sin embargo la disminución en la liquidez es progresiva debido a que los activos con los que cuenta la empresa solamente son el efectivo.

25.6.2 Solvencia



Ilustración 25 Solvencia

. Fuente: Elaboración propia.

Debido al incremento de las ventas y la disminución de las obligaciones financieras, el índice de solvencia de Timbre aumenta considerablemente, ya que se busca pagar las deudas al inicio, en el tiempo establecido, logrando así una estabilidad financiera para la empresa.

25.6.3 Nivel de endeudamiento



Ilustración 26 Nivel de endeudamiento

. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la amortización de la deuda el nivel de endeudamiento disminuye ya que se pronostica pago oportuno de las obligaciones, lo que abrirá campo a nuevas oportunidades e inversiones para la empresa.

25.6.4 Rentabilidad

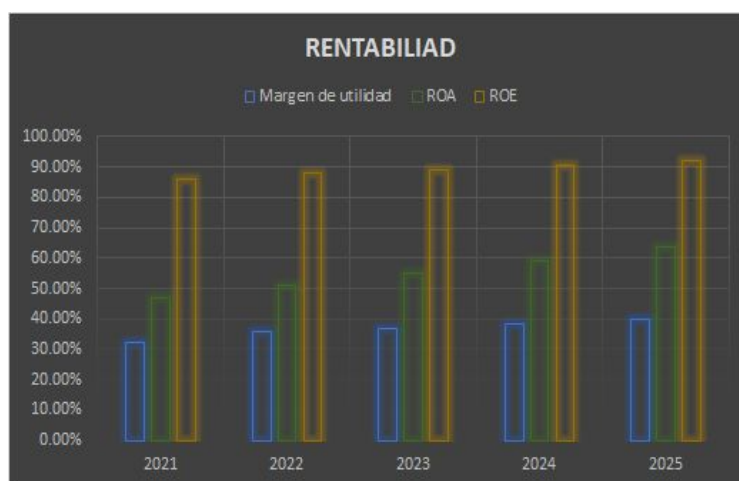


Ilustración 27 Rentabilidad

. Fuente: Elaboración propia

La empresa con su modelo de negocio indica una rentabilidad muy positiva, ya que se espera un incremento considerable de las ventas aumentando así el flujo de caja, logrando activos estables que permiten ser confiable para el mercado financiero, como se mencionó anteriormente debido al funcionamiento de la empresa en modelo digital los activos físicos necesarios son mínimos, por lo que se concentran en la caja y se desarrolla basándose en el funcionamiento y agilidad de la plataforma.

25.7 Fuentes de financiación

Ángeles inversionistas: se presentará el proyecto a posibles inversionistas interesados en impulsar el negocio y generar rentabilidad de acuerdo a los pronósticos en cifras.

Alianzas estratégicas con exponentes culturales: se buscarán alianzas con representantes del medio que se vinculen con el objetivo que se tiene como plataforma virtual y que quieran aportar como inversionistas o a través de bonos de contribución

Capital propio: cada accionista contribuirá con su capital personal de forma equitativa con el fin de poner en marcha la sociedad

Préstamo Bancario: se buscará el interés más bajo y se intentará pagar antes de un año para evitar los intereses a largo plazo

25.8 Evaluación financiera

A nivel general Timbre es una plataforma rentable con incrementos anuales esperados del 5% y ventas aproximadas de \$31.000.000 a nivel mensual, lo que permite un periodo de recuperación del capital invertido en el 1,3 años después de puesta en marcha la idea de negocio, eso sumado a los bajos costos que genera la operación, permite evaluar esta idea de negocio con una perspectiva llamativa para inversionistas o aliados que quieran inyectar capital a una prometedora idea de negocio, con una tasa de retorno del 95,4% y una tasa mínima de rentabilidad esperada para los inversionistas del 25%, Timbre se convierte en una propuesta de inversión competitiva entre los emprendimientos con los que puede competir.



- Proyecciones de ventas y rentabilidad

Tabla 8
Proyecciones Timbre

AÑO	PROYECCIONES			
	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 561.000.000,0	\$ 609.490.035,0	\$ 674.784.093,0	\$ 768.019.011,1
COSTOS ANUALES	\$ 184.695.776,0	\$ 199.748.481,7	\$ 220.142.801,7	\$ 249.421.794,4
MARGEN OPERATIVO	\$ 376.304.224,0	\$ 409.741.553,3	\$ 454.641.291,2	\$ 518.597.216,7

- Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Una vez realizada la evaluación financiera se concluye que la idea de negocio genera unas proyecciones muy positivas en el caso del primer año un promedio mensual de \$31.000.000 de utilidad neta, es una muy buena cifra para una empresa en sus inicios.

También llama la atención la amplia posibilidad que se tiene, debido a que los costos no sobrepasan el 32% de las ventas totales lo cual permite quedarse con un alto porcentaje de los ingresos recibidos por el desarrollo de la actividad propia del negocio.

Otra conclusión a favor es la evidencia de que los exponentes culturales encuestados si están dispuestos a pagar por el servicio virtual y el valor del segundo paquete equivale al valor exacto que ellos sugieren se cobre por el servicio, lo que permite entender que si tendría muchas probabilidades para alcanzar los resultados esperados en el gremio.

26. Enfoque hacia la sostenibilidad

26.1 Objetivos de desarrollo sostenible

26.1.1 Dimensión social



Ilustración 28 Igualdad de género ODS

Desde la dimensión social el modelo de negocio aporta con el objetivo de desarrollo número 5, que corresponde a igualdad de género, desde la meta “ Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres”.(Programa de las naciones unidas para el Desarrollo, 2020), esta meta es importante, ya que el espacio y las oportunidades de ingreso a la plataforma son iguales para hombres como para mujeres, promoviendo el desarrollo de ellas, desde las diferentes áreas de enseñanza, aportando sus conocimientos y valorando su talento, empoderándolas para continuar su crecimiento personal y laboral, así mismo brindando oportunidad a madres cabeza de familia o amas de casa que dejaron atrás sus otras actividades por dedicarse al hogar, aquí tendrán un espacio que les permitirá crecer en todos los aspectos de su vida.

26.1.2. Dimensión Ambiental



Ilustración 29 Vida de ecosistemas terrestres ODS

Desde la dimensión ambiental, el modelo de negocio aporta en el objetivo de desarrollo número 15, Vida de ecosistemas terrestres, con la meta “Movilizar un volumen apreciable de recursos procedentes de todas las fuentes y a todos los niveles para financiar la gestión forestal sostenible y proporcionar incentivos adecuados a los países en desarrollo para que promuevan dicha gestión, en particular con miras a la conservación y la reforestación”.(Programa de las naciones unidas para el Desarrollo, 2020), desde Timbre evitando el mal uso de los recursos naturales y apoyando e incentivando el cuidado del medio ambiente, en este caso se hace parte desde el no uso de papel, ya que todas las actividades serán realizadas a través de plataformas digitales, en donde no será necesario utilizar este recurso, a pesar del consumo de energía que se dará por la realización de las actividades, se promulgará el cuidado y el ahorro, valorando lo que la naturaleza aporta.

26.1.3. Dimensión económica

En la dimensión económica para este modelo de negocio aplican tres objetivos de desarrollo sostenible: 1- Fin de la pobreza, 8- Trabajo decente y crecimiento económico y 9 - Industria, innovación e infraestructura.



Ilustración 30 Fin de la pobreza

La meta a resaltar es: Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los vulnerables”. (Programa de las naciones unidas para el Desarrollo, 2020), logrando que más personas puedan tener un empleo y recibir ingresos que puedan ayudar a mantener hogares y a tener una estabilidad económica, ya que el modelo busca que sectores poco trabajados, como las artes logren un mayor alcance y los profesionales y expertos puedan darse a conocer, para brindar su conocimiento y tener otras oportunidades en el mercado.



Ilustración 31 Trabajo decente y crecimiento económico ODS



La meta que se tiene en cuenta es: “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”. (Programa de las naciones unidas para el Desarrollo, 2020), implementando un espacio donde puedan desarrollar su trabajo desde casa, enseñando lo que saben hacer y de esta manera logren ser remunerados y valorados, logrando conexiones con posibles clientes e incrementando el alcance que pueden tener de visibilidad sobre su profesión y labor, aportando al crecimiento económico, disminuyendo el índice de desempleo y aumentando el consumo, ya que para las familias tener un ingreso genera estabilidad y seguridad y de esta manera también se logra aportar al desarrollo del país.



Ilustración 32 Industria, innovación e infraestructura

La meta que se resalta para el modelo es: “Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020”. (Programa de las naciones unidas para el Desarrollo, 2020)

A raíz de la crisis presentada en este 2020, el incremento del acceso a la tecnología es evidente, ya que las circunstancias han llevado a implementar esto en la vida cotidiana, a desarrollar el teletrabajo y aprender de las diferentes herramientas tecnológicas, desde este punto el modelo de negocio busca que las personas puedan desarrollar su trabajo desde la casa y aprovechando el uso de las herramientas, para aportar cultura y aprendizaje a los colombianos.

26.1.4 Dimensión de gobernanza.



Ilustración 33 Educación de calidad ODS

La educación es la base para el desarrollo de las personas, desde la dimensión de gobernanza, el modelo de negocio busca aportar en el objetivo de desarrollo 4 - educación de calidad, desde la meta “De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible”. (Programa de las naciones unidas para el Desarrollo, 2020) ya que es una plataforma de enseñanza cultural, que busca lograr la conexión entre las profesionales que saben y quieren



enseñar algo y las personas que quieren aprender, realizando un filtro en la plataforma para conocer y presentar a los mejores profesores en las áreas correspondiente, brindando una enseñanza de calidad, confianza y respeto, aportando al crecimiento personal de los usuarios y logrando crear comunidad, para que en situaciones como la actual, donde las condiciones son difíciles y se busca escapar un poco de la rutina, las alternativas ofrecidas sean del agrado y la satisfacción de las personas que quieren aprender y deciden elegir el profesor para sus clases.

27. Conclusiones

Es posible concluir que el modelo es sostenible y se enfoca en trabajar todas las dimensiones, aportando al crecimiento de la población, brindando oportunidades laborales, cuidado del medio ambiente y educación de calidad.

La rentabilidad que se puede lograr con el desarrollo del modelo de negocio es muy favorable, ya que al ser un negocio digital, sus principales activos son la caja y no cuenta con activos físicos que impliquen mayor costo.

Con el análisis del mercado realizado, se puede concluir que la pandemia vivida en el 2020, cambió el panorama del mercado y la economía mundial, afectando directamente el comportamiento de los consumidores, quienes en el primer semestre de este año se vieron forzados a migrar todas las dinámicas de vida al confinamiento en su hogar, generando el auge de las compras por internet. Y como se vio reflejado en los incrementos de las cifras de las plataformas de e-commerce & e-learning, este 2020 representa un panorama de oportunidad para el sector.

Con el desarrollo de los experimentos de Timbre en el mercado real, se pudo concluir que existe una clara deseabilidad por la oferta de valor de nuestra plataforma por parte de los tomadores y de los prestadores del servicio, logrando conseguir leads en cada una de las pruebas piloto.



Timbre es una oportunidad de darle valor a las expresiones culturales, generar empleo, mejorar la calidad de vida de las personas a través de prácticas culturales y aportar a la paz desde los hogares de forma intencional, aporta al país a nivel económico, cultural y educativo, promoviendo la libertad y la creatividad que la sociedad requiere para cumplir sus funciones en todas las esferas de influencia.

28. Referencias

Informe de Política Monetaria (julio 2020). (2020, 4 agosto). Banco de la República (banco central de Colombia).

<https://www.banrep.gov.co/es/informe-politica-monetaria-julio-2020>

Bonet, J. A. B. M., Ricciulli, D. R. M., Perez, G. J. P. V., Galvis, L. A. G. A., Haddad, E. A. H., Araujo, I. F. A., & Salguiero, F. S. P. (2020, 7 mayo). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto* | Portal de Investigaciones Económicas. Banco de la república. https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288

Congreso de Colombia. (2017, marzo). *Ley 1834 Economía creativa ley naranja*.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>

Congreso de Colombia. (2019). *Proyecto de Ley Por medio de la cual se regula el trabajo digital económicamente dependiente realizado a través de empresas de intermediación digital que hacen uso de plataformas digitales en Colombia* (N.o 190-19).

Congreso de la república de Colombia.

<http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/proyectos%20de%20ley/2019%20-%202020/PL%20190-19%20Trabajo%20digital.pdf>



Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.). Servicio en Línea. Recuperado 2 de junio de 2010, de

https://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta_empresa.aspx

Política de Promoción de la industria de contenidos digitales (versión 2,0). (2011, mayo). Vive digital Colombia.

<https://culturayeconomia.org/wp-content/uploads/PoliticaContenidosDigitales.pdf> *Gran*

encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral. (2020, 30 septiembre). Dane.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Diario Gestión Lima, D. G. (2020, 23 julio). *Startup peruana Netzun aterrizará en Colombia, Chile y México con plataforma de e-learning.* *Gestión.*

<https://gestion.pe/economia/empresas/startup-peruana-netzun-aterrizara-en-colombia-chile-y-mexico-con-plataforma-de-e-learning-cursos-online-educacion-virtual-noticia/?ref=gesr>

Dinero. (2020, 27 julio). *Los retos del comercio electrónico en medio de la pandemia.*

¿Cuáles son los retos del comercio electrónico en medio de la pandemia?

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuales-son-los-retos-del-comercio-electronico-en-medio-de-la-pandemia/293778>



Estructura organizacional . (2020). Obtenido de

<https://concepto.de/estructura-organizacional/>

E marketer. (2020, junio). *Comercio electrónico de América Latina 2020*.

<https://www.emarketer.com/content/latin-america-ecommerce-2020>

Florida, R. F., & Pedigo, S. P. (0). *Getting Urban Economies Back Up and Running after Covid-19. Restore Your Economy*.

<https://restoreyoureconomy.org/index.php?submenu=TenPointPreparednessPlan&src=gendocs&ref=Getting%20Urban%20Economies%20Back%20Up%20and%20Running%20after%20Covid-19&category=Main>

Gestión calidad . (2016). Obtenido de

<http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/manual-calidad-ejemplo.pdf>

Giraldo, V. (14 de 02 de 2019). *rockcontent*. Obtenido de

<https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>

hat, R. (s.f.). Obtenido de

<https://www.redhat.com/es/topics/cloud-computing/what-is-cloud-architecture>

Hotmart Club . (2018). Obtenido de <https://blog.hotmart.com/es/plataforma-lms/>



Legis. (s.f.). Obtenido de Gestion humana :

<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/M/modeloscontratacion/modeloscontratacion.asp?print=1>

Mendoza, F. M. (2020, 24 agosto). *Cifras y proyección del e-Learning en Colombia, Latinoamérica y el mundo*. AulaPro.

<https://aulapro.co/revisiones/cifras-y-proyeccion-del-e-learning-en-colombia-latinoamerica-y-el-mundo/>

Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones . (2013). Obtenido de

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/Otras-iniciativas/Contenidos-digitales/>

Nielsen. (2020, 1 abril). *The 'Homebody Economy' Gains Steam In China Amid COVID-19 Epidemic*. Nielsen.

<https://www.nielsen.com/cn/en/insights/article/2020/the-homebody-economy-gains-steam-amid-covid-19-epidemic/>

Nielsen. (2020a, marzo 11). *COVID-19 Concerns Are a Likely Tipping Point for Local Brand Growth*. Nielsen.com.

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/covid-19-concerns-are-a-likely-tipping-point-for-local-brand-growth/>



Olivares, F. O. (2020, 15 agosto). *Cómo el eLearning está revolucionando la educación musical*. eLearning Industry.

<https://elearningindustry.com/how-online-courses-change-music-education>

Palacios, K. (2020, 6 agosto). Retos y perspectivas del comercio electrónico en Colombia. *América Retail*.

<https://www.america-retail.com/colombia/retos-y-perspectivas-del-comercio-electronico-en-colombia/>

Patrocinado, C. (2020, 30 julio). La transformación del comercio electrónico y de los medios de pago durante 2020. *La República*.

<https://www.larepublica.co/especiales/el-boom-de-los-pagos-en-linea/la-transformacion-d-el-comercio-electronico-y-los-medios-de-pago-durante-2020-3037986>

Procolombia. (s.f.). *Procolombia* . Obtenido de

[https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir-test/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad.html#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20ley,por%20acciones%20simplificada%20\(SAS\).](https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir-test/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad.html#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20ley,por%20acciones%20simplificada%20(SAS).)

Programa de las naciones unidas para el Desarrollo. (2020). Obtenido de

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

Revista u externado . (01 de 06 de 2017). Obtenido de

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/5127/6819>



Segunda oportunidad. (25 de 10 de 2019). Obtenido de

<https://www.segundaoportunidad.com.co/la-economia-naranja-en-colombia/#:~:text=La%20Econom%C3%ADa%20Naranja%20en%20Colombia%20no%20es%20m%C3%A1s%20que%20una%20desarrollo%20cultural%2C%20social%20y%20econ%C3%B3mico.>

Trend Watching. (2020). *10 TENDENCIAS INTERSECTORIALES QUE SE ESTÁN ACELERANDO POR LA CRISIS DE COVID.*

<https://info.trendwatching.com/10-trends-for-a-post-coronavirus-world>

Características, tipos y plataformas más utilizadas para estudiar a distancia | VIU. (2018, 21 marzo). Universidad Nacional de Valencia.

<https://www.universidadviu.com/caracteristicas-tipos-y-plataformas-mas-utilizadas-para-estudiar-a-distancia/>

H. (2020, 24 abril). *Arte vs COVID 19: una convocatoria para artistas empíricos.* HJCK.

<https://hjck.com/actualidad/arte-vs-covid-19-una-convocatoria-para-artistas-empiricos/>

Repsol Global (2017, 29 marzo). *Política de Repsol sobre sostenibilidad.*

<https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/politicas/politica-financiera/index.cshtml>

