



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE BASE DIGITAL
PARA EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES BÁSICAS EN EL HOGAR,
MEDIANTE EL MODELO DE ECONOMÍA COLABORATIVA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

ANDERSON RICARDO RAQUEJO ROMERO

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Programa de Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2020

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE BASE DIGITAL
PARA EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES BÁSICAS EN EL HOGAR,
MEDIANTE EL MODELO DE ECONOMÍA COLABORATIVA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

ANDERSON RICARDO RAQUEJO ROMERO

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

Magister en Administración de Empresas

Director:

WILLIAM FERNANDO PENAGOS BALCAZAR

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

En los últimos años el número de usuarios de internet y de los dispositivos móviles han venido creciendo, permitiendo la entrada de nuevos modelos de negocio, los cuales, año tras año han ido acaparando mayor parte del mercado y permitiendo nuevas modalidades de intercambio (Mohlmann, 2015). En el presente trabajo, se presenta una propuesta de modelo de negocio que hace parte de la economía colaborativa. A través de la intermediación digital, busca poner en contacto a los prestadores de servicios de mantenimiento y reparación necesarios en el hogar como la plomería, la electricidad, la jardinería, entre otros, con los usuarios tomadores de estos servicios, permitiendo la colaboración entre ellos.

La economía colaborativa es una tendencia donde se da el nacimiento de startups y emprendedores, todos utilizando el internet. Se propone un modelo de negocio validado con elementos comerciales y financieros.

Palabras clave: economía, colaborativa, tecnología, emprendimiento

Abstract

In recent years, the number of internet users and mobile devices have been growing, allowing the entry of new business models, which, year after year, have taken over most of the market and allowing new forms of exchange (Mohlmann, 2015). In this paper, a business model proposal that is part of the collaborative economy is presented. Through digital intermediation, it seeks to put in contact the providers of maintenance and repair services necessary at home such as plumbing, electricity, gardening, among others, with the users taking these services, allowing collaboration between them.

The collaborative economy is a trend where startups and entrepreneurs are born, all using the internet. A validated business model with commercial and financial elements is proposed.

Keywords: economy, collaborative, technology, entrepreneurship

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	9
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	13
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	27
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	42
4.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	42
4.2 RESULTADOS	54
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	69
6. ASPECTOS TÉCNICOS	73
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	84
8. ASPECTOS FINANCIEROS	97
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	102
10. CONCLUSIONES	105
11. REFERENCIAS.....	107
12. ANEXOS	110

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Árbol de problemas	12
Ilustración 2. 4 Pilares fundamentales de la economía colaborativa	16
Ilustración 3. Plataformas de lados múltiples	19
Ilustración 4. Organigrama	25
Ilustración 5. Organigrama propuesto para la empresa.....	90

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Resumen de las inversiones	24
Tabla 2. Proyecciones de ventas y margen operativo	25
Tabla 3. Indicadores Financiero y evaluación de viabilidad	25
Tabla 4. Tipos de segmento de mercado	43
Tabla 5. Relación riesgos del mercado	47
Tabla 6. Relación oportunidades del mercado	48
Tabla 7. Matriz CPM competencia Nacional.....	51
Tabla 8. Matriz CPM, competencia internacional	52
Tabla 9. Comparativo en la forma de administrar los recursos.....	53
Tabla 10 Interés en contar un espacio donde encuentren todos los expertos y/o técnicos.....	64
Tabla 11. Validación del precio	65
Tabla 12. Presupuesto de la estrategia de marketing mix.	72
Tabla 13. Ficha técnica servicios de mantenimiento y reparación	73
Tabla 14. Proyección de producción	79
Tabla 15. Proyección costos	82
Tabla 16. Presupuesto de ventas primer año	97
Tabla 17. Presupuesto Mezcla de mercado	98
Tabla 18. Costos laborales – nóminas	98
Tabla 19. Presupuesto de inversión	99
Tabla 20. Flujo de caja	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 21. Estado de resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 22. Balance de la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 23. Indicadores Financiero	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 24. Punto de equilibrio.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25. Fuentes de financiación.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 26. Evaluación Financiera	¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción

El mundo enfrenta hoy una nueva forma de relacionarnos; la Pandemia que se afronta actualmente ha generado un acelerado uso de las tecnologías para el relacionamiento. Es evidente que, en la era post-Covid, las empresas invertirán mucho más en robotizar y automatizar sus procesos productivos. Junto a la robótica y automatización, el desarrollo de plataformas Industrial Internet of Things (IIoT), los servicios cloud computing y la tecnología 5G desarrollarán un alto rango de experimentación y crecimiento (ieee.es, 2020).

Según el último informe de Coyuntura Económica Regional ICER 2015, las ramas de actividad económica que mayor demanda de empleo presentaron en Bogotá son los servicios personales que se define como toda actividad, trabajo o labor, bien sea, material o intelectual que ejerce una persona natural de manera directa a cambio de una contraprestación (ICER, 2015), es el segmento donde se encuentran los técnicos que prestan servicios de mantenimiento y reparación en los hogares, es alta, a su vez la ciudad de Bogotá, cuenta con una gran oferta de personas capacitadas para dar solución, en su mayoría informales, quienes tienen desconocimiento para generar estabilidad y optimización de los recursos de promoción orientados a mejorar el uso y la demanda de sus servicios.

En la actualidad Bogotá tiene una oferta de instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, que son todas aquellas instituciones de carácter estatal o privada organizadas para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 de 1994, las cuales han otorgado a los egresados una formación para un mercado laboral real.

Cuentan con una buena oferta de carreras tecnológicas, técnicas y de oficios laborales, en instituciones como El SENA, gradúan aprendices con énfasis técnico en electricidad, industrial y metalmecánico entre otros.

Según información de Gestión del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (enero 2018) se inscribieron aproximadamente 25.000 personas para programas de técnica laboral (programa para formación en el trabajo y el desarrollo humano) solo en Bogotá.

Entendiendo la importancia de la actividad de Servicios Personales y/o sociales dentro del Sector Servicios en la Economía Nacional, también se observa una tendencia de esta actividad hacia la informalidad.

Al observar el comportamiento del mercado en Bogotá y a nivel nacional, es evidente la falta de una oferta de valor que a través de un espacio organizado, cumpla tanto con las expectativas de los usuarios tomadores del servicio, que ofrezca un alto nivel de confianza, rapidez y seguridad; que el usuario viva una experiencia, como de los clientes-usuarios prestadores de servicio, para asegurar una demanda con buenos niveles de ocupación, ingresos y formalidad en cuanto a seguridad social entre otros elementos.

Recientemente, el DANE reveló que el valor agregado de todos los sectores de servicios de la economía creció al 4.3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2.6% registrado un año atrás. En línea con lo observado en los últimos años, dicho crecimiento logró superar el desempeño de la economía (como un todo), que se expandió solo 2.2% en el mismo período (ANIF, 2018). Con referencia a lo mencionado por el autor, el sector servicios es un sector que ofrece variabilidad, ofreciendo múltiples opciones para la generación de ingresos; teniendo en cuenta las necesidades de los individuos.

Según Camacol, estimó que el sector crecería entre 3.1% y 4.1% en 2019, indica que, pese a que en el año 2018, el sector presentó varios trimestres con recesión, esta expectativa viene acompañada de varios elementos, como lo son la generación de empleo y el dinamismo de insumos de la construcción los cuales vienen logrando una dinámica positiva. (República, 2019). Adicionalmente Camacol cree que en Bogotá y Cundinamarca se verá el lanzamiento de 55.246 unidades de vivienda nueva, de las cuales 49,6 % se desarrollarán en la capital del país.

Frente a esta expectativa, a finales de 2019 apareció la pandemia del Covid-19, causando grandes repercusiones a nivel internacional y nacional, Colombia al igual que el resto del mundo, se está enfrentando a uno de los choques más fuertes como consecuencia de la situación de emergencia económica, social y ambiental que se atraviesa. Luego de un buen desempeño en 2019, que la llevó a alcanzar una tasa de crecimiento del 3,3%, frente al 0,1% de América Latina y el Caribe (Cepal, 2020), se esperaba que Colombia en 2020 alcanzara un crecimiento económico cercano al 3,5%. Sin embargo, el primer trimestre del año termina enfrentando dos choques que afectarán la economía mundial en el corto y mediano plazo: la propagación del Covid-19 y la fuerte caída del precio internacional del petróleo.

En los últimos días se han elaborado varios trabajos que intentan revisar los impactos que tendrá la actual coyuntura en la economía colombiana. Mejía (2020) señala que, en un

escenario en donde la operación de los diferentes sectores económicos se reduce un 37% y un 49% producto de las medidas de aislamiento preventivo, el costo económico asociado está en el rango de 48 a 65 billones de pesos (4,5% a 6,1% del PIB) por mes. Por su parte, el CEDE (2020) estima que el cierre de los sectores más vulnerables a las medidas de aislamiento preventivo costará al menos 10% del PIB de cada mes.

Según Pro Colombia (PROCOLOMBIA, 2020), las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), espera que Colombia se contraiga -7,8%, en 2020, lo que se constituiría en la primera recesión en Colombia desde 1999, cuando la economía se contrajo -4,2%, las rápidas respuestas de política económica ante la pandemia permiten pronosticar una caída de la actividad económica menor a la de otros países de Latinoamérica y el Caribe, que en conjunto tendrían una caída de -9,4% en 2020. Adicionalmente, considera que, si la situación de salud se estabiliza, Colombia podría liderar la recuperación económica en la región latinoamericana, con un crecimiento de 4,0% en 2021, por encima del promedio esperado para la región (3,7%).

Uno de los vacíos presentes en los estudios mencionados son los impactos regionales. Los distintos territorios tendrán afectaciones diferenciales dependiendo de la severidad de la pandemia, su estructura económica, el grado de informalidad en su mano de obra y las interrelaciones entre los distintos sectores económicos, donde unos estarán más expuestos al aislamiento que otros. (Banco de la República, 2020).

En enero del 2020, We are Social y Hootsuite publicaron el Digital 2020 Global Overview Report y a su vez, las estadísticas de la situación digital de Colombia durante el 2019 y 2020. En Colombia, la población total está conformada por 50,61 millones de personas, de las cuales el 81% está residenciada en zonas urbanizadas. hora conoce un resumen de la situación digital en Colombia del 2019 y 2020: 35 millones de personas son usuarios activos de Internet desde cualquier dispositivo tecnológico (smartphone, tablet, laptop, consola de videojuego, TV, entre otros).

El 69% de la población total de Colombia es usuaria activa de Internet.

Desde enero del 2019 a enero del 2020, el número total de usuarios de Internet ha crecido en un 2.9%, es decir, más de un millón de nuevas personas usan este servicio.

El tiempo promedio que los usuarios de Internet pasan utilizando este servicio, desde cualquier dispositivo tecnológico, es de 9 horas y 10 minutos.

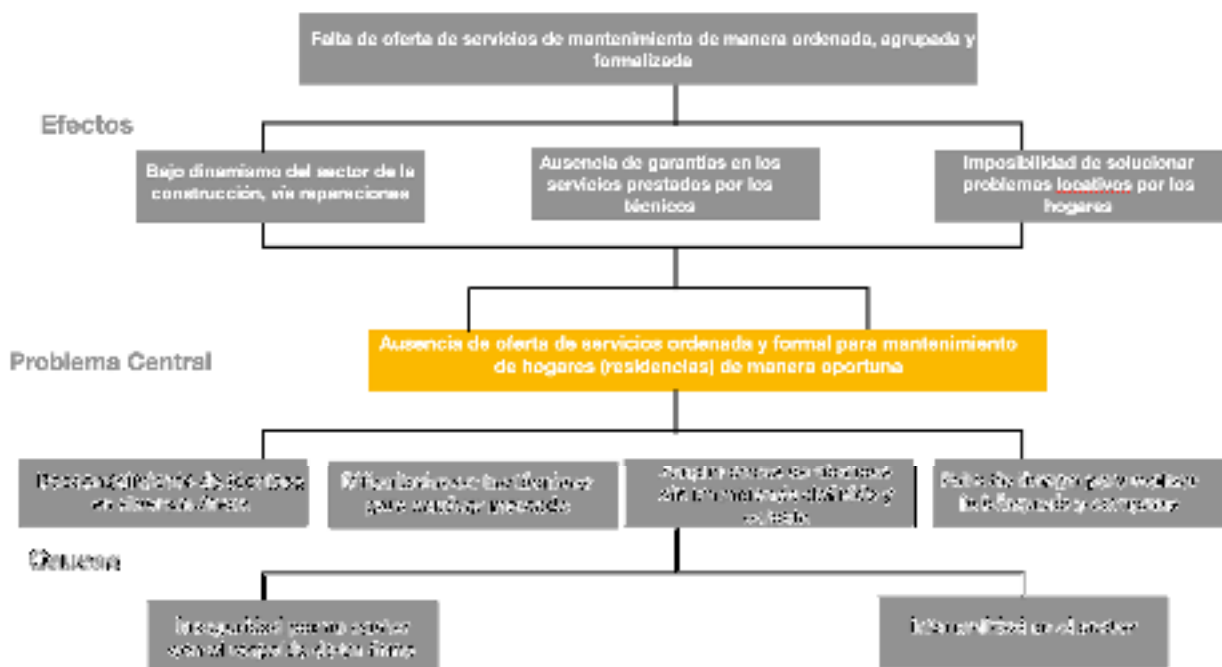
Curiosamente, el número de teléfonos conectados en el país, el cual es de 60.38 millones, supera en un 119% el número total de la población (50,61 millones).

Esto se explica entendiendo que existen personas que poseen más de una línea telefónica activa, divididas en: teléfono local, teléfono corporativo o para uso laboral, teléfono alternativo para viajes, entre otros. Por otro lado, el número de usuarios conectados a internet es de 35 millones, es decir, el 69% de la población total tiene acceso a este servicio. Paralelamente, la misma cantidad de personas son usuarios activos en redes sociales (We Are Social, 2020).

Por consiguiente, podría decirse que todos los usuarios de Internet en Colombia usan las redes sociales activamente y, entendiendo el panorama anterior.

A continuación, se esboza el árbol de problemas que, es la base para el desarrollo del presente trabajo, en el cual se presentan efectos, problema central y las causas:

Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

2. Naturaleza del proyecto

- **Origen o fuente de la idea de negocio**

Tomando como base el árbol de problemas (metodología de la CEPAL), se buscó identificar claramente el problema que se pretende solucionar, los efectos, las causas que lo originan los medios de solución (CEPAL, 2015). Está relacionado con la ausencia de servicio para las reparaciones y el mantenimiento en el hogar como lo son la pintura, la fontanería, la carpintería, la cerrajería, entre otras que son actividades menores en el sector, que requieren de una gran oferta por la alta demanda que se tienen en el mercado de los hogares. Son diversas las causas que generan esta ausencia de servicios. En un principio, se identifica desorden en el sector, lo que también obedece a informalidad, se cuenta con una oferta amplia de técnicos que prestan sus servicios de manera individual, pero no es suficiente para satisfacer la necesidad que se identifica en este mercado.

Como se relacionó anteriormente, se genera un bajo dinamismo del sector, ya que en ocasiones las personas realizan sus trabajos por su propia mano. Además, la débil regulación de los precios en este tipo de servicios, hacen que presente fluctuaciones de una manera considerable, impactando directamente en el mercado, a tal punto que se pierdan garantías por la competencia desleal e informalidad.

La economía está tendiendo hacia la era de la digitalización, donde el consumo por medio de habilidades digitales ha marcado la diferencia, cada vez más el uso de dispositivos móviles, las páginas web, las redes digitales y las App móviles forman parte de la vida cotidiana de las personas. Colombia en el último reporte Digital 2020 Global Overview Report (2019), las estadísticas de la situación digital de Colombia durante el 2019 y 2020: Este informe indica que, en relación al 2019, la población en Colombia creció un 1,2%. Los indicadores de conectividad en cuanto conexiones telefónicas móviles también han presentado un incremento del 3.3% desde el año pasado, lo cual se traduce a 1.9 millones de nuevos dispositivos móviles conectados. En un año (del 2019 al 2020), el número de usuarios de Internet aumentó en un 2.9%, lo que representa más de un millón de nuevos usuarios del servicio. Mientras que, el número de usuarios conectados a redes sociales aumentó en un 11%, es decir, para este año se crearon

3.4 millones nuevos perfiles. En cuanto a este último dato, cabe destacar que para calcularlo se tomó como referencia la cantidad de usuarios conectados en abril y no de enero del 2019 (Digital 2020 Global Overview Report, 2019, 2020). El mismo reporte presenta también un resumen de la situación digital en Colombia del 2019 y 2020:

- 35 millones de personas son usuarios activos de Internet desde cualquier dispositivo tecnológico (smartphone, tablet, laptop, consola de videojuego, TV, entre otros).
- El 69% de la población total de Colombia es usuaria activa de Internet.
- Desde enero del 2019 a enero del 2020, el número total de usuarios de Internet ha crecido en un 2.9%, es decir, más de un millón de nuevas personas usan este servicio.
- El tiempo promedio que los usuarios de Internet pasan utilizando este servicio, desde cualquier dispositivo tecnológico, es de 9 horas y 10 minutos.

Sin tener en cuenta lo generado por la Pandemia en cuanto a uso de tecnologías y al incremento de la digitalización en el mundo, genera un panorama muy atractivo para este tipo de negocios, situación de emergencia económica, social y sanitaria, la cual con toda seguridad ha triplicado estas cifras.

Por otro lado, la sociedad del conocimiento, la innovación y el apalancamiento de la producción de bienes y servicios en las nuevas tecnologías digitales ha llevado a que, la economía mundial experimente un crecimiento considerable de la capacidad adquisitiva de la población en las últimas seis décadas. Desde 1950 la capacidad adquisitiva en el mundo se multiplicó 1,8 veces y en Colombia se multiplicó 2,5 veces, en consecuencia, la clase media en Colombia que representaba un 16% en 1950, se duplicó y para el año 2014 representa el 30,5% de la población. (Asobancaria, 2017)

Esta mezcla de conocimiento, poder adquisitivo y desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación e información, están redefiniendo las reglas de la oferta y la demanda. Las empresas consolidadas se encuentran en procesos de transformación digital y las empresas jóvenes ganan protagonismo rápido naciendo como digitales; en este sentido, a una empresa joven le puede tomar días alcanzar una demanda igual a la alcanzada por una empresa tradicional en muchos años, según (Asobancaria, 2017), el tiempo mínimo requerido de una innovación para alcanzar una demanda de 50 millones de clientes se ha visto reducido drásticamente. Los servicios tradicionales, como los de mantenimiento y reparaciones de los hogares, están migrando hacia estas nuevas tendencias.

La capacidad de compra y los nuevos hábitos de consumo están llevando a concentrar la demanda en el comercio electrónico y las nuevas plataformas digitales, éstas están creciendo en

su participación como canal de ventas o de distribución de bienes y servicios, lo cual es un llamado a que diversos modelos de negocio analicen esta dinámica.

En los últimos cinco años, Colombia ha vivido una explosión del eCommerce. Decenas de tiendas en internet y jornadas como HotSale, Ciber Monday y Black Friday han ayudado a popularizar el concepto de comprar desde una pantalla en lugar de desplazarse hasta el supermercado. El auge de Rappi, Uber Eats y otras empresas del segmento de domicilios puso su cuota, al empujar particularmente al sector de alimentos y bebidas, que creció 500 por ciento.

En general, las ventas en línea del sector retail crecieron siete veces en los últimos cinco años y, al cerrar 2019, el aumento habrá crecido el 58 por ciento, según datos de BlackSip. Esta calcula que el comercio electrónico colombiano en el último año hizo ventas por 5.207 millones de dólares y ocupó el cuarto puesto en la región. Pero todavía anda lejos de Argentina, el tercero con ventas anuales de 11.000 millones de dólares. Brasil lidera, con ventas de 28.000 millones de dólares, y México le sigue con 18.000 millones de dólares.

El panorama, no obstante, tiene grandes perspectivas. El 77,8 por ciento de los internautas colombianos ha hecho alguna actividad de comercio electrónico y, en la medida en que crezca la penetración de internet y la inclusión financiera, los colombianos lo harán con mayor intensidad. El comercio en línea es necesario no por moda o estilo de vida, sino por su impacto en general (Semana, 2019).

En Colombia el Sector Terciario o Sector Servicios según el DANE aloja más del 80% de la fuerza laboral del país, a este sector pertenecen las actividades de: Comercio, Transporte, Telecomunicaciones, Sistemas Informáticos, Artes, Turismo, Salud, Actividades Financieras, Servicios Profesionales, Función Pública, Medios de Comunicación y Servicios Personales y/o Sociales, en esta última actividad se estima que trabajan unos 4,3 millones de colombianos que aportan un 15% a la economía del País (DANE, 2017)

En el año 2011 la revista Time consideró que la economía colaborativa sería una de las diez ideas que cambiaría el mundo (Walsh, 2011), sin embargo, la economía colaborativa existe desde los tiempos del intercambio de productos o trueque, cuando aún no existía la moneda.

Algunos intercambiaban lo que no tenían o lo que no podían cargar. En 2010, se publica el libro *What's mine is yours: The rise of Collaborative Consumption*, que ampliaba y analizaba el modelo de la economía colaborativa, éste comenzó a posicionarse como un modelo horizontal e innovador que a través de las plataformas tecnológicas permite optimizar los activos subutilizados y generar nuevas oportunidades de negocio (Llorente & Cuenca, 2016).

Ilustración 2. 4 Pilares fundamentales de la economía colaborativa



Fuente: PwC (2014).

La economía colaborativa tiene una relación directa con la tecnología, vincula de una manera especial el comportamiento de los individuos en el ecosistema digital, el cual engloba nuevas formas de interacción, como las redes sociales, que permiten optimizar los activos subutilizados, gracias a que podemos compartirlos, intercambiarlos o alquilarlos a través de plataformas sin sacrificar los estilos de vida o nuestras libertades (Llorente & Cuenca, 2016).

- **Descripción de la idea de negocio**

El modelo de negocio ofrece un mecanismo que facilita la interacción entre usuarios prestadores del servicio con los tomadores a través del uso de tecnologías, permitirá la articulación entre los oferentes y demandantes a través del uso de tecnologías, como lo es una plataforma, una página WEB, aplicación móvil o mecanismo digital a través de la cual los técnicos obtienen visibilidad en el mercado y pueden responder a una demanda de servicios (de plomería, electricidad, jardinería, entre otros), donde los oferentes (técnicos) contarán con el respaldo de una empresa que les brindará mayor campo de acción a un precio justo y por otro lado, se encuentran los demandantes (usuario final) que tendrán un mayor nivel de confiabilidad sobre la elección entre diferentes alternativas de solución a su necesidad o problemática.

La experiencia del técnico y sus capacidades certificadas tendrá mayores oportunidades de formar parte del modelo de negocio, el cual le permite mejorar diferentes aspectos, entre ellos:

- Las condiciones laborales ya que, a través de la articulación de una manera directa entre el Demandantes del Servicio y el Oferente, permite garantizar, reconocimiento, pertenecer a una red de referidos a manera de red social,
- Recompra del servicio, continuidad,
- Estabilidad en los ingresos,
- Fidelización de los clientes,
- Flexibilidad y libertad en los horarios.
- Generación de trabajos complementarios
- Acceso al mercado laboral
- Alternativas de generación de ingresos
- Atención priorizada de servicios en zonas de influencia cercanas a su lugar de residencia, garantizando así mayor velocidad de respuesta y menos costos de desplazamiento,
- Mejores niveles de ocupación e ingresos, como se mencionó anteriormente.
- El contar con el respaldo de una marca que tendrá presencia permitirá el posicionamiento en el mercado a través de redes, página Web, bajo el enfoque de un modelo de negocio colaborativo que, como lo define Rachel Botsman es “un sistema económico de redes y mercados descentralizados que libera el valor de los activos infrautilizados al hacer coincidir las necesidades y los que tienen, de manera que eluden a los intermediarios tradicionales” (Botsman, 2015), el cual busca dignificar el trabajo, las condiciones de prestación y mejorar los indicadores de satisfacción del cliente y, respecto al presente trabajo, busca en el sector de las reparaciones básicas en el hogar, la mejor manera que esta satisfacción sea garantía de recompra a la empresa y al mismo técnico prestador del servicio.

Los aliados estratégicos (empresas o personas naturales) para la inscripción en la plataforma, contarán con los soportes necesarios que los acredite como expertos en las soluciones ofertadas. La plataforma le permitirá al Oferente (prestador del servicio) tener un perfil técnico, un historial de los servicios prestados y la calificación que los usuarios tomadores del mismo dan según la experiencia recibida, de tal manera que, permitan generarse redes de referidos y de fidelización.

También es un factor importante para el Demandante:

- Impacta positivamente el nivel de confianza que reduce la incertidumbre que necesita el tomador del servicio a la hora de solucionar sus problemáticas de mantenimiento y reparación en el hogar.
- Mejora el bienestar, según Fedesarrollo (2020), el uso de las plataformas ha incrementado el PIB en 0.08%.
- El país deja de emitir 40.000 toneladas anuales de CO₂, Fedesarrollo (2020)
- Ahorro de 0,29kg CO₂/viaje en la búsqueda de soluciones y domicilios

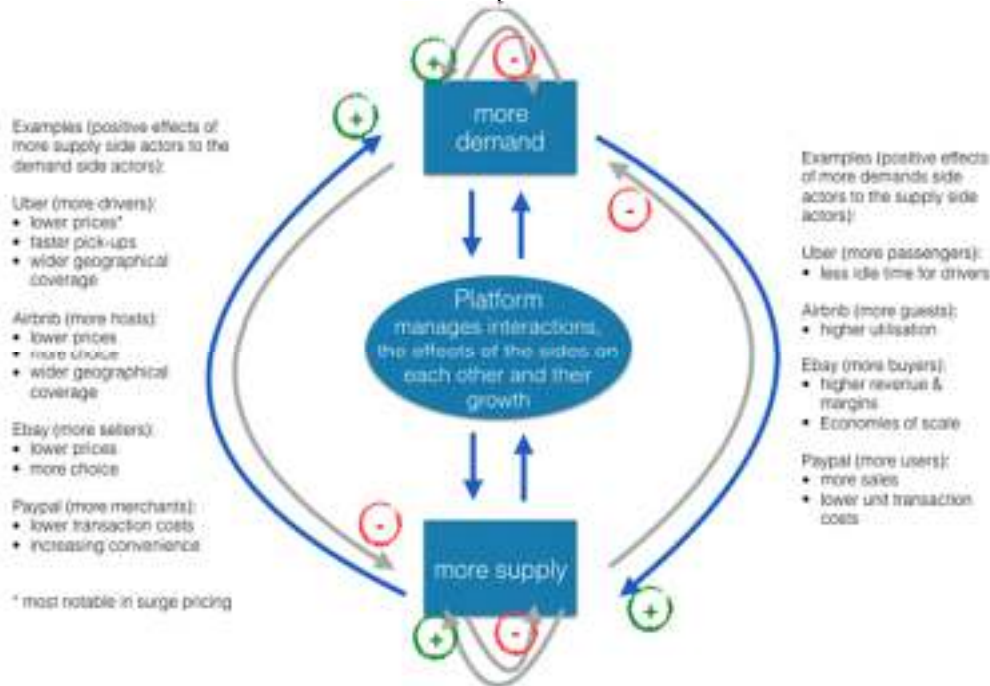
En los últimos años y particularmente desde el 2010, Alexander Osterwalder ha venido promulgando el concepto de modelo de negocio como “un modelo que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2010). La hiperconectividad alcanzada por esta herramienta, ha motivado a los hombres de negocio a reinventar sus modelos, a emprender y a generar valor en la sociedad. El modelo de negocio está compuesto por 9 módulos, los cuales se distribuyen en las 4 áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, infraestructura y viabilidad económica.

▪ **Justificación y antecedentes**

El presente documento contiene el plan de negocios para la creación de una empresa de base digital para una unir la oferta y la demanda de Servicios de Mantenimiento y Reparaciones en los hogares de Bogotá D.C, aprovechando del auge que tienen el consumo de productos y servicios a través de plataformas digitales el cual ha crecido en un 70% entre 2013 y 2019 (BBVA, 2019). La crisis ocasionada por la pandemia del covid-19 ha hecho visible el valor económico y social de las plataformas digitales y, ha despejado dudas sobre su papel en el crecimiento, la generación de ingresos y la bancarización. Las plataformas digitales son claves para armonizar las restricciones de distanciamiento social con la circulación de bienes y servicio (Portafolio, 2020). Las plataformas digitales impulsan la productividad, pues sus beneficios se propagan por la interacción entre compradores y vendedores, se proyectan en las cadenas de valor y facilitan la digitalización de los negocios.

Todos los sectores de la economía nacional vienen generando un consumo y un proceso de innovación hacia el uso de tecnologías para facilitar su operación, de tal manera que beneficie el acceso a otros mercados y mejoren su ventaja. Hoy día con el COVID 19, estas han tomado una mayor relevancia y hacen parte del diario vivir de todas las personas.

Ilustración 3. Plataformas de lados múltiples



Fuente: FEDESARROLLO (2020)

Como se observa en la ilustración 2, las plataformas cuentan con un demandante y un oferente, las cuales buscan en todo caso distribuir el valor creado y ser un complemento de la cadena de valor. Las plataformas encajan muy bien, en el concepto de Economía Colaborativa y en el sector particular al que se quiere llegar con esta solución, el de servicios como parte de la cadena de valor de sector de la construcción. En este, se puede evidenciar que no se cuenta con un medio que facilite la conexión de la demanda y la oferta de servicios.

Las necesidades permanentes de mantenimiento de una casa habitación, sumadas a la falta de habilidades y tiempo de sus habitantes, abren una atractiva ventana de oportunidad (Entrepreneur, s.f.), lo cual abre la puerta para soluciones con un ambiente colaborativo. Como ofertantes hay plomeros, vidrieros, carpinteros, cerrajeros, herreros, otros, pero pocos emprendedores negocios cuentan con un esquema integral o con una propuesta de valor que contemple todos los servicios que requiere una casa de habitación y que se ofrecen al cliente tomador del servicio. Clientes que buscan niveles de confianza, rapidez y seguridad. Por esto y en respuesta a las tendencias de la oferta de bienes y servicios en Colombia y, los nuevos hábitos de consumo como el impacto del uso de internet sobre los negocios, han surgido nuevos modelos de economía basados en la idea de que no es necesario poseer un bien o un servicio para satisfacer una necesidad.

En el sector, la famosa llamada guerra del centavo, ha hecho que el comportamiento de los técnicos que prestan servicios de mantenimiento haga que los precios del servicio fluctúen de sobremanera, afectando el mismo mercado y haciendo que éste pierda garantías y se convierta finalmente en una competencia desleal y en mercado de la informalidad. La Economía Colaborativa, es una solución como respuesta a un nuevo modelo productivo de negocios con el ciudadano productor al centro (BID, 2017), articulada al sector servicios como principal pilar de la economía de los países desarrollados, puede dar total aprovechamiento al potencial que tiene de mercado, estimado en: 1.434.200 millones de viviendas en todo Bogotá., de acuerdo con información suministrada por el DANE en el último censo realizado en 2018 (DANE, 2019).

Fedesarrollo (2009), estimó que las plataformas digitales participan con 0,2 puntos porcentuales del PIB (FEDESARROLLO, 2020)., por otro lado el mismo informe amplía información sobre los beneficios que estas generan para los usuarios (oferentes), han llevado a la formalización de los negocios, quienes participan de ellas, en especial los compradores, afirman lo siguiente: 43% afirma que su afiliación a las plataformas los ha llevado a aumentar el uso del internet, 37% a aceptar medios digitales de pago, 20% a pagar más impuestos, 14% a llevar registro de contabilidad y 18% a registrarse en la Cámara de Comercio. Así mismo, 45% de los prestadores de servicios afirman que las plataformas los ha llevado a abrir una cuenta bancaria. Lo anterior indica que el uso de plataformas genera mayor inclusión productiva.

- **Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

Objetivo General

Estructurar un plan de negocios para formalizar y poner en marcha una empresa que tendrá como base las tecnologías de información para la articulación de la oferta y demanda en los servicios de mantenimiento y reparaciones en los hogares de Bogotá.

- **Objetivos específicos.**

1. Estructurar un plan de negocios en sus componentes técnicos, comercial, financiero organizacional y determinar la viabilidad de este.
2. Formar un equipo de trabajo altamente calificado en temas de fontanería, cerrajería y carpintería
3. Lograr para el primer año de creación del negocio 700 usuarios prestadores del servicio
4. Lograr vender en el primer año 17.500 servicios a través de la plataforma

5. Generar 3 empleos directos en el primer año de operaciones de la empresa.
6. Lograr cubrimiento siquiera del 10% de los hogares en estratos 3 en adelante, ubicados en la ciudad de Bogotá.
7. Lograr ventas en el primer año de operaciones, equivalentes a \$168.500.000.
8. Lograr un crecimiento anual para el segundo año del 20%, a partir del tercer año, crecer a una ratio del 8%

- **Estado actual del negocio**

El negocio se encuentra en fase de creación y validación temprana. Con el presente plan de negocios se pretende proceder a la creación de la empresa y desarrollar actividades claves como la gestión de recursos, la conformación del equipo de trabajo. Actualmente se genera un reconocimiento del mercado al que se pretende llegar, se realiza networking con diferentes instituciones que vienen validando la iniciativa empresarial.

Se están realizando estudios de viabilidad técnica y financiera en la zona de influencia del proyecto para así poder poner en marcha la iniciativa empresarial como propuesta al aprovechamiento de la tecnología, las diferentes formas de economía, en este caso, la colaborativa y oportunidad de mercado desde una perspectiva de alto impacto social, ambiental y económico.

- **Descripción de productos o servicios**

Se pretende generar relaciones entre vendedores y compradores a través de una plataforma donde cada uno de los lados efectúan la acción directamente. La plataforma define las condiciones que deben cumplir cada uno de los lados para beneficiarse de las interacciones realizadas en su ecosistema, entre estas, la comisión de entrada si la hubiera o las comisiones por transacción realizada (SIC, 2019, pág. 6). La relevancia de la plataforma dependerá del número de agentes (compradores y vendedores) interactuando en ésta y de la cantidad de información relevante que se genere de estas interacciones.

A través del concepto de economía colaborativa definido en este documento, el producto propuesto está relacionado con la disposición de una plataforma tecnológica que logrará articular a oferentes y demandantes de servicios del hogar (mantenimiento) relacionados especialmente con el sector de la construcción. Una plataforma dinámica que permita al prestador del servicio

ofertar su servicio de acuerdo con la especialidad, con su experiencia, considerando factores también de ubicación geográfica lo cual les permite contar mayor comodidad y flexibilidad en las atenciones. La plataforma contará con un portafolio variado de servicios como lo son plomería, vidriería, carpinterías, cerrajerías, herrerías, entre otros. Permitirá contar con los perfiles de los prestadores del servicio, donde se describa su experiencia de tal manera que el Usuario o Demandante cuente con un portafolio amplio de posibilidades y decida a la hora de la compra del servicio. Cuenta también con posibilidades de generar los pagos a través de pasarelas de pagos dispuestas, las cuales permitirán además facilidad para las partes.

Se busca prestar el servicio de mantenimiento a los hogares de manera cómoda y segura que, reúne diversos elementos: accesibilidad que se ofrece a los hogares para acceder a un servicio de mantenimiento y reparación en el hogar de manera integral con técnicos especializados, encontrando diversos servicios en un solo lugar, principalmente virtual que le permite a los clientes gozar de garantías en la compra de un servicio que usualmente ha sido ofrecido de manera empírica e informal, donde la variedad en precios también afecta la calidad del servicio.

Se ofrece seguridad ya que, para que un técnico pueda prestar el servicio a través de la aplicación, se realizará un análisis previo a las hojas de vida de cada uno. El servicio está en la oportunidad de ofrecer el servicio, con un mercado cautivo, un reconocimiento de marca que permita posicionar el servicio que cada uno ofrece, la recompra y, en general el aumento en el nivel de ingresos. Se cuenta con una intermediación que beneficia a todos los actores de la economía colaborativa.

- **Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

Teniendo en cuenta el tipo de servicio a ofrecerse y las tendencias del mercado inmediato y las proyecciones a futuro, el cual refleja el espíritu de la iniciativa productiva, se ha pensado en nombre como Ally for Home, considerando un nombre sonoro y de fácil recordación.

En Colombia el segmento empresarial, está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la ley 590 de 2000, conocida como la ley Mi pyme y sus modificaciones a través de (ley 905 de 2004).

La empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá, explícitamente en la localidad de Fontibón, siendo este un sitio estratégico para el mercado objetivo y potencial de la empresa.

- **Potencial del mercado en cifras**

Según datos oficiales de Bogotá en 2019, la capital de Colombia tiene una extensión de 163.635 hectáreas de territorio de los cuales 37.972 hectáreas son de suelo urbano (23,2 por ciento), 122.687 hectáreas son de suelo rural (75 por ciento) y 2.974 hectáreas corresponden a suelo de expansión (1,8 por ciento), luego de la consolidación del último censo nacional de población y vivienda realizado por el DANE, la capital colombiana tiene 7.181.469 habitantes, y cuenta con 2.523.519 viviendas en todo su territorio, de los cuales el 37% pertenecerán a estratos 3, y 15% pertenecen a estratos 4, 5 y 6, convirtiéndose los estratos 3 en adelante como el potencial de mercado superior al 50% de la población total de Bogotá para el modelo de negocio.

Siendo Bogotá, una ciudad con tan alta diversidad sectorial y con estratificaciones sociales que también presenta diversidad; en el norte se puede encontrar estratos 1 y 2, en el sur de la ciudad encontrar estratos 3 o clase media, hace que los intereses del presente plan de negocios no se centren solo en un tamaño de mercado orientado en un solo sector, sino por el contrario, ampliar el abanico de oportunidades para que toda la población pueda hacer uso de servicios de mantenimiento en sus hogares mediante una plataforma en internet que integre en un solo espacio todas las posibles soluciones a las problemáticas de mantenimiento y reparación de la población Bogotana en estratos 3 en adelante, por eso, la empresa contempla una ubicación en una zona estratégica como Modelia o ciudad salitre, consideradas estas zonas como eje central de la ciudad, donde convergen importante cantidad de empresas y hogares nicho del presente proyecto.

- **Ventajas competitivas del producto y/o servicio**

Con base al libro “Administración estratégica: competitividad y globalización” de los autores: Hitt, Ireland & Hoskisson, la base o el fundamento de la ventaja competitiva son los recursos, las capacidades y las competencias medulares, éstas últimas se dan sólo cuando existen capacidades valiosas, raras, costosas de imitar y no sustituibles, generando entonces una ventaja competitiva sostenible (Hoskisson, 2008).

Sólo cuando estos cuatro elementos se cumplen y son una herramienta para crear competencias medulares. La otra es la cadena de valor segmentándose en actividades primarias y de soporte con la finalidad principal de crear valor adicional a la empresa, la cual también hace uso del outsourcing para adquirir el valor creado para alcanzar esta ventaja competitiva.

La ventaja competitiva del servicio que se propone en el presente documento se fundamenta en la articulación de servicios para el hogar, los cuales actualmente carecen de una estrategia de negocio integral que garantice la oferta y la demanda, lo cual está generando que cada día se presenten mayores niveles de informalidad en el sector.

Dicha informalidad ha causado que el usuario tomador del servicio contrate a personas que cuentan con conocimiento en el tema, pero no son los expertos para realizar satisfactoriamente la labor y, en consecuencia, los servicios carecen de calidad y garantía que finalmente afectan negativamente la reputación del sector servicios para el hogar (mantenimiento y reparaciones). El presente plan de negocios busca adaptar las soluciones a la medida de las condiciones sociales, culturales, entre otras de cada segmento de mercado al que se espera llegar, donde el sistema de medición de la calidad del servicio busque siempre la gestión de la calidad en los mismos y los indicadores de satisfacción del cliente cumplan con los estándares esperados, permite a la empresa obtener mayor recordación e imagen favorable en el mercado, siendo el cliente tomador del servicio quien está constantemente evaluando la calidad de servicio ofrecido por los técnicos.

▪ Resumen de las inversiones requeridas

Se presenta información para el plan de negocio, es información real, realizada a través de cotizaciones en diferentes sitios, incluyen impuestos.

Tabla 1. Resumen de las inversiones

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 30.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 39.000.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en Simulador EAN

- **Proyecciones de ventas y rentabilidad**

Tabla 2. Proyecciones de ventas y margen operativo

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 168.000.000,0	\$ 187.608.960,0	\$ 232.109.805,3	\$ 258.574.965,3	\$ 287.638.791,4
COSTOS ANUALES	\$ 29.750.000,0	\$ 32.997.510,0	\$ 40.982.907,4	\$ 45.899.217,0	\$ 51.454.858,2
MARGEN OPERATIVO	\$ 138.250.000,0	\$ 154.611.450,0	\$ 191.126.897,9	\$ 212.675.748,3	\$ 236.183.933,2

Fuente. Elaboración propia con base en Simulador EAN

- **Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad**

Tabla 3. Indicadores Financiero y evaluación de viabilidad

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO					
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR)	10,00%				
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO INVERSIÓN AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
	\$80.822.500,00	\$8.670.451,65	\$42.364.975,37	\$70.489.805,36	\$71.076.827,50
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO	\$ 110.264.204,57				
TASA INTERNA DE RETORNO	26,34%				
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,24 AÑOS				

Fuente. Elaboración propia con base en Simulador EAN

- **Equipo de trabajo**

Se propone un equipo de trabajo pequeño, peor acorde a este tipo de negocios. Un Gerente con un perfil Administrativo, un community manager, dos ingenieros para el soporte técnico y la puesta en marcha., las funciones del equipo de trabajo se relacionan en el capítulo donde se encuentra los asuntos organizacionales de la empresa.

Ilustración 4. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3. Análisis del sector

▪ Caracterización del sector

El sector servicios es el principal pilar de la economía de los países desarrollados. Incluye actividades tan variadas como la educación, el comercio, el turismo o los servicios personales y del hogar. El sector servicios es el que más volumen de puestos de trabajo crea y el que más transacciones comerciales registra (Serrano, 2011).

A finales del 2018, el DANE reveló que el valor agregado de todos los sectores de servicios de la economía creció al 4.3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2.6% registrado un año atrás. En línea con lo observado en los últimos años, dicho crecimiento logró superar el desempeño de la economía (como un todo), que se expandió solo 2.2% en el mismo período (ANIF, 2018). Con referencia a lo mencionado por el autor, el sector servicios es un sector que ofrece variabilidad, ofreciendo múltiples opciones para la generación de ingresos; teniendo en cuenta las necesidades de los individuos.

Según Camacol, estima que el sector crecerá entre 3.1% y 4.1% en 2019, indica que, pese a que en el año 2018 el sector presentó varios trimestres con recesión, esta expectativa viene acompañada de varios elementos, como lo son la generación de empleo y el dinamismo de insumos de la construcción los cuales vienen logrando una dinámica positiva. (República, 2019). Adicionalmente Camacol cree que en Bogotá y Cundinamarca se verá el lanzamiento de 55.246 unidades de vivienda nueva, de las cuales 49,6 % se desarrollarán en la capital del país.

El sector de la Construcción abarca diferentes subsectores que comprenden la especialidad y la transformación de materias primas en procesos de armado de una estructura, cuyo tamaño puede variar desde una casa hasta un rascacielos o infraestructuras como un túnel o una carretera (Enterritorio, 2019).

Es un sector que como los demás requiere de cambios e innovaciones, que cada día los usuarios demandan y exigen calidad y oportunidad en los diferentes servicios que se derivan de él, pese a diferentes ciclos que ha tenido el sector de la construcción, de manera constante genera nuevos modelos de negocio, nuevas formas de prestar el servicio con base al uso de las nuevas tecnologías, pero a su vez, esto genera muchos temas por discutir y encontrar el mejor

camino de aprovechamiento en esta tendencia a favor de la comunidad, claro ejemplo de economía colaborativa en Colombia es Rappi, quien con su modelo de negocio ha logrado articular considerablemente todo tipo de comercio en el país, a tal punto que su modelo de negocio siendo pionero en Colombia, logró expandirse rápidamente a otros países de América, sin embargo, existen varios puntos por discutir y dar mayor fortaleza en cada uno de sus procesos de operación.

Este sector, cuenta hoy con una diversidad de soluciones, en este caso interesan aquellas que utilizan la tecnología, en especial las plataformas como un canal de comunicación entre compradores y vendedores de diferentes servicios, en este de los servicios del hogar relacionados con el mantenimiento, un servicio muy necesitado con el concepto de la Economía Colaborativa, el cual como sector actualmente no existe realmente, pero que finalmente forma parte del gran renglón económico como lo son los servicios. La Economía Colaborativa, como ya se ha mencionado en las definiciones, se trata de un nuevo modelo productivo de negocios con el ciudadano productor al centro (BID, 2017), sin embargo, viene aportando de una manera importante a la economía de los países, por lo que para el presente proyecto, se presenta información destacada del sector construcción y de servicio, teniendo en cuenta que las dinámicas del conocimiento han sufrido una aceleración por cuenta de las tecnologías que sufren cambios radicales de manera rápida, lo que permite visualizar es que, facilitará la actualización del conocimiento, la circulación ágil, barata y mucho más rápida de los conocimientos de los seres humanos, de igual manera, facilitarán la oferta y demanda de los productos ya que aportan a muchas de las cuentas que se mueven en la Economía Colaborativa.

Allí se encuentran involucrados los servicios digitales, que como se indicó anteriormente están en auge en el mundo. Es de interés analizar la dinámica de Economía Colaborativa, donde este proyecto pretende incursionar, siendo la tecnología la que ofrece un factor diferencial para la empresas prestadoras de servicios ya que las redes sociales y, ahora el fácil acceso a una página web, les ha permitido a los empresarios mejorar sus canales de comunicación directa con el público, son pocas las empresas que articulan las tecnologías de información y sus bondades de conexión móvil en el beneficio de sus proyecciones de crecimiento, convirtiéndose en una ventaja competitiva para todo negocio.

- **Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

La economía colaborativa ha ganado gran importancia en la era digital, debido al uso intensivo de las TICs. Esto se debe a la necesidad, y facilidad que otorgan los nuevos medios digitales, de eliminar los intermediarios entre servicio y persona. Sin embargo, la misma ha supuesto un rápido crecimiento de nuevos modelos de negocio, que han llegado a cambiar los hábitos de consumo a nivel mundial. La identificación de riesgos potenciales permite detectar los puntos débiles del plan de negocios, facilitará para la puesta en marcha un correcto análisis de riesgos, generará confianza en el equipo emprendedor y también del equipo de trabajo para su puesta en marcha, al igual que entre inversionistas potenciales y socios estratégicos (Ministerio de Industria, 2010).

Se debe realizar un trabajo amplio y fuerte que demuestre pleno conocimiento del sector servicios y una visión de futuro para el negocio.

Para realizar el análisis externo del sector, por un lado, se utilizará el de entorno específico creado y recomendado por M. Porter (Porter M. E., 2008).

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Importancia alta.

Para el modelo de negocio que se propone, entra en un mercado amplio con la participación de personas naturales y un sistema de oferta y demanda que se ha venido caracterizando por un canal directo. Por lo que empresas competidoras, aunque las hay, son pocas las que se encuentran participando en el mercado y no gozan de suficiente estructura en su modelo de negocio que les permita y garantice satisfacer la demanda de todos y cada uno de los servicios más requeridos en los hogares a manera de persona natural.

En este sentido, la competencia constante de técnicos que se forman en instituciones como el Sena, entre otras instituciones que hoy día se encargan de transferir conocimientos y herramientas y que en el sector de la construcción se mueven de esa manera.

El desarrollo tecnológico ha permitido la entrada de modelos de negocio que prestan servicios similares. En Bogotá, se cuenta con un portafolio de empresas que vía páginas Web ofrecen este tipo de servicios, sin embargo, estas empresas se especializan en el servicio y no cuentan con uno de los elementos de la propuesta de valor de la presente iniciativa, que es contar con un portafolio amplio de diversos servicios para el hogar.

De tal manera que el uso y aprovechamiento de las tecnologías y las oportunidades que florecen de su misma dinámica, pues la alta demanda de servicios vía estas plataformas o el uso de las TICs. Ejemplo de ello, son las empresas multinacionales las cuales cuentan con una gran variedad de servicios como solución y respuesta a las necesidades de los hogares, del cual se puede relacionar como ejemplo, el caso es homecenter con su línea de servicios especializados para todo el hogar, por otra parte, aseguradoras como suramericana, también ofrece pólizas o planes hogar, en el cual ofrecen asistencia domiciliaria para proteger contra situaciones imprevistas.

A pesar de que la presencia de empresas especializadas en estos servicios es escasa, el riesgo por la entrada de grandes compañías internacionales y la creación de negocios tipo startup, son una amenaza.

Porter (2009) indica que los nuevos aspirantes a entrar en una empresa aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir y complementa diciendo que cuando los nuevos aspirantes proceden de otras empresas y deciden divorciarse, incluyen en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad (Porter M. , 2009).

Rivalidad entre los competidores: Importancia Alta

La rivalidad está dada con grandes empresas que cuentan de una u otra forma con importante reconocimiento en el mercado por la prestación de servicios que son especializados. Las cuales su actividad de negocio principal es complementaria a soluciones para la construcción pero que a su vez vieron la oportunidad de migrar a modelos de negocio más amplios con respuesta a mantenimientos y reparaciones. Adicional a esto, existen personas naturales que ofrecen estos servicios y gozan de reconocimiento, pero su portafolio o campo de acción se limita a dos o máximo tres servicios para el hogar, y aunque no siempre están certificados como expertos en el tema, sí son una competencia para el modelo de negocio por la facilidad de negociar y ajustarse a la economía del usuario tomador.

A nivel internacional, se cuenta con diversas experiencias de empresas que prestan este tipo de servicios, en Bogotá se cuenta con algunas ya sólidas en el mercado: Timbirit, Chepe & Pepe (Este modelo de negocio se basa en la prestación de un servicio de soluciones al hogar mediante el contacto por medio de una plataforma tecnológica donde se inscriben tanto usuarios como prestadores de servicio amparados por unas normas pre acordados en los términos y condiciones, el usuario solicita el servicio, recibe opciones de técnicos que hay en su área para

escoger quien puede prestar el servicio; el usuario puede escogerlo de acuerdo con varios parámetros como número de servicios prestados o valoración de estos.

Chepe y Pepe cobra una comisión al prestador del servicio de acuerdo con una tabla, este pagará aún el servicio que haya sido cancelado, en ningún momento el usuario pagará recargo o comisión a Chepe y Pepe por ningún concepto, dicha empresa cuenta con presencia en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

Por su parte, Timbrit (Es una aplicación disponible para sistemas operativos de Android y de iPhone), la cual articula una amplia gama de servicios profesionales para brindar soluciones al hogar y la oficina, cuenta con presencia principalmente en ciudades como Bogotá y Buenos Aires (Argentina), en los cuales además de brindar soluciones puntuales de aseo, ofrece servicios de asesoría especializada para la adecuación de espacios, entre sus servicios sobresalen, mantenimientos técnicos de instalaciones de gas, plomería, electricidad, carpintería, albañil, decoración de interiores, servicios generales, cuidado de mascotas, mantenimiento de piscinas, control de plagas, instalaciones básicas y otros.

No todas estas ofertas ofrecen una cobertura en Bogotá mediante el trabajo colaborativo que optimice el tiempo del usuario (oferta) que ofrece el servicio y el usuario que compra (demanda) o paga por el servicio.

Poder de negociación con los proveedores: importancia Alta.

Porter (2009) indica que los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar el precio elevado, limitar la calidad o los servicios al traspasar sus costes a los participantes de la industria (Porter M. , 2009), La amenaza es alta, considerando que se cuenta con una dependencia de los clientes - proveedores y del servicio que se presta para los usuarios que son las “reparaciones y el mantenimiento del hogar”.

Los técnicos de las diferentes modalidades de servicio que se espera ofertar en cierta manera afectan el desarrollo integral del modelo de negocio, se depende en gran medida del poder de negociación con este personal.

Aunque se deben prever estrategias para ello, no deja de ser riesgoso el hecho que son actores fundamentales en este modelo de economía colaborativa y pueden verse atraídos por estos modelos de negocio, que no siempre garantizan estabilidad y comercio justo.

Se estima que, para mitigar la amenaza en este aspecto, se logre la conformación de una red de clientes - proveedores oferentes de los servicios, que se entrenarán en temas de atención

al cliente, trabajo de alta presión, entre otras que garanticen la confianza y la fidelidad con el cliente tomador del servicio.

En la actualidad en Bogotá, se tiene una oferta de instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, que son todas aquellas instituciones de carácter estatal o privada organizadas para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 de 1994 (MEN, 1994), las cuales han otorgado a los egresados una formación para un mercado laboral real, permitiendo disminuir el impacto de esta fuerza, toda vez que se tiene una oferta importante para lograr la consolidación de una red de técnicos que facilite el ofrecimiento de la propuesta de valor del negocio.

Amenaza en el ingreso de productos sustitutos: Importancia alta.

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera (Porter M. , 2009). Dadas las condiciones del modelo de negocio propuesto, los servicios que se ofrecerán, cuentan con una importante variedad de servicios sustitutos, que son prestados por personas naturales, quienes normalmente ofrecen estas soluciones de manera informal y, no siempre cuentan con conocimientos certificados, sino que la misma experiencia adquirida los perfiló para dedicarse a prestar estos servicios a la comunidad. Por otra parte, muchos de los hogares prefieren hacer sus reparaciones por su propia cuenta, convirtiéndose en una solución sustituta a la necesidad que se genera.

Poder de negociación de los clientes: Importancia alta

Para el desarrollo del modelo de negocio, los usuarios son un actor importante para que el proceso de colaboración se concrete. Es indispensable que se cumpla con los requerimientos, expectativas y las motivaciones de compra del público objetivo y potencial. Siendo esto uno de los principales retos del modelo de negocio una vez sea puesto en marcha, ya que se debe empezar por sensibilizar y generar cultura para la utilización de la tecnología para adquirir productos y servicios como estrategia de eliminación de barreras comerciales y sociales.

Hoy día, existen nuevas formas de promocionar, ofertar y llevar un producto o servicio a un consumidor final, siendo las herramientas tecnológicas una estrategia que juega a favor de la eliminación de las barreras sociales que existen en las ciudades. Una de las razones por las que han surgido nuevas formas de negociación comercial, es por la situación económica a nivel mundial, la cual no pasa por el mejor momento, las situaciones de conflicto armado y

enfrentamiento de grandes potencias como Estados Unidos y China, han generado que los pequeños, medianos, además de grandes empresarios busquen la manera de aunar esfuerzos para satisfacer la demanda según las exigencias, preferencias y oportunidades que se dan en un mercado cada día más globalizado, exigente e impactando por diferentes situaciones exógenas en la oferta y la demanda, pero que finalmente son causales de recesiones económicas y aparición de nuevas formas comerciales que faciliten la optimización del dinero, el tiempo y den garantía de la supervivencia comercial de empresas y profesionales emergentes.

▪ **Análisis de las fuerzas que impactan el negocio – Macro entorno**

Se considera importante realizar un análisis del entorno de manera más amplia, para conocer las oportunidades y las amenazas con las que se cuenta en el sector que participará la empresa y poder capitalizarlas para facilitar la ejecución de cualquier propuesta de innovación de la compañía.

Se aplicó el modelo PESTEL, con el objeto de identificar con claridad las tendencias del sector que afectan el modelo de negocio:

Entorno Político

Partiendo de la normatividad Colombiana que, cada día tienen un enfoque de más apoyo a la creación de empresa bajo conceptos altamente innovadores y diferenciales, están facilitando la generación y puesta en marcha de ideas de negocio con alto componente social como estrategia de creación de fuentes de empleo en todos los sectores económicos, viendo al emprendimiento como solución a problemáticas de desempleo y respuesta al aprovechamiento de los recursos y capacidades con las que cuenta en el país para su crecimiento socioeconómico .

Aunque cada día surgen normas y decretos para garantizar procesos de contratación dignos para los prestadores de servicios, existe la necesidad de tomar conciencia desde los empleadores para una monetización del modelo de negocio que garantice el pago justo sobre el servicio prestado y sobre todo garantizar mejores procesos en la prestación del servicio desde la empresa propuesta con el cliente – proveedor, la empresa propuesta con el cliente tomador y el cliente prestador del servicio con el cliente tomador del servicio.

En todo caso es un sector que tiene dificultades para posicionarse, generalmente cuando llega a un país no se facilita la puesta en marcha y deben empezar en la informalidad (Semana,

2019). Lo cual es una dificultad para este tipo de negocios, donde la normatividad no es clara y hasta ahora se está empezando a necesitar y a diseñar.

Entorno Económico

Paulatinamente con el entorno político del país, la economía puede presentar impactos favorables o no, según lo dispongan las diferentes ramas del poder público, lo cual, en estos últimos años, ha presentado unas reformas alentadoras en temas de emprendimiento desde el punto de vista de la economía naranja como oportunidad de desarrollo para el sector servicios mediante la implementación de las tecnologías de información y comunicación.

En los periodos 2018 y 2019 los programas para la productividad representan recursos por más de 20 billones de pesos, mientras que los dineros para emprendimiento, formalización y dinámica empresarial representaron más de 10 billones de pesos (Ministerio de Industria, 2010), siendo el sector servicios uno de los que más representación tiene en la economía nacional.

Entorno Social

Haciendo un repaso por años, inclusive siglos anteriores, la economía colaborativa siempre ha existido como actividad fundamentada en el intercambio de mercancías entre poblaciones que no gozaban de poder adquisitivo o que no estaban monetizadas aún. Favoreciendo considerablemente el sostenimiento de poblaciones especializadas en producir determinado producto o ser fuertes por la realización de ciertas labores.

Hoy en día, las nuevas formas de ofertar y demandar bienes y servicios, principalmente por medio de las tecnologías, han sido grandes promotores de desarrollo económico con todas sus extensiones, teniendo alta relevancia en la parte social, ya que las personas empíricas en diferentes actividades han tenido la oportunidad de ofrecer servicios y sobre todo certificarse mediante estrategias logradas entre estas plataformas y entidades que forman para el empleo.

Las plataformas digitales hacen parte del diario vivir y han jugado un papel primordial en la pandemia del COVID-19 (FEDESARROLLO, 2020).

En diciembre de 2019 el país no sospechaba que entraría en una cuarentena de casi 6 meses y que ésta iba a evidenciar la urgencia de la digitalización. En ese momento, el Gobierno estableció la necesidad de invertir \$121.619 millones en cinco años para crear las condiciones que permitieran a Colombia entrar con pie firme en la cuarta revolución industrial (Dinero, 2020)

Entorno Tecnológico

Si bien es cierto, el acceso a la tecnología en el país, ha mejorado considerablemente, donde en los tres últimos años Colombia se ha mantenido entre el grupo de los 100 países con mayor acceso, uso y habilidades en las TIC, sigue siendo un reto el tema del acceso a banda ancha móvil y el diseño de políticas que fomenten la evolución en este punto (Enterritorio, 2019), y aunque el gobierno está tratando de mejorar la situación mediante procesos de integración tecnológica para toda la comunidad como lo son los puntos vive digital y el control sobre la oferta y demanda que se ejerce sobre las empresas prestadoras del servicio, aún es complejo hablar de implementación y cultura digital en un país con tan baja cobertura tecnológica. Sin embargo, cada vez más empresas cambian su forma de hacer negocios para sacarle provecho a la tecnología, pero el país aún sigue rezagado en los preparativos para la cuarta revolución industrial (Dinero, 2020), pero aun así el panorama es alentador ya que existen logros en esta materia como por ejemplo: fortalecimiento de la industria TI, apoyo al emprendimiento en desarrollo de contenidos y aplicaciones digitales, desarrollo de proyectos de soluciones innovadoras TIC para las áreas de turismo y salud, apoyo al teletrabajo, revisión y actualización del marco regulatorio.

La población de interés, es decir, que tiene acceso y hace uso de redes sociales, internet, dispositivos móviles y similares es de 33.9 millones, esto equivale al 67% de la población total del país. De esta muestra poblacional, el promedio de uso de internet es de 9 horas y 10 minutos, mientras que de redes sociales es de 3 horas y 45 minutos diarios. Así mismo, un 93% tiene un *smartphone* y un 79% acceso a un computador o portátil (Paxzu, 2020).

Favoreciendo la sensibilización de los diferentes grupos poblacionales en cuanto las bondades de la utilización de la tecnología para incrementar las oportunidades y posibilidades de relacionamiento y negociación de la comunidad. Otro dato relevante a mejorar en el tema de transformación digital, es la administración eficiente de la información mediante Big Data e IA, logrando así, garantizar la información sensible de los usuarios en cada una de las transacciones realizadas a través de la internet.

Respecto al uso de las aplicaciones móviles según IAB Colombia -Interactive Advertising Bureau (2018), cada día la utilización de redes sociales, aplicaciones, además de otras tecnologías de la información y comunicación, en Colombia toma más fuerza en la cotidianidad, tanto desde lo económico, lo social, como lo político, a finales de 2018 Colombia ocupó el cuarto lugar en América Latina, desde el punto de vista del consumo de aplicaciones, lo cual se puede soportar con base a la conectividad por redes sociales, donde el 88% de los colombianos, utilizan

aplicaciones para darle manejo a sus interacciones en la red, utilizando en promedio siquiera 20 minutos diarios para visitar dicha red o aplicación. Además, apoyando los anteriores datos, IAB y Mercado Libre señalan que tres de cada 10 compras en línea en el país son hechas por dispositivos móviles a través de aplicaciones, donde la satisfacción del cliente demuestra que el 78% de los compradores aseguran que la experiencia fue muy positiva y seis de cada 10 usuarios demuestran interés de recompra en el corto plazo.

Según el portal de internet webfindyou (www.webfindyou.com, s.f.) en uno de sus blogs sobre el poder del internet, el verdadero impulso de la tecnología y dispositivos móviles se dio en el año 2007, cuando Apple lanzó el primer iPhone, y con este, su conocida App Store que facilitaba la descarga de aplicaciones propias e independientes, por su parte el sistema operativo Android, no se quedó atrás y para el año 2008 puso a disposición su primera tienda que llevó por nombre "Android Market" pero en el año 2012 decidió cambiarla a "Google Play", como actualmente se conoce, convirtiéndose en la tienda preferida por los usuarios de países denominados emergentes, ya que este sistema operativo es menos costoso que Apple y en consecuencia, vende más equipos celulares a nivel mundial; no obstante, Apple registra mayores ganancias económicas, donde para finales de 2018, registró más de 38 millones de dólares por descargas de aplicaciones en App Store y, Google play, registró para este mismo periodo ventas estimadas por 20 millones de dólares, esta diferencia económica se da a raíz de que Apple goza de mayor aceptación en países con mejor poder económico de sus ciudadanos, donde estos están dispuestos a pagar por descargar una App con todas sus funcionalidades.

Entorno Ambiental

Cada día es más común encontrar empresas con mayor compromiso por minimizar las externalidades negativas que se puedan derivar por sus operaciones, de ahí que los líderes de estas organizaciones optan por invertir en el desarrollo de mejores prácticas corporativas que incluyen nuevos hábitos de producción que van más alineados con los hábitos de consumo más consientes como aprendizajes adquiridos para garantizar la sostenibilidad del entorno. Además, teniendo como guía la agenda 2030 con sus 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), plantean una visión más consiente en los procesos de intercambio comercial, entendiéndose en cada una de sus fases de producción, comercialización y consumo (PNUD, 2017).

En respuesta a estos nuevos hábitos de producción y consumo, los desarrollos tecnológicos son parte de una solución eficiente al uso y aprovechamiento de los recursos,

innovando desde la producción, transformación y comercialización productos y servicios más responsables en toda su vida útil.

Entorno Legales

Las leyes 1014 de 2006, ley 1429 de 2010, entre otras como la ley 334 e 1996, ley 905 de 2004 y la ley 1286 de 2009, por relacionar algunas, todas estas se convirtieron en los mejores aliados para los emprendedores Colombianos, que buscan hacer de un mercado tradicional una propuesta altamente diferenciadora, se presentan ventajas comparativas y competitivas que promuevan la sana competencia a nivel nacional y expanda las posibilidades de incursionar en nuevos mercados con mayores probabilidades de éxito (www.larepublica.com).

No obstante, aunque se cuenta con un panorama alentador desde el punto de vista del ecosistema del emprendimiento y cultura empresarial, hablar desde la legislación de economía colaborativa, no es tarea fácil. Se debe reconocer que aún no se considera como sector y en consecuencia carece de regulación que permita convertirse en un agente de cambio en la economía nacional y el desarrollo que trae profesionalizar labores que han sido vistas como labores básicas que no requieren de certificación para su oferta.

▪ Análisis de oportunidades y amenazas

Una vez realizado el respectivo análisis de las fuerzas que impactan el negocio de acuerdo con M. Porter y el nivel macroeconómico con el PESTAL, es posible considerar una proyección de mercado para el modelo de negocio propuesto y todo el sector de servicios de mantenimiento y reparación en la ciudad de Bogotá., los cuales a través de las siguientes tablas se evidencian oportunidades y amenazas a tener presente para el correcto desarrollo en cada una de las fases para el plan de negocios propuesto en el presente documento.

Tabla 5. Análisis sobre oportunidades y amenazas micro entorno

Oportunidades	Amenazas
O1: Recurso humano, técnicos, tecnólogos y profesionales en diferentes áreas de la construcción, mantenimiento y reparaciones en edificaciones.	A1: Alta competencia a nivel de grandes superficies que han migrado su modelo de negocio a un portafolio profesionalizado en temas de construcción, basado en su

	<p>experiencia y reconocimiento en el mercado, han logrado captar importante mercado en las ciudades que tienen presencia.</p>
<p>O2: Dar aprovechamiento al poco conocimiento del mercado objetivo y potencial sobre las firmas especializadas en este tipo de soluciones, que, a su vez, son pocas y de alto costo para adquirir el servicio.</p>	<p>A2: Importante músculo financiero de las empresas que ofrecen estos servicios, lo cual les ha permitido contar con diferentes plataformas tecnológicas para llegar a mas mercados.</p>
<p>O3: Disposición del equipo emprendedor y el apoyo del emprendimiento en Colombia para incentivar iniciativas de base tecnológica.</p>	<p>A3: Baja cobertura de la conectividad a internet en los hogares colombianos y la falta de cultura hacía la utilización de las TIC en los procesos de oferta y demanda de bienes y servicios.</p>
<p>O4: Alto interés de los técnicos y tecnólogos del sector servicios para hacer alianzas estratégicas y profesionalizar la prestación del servicio de principio a fin.</p>	<p>A4: Poca regulación a actividades que tienen como base la economía colaborativa, lo cual en ocasiones ha generado quejas por explotación laboral y en consecuencia, pueden desmotivar a los potenciales cliente – proveedores de la empresa propuesta.</p>
<p>O5: Mayor oportunidad de acceso a la educación, permitiendo que cada día mas colombianos certifiquen sus conocimientos.</p>	<p>A5: Servicios y actividades no muy bien remuneradas generando que estas personas certificadas ofrezcan sus servicios de manera individual reduciendo su campo de acción.</p>
<p>O6: Alto potencial actual y proyectado de hogares estratos 3 en adelante en la ciudad de Bogotá y ciudades capitales en el país.</p>	<p>A6: Situación económica en el país, hace que los hogares colombianos realicen estas actividades por sus propios medios, o busquen la solución mas económica sin dar mayor importancia a la calidad y aspectos de garantía en el servicio mediante la experticia del técnico certificado.</p>

Fuente: Elaboración propia

▪ Conclusiones sobre la viabilidad del sector

En este apartado, se realiza la evaluación de los factores externos e internos del modelo de negocio este se hace necesario ya que permite el diseño de una propuesta que responde de manera clara a los hallazgos sobre el entorno de la empresa, favoreciendo procesos de innovación en el modelo de negocio. Se utilizó teniendo en cuenta la matriz de factores externos (EFE) y la matriz de factores internos (EFI) de David Fred R, para evaluar los resultados del sector según con las cinco fuerzas de M. Porter.

Partiendo de las ventajas competitivas que ofrece la tecnología, se pensó el presente plan de negocios para incrementar la competitividad del sector servicios mediante la eficiencia en el proceso de la oferta y la demanda, dejando a un lado el exceso de mano de obra que presenta fuertes variaciones en los costos, que sin regulación alguna han mitigado de una u otra forma las exigencias del mercado per a la vez, han dado oportunidad una mala imagen reputacional del servicios para el hogar, por su nivel de incumplimiento y falta de garantías en los trabajos realizados.

La profesionalización de la mano de obra, permite obtener mejores garantías en los procesos que se ofrecen por parte de sus colaboradores, por tal motivo, el presente plan de negocios, plantea dentro de su estrategia contratar personal cualificado para ejercer el trabajo y sobre todo que cuente con las certificaciones de su conocimiento, por lo anterior, se plantea que dentro del proceso de selección al identificar personal con excelente conocimiento y dominio de los temas, pero no esté certificado, la empresa pueda contar con alianzas estratégicas que le permitan a este aspirante realizar la gestión correspondiente para obtener la certificación y así hacer parte de la empresa, siendo una estrategia para captar nuevos talentos con excelente proyección y dominio de los temas.

Evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE), evalúa los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo para el modelo de negocio propuesto, mediante un ejercicio para el micro entorno a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El valor que se asignó para cada factor varía entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todos los factores debe ser igual a 1.0. Por otra parte, se asignó a cada factor clave

una clasificación entre 1 y 5, permitiendo identificar los factores de mayor ponderación, para luego ser tenidos en cuenta como factores clave en desarrollo del presente plan de negocios.

Tabla. Matriz de evaluación factores externos

MODELO 5 FUERZAS DE PORTER	MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
	OPORTUNIDADES	FACTORES PRINCIPALES	VALOR	CLASIFICACIÓN
Amenaza de entrada de nuevos competidores	O2: Dar aprovechamiento al poco conocimiento del mercado objetivo y potencial sobre las firmas especializadas en este tipo de soluciones, que a su vez, son pocas y de alto costo para adquirir el servicio.	0,08	3	0,24
Rivalidad entre los competidores	O4: Alto interés de los técnicos y tecnólogos del sector servicios para hacer alianzas estratégicas y profesionalizar la prestación del servicio de principio a fin.	0,05	3	0,15
Poder de negociación con los proveedores	O3: Disposición del equipo emprendedor y el apoyo del emprendimiento en Colombia para incentivar iniciativas de base tecnológica.	0,05	4	0,2
	O5: Mayor oportunidad de acceso a la educación, permitiendo que cada día mas Colombianos certifiquen sus conocimientos.	0,1	4	0,4
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	O1: Recurso humano, técnicos, tecnólogos y profesionales en diferentes áreas de la construcción, mantenimiento y reparaciones en edificaciones.	0,1	4	0,4
Poder de negociación con los clientes	O6: Alto potencial actual y proyectado de hogares estratos 3 en adelante en la ciudad de Bogotá y ciudades capitales en el país.	0,1	4	0,4
AMENAZAS				
Amenaza de entrada de nuevos competidores	A1: Alta competencia a nivel de grandes superficies que han migrado su modelo de negocio a un portafolio profesionalizado en temas de construcción, basado en su experiencia y reconocimiento en el mercado, han logrado captar importante mercado en las ciudades que tienen presencia.	0,05	1	0,05
Rivalidad entre los competidores	A5: Servicios y actividades no muy bien remuneradas generando que estas personas certificadas ofrezcan sus servicios de manera individual reduciendo su campo de acción.	0,1	1	0,1
Poder de negociación con los proveedores	A4: Poca regulación a actividades que tienen como base la economía colaborativa, lo cual en ocasiones ha generado quejas por explotación laboral y en consecuencia, pueden desmotivar a los potenciales cliente – proveedores de la empresa propuesta.	0,1	2	0,2
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	A2: Importante músculo financiero de las empresas que ofrecen estos servicios, lo cual les ha permitido contar con diferentes plataformas tecnológicas para llegar a mas mercados.	0,05	1	0,05
Poder de negociación con los clientes	A3: Baja cobertura de la conectividad a internet en los hogares Colombianos y la falta de cultura hacia la utilización de las TIC en los procesos de oferta y demanda de bienes y servicios.	0,12	2	0,24
	A6: Situación económica en el país, hace que los hogares Colombianos realicen estas actividades por sus propios medios, o busquen la solución mas económica sin dar mayor importancia a la calidad y aspectos de garantía en el servicio mediante la experticia del técnico certificado.	0,1	2	0,2
TOTAL			1,0	2,63

Fuente: Elaboración propia

Con base en la evaluación de los factores externos definidos como oportunidades y amenazas, se encontró que en el proceso ponderado las oportunidades presentan más peso que las amenazas, por consiguiente el entorno de la empresa propuesta es altamente favorable versus a las debilidades o amenazas latentes del mercado, donde arrojó un resultado para las oportunidades equivalente a 1,00 y para las amenazas un valor ponderado equivalente a 2,63. Factores como el poco conocimiento que tiene la población objetivo sobre las firmas

especializadas en este tipo de soluciones, el potencial del mercado y el recurso humano calificado para ofrecer y realizar este tipo de servicios, serán algunas de las estrategias que se utilizarán para incursionar en un mercado que si bien es cierto cuenta con competidores reconocidos, los precios que manejan y no estar especializados en esta actividad de negocio, hacen para el presente proyecto una oportunidad de negocio con base al aprovechamiento eficiente de los recursos para solucionar las problemáticas de mantenimiento de los hogares en la ciudad de Bogotá.

Aunque como se menciona en apartes del presente documento, esta iniciativa empresarial de base tecnológica para la articulación de servicios de mantenimiento y reparación en los hogares, ofreciendo soluciones bajo principios de economía colaborativa, ya cuenta con competidores que gozan de algún reconocimiento, esto no significa que tengan un mercado ya posicionado, y por el contrario, se encontró que existe oportunidad de negocio ya que la actividad comercial de estas empresas no obedece a soluciones específicas de este tipo, sino que aprovecharon su modelo de negocio les permitió expandir el portafolio y ofrecer estos servicios como respuesta a solicitudes o comentarios del mismo cliente.

Con base al presente análisis, es importante que se planteen objetivos, metas, planes y proyectos que se centren en el ser humano, para garantizar un ambiente laboral acorde a las expectativas del mercado y ser agentes promotores de cambio desde una perspectiva de colaboración.

Por otra parte, se debe hacer importante énfasis en el desarrollo del equipo colaborador en temas de atención al cliente y trabajo con alto grado de presión por la inmediatez que requiere dar solución a las diversas problemáticas que surgen en los hogares en temas de mantenimiento y reparación.

La capacidad de la empresa para negociar con clientes tomadores del servicio y proveedores, será un factor detonante de éxito para el proyecto, por tal motivo se debe contar con estrategias comerciales fuertes para cerrar negociaciones rápidas y eficientes para ambas partes, y que el cliente tomador del servicio no solo cotice, sino que compre el servicio, además, quede satisfecho, de tal manera que se vuelva recurrente la compra de todo tipo de mantenimiento y reparación para su hogar, y recomiende a la empresa con sus familiares y amigos.

4. Estudio piloto de mercado

4.1 Análisis y estudio de mercado

Se presenta información sobre las tendencias que en el sector servicios se vienen presentando en los últimos años y que marcan tendencias.

La información relacionada con el análisis de mercado de quienes se conocieron sus expectativas y motivaciones de compra a través de una encuesta estructurada. De igual manera, se define mercado potencial, mercado objetivo y se presenta un capítulo destinado al análisis de la competencia, para lo cual se utiliza la metodología de matriz Competitive Profile Matrix – CPM David (David, 2008).

- **Tendencias del mercado**

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa, por otra parte, se relaciona información sobre el poder adquisitivo de la sociedad, lo cual es un factor relevante para el presente modelo de negocio y cualquier otro tipo de iniciativa a poner en marcha, mas aún cuando el mercado de los servicios se ve influenciado por las capacidades y oportunidades que tienen los ciudadanos para adquirir un bien o servicio.

Uno de los principales fines del presente modelo de negocio, es contribuir con el comercio justo, donde la economía colaborativa juega un importante papel en las maneras o formas de prestar los servicios en cada uno de los procesos, contemplando la comunicación o divulgación, medios de pago y hasta el relacionamiento con el cliente para garantizar mayores probabilidades de recompra.

En este sentido, el presente trabajo se fundamenta en dar mayor aprovechamiento a la experticia que existe en el sector servicios, especialmente en los mantenimientos y reparaciones para el hogar, atacando las debilidades que presentan desde el punto de vista de la formalidad empresarial lo cual influye en una menor competitividad respecto a otros sectores, de tal manera

que la economía colaborativa favorecerá la confianza en el sector y su entorno, explícitamente el cliente final.

- **Segmentación de mercado objetivo**

Tabla 4. Tipos de segmento de mercado

Segmento	Definición
Mercado de masas:	Los modelos de negocio que se centran en el público en general no distinguen segmentos de mercado.
Nicho de mercado	Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados
Mercados segmentados	Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes
Mercado diversificado	Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas diferentes
Plataformas multilaterales (o mercado multilaterales)	Algunas empresas se dirigen a dos segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas.

Fuente: Elaboración propia con base en (Osterwalder, 2010)

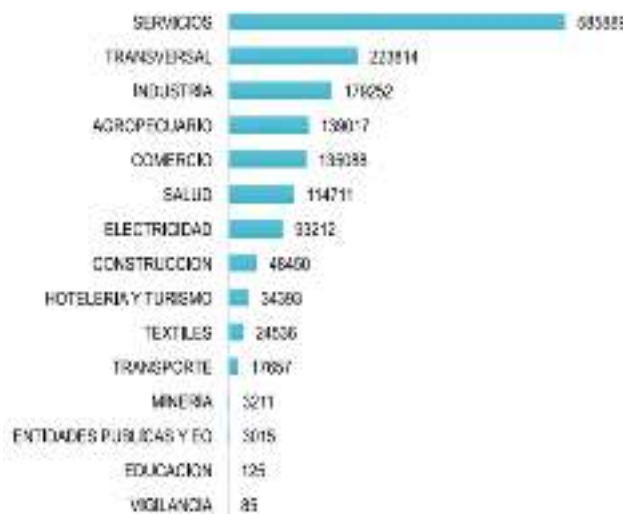
Para el modelo de negocio propuesto, el segmento de mercado está soportados tanto en usuarios como en clientes, que, para este caso, se denominarán clientes-proveedores, por las características que se proponen.

Los Usuarios son todos los hogares de Bogotá que por naturaleza tienen necesidades de reparación y mantenimiento de sus viviendas, se busca contar con una cobertura amplia, sin embargo, se realizará una segmentación que permita identificar áreas geográficas, estratos socioeconómicos,

Los clientes proveedores, son técnicos de diversas sub áreas de la construcción, entre ellas se encuentran pintura, fontanería, electricidad, etc.

En este aspecto es importante mencionar, que hoy día se cuenta con una oferta amplia de técnicos y cada día crece, instituciones como el SENA, gradúa de manera permanente a nivel nacional técnicos en diferentes áreas de la construcción, inclusive esta misma institución cuenta con un cupo gratuito para procesos de formación. En la gráfica 2 se puede observar que, para construcción en el año 2019, se tuvo un cupo de 48.450 y electricidad 93.212 en donde un % de esta población se enfocan hacia el mantenimiento de hogares (residencias), lo que incrementa la oferta de técnicos laborales.

Gráfica 1. Cupos por actividad en SENA



Fuente: SENA (2018)

El modelo de negocio pretende llegar a dos segmentos de mercado con necesidades totalmente diferentes y que al final resultan siendo complementarias.

El primer segmento de mercado está conformado los Prestadores del Servicio, que son aquellas personas con la experiencia y conocimientos técnicos necesarios para reparar y hacer mantenimientos locativos básicos en hogares y pequeñas oficinas, tienen la necesidad de mejorar su oferta de trabajo y niveles de ocupación para incrementar sus ingresos e impactar la calidad de vida de sus familias, se preocupan por generar confianza, buen nombre y lograr la recomendación de sus clientes.

El segundo segmento de mercado está conformado por los Usuarios, tomadores del Servicio, aquellas personas naturales residentes en los estratos 4, 5 y 6 de Bogotá, son amas de

casa, jefes de hogar e inclusive administran sus propios negocios tipo SOHO, demandan servicios de mantenimiento y reparaciones locativas en sus hogares y/o sitios de trabajo. Buscan un servicio confiable, rápido y seguro.

Bogotá D.C., será la ciudad de arranque para el proyecto, ya que cuenta con una población estimada para junio de 2020, de 7.743.955 habitantes, lo cual, demuestra y justifica el potencial de mercado para la empresa propuesta. El PIB de la ciudad representa aproximadamente el 25,2% del total de Colombia y es superior al de varios países de América Latina. (InvestinBogotá, 2016).

La Economía colaborativa se soporta en internet y como se ha expuesto en el capítulo 2: marco teórico y estado del arte, se están generando modelos de negocios de consumo alternativo, particularmente la economía colaborativa, un concepto que trae consigo la relación de dos o más personas: una parte que ofrece y otra parte que lo necesita, y se ponen en contacto mediante algún medio digital. Inclusive los más comunes y el que se propone en este documento no es la excepción, aprovechan la tecnología para hacer diferente lo que se ha venido haciendo durante años. Por las características del modelo de negocio, se tienen dos tipos de usuarios.

En la actualidad Bogotá, cuenta con una oferta de instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, que son todas aquellas instituciones de carácter estatal o privada organizadas para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 de 1994, las cuales han otorgado a los egresados una formación para un mercado laboral real. A su vez, cuenta con una buena oferta de carreras tecnológicas, técnicas y de oficios laborales, en instituciones como el SENA, en sus centros de formación entre otros.

Según información de Gestión del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (enero 2018) se inscribieron 281.203 personas para programas de técnica laboral (programa para formación en el trabajo y el desarrollo humano) a nivel nacional, de los cuales 66% se inscribieron en la regional de Bogotá.

- **Descripción de los consumidores.**

Teniendo en cuenta el contexto de la demanda de servicios personales en la ciudad de Bogotá y la oferta de estos servicios acompañada de una preparación formal para el trabajo a través de varias instituciones educativas, se manifiesta la necesidad de un medio que facilite la conexión de la demanda y la oferta de servicios de mantenimiento y reparaciones básicas en el hogar apalancado en las nuevas tecnologías digitales.

Perfil usuario tomador del servicio: Son personas naturales como amas de casa y jefes de hogar y/o jurídicas tipo SOHO (small office – home office), mayores de 30 años que viven en estratos 3, 4, 5 y 6 en Bogotá, con necesidades específicas de mantenimiento y/o reparaciones locativas y que requieren un servicio confiable, rápido y seguro.

Perfil del usuario prestador del servicio: Son personas con experiencia, conocimientos y habilidades técnicas o tecnológicas certificadas, con disponibilidad para prestar servicios de mantenimiento y reparaciones locativas a domicilio y dispuestas a brindar un servicio confiable, rápido y seguro. Desean dar a conocer su trabajo, ser recomendados, mejorar sus ingresos y calidad de vida.

- **Tamaño del mercado**

El tamaño de mercado para el presente proyecto, se estima desde el punto de vista del cliente final (tomador del servicio), que según el último censo (2018) realizado por el DANE, en sus proyecciones poblacionales para Bogotá, en junio de 2020, llegará a 7'743.955 habitantes, con una distribución aproximada al 48% son hombres y el 52% son mujeres, y en este mismo censo, se encontró que la capital cuenta con 2'514.482 hogares, definidos como una persona o grupo de persona que ocupan la totalidad de o parte de una vivienda, y por su parte, cada familia están conformada en promedio por 2,98 habitantes, donde el 28,9% viven en casa y el 68,6%, en apartamentos.

El perfil poblacional de la ciudad Bogotá, con datos del censo 2018 estima que por lo menos del 30% de la población total, pertenece a estrato 3, y el 6% de la población total pertenece a estratos 4 en adelante, por lo que para él se proyecta abarcar siquiera la mitad de la población del estrato 3 y toda la población de estratos 4 en adelante. Con lo anterior, el tamaño de mercado estará en 905.213,52 hogares de estratos 3, 4, 5 y 6, convirtiéndose en el tamaño de mercado para el presente proyecto, queriendo llegar a toda la ciudad en un futuro por la facilidad del modelo de negocio propuesto, ya que estas reparaciones no tienen un datos que certifique que se realizan explícitamente en determinada localidad o barrio, además, los colaboradores con total seguridad estarán distribuidos en toda la ciudad, lo que le permite a la empresa velocidad y capacidad de respuesta en el perímetro urbano. Por otra parte, vale la pena aclarar, que Bogotá es una ciudad tan diversa, que en todos los puntos cardinales se pueden

encontrar estratos tres y cuatro, los cinco y seis, están más concentrados hacia el norte, por tal motivo, cerrar el mercado a determinado sector, es un desaprovechamiento total del potencial que ofrece la ciudad.

- **Riesgos y oportunidades de mercado.**

Por medio de un análisis interno y externo, se identificaron posibles riesgos y oportunidades en el mercado, y con base a estos, se realiza la definición de la respectiva acción con la que se espera mitigar el riesgo y aprovechar la oportunidad.

Tabla 5. Relación riesgos del mercado

RIESGO	ACCIÓN
Débiles procesos de gestión del recurso humano	Procesos de selección que contemplen entrevista, análisis y validación de certificaciones y de experiencia específica. Desarrollo profesional. Buen ambiente laboral.
Control de costos y gastos	Cotizaciones realizadas telefónicamente apoyadas de video y fotografías, las cuales serán reconfirmadas en visita de diagnóstico y posible inicio del trabajo.
Competencia desleal y nuevos competidores	Formalización empresarial para la profesionalización del servicio que logre fortalecer la confianza proveedor - cliente
Covid- 19 “Recesión económica”	Ante una posible recesión, se buscará la reducción costos de lanzamiento, minimización de costos operativos, y manejo de precios acordes con la situación del país y capacidad financiera de la empresa.
Personal no certificado	Alianzas estratégicas con instituciones de formación para el empleo y así poder certificar sus conocimientos.

Cambios en la normatividad legal	Dar cumplimiento a cada requisito, estar informado sobre actualización de la norma. Dar voluntario cumplimiento a normas de gestión de calidad.
Difícil financiación para dar inicio a la puesta en marcha del plan de negocios	Utilización de recursos propios Acceso a créditos familiar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Relación oportunidades del mercado

OPORTUNIDADES	ACCIÓN
Profesionalización del servicio	Dar a conocer propuesta de valor diferenciadora. Estrategia de penetración de mercado contundente, clara y acorde a los segmentos de mercado
Mejores niveles de conectividad a internet, digitalización de la economía	Relacionamiento con el cliente por medio de tecnologías de información y comunicación Página Web, Redes Sociales, WhatsApp
Crecimiento de alianzas estratégicas por medio de la economía colaborativa	Actividades de socialización con los gremios o asociaciones de técnicos
Innovación en la prestación del servicio con enfoque hacia el cliente	Canales de comunicación continuos, seguimiento posventa, contacto fácil y oportuno.
Apoyo al emprendimiento nacional	Participación en ferias, eventos y concursos para acceso a capital semilla para la puesta en marcha del negocio, además, de ampliar oportunidades de socialización de la empresa
Hábitos de consumo más concienzudos	Socialización de la marca, servicios y propuesta de valor de manera masiva en redes sociales para ganar reconocimiento
Generación de confianza en los usuarios tomadores del servicio	Estrategia corporativa con alto enfoque hacia el cliente, ofreciendo soluciones a la

	medida que garanticen la satisfacción de sus necesidades.
--	---

Fuente: Elaboración propia

- **Diseño de las herramientas de investigación**

Se desarrolló y aplicó un instrumento (encuesta), ver anexo 1. Instrumento de Investigación de mercado para recolectar de información con el objetivo de validar diferentes aspectos del consumidor: la aceptación del servicio, el precio, la frecuencia de compra, entre otros. Permitted conocer patrones de consumo de este tipo de productos, además de identificar el perfil del usuario.

- **Objetivos**

Conocer las expectativas de compra de los oferentes y demandantes de servicios del hogar relacionado con el mantenimiento.

- **Cálculo de la muestra**

Para el desarrollo de la encuesta se calculó como se presenta a continuación, dando como resultado 199 hogares y 194 técnicos a encuestas. La población objetivo para desarrollar esta encuesta tiene que ver con la segmentación realizada en el capítulo 1 de este documento. Una de las justificaciones para realizar la entrevista, es la falta de tiempo del segmento objetivo de este proyecto, son personas, en su mayoría técnicos que no responden a cuestionarios o encuestas de manera autónoma.

El tamaño de la muestra para la población objeto denominado usuario prestadores y usuarios tomadores del servicio, considera un factor de confianza de un 95%, un margen de error del 5% y con el método de la máxima varianza, que da un valor de 0,5. Con estos valores el número total de encuestados (hogares) a realizar se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + z^2} \cdot p \cdot q$$

$$n = \frac{1,95^2 \cdot 88.627 \times 0,5^2}{0,049^2 \cdot (88.627 - 1) + (1,95)^2 \cdot 0,5}$$

Para este estudio, se adelantaron varios análisis, de acuerdo con los diferentes informes secundarios que soportaron el diseño del cuestionario (ver Anexo 1. Instrumento de investigación de mercados).

De acuerdo con el mercado objetivo seleccionado y el tamaño de mercado identificado de 88.627 hogares y 39.000 técnicos:

n = 199 hogares y

n = 194 técnicos

▪ Metodologías de análisis de los competidores

La metodología utilizada para analizar cada una de estas empresas, es la matriz del perfil competitivo – Competitive Profile Matrix- (CPM, por sus siglas en inglés), (David, 2008). Se desarrolló a través de la ponderación de variables estratégicas para cada una de las empresas que se analiza tanto en un entorno interno como externo. Se tuvo en cuenta aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades de cada empresa, criterios de valoración: 4 como una fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

De acuerdo con lo expuesto por David (2008) para desarrollar este proceso, se conocieron los elementos del modelo de negocio de las empresas, las estrategias del negocio, la calidad del producto, la estrategia comercial y comunicaciones, competitividad, calidad de los productos, administración, posición financiera, lealtad con los clientes, expansión global, participación del mercado, entre otras.

Se analizaron aspectos fundamentales relacionados con la Matriz del Perfil Competitivo - Competitive Profile Matrix CPM:

Competencia Nacional - Competitive Profile Matrix (CPM)

Tabla 7. Matriz CPM competencia Nacional

N.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Modelo propuesto		Hogaru		Americana de servicios		Casa Limpia		AseoYa		Full HD Servicios generales		Chepe & Pepe	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Cubrimiento geográfico	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45
2	Competitividad en Precios	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60	3	0.60
3	Fortaleza financiera	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15
4	Variedad del portafolio y calidad del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60
5	Imagen y reconocimiento de marca	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30
6	Marca con App	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45
7	Velocidad de respuesta	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4	0.80
	Resultado del diagnostico	1.00		2.95		3.3		2.6		3.45		2.65		1.8		3.4

Fuente: Elaboración propia

- El competidor más fuerte es Casa Limpia, con un peso ponderado equivalente a 3.45 puntos, su trayectoria empresarial, presencia en diferentes regiones del país y la incursión en un modelo de negocio de fácil acceso mediante la tecnología, hace que esta empresa sea un competidor directo.
- Aunque el total de las empresas analizadas cuenta con mínimo dos años en el mercado, no todas cuentan con una marca posicionada, se da en empresas como Casa Limpia y Hogaru, siendo estas las que gozan de mayor reconocimiento en la mentalidad del consumidor.

Competencia internacional - Competitive Profile Matrix (CPM)

Tabla 8. Matriz CPM, competencia internacional

N.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Modelo propuesto		Trimbit		HomeServe		Hogar y Reparación	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Cubrimiento geográfico	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2	Competitividad en Precios	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3	Fortaleza financiera	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4	Variedad del portafolio y calidad del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5	Imagen y reconocimiento de marca	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6	Marca con App	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
7	Velocidad de respuesta	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Resultado del diagnóstico		1.00		2.95		3.45		3.00		3.00

Fuente: Elaboración propia

- La mayor competencia, se encuentra a Trimbit, es una empresa de servicios colaborativos con presencia internacional y ya logró ingresar al mercado colombiano y en especial Bogotá.
- Todas cuentan con un músculo financiero desarrollado, no solo por su modelo de negocio, sino por su origen al tener modelos de inversión diferenciales, como el equity, entre otros.

Estas empresas se analizaron como competencia, el ejercicio hizo parte de un análisis integral que facilitará comprender el desarrollo de la presente propuesta, su proyección y posibles escenarios de expansión a nivel nacional e internacional, logrando posicionar una propuesta diferenciadora con importante proyección de escalonamiento y sostenibilidad desde tres perspectivas, la económica, la ambiental y la social, siendo un modelo de negocio de inclusión, colaboración y dignificación de servicios técnicos en Colombia, que se han ofrecido de manera informal y sin asociatividad para mejorar la competitividad del sector que ofrece soluciones logísticas en mantenimientos y reparaciones para hogares y empresas.

No se tuvo en cuenta las personas naturales como técnicos, etc, que ofrecen los servicios como independientes, que de una u otra forma se consideran como competencia indirecta, y los cuales gozan de reconocimiento y recordación en los barrios tradicionales.

Finalmente, se presenta un cuadro comparativo, donde se toman 5 modelos de negocios para conocer cómo se manejan diferentes recursos como el personal el equipamiento, la plataforma, el económico, la seguridad social

Tabla 9. Comparativo en la forma de administrar los recursos

	Chepe-Pepe	Hogarú	Uber	Mantenimiento hogar	Rappi
RECURSO					
PERSONAL	contrata terceros	contrata directamente	compartido	compartido	compartido
EQUIPAMIENTO	compartido	empresa	compartido	compartido	empresa
PLATAFORMA	compartido	compartido	compartido	compartido	compartido
ECONOMICOS	Empresa contratista	empresa	compartido	compartido	Rappitendero
INGRESOS	pago fijo y comisión	pago fijo	comisión	comisión	comisión
SEGURIDAD SOCIAL	Empleador	empresa	no se exige	usuario proveedor	Rappi asume ARL , el resto Rappitendero

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior, se puede ver que el modelo de negocio que se propondrá a diferencia de los que se comparan tendrá todos sus recursos de una manera colaborativa. Muchos de estos han empezado como colaborativos y la misma dinámica del proyecto ha hecho que migren a unos modelos mixtos, donde se comparten algunas cosas y otras se dejan responsabilidad de una de las partes, lo que hace que inmediatamente cambie de figura colaborativa a no colaborativa. Modelos de negocio como Chepe & Pepe, Hogarú, contratan servicios ya con presencia en masa. A excepción de Chepe & Pepe que tiene la modalidad de pago fijo, todos manejan las comisiones los oferentes de servicios por medio de la plataforma.

Las anteriores características hacen que sus modelos de generación de ingresos sean diferentes en cada uno de los modelos que se comparan.

4.2 Resultados

▪ Resultados del análisis de la competencia.

El análisis de la competencia facilitará no solo conocer el mercado, el entorno, sino también permite según Kottler y Armstrong, Marketing (2012,), mejorar el diseño de la estrategia de marketing, argumentan que una compañía debe analizar de forma continua a sus competidores y desarrollar estrategias de marketing competitivas que la posicionen de manera eficaz contra sus competidores y que le proporcionen la ventaja competitiva más sólida posible.

El análisis de la competencia facilita no solo conocer el mercado, el entorno, sino también permite según Kottler y Armstrong, mejorar el diseño de la estrategia de marketing, argumentan que una compañía debe analizar de forma continua a sus competidores y desarrollar estrategias de marketing competitivas que la posicionen de manera eficaz contra sus competidores y que le proporcionen la ventaja competitiva más sólida posible (Kotler y Amostrong, 2002) .

A nivel internacional, se cuenta con diversas experiencias de empresas que prestan este tipo de servicios. A continuación, se presenta información de cada una de las empresas que se identificaron para el análisis comparativo, no todas estas ofertas ofrecen una cobertura en Bogotá mediante el trabajo colaborativo que optimice el tiempo del usuario (oferta) que ofrece el servicio y el usuario que compra (demanda) o paga por el servicio, en muchos casos la operación es nacional

Dicha competencia se puede encontrar a nivel nacional, especialmente en ciudades como Bogotá y Medellín. En ciudades como Bogotá, siendo la ciudad objetivo del presente modelo de negocio, está en proceso de migración a nuevas ofertas innovadoras para suplir necesidades básicas de mantenimiento y reparaciones en el hogar y la oficina, evidenciando principalmente una oferta dirigida a un mercado institucional abriendo así, una oportunidad para el mercado de la persona natural o de los hogares.

A nivel internacional, este modelo de negocio ha presentado una mayor participación, normalmente son contratados servicios de migrantes latinos que encontraron una oportunidad laboral, mediante el trabajo colaborativo con aplicaciones pretendiendo unir la oferta de reparaciones y mantenimiento en el hogar por parte de técnicos especializados con la demanda de estos servicios para los mismos hogares. A nivel nacional, se analizan empresas como:

Americana de servicios Ltda: Nace bajo la oportunidad del mercado encontrada por su gerente propietario actual Gerardo Junco Espinoza, el cuál plasmó una idea de negocio sobre un

documento sin mucha estructura, hoy en día se proyecta como una empresa líder en el mercado de multiservicios de aseo principalmente en la región de Santander. Presentan como clientes a personas jurídicas u oficinas, sus principales servicios son: servicios generales, aseo institucional, jardinería, aseo de fachadas, suministro de insumos, entre otros servicios dirigidos principalmente al mercado institucional.

Chepe & Pepe: Este modelo de negocio se basa en la prestación de un servicio de soluciones al hogar mediante la contactabilidad en una plataforma tecnológica donde se inscriben tanto usuarios como prestadores de servicio amparados por unas normas pre acordados en los términos y condiciones. El usuario solicita el servicio, recibe opciones de técnicos que hay en su área para escoger quien puede prestar el servicio; el usuario puede escogerlo de acuerdo con varios parámetros como número de servicios prestados o valoración de estos. Chepe y Pepe cobra una comisión al prestador del servicio de acuerdo con una tabla, este pagará aún el servicio que haya sido cancelado. El usuario no pagará recargo o comisión a Chepe y Pepe por ningún concepto. Empresa con presencia en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

Hogaru: Es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de aseo en hogares y por oportunidad de mercado incursionaron en el público institucional o empresarial, ofreciendo, formalidad a la prestación del servicio, la empresa ha facilitado adquirir sus servicios mediante el desarrollo de una aplicación disponible para IOS y Android, sus sedes se encuentran en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín y zona del Oriente Antioqueño, además de la sabana de Bogotá. El portafolio de servicios incluye limpieza de hogares, limpieza de empresas, afiliación a prestaciones sociales de las empleadas domésticas, y productos de limpieza general.

Aseo Ya: Es una empresa con presencia en Cali, Bogotá, Barranquilla, Medellín, Pereira, están especializados en servicios de aseo general en hogares y empresas, integrando tecnología, personas y la innovación en los procesos, que le permite al cliente encontrar una experiencia sencilla y práctica al momento de buscar soluciones de aseo en su hogar. Como servicios adicionales, también ofrece el lavado de carros, colchones, y el servicio de mantenimiento general de piscinas.

Timbrit: Es una aplicación disponible para sistemas operativos de Android y de Iphone, la cual articula una amplia gama de servicios profesionales para brindar soluciones al hogar y la oficina, cuenta con presencia principalmente en ciudades como Bogotá y Buenos Aires (Argentina), en los cuales además de brindar soluciones puntuales de aseo, ofrece servicios de asesoría especializada para la adecuación de espacios, entre sus servicios sobresalen,

mantenimientos técnicos de instalaciones de gas, plomería, electricidad, carpintería, albañil, decoración de interiores, servicios generales, cuidado de mascotas, mantenimiento de piscinas, control de plagas, instalaciones básicas y otros.

Casa Limpia SAS: Es una empresa con una trayectoria de mas de 10 años en el mercado de aseo para hogares y oficinas por días, entre sus servicios se encuentran: aseo y cafetería, servicios especializados (pisos, fachadas, jardinería, control de plagas), mantenimientos locativos, empleada por días. El posicionamiento de la empresa es uno de sus fuertes, pues cuenta con reconocimiento en ciudad como Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cali, Villavicencio, Barranquilla, Cartagena, además de algunas regiones con posicionamiento medio como el Eje Cafetero, el Tolima, y Boyacá.

AsistiHogar: Empresa con presencia principalmente en la ciudad de Medellín y su área metropolitana, su propuesta de valor está direccionada principalmente a responder a urgencias domiciliarias 24 horas del día, de domingo a domingo, en lo que respecta a reparaciones eléctricas, plomería, pintura, redes de gas, enchapes, techos, sin embargo de momento, su portafolio de servicios es ofrecido por medio de referidos y el uso de redes sociales, aún no han migrado a una aplicación o siquiera la página web que facilite el contacto.

Full HD Servicios Generales: Es una empresa con menos de cinco años de experiencia en el mercado, opera bajo otra plataforma de servicios compartidos, aún no se evidencia posicionamiento de la marca en el mercado institucional y hogares. Sus servicios están direccionados a labores de aseo y mantenimientos preventivos a instalaciones básicas del hogar tipo electrodomésticos.

SIA: Servicios Integrales con Altura, es una compañía con alta experiencia en servicios generales para el mercado institucional, ofreciendo servicios de fumigación, trabajos en alturas, servicio de aseo y mantenimiento, tratamiento de pisos, servicio de jardinería y paisajismo, mantenimiento de piscinas, mantenimientos locativos, lavado de tanques, poda y erradicación de árboles. Su área de influencia se encuentra en la región de Norte de Santander.

Habitissimo: Es una empresa de origen internacional, explícitamente con origen y alta presencial en territorio español, principalmente su modelo de negocio opera mediante página web y ahora también han incursionado en un aplicativo disponible en App Store y Google Play, es una empresa de economía colaborativa que agrupa una amplia gama de servicios y profesionales que conectan la oferta y demanda de servicios para el hogar y la empresa. Fundada en el año 2009 se ha logrado consolidar en países como España y Brasil, ahora en Colombia ha logrado dar inicio a sus operaciones principalmente por página web, logrando vincular empresas

emergentes en el mercado de servicios generales y personas naturales que ofrecen servicios de limpieza, mantenimiento y reparaciones en hogares y oficinas.

Adicional a estas empresas, se encuentran otros competidores en el mercado de limpieza general en hogares y oficinas, sin embargo, su reconocimiento no es tan alto como en las empresas anteriormente mencionadas. Entre ellas se tienen a: Dr. Solución, GlauX, MisAliados.com, Handy Express, MasterHouse, Timbrit y Chepe & Pepe, estas dos últimas fueron analizadas previamente.

Dr. Solución: Fundada por un empresario de origen brasileño, con alto conocimiento en ventas de servicios al detal, y modelos de negocios tipo franquicias, logrando posicionar este modelo de negocio en países como Panamá, Costa Rica, México, idea que surgió visualizando un mercado promisorio y de gran crecimiento, como oportunidad para ofrecer soluciones inmediatas a los pequeños empresarios y profesionales. Su primer mercado internacional fue Colombia, en 2013, sin embargo, según investigación del presente análisis, está inoperante en el último año. No obstante, cuentan con más de 800 franquicias, abriendo aproximadamente 30 nuevos puntos al mes.

MisAliados.com: Empresa con presencia principalmente en la ciudad de Medellín, la cual se dedica a ofrecer servicios de mantenimiento y reparación, articulando principalmente personas naturales que ofrecen servicios técnicos a domicilio, ofreciendo así mayor visualización comercial a trabajadores independientes. Los servicios de MisAliados son: Pintura, carpintería, plomería, electricista, construcción, servicios de tecnología (asesoría, venta, mantenimiento). Su oferta está dirigida a hogares y empresas de Medellín y zona metropolitana.

Entre otros modelos de negocio colaborativos, sobresalen empresas como:

1doc3: Herramienta online fundada en el año 2014, ofrece orientación médica en español sin costo, en las que se relacionan preguntas de manera anónima y son resueltas por profesionales de la medicina en Colombia, México, Perú, Venezuela y Ecuador.

Acsendo: Aplicación diseñada para gestionar, evaluar y desarrollar el talento humano en las organizaciones.

FluVIP: Es una compañía con mas de 5 años de experiencia que ofrece articulación de influenciadores con el marketing de las empresas, para posicionar marcas, productos y servicios en Latinoamérica y el mercado hispano de Estados Unidos.

Greencode: Empresa de origen Colombiano, que diseñan, desarrollan e implementan soluciones a la medida para proyectos y/o negocios, principalmente en el campo de la Investigación, el diseño, el desarrollo tecnológico, los negocios, el marketing y las finanzas.

Las Partes: Empresa Colombiana perteneciente al sector automotriz, que se dedica a ofrecer soluciones para todo tipo de vehículos, principalmente de autopartes y servicios de taller. Actualmente cuentan con una red de aliados, superior a 250 talleres a nivel Colombia.

Mensajeros Urbanos: Empresa Colombiana, fundada en el año 2014 que dedica a la prestación de servicios logísticos mensajería empresarial y personal. Presenta una zona de influencia, principalmente en Bogotá D.C.

PinBus: Empresa de base tecnológica para compra de pasajes para transporte terrestre de pasajeros en las principales líneas de buses u operadores terrestres en Colombia como Bolivariano, Expreso Brasilia, proceso que el cliente gestiona sin necesidad de filas en la terminal o taquilla de la empresa, sino que son realizadas de manera online.

Platzi: Plataforma de E-learning para el acceso a la educación de base tecnológica, ofreciendo servicios de transformación digital para empresas y personas naturales.

Rappi: Multinacional de origen Colombiano que se dedica al comercio electrónico, con presencia en países como México, Costa Rica, Brasil, Argentina, entre otros países de Latinoamérica, fundada por tres socias en 2015, a la actualidad ha presentado un crecimiento exponencial de su modelo de negocio, ofreciendo servicios y soluciones de compra en productos de alimentación, productos medicinales, belleza, entre otros servicios en los que están innovando.

Tappsi: Empresa Colombiana, que ofrece la integración de servicios de transporte de pasajeros, bajo modalidad de taxi mediante una aplicación que maneja la ubicación del usuario y el transportador en tiempo real, mejorando los tiempos, costos y acceso al servicio.

Transmisitp: Ofrece información de las rutas del sistema integrado de transporte en Bogotá “Transmilenio”, facilitando así la identificación de rutas, tiempos y horarios estimados de la ruta desde el punto de partida hasta el punto de llegada.

Estas son las aplicaciones recomendadas:

Hogar Reparación: Esta empresa con presencia en España ofrece servicios de reparación para el hogar a través de su página web y de su APP disponible en Android y IOS. <http://www.hogarreparacion.com/empresa>, basa su promesa de valor en la confianza y asegura atención de los servicios en un tiempo máximo de 3 horas. Los servicios más demandados son Albañilería y Fontanería 95%, Carpintería en Aluminio y Madera 85%, Electricidad y Electrodomésticos 75%, Cerrajería y Cristalería 30% y Pintura y Pisos de Madera 20%.

3Presupuestos: El modelo de negocio de esta aplicación basa su oferta de valor en tres variables: I. Ahorro de Tiempo, II. Calidad y Confianza y III. Ahorro de Dinero. Para comenzar el cliente final manifiesta su necesidad de reparación o mantenimiento a través de un formato en la plataforma, el cual se demora diligenciando un minuto, luego la aplicación elige las empresas, proveedores o profesionales que se ajusten a la necesidad y por último el cliente final recibe 3 o 4 cotizaciones para elegir sin compromiso. <https://www.3presupuestos.com/> .

Urgeclick: La propuesta de valor en el modelo de negocio de esta empresa está basada en una rápida respuesta y en servicio 7 x 24 x 365, el contacto se puede hacer por teléfono fijo, página Web o por la aplicación. <https://urgeclick.es/> .

HomeServe (antes Reparalia): El Grupo HomeServe es la empresa líder internacional en cuidado y mantenimiento del hogar, con una trayectoria de más de 25 años de experiencia. Con sede en Reino Unido, opera también en Estados Unidos, Francia, Italia y España. El Grupo HomeServe cuenta con más de 4.000 empleados en el mundo, con cerca de 8,4 millones de clientes y 15,7 millones de contratos. Cotiza en la bolsa de Londres (FTSE 250) y tiene acuerdos con más de 500 compañías de suministro de agua, gas y electricidad en el mundo. <https://www.homeserve.es/>

- **Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.**

Usuario prestador del servicio

1. Respuesta a la pregunta ¿Cuántos años promedio tiene de experiencia en las actividades?

Gráfica 2. Experiencia en años en las actividades del mantenimiento del hogar



Fuente: Elaboración propia

2. ¿Qué tipo de formación tienen relacionada con los servicios del hogar?

Para esta pregunta se dieron posibilidades de respuesta para facilitar el análisis

Gráfica 3. Actividades a las que dedican los técnicos

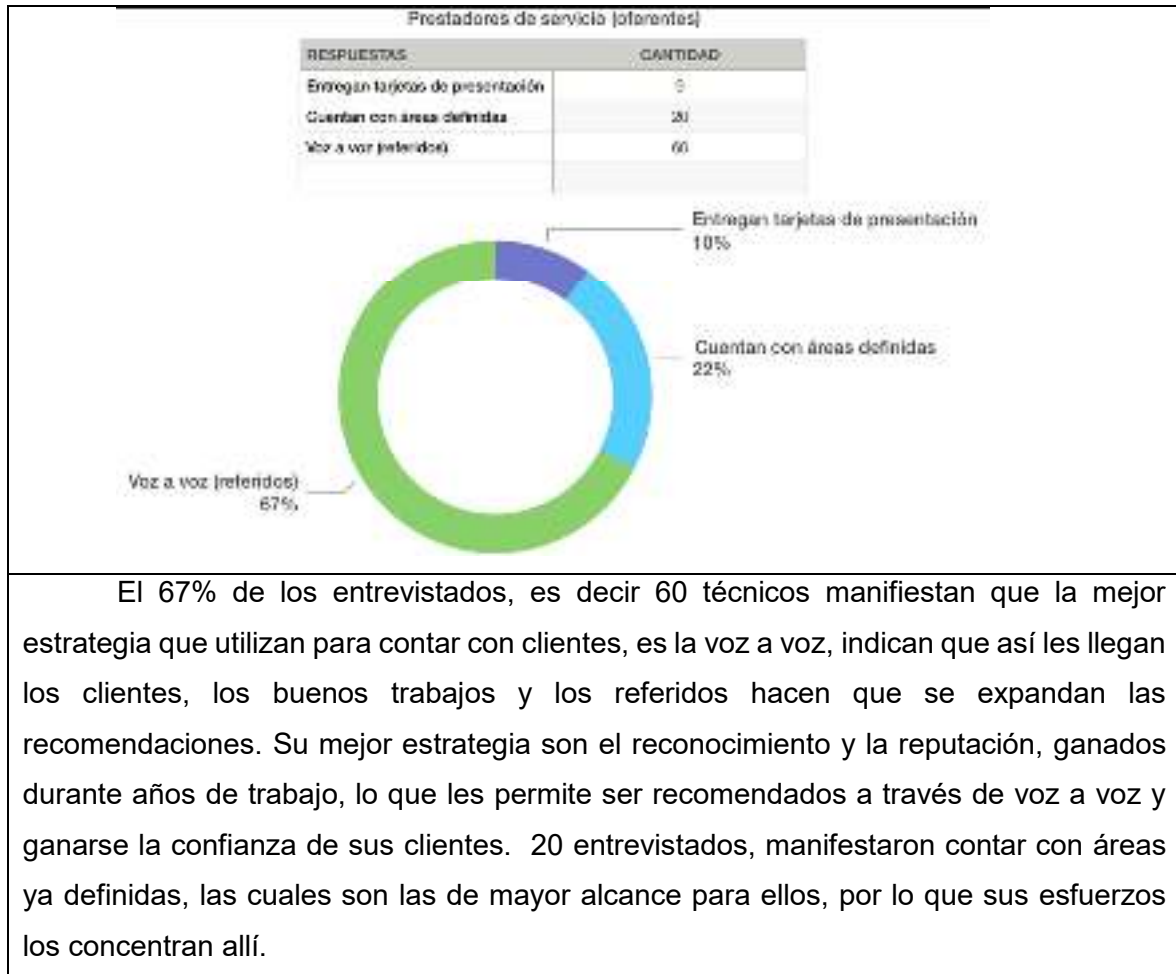


Fuente: Elaboración propia

3. Pregunta ¿cómo hacen para conseguir los clientes?

Para esta pregunta se dieron posibilidades de respuesta para facilitar el análisis

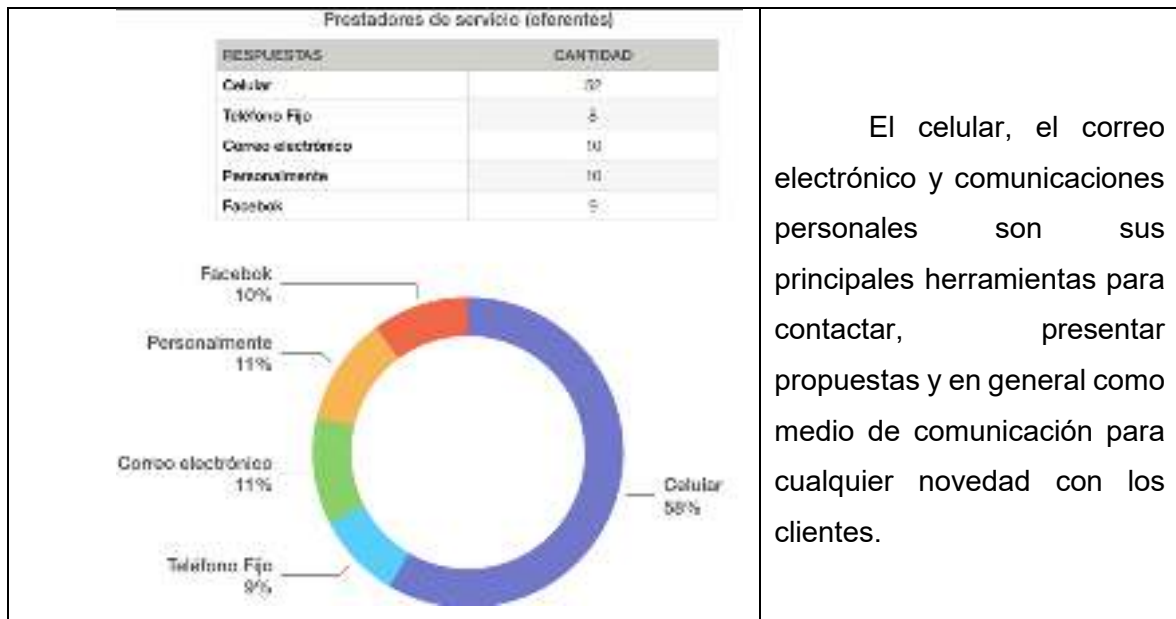
Gráfica 4. Estrategia para la gestión de clientes



Fuente: Elaboración propia

4. Pregunta ¿Qué medios de comunicación utilizan con los clientes?

Gráfica 5. Medios de comunicación utilizados con los clientes



El celular, el correo electrónico y comunicaciones personales son sus principales herramientas para contactar, presentar propuestas y en general como medio de comunicación para cualquier novedad con los clientes.

Fuente: Elaboración propia

5. Respuestas a la pregunta ¿Cuentan con un trabajo alterno para complementar la generación de ingresos provenientes a las del mantenimiento en hogares?

Gráfica 6. Trabajos complementarios a las actividades relacionadas con el mantenimiento del hogar

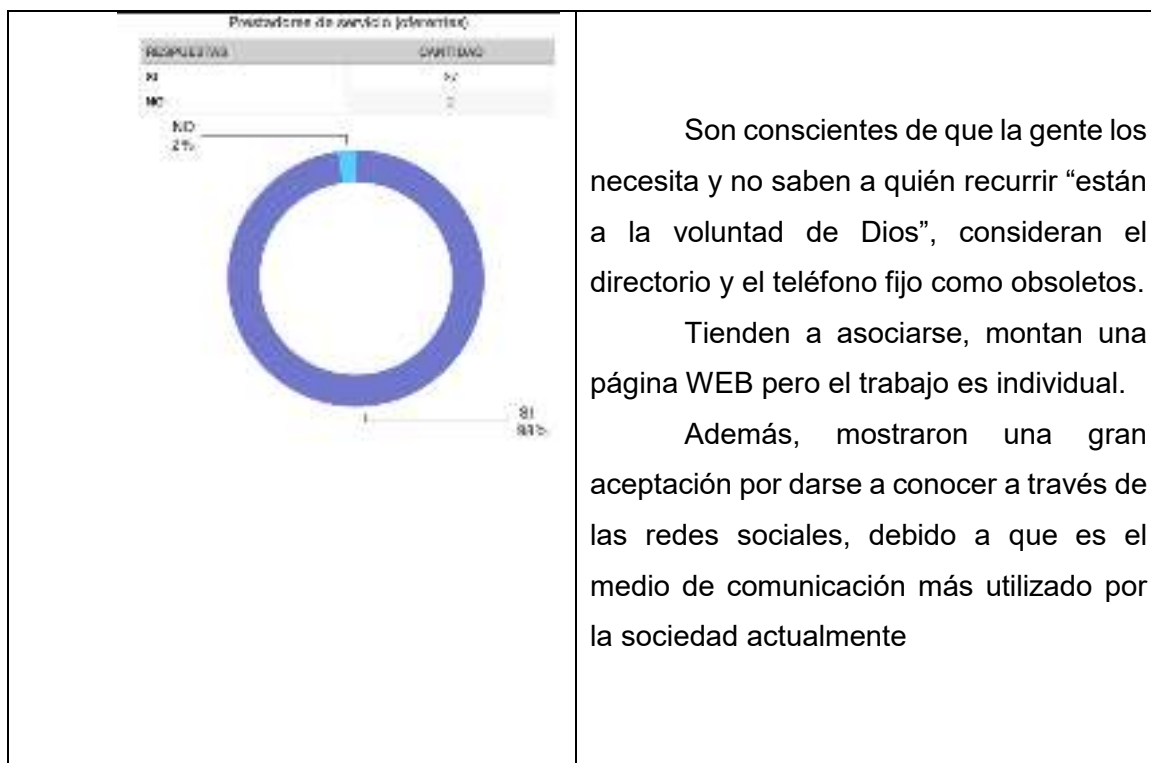


El 26%, de los encuestados son contratistas temporales que complementan sus jornadas laborales con trabajos por demanda a particulares, por lo general manifestaron que reparten el tiempo con otras actividades.

Fuente: Elaboración propia

6. Respuestas a la pregunta si ¿les interesaría pertenecer a un medio digital que les permita gestionar clientes?

Gráfica 7. Interés en una herramienta digital que les ayude a conseguir clientes



Fuente: Elaboración propia

Son conscientes de que la gente los necesita y no saben a quién recurrir “están a la voluntad de Dios”, consideran el directorio y el teléfono fijo como obsoletos.

Tienden a asociarse, montan una página WEB pero el trabajo es individual.

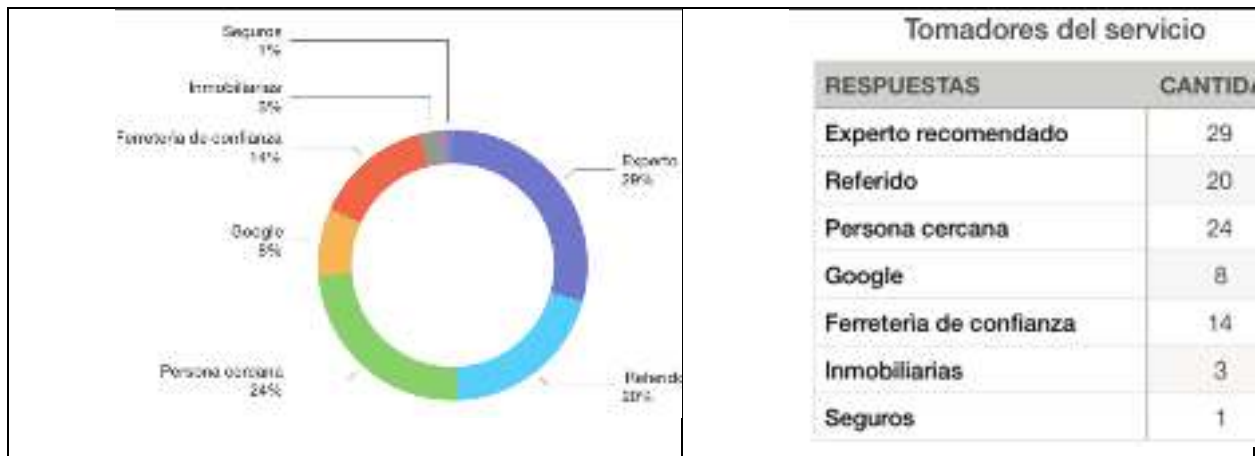
Además, mostraron una gran aceptación por darse a conocer a través de las redes sociales, debido a que es el medio de comunicación más utilizado por la sociedad actualmente

Usuario tomador del servicio

Según la información dada por los usuarios que solicitan un servicio de reparación y/o mantenimiento básico en el hogar, ya sea plomería, cerrajería, electricidad, entre otros, se pudo concluir que ellos prefieren dirigirse a un conocido que los ayude con el problema que presentan, la mayoría de los encuestados no conoce a un técnico y, por temas de seguridad en el hogar, prefieren a personas referidas.

1. Respuesta a la pregunta ¿A quién acuden cuando requieren un servicio de mantenimiento o reparación en la vivienda?

Gráfica 8. Búsqueda de soluciones a necesidades en el hogar

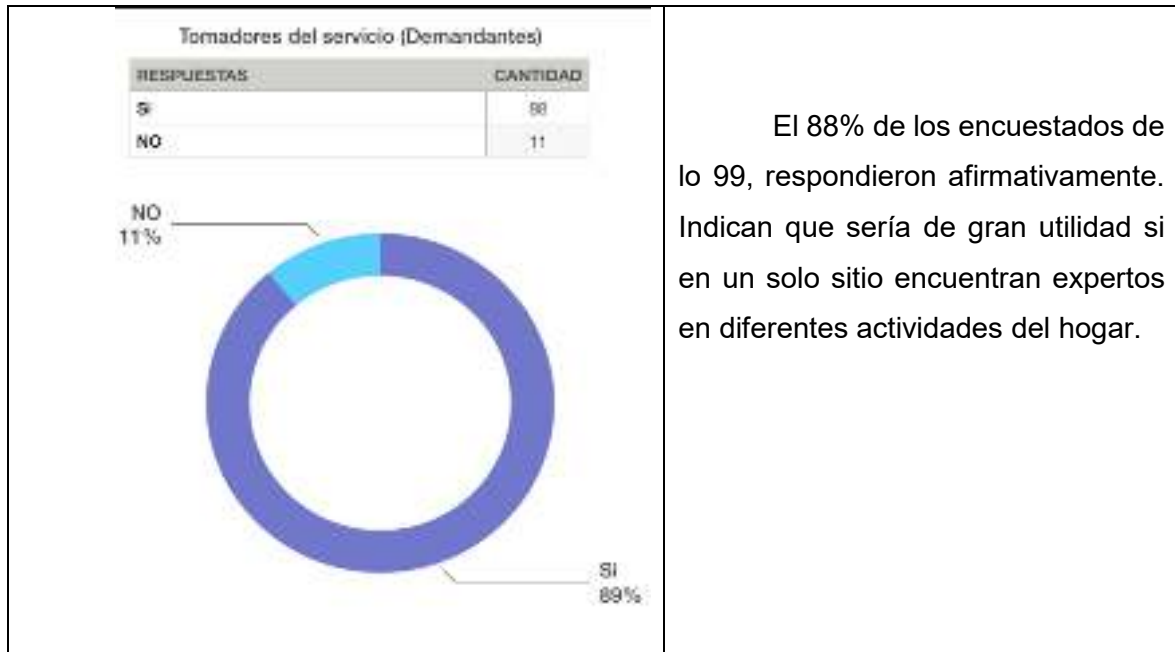


Las personas entrevistadas prefieren acudir a un experto recomendado, estas con 29 que respondieron claramente que se inclinan por los expertos, ya que les da desconfianza traer otra persona que quizás no tenga conocimientos y experiencia suficientes. El conocido recomendado así no sea técnico o profesional, aunque manifestaron que era más seguro, pero les gustaría mejorar la calidad en el servicio. Un 14%, acuden a una ferretería de confianza y muy pocos a la inmobiliaria y al seguro. Coinciden en que el medio más fácil para encontrar un servicio es internet a través de google y redes sociales, en caso de no conocer a un experto o encontrar una recomendación.

Fuente: Elaboración propia

2. Respuesta a la pregunta si ¿estarían dispuestos en generar el contacto por medio de un medio digital para conocer un experto en el requerimiento?

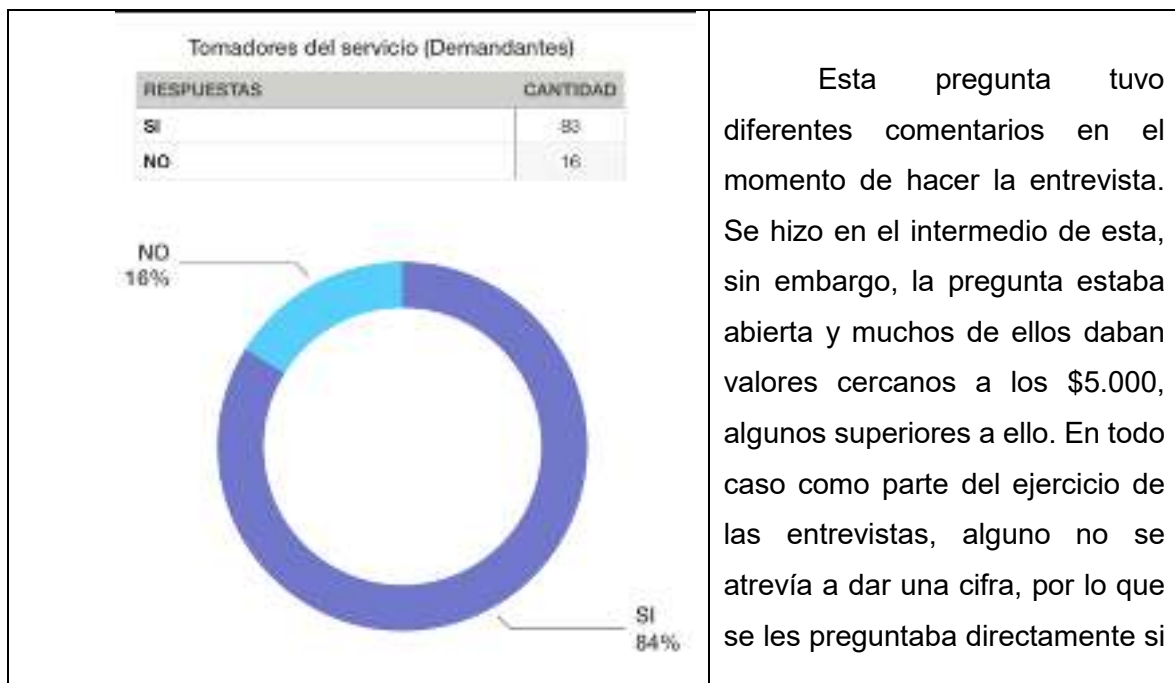
Tabla 10 Interés en contar un espacio donde encuentren todos los expertos y/o técnicos



Fuente: Elaboración propia

3. Respuesta a la pregunta ¿Estarían dispuestos a pagar aproximadamente \$5.000 por tener disponible información relacionada con la experiencia, la hoja de vida, entre otros de técnicos que realicen mantenimiento al hogar?

Tabla 11. Validación del precio

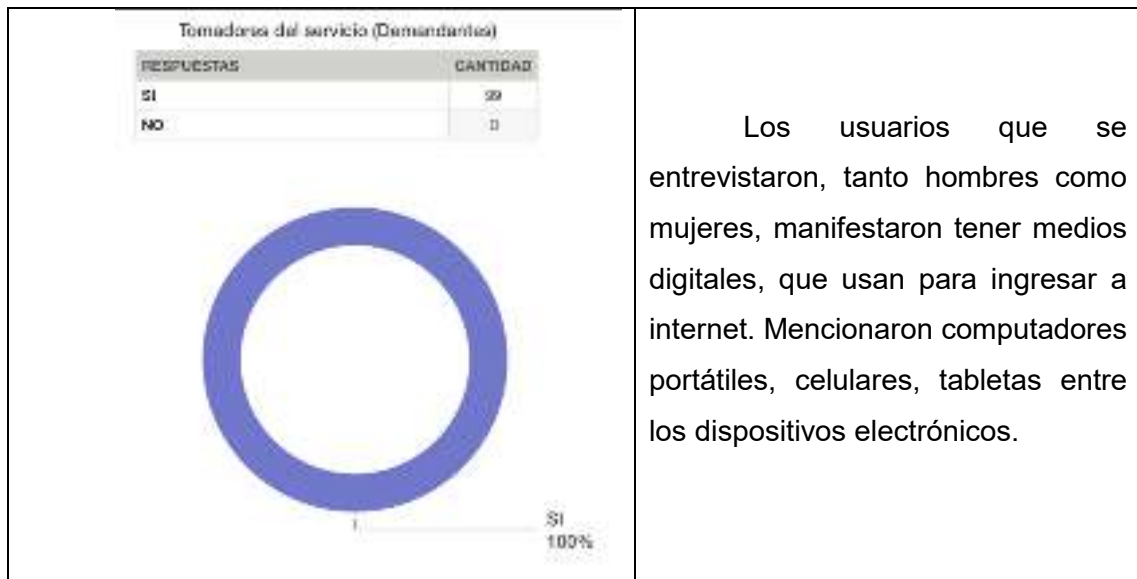


	los \$5.000 estaban dispuestos a pagarlos.
--	--

Fuente: Elaboración propia

4. Respuesta a la pregunta ¿Usted cuenta con algún dispositivo electrónico que le permita ingresar a internet?

Gráfica 9. Disponibilidad de dispositivos electrónicos



Fuente: Elaboración propia

▪ **Otros hallazgos**

Dentro de las situaciones de relacionamiento con los técnicos entrevistados se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

El personal técnico posee una adecuada formación y experticia en temas de soluciones al hogar en la ciudad de Bogotá, se aprovechan las formaciones ofrecidas por las diferentes instituciones y empresas especialistas del sector, sin embargo, no poseen una cultura de servicio al cliente orientado a cuidar y conservar las relaciones a mediano o largo plazo.

Los técnicos quieren hacer transacciones para obtener ingresos inmediatos, no poseen lista precios y cobran según su apreciación visual (lo observado en el entorno del cliente) esto impide que sean generadores de confianza para repetir las transacciones en nuevos servicios. Algunas veces cancelan los servicios porque al cliente le parece muy costoso y aun así cobrar diagnostico entre \$20.000 y \$30.000.

Se cuenta con figuras jurídicas, es decir algunas actividades están formalizadas como sociedad ante la cámara de comercio de Bogotá, en la gran mayoría estas son familiares.

Los técnicos han formado sus empresas, más por cumplir requisitos de compañías que no contratan personas naturales para evitar tener vinculación laboral, que, por un convencimiento real de organización empresarial, por lo que no se cuentan con estrategias empresariales sin modelos de negocios claros.

Muchos servicios son prestados por inmobiliarias

Hay fidelidad y constancia en los clientes. Aunque en ocasiones no se pueden adelantar los trabajos por falta de capital de trabajo.

No poseen un criterio que les permita administrar los recursos, lo que obtiene como pago de un trabajo, parte la invierten en materiales y el resto lo gasta en temas personales sin importar si no le alcanza para pagar sus ayudantes o sus responsabilidades laborales.

Proteger y conservar el cliente no está dentro de los planes pues lo único que le interesa es “que llegue mañana que será otro día”.

Gestionan préstamos particulares, en muchas ocasiones cayendo en la gota a gota, como apalancamiento a sus necesidades ofreciendo una participación de los negocios futuros que se realicen, muchos ahorran para futuros negocios.

Lo importantes es el día a día. El nivel de confianza que deben ofrecer a los clientes no se da, conseguir una segunda oportunidad en la contractibilidad es difícil, se dedican a su cliente actual y pueden hacer esperar al otro cliente lo que quieran, que por lo general buscan otro para la realizar la reparación.

- **Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.**

La demanda potencial está representada por todos los hogares de Bogotá, es decir se encontró que la capital cuenta con 2'514.482 hogares, definidos como una persona o grupo de persona que ocupan la totalidad de o parte de una vivienda, y por su parte, cada familia está conformada en promedio por 2,98 habitantes, donde el 28,9% viven en casa y el 68,6%, en apartamentos. Las ventas proyectadas como se ha indicado en diferentes apartes del documento superan los 168 millones de pesos, y esta se calcula con el consumo de los hogares de servicios al año donde se estima que cada hogar puede consumir alrededor de 3 servicios al año, esto es si se tiene un mercado potencial de 560 mil hogares,

- **Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.**

Entendiendo la economía colaborativa como una nueva forma de consumir, comprar, comercializar y utilizar algún producto o servicio, a través de estrategias innovadoras orientadas hacia el consumidor final, la cual favorece que los técnicos, tecnólogos o profesionales logren articular su conocimiento y experticia, explícitamente, en el contexto de mantenimiento y reparaciones para el hogar, se descentraliza la oferta que antes estaba en grandes empresas y da la oportunidad de generar máximo beneficio a servicios que muchas veces son considerados subutilizados.

En este orden de ideas, la generación de ingresos se propone como una estrategia de comercio justo que favorece la ley de la oferta y la demanda, en el que el cliente prestador del servicio, profesionaliza su actividad, le da formalidad y a su vez, el cliente final (usuario consumidor) compra servicios con mayor nivel de confiabilidad y garantía en el mismo, lo cual para la empresa propuesta, se traduce en la articulación de la oferta de mano de obra en servicios para el hogar con la formalización y profesionalización orientada hacia el cliente.

Contemplando así, un porcentaje sobre la negociación acordada para la prestación del servicio, donde el cliente prestador se queda con el

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

- **Objetivos mercadológicos.**

Realizar una propuesta de plan de introducción al mercado, que incluya acciones de comunicación, de promoción, de servicio, entre otras.

Diseñar el esquema comercial de la empresa que permitan el posicionamiento y crecimiento de la participación de sus servicios en el mercado de la Bogotá D.C.

- **La estrategia de mercadeo.**

Se tiene como base, la principal función del plan estratégico a nivel comercial, que le permite a una empresa orientar sus esfuerzos para buscar y aprovechar las oportunidades de mercado más acordes con sus capacidades internas (Muñiz, 2018), y que estas a su vez, logrando una importante articulación con los conceptos de producto, precio, plaza y promoción, favorecen definir una estrategia para la inserción, posicionamiento y reconocimiento de la empresa, con un enfoque diferencial hacia el cliente que garantice el cumplimiento de las necesidades y expectativas hacia el servicio.

El presente apartado permite a la empresa planear su hoja de ruta para el futuro de la empresa, basándose en ofrecer una respuesta oportuna a las necesidades y requerimientos del cliente que cada día presenta cambios en sus hábitos de consumo, exigiendo a las empresas mejorar su capacidad de adaptación a la evolución de la ley de oferta y demanda, de tal manera que comprenda rápidamente los posibles cambios que se den en su entorno y la manera en la impacta, para así proponer estrategias elocuentes con su actividad de negocio y nichos de mercado.

Estrategias de producto y servicio.

Según el autor relacionado en el anterior párrafo (Muniz Rafael) y otros citados anteriormente como (Kloter Phillip) los cuales presentan similitud en sus definiciones acerca del producto / servicio, en el que relacionan sutilmente que la innovación, por sí sola, no es la base del éxito, sino que vender es todo un arte en el que se debe tener en cuenta nuevas formas de llegarle al cliente, que se resumen principalmente en la gestión para abrir oportunidades a nuevas

formas del mercado, ya que los consumidores prefieren productos y servicios en cuanto la calidad y desempeño e innovación, articulados y no como aspectos independientes.

Se plantean actividades comerciales a través del comercio justo y economía colaborativa como fundamentación del proceso, en este sentido, el servicio plantea la articulación de los oferentes de servicios técnicos para el mantenimiento y reparación en los hogares para que el cliente (usuario final) pueda encontrar en un mismo sitio cada una de las soluciones que está buscando para sus necesidades puntuales. Además, de mejorar la garantía en la prestación del servicio, ya que se profesionalizará el sector, ofreciendo una propuesta de valor altamente diferenciadora desde la manera de adquirir el servicio, la prestación y medios de pago que afianzarán la relación de confianza entre las partes.

Estrategias de distribución.

El canal de distribución a utilizar en el presente modelo de negocio será directo mediante una estrategia digital que contempla la utilización de página Web, redes sociales Facebook, linkedin, construyored, Instagram y, un aplicativo móvil ejecutable en diferentes sistemas operativos. Canales que le permitirán a la empresa socializar cada uno de sus servicios, además de mantener comunicación directa y en tiempo real con sus clientes sobre el proceso de prestación del servicio y la experiencia del usuario tomador del servicio (cliente final).

Toda esta estrategia estará apoyada de visitas personalizadas al inicio de la implementación del proyecto con el fin de que el emprendedor sea quien posicione su modelo de negocio ante el usuario prestador del servicio y los usuarios tomadores del mismo, logrando comprender de primera mano cada una de las necesidades y expectativas de los clientes.

Estrategias de precio.

Para la fijación del precio, se realizó el respectivo análisis de la competencia directa e indirecta, ya sea con servicios similares o idénticos al que se ofrece el presente modelo de negocios, además de análisis de plataformas colaborativas, pagos bifurcados por comisión y demás actividades relacionadas.

Con base a los aprendizajes adquiridos en estos análisis, se fija un precio que contemple aspectos de calidad y profesionalización de los servicios de mantenimiento y reparación en el hogar y la oficina. Inicialmente, se contemplan unos precios de lanzamiento por debajo de la competencia, siquiera por un periodo de tres meses, y posterior a esto, se plantearán unos

precios competitivos, que se adapten a las necesidades de los clientes, y sobre todo, den valor agregado al servicio que ofrece la empresa, ya que como se relacionó en apartados anteriores, el cliente normalmente hace una relación precio – calidad, siendo su percepción un importante indicador en la decisión de compra, por lo que se deben establecer estrategias acordes a lo que se ofrece y se busca.

Estrategias de comunicación y promoción.

La estrategia estará fundamentada en llegar al cliente por medio de una propuesta de valor diferenciadora, que estará soportada en el trabajo colaborativo y profesionalización de los servicios, permitiendo así, mejorar la relación cliente tomador y cliente prestador del servicio, lo cual se plantea lograr mediante la utilización de las tecnologías de información y comunicación, combinadas con visitas personalizadas para la promoción y difusión directa de la propuesta de valor y el mensaje de la marca para cada uno de sus segmentos de mercado.

Se desarrollará la marca, la cual proyecte credibilidad y confianza en el mercado que se espera atender, mediante un plan estratégico detallado para lograr captar su atención, engranarlo con el modelo de negocio, generar recordación y apropiarlo con cada uno de los servicios que ofrece la empresa, siendo esta una de las principales estrategias que contempla la empresa para proyectar su imagen corporativa.

Además, se contempla la realización de un evento de lanzamiento para dar a conocer la marca y sus servicios, proyectando la participación de líderes del sector empresarial para dar a conocer los servicios en este mercado, además, de la invitación a líderes sociales, administradores de propiedad horizontal y comunidad en general, buscando así, que el modelo de negocio de economía colaborativa y comercio justo sea apropiado como una forma de negocio que tiene como principio y fin al cliente, para el cliente y por el cliente, donde el mensaje sea de ganar-ganar.

Por otra parte, se contempla la participación en ferias y eventos que concentren el sector servicios, estos eventos, incluyen actividades de fomento al emprendimiento, empresariedad, valor compartido, entre otros eventos realizados en la ciudad de Bogotá.

De igual manera, se contempla la utilización de la página Web y las redes sociales como estrategia para la difusión de las bondades y beneficios de los servicios que ofrece la empresa por medio del concepto de economía colaborativa, además, se contempla la posibilidad de compartir videos institucionales que logren proyectar en menos de un minuto la propuesta

diferenciadora. En cualquiera de los casos, se hace de alta relevancia, hacer gestión de posicionamiento digital, sea orgánica o paga mediante google addwords.

Estrategia de fuerza de ventas.

Dentro de la planeación estratégica para la empresa y su estructura organizacional, se contempla la vinculación de un líder comercial, el cual será el encargado de buscar oportunidades de negocio, presentar propuestas y concretar negocios de corta, mediana y larga duración, los cuales tengan alto potencial de frecuencia de recompra. Se considera contratar los servicios de un influenciador para que permita el posicionamiento de la marca con mayor agilidad.

Por otra parte, se tendrá la responsabilidad de implementar, controlar y dar seguimiento a cada una de las estrategias propuestas para la penetración de mercados, posicionamiento de la marca y sus productos.

Este líder comercial, tendrá la responsabilidad de proyectar la empresa en el mercado, y a su vez, potenciar oportunidades de la empresa, buscando que sus rendimientos financieros presenten crecimiento con base a los objetivos organizacionales.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Tabla 12. Presupuesto de la estrategia de marketing mix.

Actividades	Presupuesto
Estrategia fuerza de ventas	
Estrategia de influenciadores	4.000.000
Estrategia de promoción	
Diseño de imagen corporativa	2.000.000
Evento de lanzamiento	1.800.000
Participación en feria comercial	4.400.000
Pauta revista sector construcción	1.000.000
Video institucional	2.800.000
Estrategia de comunicación	
Diseño página web y participación en redes sociales	4.000.000
TOTAL	20.000.000

6. Aspectos técnicos

- **Objetivos producción**

Diseñar un estudio técnico que detalle todo el proceso para la prestación del servicio, el cual relacione recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos, que facilite la definición del plan operacional.

- **Ficha técnica del producto o servicio**

Se presentan dos fichas técnicas para la prestación del servicio con el fin de relacionar cada uno de los aspectos que componen el servicio de principio a fin, además, de la infraestructura necesaria con sus respectivos tiempos promedio en la prestación del servicio.

Tabla 13. Ficha técnica servicios de mantenimiento y reparación

FICHA TÉCNICA	
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	
Denominación del servicio	Servicio de mantenimiento y reparación
Denominación técnica	Servicios especializados de mantenimiento y reparación domestica
Descripción general	Servicios prestados de domingo a domingo, con personal cualificado para solucionar todo tipo de necesidades y requerimientos en el hogar.
Herramientas Materias e insumos	A necesidad del servicio: Herramientas para la carpintería, fontanería, cerrajería, de tipo destornilladores, alicate, hombre solo, pinzas, entre otros. Cintas, codos, alambre, yeso, cemento, pintura, entre otros. Elementos de protección personal, según normas de seguridad y salud en el trabajo.

Tiempo estimado por trabajo	A necesidad del servicio: Puede tomar mínimo 2 horas día, máximo 8 horas días. Según el requerimiento del cliente, el tiempo estimado puede ser negociable y particionado en diferentes jornadas.
Necesidades recurso humano	Técnicos y tecnólogos en servicios para el hogar.
Usuarios	Usuario prestador del servicio (proveedor) Usuario tomador del servicio (cliente final).

Fuente: Elaboración propia

▪ Descripción del proceso

Se presenta una descripción del proceso que contempla actividades en sus diferentes niveles de prestación del servicio, desde que el usuario tomador del servicio realiza el contacto con la empresa, hasta que se ejecuta el servicio y se cierra satisfactoriamente la tarea contratada.

- El usuario genera el primer contacto con la empresa: se inscribe en la plataforma con sus datos personales (incluyendo correo electrónico, número de contacto, preferiblemente celular).
- El usuario recibe mensaje de generación satisfactoria del registro.
- El usuario documenta breve diagnóstico sobre el tipo de servicio que requiere (mantenimiento o reparación) plomería, electricidad y electrónica, carpintería, albañilería, entre otros, debe detallar localidad y barrio donde necesita el servicio, además de relacionar información puntual sobre la situación actual de su necesidad (filtración, humedad, taponamiento, entre otras), descripción de la vivienda (apartamento en conjunto residencial, casa en barrio tradicional).
- Finaliza el proceso de diagnóstico mediante el envío de la información.
- La empresa recibe la información con aviso en correo electrónico que notifica sobre la solicitud en plataforma.
- Personal experto según el tipo de servicio analiza la solicitud y contacta al usuario, aclara detalles, además, solicita evidencia fotográfica sobre la situación actual de la novedad.
- El personal experto realiza cotización en rangos aproximados y da claridad al usuario sobre el valor final que se dará en la visita a las instalaciones para validar presencialmente

la situación y de ser posible cerrar negociación e iniciar inmediatamente la actividad contracta.

- De tener visto bueno por parte del usuario para realizar visita de validación, según fecha y rangos de hora concertados, la plataforma selección personal con disponibilidad para visitar las instalaciones y posiblemente arrancar con el trabajo.
- La plataforma envía mensaje con los datos del técnico para coordinar la visita.
- Se presta el servicio en los tiempos establecidos, y se recuerda al usuario la importancia de diligenciar digitalmente una encuesta de satisfacción (5 preguntas) que le otorgarán un descuento en valor del servicio del 5%.
- Inmediatamente el usuario selecciona medio de pago: canal virtual (transacción electrónica, pago con datafono en sitio o efectivo) realiza el pago por los servicios ofrecidos por la empresa.
- Una vez se tienen los datos de aprobación de la transacción, se genera recibo digital y se envía al correo electrónico relacionado por el usuario o al WhatsApp que suministre.
- Para cerrar el proceso, se realizan tres llamadas de seguimiento al servicio prestado para validar la garantía, de tres a seis meses contados a partir del momento en que se entrega satisfactoriamente el servicio.

Para el Usuario prestador del servicio

- El usuario prestador del servicio manifiesta interés en formar parte de la empresa: se inscribe en la plataforma con sus datos personales (incluyendo correo electrónico, número de contacto, preferiblemente celular) y debe adjuntar hoja de vida.
- La empresa recibe aviso por correo electrónico de un interesado en alianza estratégica para el modelo de negocio de economía colaborativa para la oferta de servicios de mantenimiento y reparación en los hogares.
- Un agente comercial o experto en relaciones públicas (líder comercial), analiza la hoja de vida y contacta al potencial usuario prestador del servicio y según resultados previos del análisis, se contacta al potencial usuario prestador del servicio, para socializar los requerimientos y exigencias para integrar el equipo de trabajo, para agradecerle por su interés, pero con la novedad que de momento no cumple con los requisitos mínimos para integrar el equipo.

- Una vez validada la hoja de vida, garantizando que cumple con las exigencias mínimas para ser tenido en cuenta como aliado estratégico, si el agente o líder comercial, ve procedente la vinculación del interesado, realiza entrevista virtual para asegurarse de la complementariedad del perfil con el modelo de negocio y, de continuar el interés en ambas partes, se agenda prueba de conocimientos en las instalaciones de la empresa.

Si el interesado en ser aliado estratégico, no cumple con las exigencias de formación académica o certificaciones que garanticen la idoneidad del perfil, se finalizará el proceso, no sin antes, hacerle retroalimentación del porqué de su no continuidad en el proceso, para de esta manera motivarlo a finalizar su certificación de conocimientos en el SENA u otra institución de educación o institución para el empleo y el trabajo, apenas cuente con los documentos completos, puede volver a presentarse para vinculación. Esto se hace, pensando en no dejar ir talentos que cuentan con experiencia, pero no, con certificaciones técnicas o tecnologías que acrediten su conocimiento, por tal motivo, la empresa los tendrá en una base de espera con seguimiento semestral para confirmar obtención de certificaciones.

- Una vez presentada la prueba, se validan resultados y se contacta nuevamente al potencial usuario prestador del servicio para notificar los resultados y tomar decisiones de relacionamiento comercial.
- Desde el primer momento que se celebra la relación comercial con el usuario prestador del servicio, queda habilitado para atender servicios según su área de experticia.
- Una vez se recibe la solicitud de servicios por parte del usuario tomador del servicio, se contacta al usuario prestador para dar a conocer los requerimientos del servicio y el direccionamiento para atender la solicitud.
- El técnico (usuario prestador del servicio) debe visitar las instalaciones del usuario tomador y reconfirma la cotización generada en plataforma y reportar el valor definitivo de la cotización (la cual no deberá salir del rango dado inicialmente y en caso de ser ajustada, se debe justificar por escrito la novedad, lo cual normalmente obedece a situaciones de omisión en la información suministrada en el diagnóstico inicial por parte del usuario tomador).
- El técnico notifica a la empresa por medio de la plataforma, la decisión tomada por el usuario (contará con tres opciones: i. El usuario acepta términos y valores para proceder a realizar el servicio. ii. El usuario no está seguro de tomar el servicio y su orden queda

abierta por un plazo máximo de ocho días, finalizado el tiempo sin recibir respuesta se cierra el proceso. iii. El usuario desiste de tomar el servicio con la empresa, en este punto, el técnico debe dar claridad sobre los motivos que llevaron al cliente a tomar dicha decisión)

- Según sea la decisión del usuario tomador se procederá a realizar la labor, reagendar fecha de inicio a solicitud del usuario o finalizar visita.
- El técnico da el valor sus servicios y el valor de la contractibilidad del usuario tomador si es que este no tiene tarjeta de crédito, cuyo valor deberá consignado posteriormente a la plataforma.
- Finalizado el servicio y con el visto bueno del usuario tomador, se procede a realizar el cobro por los servicios, para lo cual, el técnico debe recordarle al usuario la importancia de diligenciar digitalmente una encuesta de satisfacción (5 preguntas) que le otorgarán un descuento en valor del servicio del 5%.
- Inmediatamente el usuario selecciona medio de pago: canal virtual (transacción electrónica, pago con datafono en sitio o efectivo) realiza el pago por los servicios prestados.
- Una vez se tienen los datos de aprobación de la transacción, se genera recibo digital y se envía al correo electrónico relacionado por el usuario o al WhatsApp que suministre.

▪ **Necesidades y requerimientos**

Las necesidades y requerimientos especialmente están relacionados con el recurso humano. Por otra parte, el modelo de negocio requiere recursos tecnológicos como computadores, además del dominio, servicios de hosting, sitio WEB y el desarrollo del aplicativo móvil, adicional de un software especializado tipo CRM que facilite la caracterización del cliente y los contactos que se logran en la empresa, de igual manera, se hace necesario capital humano e intelectual que se encargue de la administración de la plataforma y/o medio digital.

▪ **Características de la tecnología**

Los requerimientos tecnológicos para la empresa son considerados de características básicas que son de fácil adquisición y no se hace necesario entrar a describir puntualmente cada equipo. No obstante, son equipos preferiblemente una mezcla entre sistemas operativos Windows y

Macintosh para poder tener capacidad de tratamiento de información indiferentemente del formato en que la envió o cargó el usuario tomador del servicio, por tal motivo, se proponen marcas Lenovo y Apple para computadores, en cuanto a equipos telefónicos, no hay especificaciones técnicas puntuales

- **Materias primas y suministros**

Desde el punto de vista de maquinaria y equipos propios para la prestación del servicio, tales como herramientas de cerrajería, fontanería, carpintería, entre otros, serán de total libertad de elección por parte de los usuarios prestadores del servicio (técnicos), no obstante, se harán recomendaciones puntuales sobre algunas marcas o materiales mínimos que se deben tener como elementos de trabajo.

Para los requerimientos de materiales e insumos en el sitio de prestación del servicio, se contará con aliados estratégicos para el aprovisionamiento de estos materiales como el cemento, tubos, tornillos, varillas, grapas, tuercas, empaques y demás requerimientos para dar cumplimiento y solución de la orden de servicio.

- **Plan de producción**

En el presente modelo de negocio, no se cuenta con una producción de programación ya que no se cuenta con inventarios al ser un servicio en sitio y por orden de pedido, por tal motivo, todo lo servicio contratado es vendido casi de manera inmediata.

Es de aclarar, que los servicios también tienen una amplia variación en sus tiempos de duración, ya que depende en gran medida de los tiempos y disponibilidad horaria del usuario tomador. Sin embargo, se estima que los servicios tengan una duración mínima de dos horas, para el caso de los mas sencillos, y según los requerimientos del cliente, las dimensiones de las instalaciones y otros aspectos que impactan en el servicio, como por ejemplo: la característica de la vivienda (apartamento en conjunto cerrado o casa en barrio tradicional), situaciones que pueden afectar considerablemente los tiempos.

- **Procesamiento de órdenes y control de inventarios**

Las ordenes de servicio se procesarán en orden de llegada, además, la respectiva priorización y/o urgencia que el usuario tomador precise del servicio, en todo caso, esto hace parte de una negociación integral, acordada según disponibilidad de tiempos, técnicos y usuarios tomadores, para garantizar un proceso de prestación del servicio que garantice la satisfacción de ambos clientes de la empresa.

Como se relacionó anteriormente, no se contará con inventarios, ya que al ser un servicio es difícil estimar un stock, sin embargo, se contará con algunas herramientas para la seguridad y salud en el trabajo con el fin de dar estricto cumplimiento a la normatividad que regula el servicio a ofrecer.

De igual manera, se contará con algunos inventarios elementales de herramientas livianas para apoyar el trabajo de los técnicos en caso de sufrir pérdidas o robos en los desplazamientos para la prestación del servicio.

- **Escalabilidad de operaciones**

- **Capacidad de producción**

La empresa tendrá una capacidad de prestación de servicios para el primer año de puesta en marcha equivalente a: 17.500 servicios

Tabla 14. Proyección de producción

Servicios	17.500,00
Suscripción	700,00
	-

Fuente. Elaboración propia

▪ **Modelo de gestión integral del proceso productivo**

Para garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos, se contará con un modelo de gestión por procesos, siendo este un concepto del direccionamiento actual en las organizaciones, dando así cumplimiento de los estándares de calidad que rigen el presente modelo de negocio, por lo que las estrategias a utilizar por la empresa para garantizar la permanencia de su propuesta de valor en el mercado.

De tal manera que se contemplan protocolos de servicios como guía de usuario prestador del servicio y usuario tomador del servicio, en términos generales se plantea algo así:

1. Los procesos de selección de personal contarán con manuales, procedimientos y protocolos que garantizarán mejores prácticas a la hora de elegir los técnicos, proceso que se verá reflejado en la satisfacción del cliente.
2. Se contará con un procedimiento de inducción para que todo el personal nuevo se adapte con facilidad y rapidez a la empresa, en esta etapa se plantea una inducción general (aspectos sobre la empresa) e inducción específica (aspectos sobre el cargo y funciones a desempeñar).
3. Se contará con personal con un nivel de experticia superior a los técnicos que asisten a prestar el servicio. Estos serán quienes ejercerán control y supervisión para la validación de la satisfacción del cliente.
4. Al finalizar el proceso de prestación del servicio, los técnicos solicitarán al usuario tomador (cliente final) diligenciar una encuesta de satisfacción, la cual, para motivar su documentación, le otorgará al cliente un descuento entre el 2% y el 5% sobre el valor del servicio.
5. Se contará con un plan de capacitación y actualización para los colaboradores de la empresa, el cual lo desarrollarán los directivos de la empresa o personal externo, estimando ofrecer siquiera una jornada (8 horas) de capacitación mensual en diferentes temas que contribuyan al mejoramiento de la calidad en la gestión de la empresa.
6. Para temas más de capacitación que por su exigencia y requerimientos legales, soliciten certificación, se contará con alianzas estratégicas con el SENA, Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras entidades que ofrecen programas de capacitación presencial y virtual en temas de obligatorio y voluntario cumplimiento desde el punto de vista de la normatividad vigente en diferentes áreas de gestión interna.

- **Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio**

La política de gestión de calidad de la empresa se ceñirá por dar cumplimiento a la norma NTC ISO 9001, la cual es un referente universal que tiene como principal objetivo implementar un sistema de gestión al interior de las organizaciones con un alto enfoque hacia la satisfacción del cliente.

- **Procesos de investigación y desarrollo**

Esta gestión tendrá como principal fin la innovación en la prestación de los servicios que ofrece la empresa, de tal manera que incluya actualización permanente en todos y cada uno de los canales que tiene la empresa para llegar a sus clientes.

- **Plan de compras**

Para la prestación de los servicios que ofrecerá la empresa se tendrá un plan ajustado a la medida para cada proyecto, teniendo así importantes alianzas estratégicas que facilitarán el abastecimiento permanente y en tiempo real de cada uno de los requerimientos en materias primas e insumos para dar cumplimiento al servicio contratado.

No obstante, la empresa contará con inventarios de algunos materiales e insumos de difícil adquisición como pegantes, selladores y soluciones para todo tipo de trabajos en mantenimientos y reparaciones del hogar. De tal manera que, al momento de gestionar las compras se considerarán aspectos fundamentales como el cumplimiento de la normatividad para compras transparentes y uso de materiales que cumplan con las exigencias del sector desde el punto de vista de lo económico y lo ambiental, para así garantizar la satisfacción del cliente interno y externo asegurando el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa.

▪ **Costos de producción**

Se consideran unos costos (directos) de producción por servicio de manera anual por un horizonte de cinco años, en los cuales, se considera un incremento lineal con base a la escalabilidad del modelo de negocio.

Tabla 15. Proyección costos

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO						
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES	
1	Servicios	17500	\$	1.000,00	\$	17.500.000 97%
2	Suscripción	700	\$	700,00	\$	490.000 3%
3	0	0			\$	- 0%
4	0	0			\$	- 0%
			TOTAL		\$	17.990.000 100%

Fuente: Elaboración propia

▪ **Infraestructura**

Se hace necesario contar con unas instalaciones físicas para brindar mayor seguridad a los segmentos de mercado, además, de poder contar con un punto de encuentro para cada uno de los colaboradores, que le servirán como centro de operaciones y logística. Por tal motivo, se contempla el alquiler de un espacio tipo oficina para la gestión administrativa y comercial.

Para la prestación del servicio, las características de este solo demandan espacios del usuario tomador.

▪ **Mano de obra requerida**

Para el desarrollo del presente proyecto, se hace necesario contar con un equipo de trabajo conformado por: un director general, un líder comercial, un contador, un auxiliar administrativo, un supervisor, ocho técnicos (contratados directamente) y técnicos o tecnólogos por proyecto, estos últimos harán parte de una base de datos que con previo filtro para su vinculación por orden de servicio.

Normalmente para dar solución a las necesidades de los usuarios tomadores de un servicio, basta con un solo técnico especializado, no obstante, para trabajos con mayor demanda

de personal, se hará necesario ampliar el equipo de trabajo, incrementando el costo del proyecto y el valor final del servicio.

7. Aspectos organizacionales y legales

- **Análisis estratégico**

El en desarrollo del presente punto del plan de negocios, se hará relación a las estrategias que se plantean para la empresa para su correcto desarrollo organizacional, contemplando así factores como definición misión, visión, descripción de la estructura organizacional con sus perfiles y funciones para cada cargo, aspectos legales, procesos de contratación, sistemas de compensación, entre otros aspectos de alta relevancia para el norte de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Dando elocuencia a información relacionada en puntos anteriores, especialmente en el análisis del sector con las respectivas herramientas utilizadas para su desarrollo, además, de soportar el presente apartado con autores como Philip Kotler, considerado como el padre del marketing moderno, considerando este factor como aspecto fundamental para determinar la estrategia de la organización.

- **Misión**

Promover la profesionalización de los servicios de mantenimiento y reparación para hogares, creando confianza entre el prestador y tomador del servicio mediante la generación de valor con soluciones inmediatas soportadas en la economía colaborativa.

- **Visión**

Para el año 2025 la empresa será líder en el mercado de mantenimiento y reparaciones en el hogar, para que sus clientes internos y externos maximicen el rendimiento sus servicios.

- **Análisis DOFA**

Por medio de la matriz DOFA, siendo una herramienta utilizada para realizar un análisis situacional. Se hizo un análisis del contexto interno y externo de la empresa para identificar situaciones críticas a trabajar con mayor fuerza para minimizar alteraciones de la hoja de ruta propuesta para la empresa, por otra parte, también se puede identificar aspectos puntos a favor de la empresa y así poder sacarles el máximo provecho según las tendencias del mercado y capacidad de la empresa.

Matriz FODA

	Valoración externa	Valoración interna
Aspectos positivos	<p>Oportunidades</p> <p>O1: Recurso humano calificado, formado y disponible.</p> <p>O2: Nuevos hábitos de consumo en la población.</p> <p>O3: Poca oferta formal en la prestación del servicio y poca orientación hacia el cliente.</p> <p>O4: Mayores niveles de conectividad a internet en la ciudad.</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Economía colaborativa toma fuerza y posicionamiento en el sector servicios.</p> <p>F2: Profesionalización del servicio y articulación de la oferta.</p> <p>F3: Conocimiento y experiencia del emprendedor en el sector servicios.</p> <p>F4: Diferentes alternativas de comunicación y conexión a internet</p>
Aspectos negativos	<p>Amenazas</p> <p>A1: Menores costos de la competencia informal.</p> <p>A2: Competencia con reconocimiento y músculo financiero fuerte.</p> <p>A3: Redes sociales facilitan el crecimiento de la competencia.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Modelo de negocio relativamente nuevo.</p> <p>D2: Conocimiento no certificado o titulado en el servicio a ofrecer por parte de los prestadores del servicio.</p> <p>D3: Procesos de innovación en la prestación del servicio son mínimos.</p> <p>D4: Los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar una plataforma</p>

Fuente: Elaboración propia

Estrategias cruzadas

Aprovechar oportunidades usando fortalezas (explotar)	Aprovechar oportunidades superando debilidades (buscar)
Potenciar un modelo de negocio bajo premisas de comercio justo y economía colaborativa con la articulación de conocimientos y experticias en diferentes áreas técnicas para el hogar. O1 O2 / F1 F2.	Definir una planeación estratégica con base a las capacidades de la empresa para la generación de valor mediante el fortalecimiento de la confianza. D1 D2 / O1 O3 O4.
Fortalecer las relaciones de confianza entre usuario prestador y usuario tomador del servicio. O3 O4 / F3 F4	Implementación de nuevas formas de consumo mediante el uso de tecnologías de información y comunicación de fácil acceso. D3 / O2
Evitar amenazas usando fortalezas (confrontar)	Minimizar debilidades y contrarrestar amenazas (evitar)
Formalización y profesionalización del servicio. F1 F2 / A1 A3.	Implementar completamente la planeación estratégica. D1 D2 / A1 A3
Diversificación de la oferta mediante la utilización de estrategias digitales para la seguridad y satisfacción del cliente. F3 F4 / A2	Incentivar una cultura de economía colaborativa bajo plataformas digitales para mejorar la eficiencia organizacional. D3 / A2.

Fuente: *Elaboración propia*

- **Estructura organizacional**

Para la materialización del presente modelo de negocio, se contará con un equipo de trabajo integrado por: un director general, un líder comercial, un contador, un auxiliar administrativo, un supervisor, ocho técnicos (contratados directamente) y técnicos o tecnólogos por proyecto, estos últimos harán parte de una base de datos que con previo filtro para su vinculación por orden de servicio, no obstante, la empresa considera que a medida se vaya presentado el comportamiento del mercado y resultados organizacionales, la contratación de todo el equipo de trabajo será directo.

▪ **Perfiles y funciones**

Gerente

Perfil: Profesional áreas económicas, administrativas o afines, ingeniería civil, entre otras relacionadas con los direccionamientos de empresas o las obras civiles, preferiblemente con posgrado y experiencia profesional en direccionamiento de empresas de servicios.

Funciones:

1. Planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño del talento humano de teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.
2. Realizar la planeación necesaria para el funcionamiento adecuado del recurso humano de los niveles estratégico, táctico y operativo.
3. Realizar la ejecución de los recursos materiales, económicos y financieros de la empresa.
4. Asegurar la continuidad de la prestación de los servicios en los horarios laborales, controlando la implementación de la estrategia y comunicación de los objetivos de la empresa.
5. Representación de la empresa en el exterior actuando como vocero.
6. Realizar las actividades de atención al cliente

A continuación, se describe el perfil de emprendedor y desarrollador de la presente propuesta:

Profesional en Ingeniería Civil especialista en gerencia de proyectos con la capacidad para administrar, planificar, organizar y dirigir el control de los recursos a propios del cargo (personal, presupuesto, equipo y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos de costo y de tiempo que permita finalizar con éxito el proyecto. Con habilidad y criterio para desempeñar actividades en diferentes campos tanto en obra como líder de construcción y como administrador del proyecto, experiencia superior a 10 años en el sector privado desarrollado obras de tipo privado e institucional.

Amplia experiencia en residencia de cimentación profunda y superficial, estructuras esbeltas de tipo comercial, institucional y deportivo en concreto convencional y arquitectónico, experiencia en construcción vertical, horizontal e infraestructura vial viaductos (infraestructura y superestructura) pretensados y pos tensados, y tanques de agua sub-terráneos para ptar, ptall y potables, supervisión de estructuras metálicas e instalación de cubiertas. supervisión de acabados (pisos en concreto pulido tipo industrializado, redes sanitarias internas y externas,

redes de aguas lluvias, mampostería convencional, mampostería estructural, redes hidráulicas, redes eléctricas, frisos, estucos, pinturas y enchapes), lo cual de soporte a la complementariedad con el modelo de negocio propuesto y justifica la ideación de la iniciativa.

Emprendimientos

- Proyecto para la creación de una empresa en la ciudad de Barrancabermeja que se dedique a la producción y transporte de concreto para cualquier tipo de obras de construcción.
- Proyecto para la creación de un laboratorio de aguas para la facultad de ingeniería civil en la universidad minuto de dios en la ciudad de Girardot
- Proyecto para la creación de un fondo de inversión para bienes raíces en la ciudad de Pereira

Dando continuidad a la descripción del perfil requerido y funciones de los cargos, se detallan los otros propuestos en la estructura organizacional, es de aclarar, que aún no se cuenta con validación de hojas de vida, al ser una propuesta, pero ya se ha ido sondeando posibles colaboradores.

Community manager

Perfil: Profesional en relaciones públicas, mercadeo y/o publicidad, con experiencia en mercadeo, estructuración de proyectos y ventas de servicios.

Funciones:

1. Ejecutar planes de mercadeo de acuerdo con los objetivos y recursos de la empresa
2. Interactuar con clientes de acuerdo con políticas y estrategias de servicio de la empresa
3. Negociar productos según condiciones del mercado y políticas de la empresa.
4. Hacer seguimiento y a clientes con base en los acuerdos comerciales y el plan de servicio a clientes

Contador

Perfiles: Contador público, con experiencia en el manejo financiero y contable de empresas de servicios y/o revisoría fiscal.

Funciones:

1. Asesorar al Gerente sobre los requerimientos que la ley exige para este tipo de empresas
2. Llevar al día toda la información contable de la empresa
3. Informar oportunamente al Gerente sobre los pagos tributarios
4. Entregar informes contables sistematizados oportunamente a la Gerencia
5. Planear y controlar todas las actividades contables y financieras de la empresa.
6. Asesorar en la toma de decisiones económicas.
7. Elaborar estados financieros de la empresa y apoyar la presentación oportuna de las declaraciones tributarias ante la DIAN.

Auxiliar administrativo

Perfil: Técnico o tecnólogo, estudiante de últimos semestres en carreras administrativas.

Funciones:

1. Apoyo a toda la gestión administrativa, financiera y logística de la empresa.
2. Administrar y supervisar los servicios de mantenimiento y reparación, además, de apoyo (transporte, seguridad, mensajería) y dar soporte a todo el personal de la empresa.
3. Elaborar, mantener y actualizar archivo de la empresa y bases de datos de los proveedores de bienes y servicios de la empresa.
4. Elaborar y actualizar el archivo general de los proveedores de bienes y servicios, donde incluya ficha de datos, portafolio de servicios.
5. Coordinar y supervisar la logística requerida para la prestación del servicio.
6. Apoyar el control y seguimiento a las encuestas de satisfacción de los clientes (usuarios tomadores del servicio).

Supervisores

Perfil: Técnico o tecnólogo en carpintería, electricidad, obras civiles, plomería, cerrajería, entre otras áreas relacionadas a servicios de mantenimiento y reparación en hogares. Experiencia mínima de dos años.

Funciones:

1. Ejercer control y seguimiento a cada uno de los proyectos en los que la empresa está interviniendo.

2. Planear y verificar que se realicen y ejecuten cada uno de los protocolos de la empresa en la prestación del servicio.
3. Responsable junto con el gerente y líder comercial, de la fijación de precios y definición la política de descuentos y bonificaciones que se darán al usuario tomador del servicio.
4. Responsable de los inventarios de la empresa, explícitamente de herramientas (stock de seguridad) para el cumplimiento de los proyectos contratados.
5. Supervisión y control a cada uno de los puestos de trabajo en el área operativa.

Técnicos

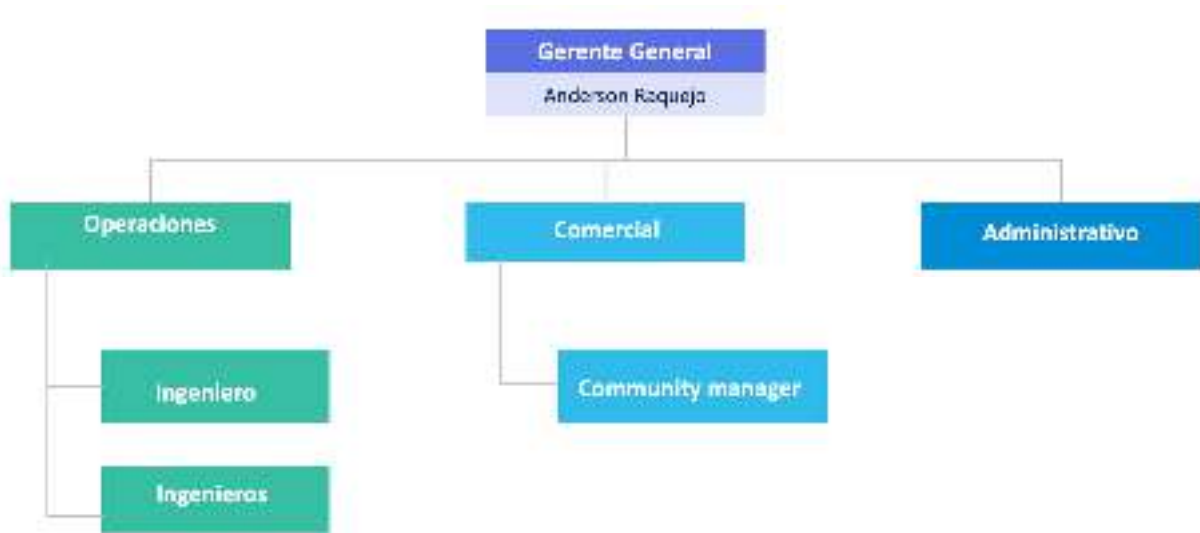
Perfil: Técnico o tecnólogo en carpintería, electricidad, obras civiles, plomería, cerrajería, entre otras áreas relacionadas a servicios de mantenimiento y reparación en hogares. Experiencia mínima de un año.

Funciones:

1. Encargado de realizar visitas de inspección inicial para validar la información documentada en plataforma por parte del usuario tomador y así fijar el precio final del servicio.
2. Encargado de realizar los servicios técnicos y logísticos para la prestación del servicio.
3. Responsable de garantizar la satisfacción del cliente mediante el puntual cumplimiento de los acuerdos pactados.
4. Contribuir con el fortalecimiento de las relaciones estables y duraderas empresa – usuario tomador del servicio.

▪ Organigrama

Ilustración 5. Organigrama propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Se presenta una estructura sencilla para dar inicio al proyecto. Un Gerente con perfil administrativo con funciones de atención al cliente, un community manager para los temas comerciales, y dos ingenieros que ayudarán al soporte y la puesta en marcha técnica de la plataforma.

▪ Esquema de contratación y remuneración

La situación de los profesionales encargados del mantenimiento y reparaciones en los hogares, normalmente ha sido informal, su contratación se da principalmente por obra o labor, y si bien es cierto, este trabajo está cobijado por el código sustantivo de trabajo, no siempre se cumple con la contratación como lo exige el código y demás legislación vigente sobre el trabajo y sus formas de contratación.

Hoy en día, contando con mejores oportunidades para el emprendimiento y la empresarialidad en el país, y su ciudad capital, siendo una de las zonas más fuertes en la actividad empresarial, ha traído consigo, diferentes alternativas de profesionalización de servicios que por su actividad no han sido valorados como empleos o sectores de primera necesidad, sin embargo, el panorama sí ha presentado cambios favorables desde el punto de vista de contratación y garantías laborales para mejorar los ingresos personales y familiares de cada colaborador en este sector económico, promoviendo así el desarrollo integral desde la

experiencia adquirida a la certificación de sus conocimientos mediante instituciones de formación para el empleo, lo cual ha favorecido considerablemente la competitividad del sector.

La puesta en marcha de una empresa en el sector servicios de mantenimiento y reparación en los hogares, bajo un sistema de economía colaborativa, tiene como principio fundamental la profesionalización de la actividad para el ofrecimiento de un empleo digno y fortalecimiento de la confianza entre el usuario prestador y tomador del servicio. No obstante, se cuenta con retos interesantes que obligan a la empresa y sus directivos competir con el tiempo ya que no son servicios fáciles de comercializar, ya que la comunidad busca resolver sus necesidades y requerimientos de este tipo mediante la recomendación de conocidos, pero, por otra parte, la globalización y nuevos hábitos de consumo han favorecido la aparición de nuevas formas de oferta y demanda para la prestación de servicios en el hogar.

Por otra parte, la globalización también ha favorecido la aparición de conceptos como la flexibilización laboral, la cual, en Colombia, está regulada con la ley 50 de 1990 que modificó el código sustantivo de trabajo, además, de la ley 789 de 2002, norma que apoya la generación de empleo mediante el fomento en la reducción de costos labores.

De tal manera, que la empresa que dará cumplimiento a la normatividad legal que regula el trabajo, será un agente que garantiza el derecho al trabajo digno, para así proteger las partes involucradas en las relaciones laborales (empresa, usuarios prestadores y usuarios tomadores del servicio).

- **Factores clave de la gestión del talento humano**

Desde el primer momento de materialización de la iniciativa empresarial, el equipo ejecutivo de la empresa, en cabeza de su gerente general, analizarán el entorno del modelo de negocio en su puesta en marcha para definir políticas ajustadas a la medida para garantizar las buenas prácticas laborales desde la fase de selección, contratación, inducción, compensación y retención del talento humano.

Siendo de alta relevancia para la empresa, generar procesos de inducción que logren apropiarse a los colaboradores desde su primer día de vinculación, por tal motivo, la propuesta de valor será un factor clave de éxito, tanto para garantizar la satisfacción del cliente interno, como el externo.

- **Sistemas de incentivos y compensación del talento humano**

En este tema de incentivos, al ser una empresa soportada en los principios de la economía colaborativa, se partirá de la propuesta de valor como factor diferencial y motivador del equipo de trabajo. De igual manera, desde la fase de ideación del modelo de negocio, se contempla contar con diferentes estrategias que favorezcan la satisfacción del cliente interno, así como su retención por largo plazo, como:

- Procesos de inducción general y específica personalizada
- Programas de capacitación propia y alianzas estratégicas para capacitación con el SENA y Cámara de Comercio.
- Programas de bienestar social que incrementen el buen ambiente laboral.
- Sistemas de evaluación y medición de resultados para generar incentivos y compensaciones por el cumplimiento de metas.

▪ **Esquema de gobierno corporativo**

Para alcanzar el éxito empresarial, se contará con diferentes estrategias gerenciales que logren articular cada una de las áreas de gestión interna con el propósito común de la organización, por tal motivo, la empresa contará con cuatro pilares fundamentales como esquema de gobierno corporativo, así:

- **Transparencia:** Comunicación directa por diferentes canales de cada una de las estrategias organizacionales a perseguir, resultados financieros, y demás información de interés general.
- **Responsabilidad social:** Generación de valor compartido, reconociendo a cada una de las partes interesadas como factores claves de éxito, dando cumplimiento a normatividad legal de tipo local, regional, nacional e internacional.
- **Equidad:** Políticas laborales que permitan generar cultura de trabajo colaborativo, conservar un buen ambiente laboral, inclusión, cohesión social, entre otras.
- **Rendición de cuentas:** Comunicación de los resultados generales de la empresa con base a sus áreas de gestión, responsabilidades y buena administración.
- **Cumplimiento:** Procesos de control para la correcta ejecución de las estrategias, planes y proyectos para el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante el manejo de excelentes procesos de comunicación transversal.

De igual manera, la empresa en su compromiso por velar por el cumplimiento de este esquema y demás políticas internas, contará con comités de control y vigilancia para la auditoría de la calidad en la gestión como pilar fundamental en el cumplimiento de las metas propuestas y la satisfacción del cliente interno y externo, encabezado por un concejo de administración

▪ Aspectos legales

Seguridad Laboral:

- Reglamento de higiene y seguridad industrial
- Reglamento interno de trabajo

Registros

- La obtención del Registro Sanitario ante el Invima. No es necesario
- La obtención del Registro de Marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Marco Jurídico

- Código de Comercio Colombiano, Libro Segundo, artículo 98 y subsiguientes.
- Ley 80 de 1993 artículo 7 Parágrafo 3°.
- Ley 222 de 1995.
- Ley 1014 del 26 de enero 2006.
- Decreto 4463 del 15 de diciembre de 2006.
- Estatuto Tributario artículo 79 Ley 1429 de 2010
- Ley 1508 de 2012

▪ Estructura jurídica y tipo de sociedad

Se constituirá una empresa bajo la figura de sociedad por acciones simplificadas S.A.S. La sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008. Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Pasos para constituir empresa en Colombia:

Paso No. 1°. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

Paso No. 2°. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Paso No. 3°. El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

Ante la Dian:

- Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
- Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).

Ante la secretaría de hacienda de la Alcaldía:

- Registro de Industria y Comercio.
- Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad, adicional registro en avisos y tableros en caso de tenerlo.
- Licencia sanitaria, Sayco & Acinpro, permiso de bomberos.

Regímenes especiales

Como regímenes especiales, la empresa se acogerá a la Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010, ley de formalización y generación de empleo, para la obtención de beneficios en impuestos sobre la renta, parafiscales y otras contribuciones de nómina. Adicional a las leyes, normas y decretos vigentes para el obligatorio cumplimiento, entre otras de voluntario cumplimiento como la NTC ISO 9001, no se cuentan con disposiciones especiales para la puesta en marcha del presente modelo de negocio.

8. Aspectos financieros

- Objetivos financieros

Construir un estudio financiero con proyecciones, para conocer los estados financieros y los respectivos indicadores financieros que faciliten la toma de decisión de la viabilidad o no del plan de negocios.

- Política de manejo contable y financiero

No aplica, por considerarse que lo que el cliente requiere se genera.

- Presupuestos económicos (simulación)
- Presupuesto de ventas

Tabla 16. Presupuesto de ventas primer año

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
1	Servicios	17.500,00	\$ 9.000,00	\$ 157.500.000
2	Suscripción	700,00	\$ 15.000,00	\$ 10.500.000
		TOTAL		\$ 168.000.000

Fuente: Elaboración propia con simulador EAN

Las ventas se presentan para el primer año de operaciones. En el simulador financiero, se realizan proyecciones a 5 años con los dos servicios que espera ofertarse, por un lado las suscripciones de los técnicos u oferentes del servicio de manera anual y por el otro la comisión por servicio generado. En esta proyección se tuvo en cuenta la estacionalidad, que son los meses de mayor y menor venta de este tipo de servicios, por ejemplo, enero, junio, julio, diciembre, son los meses de menores ventas por que los hogares salen de vacaciones.

Para las ventas del primer año se estiman por un periodo de 9 meses, ya que se espera que los 3 primeros meses denominados periodo pre-operativo se dediquen al alistamiento y al diseño y puesta en marcha del proceso comercial de la empresa.

- Presupuesto de costos de comercialización – Marketing Mix

Tabla 17. Presupuesto Mezcla de mercado

Actividades	Presupuesto
Estrategia fuerza de ventas	
Estrategia de influenciadores	4.000.000
Estrategia de promoción	
Diseño de imagen corporativa	2.000.000
Evento de lanzamiento	1.800.000
Participación en feria comercial	4.400.000
Pauta revista sector construcción	1.000.000
Video institucional	2.800.000
Estrategia de comunicación	
Diseño página web y participación en redes sociales	4.000.000
TOTAL	20.000.000

Fuente: Elaboración propia

La mezcla de mercado obedece al presupuesto para diseñar y poner en marcha la estrategia comercial, considera lo necesario en las actividades de venta y distribución, promoción, comunicación. Estos recursos se ejecutarán en los 3 primeros meses.

- Presupuesto de costos laborales

Tabla 18. Costos laborales – nóminas

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 21.600.000,00
VENTAS:	\$ 16.200.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 40.800.000,00
TOTAL, NÓMINAS	\$ 78.600.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en Simulador EAN

Para iniciar el proyecto se contará con 3 personas solamente, se puede pensar en periodos de expansión.

- Presupuesto de costos administrativos

GASTOS FIJOS:	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 9.600.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 4.800.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 1.440.000,00
INTERNET:	\$ 1.440.000,00
PAPELERÍA:	\$ 720.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	
Hosting	\$ 1.500.000,00
Outsourcing	\$ -
Mantenimiento y adecuación	\$ 7.200.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 26.700.000,00

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de administración están contemplados como los gastos fijos del proyecto, relacionados con el arriendo y servicios público especialmente entre otros gastos.

- Presupuesto de inversión

Tabla 19. Presupuesto de inversión

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 30.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 39.000.000,00

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES		VALOR
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$	4.497.500,00
NÓMINAS	3,0	\$	19.650.000,00
MARKETING MIX	12,0	\$	20.000.000,00
GASTOS FIJOS	3,0	\$	6.675.000,00
TOTAL		\$	50.822.500,00
TOTAL INVERSIÓN		\$	89.822.500,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$	15.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$	74.822.500,00

Fuente. Elaboración propia

Se tiene estimada una inversión inicial que consiste en el desarrollo de una aplicación, y la adquisición de equipos de computo, los muebles y enseres, equipos de oficina para el montaje de la oficina y algunos equipos para el equipo de trabajo como la gestión de una patente de la metodología. A lo anterior se suman los costos operativos, las nóminas, los gastos fijos por un periodo de 3 meses donde se espera que el negocio.

- Estados financieros (escenario ácido)

Para complementar los análisis, se adjunta un simulador financiero con un escenario ácido, donde por un lado se disminuyen las ventas, se hacen ajustes en cuanto a la nómina, y a los gastos de mercado y si bien da unos indicadores financieros.

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:
1	Servicios	12,000.00	\$ 9,000.00	\$ 108,000,000	96%
2	Suscripción	3,000.00	\$ 1,500.00	\$ 4,500,000	4%
10		-	\$ -	\$ -	0%
	TOTAL			\$ 112,500,000	100%

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Servicios	12000	\$ 1,000.00	\$ 12,000,000	85%
2	Suscripción	3000	\$ 700.00	\$ 2,100,000	15%
3	0	0	\$ -	\$ -	0%
4	0	0	\$ -	\$ -	0%
	TOTAL			\$ 14,100,000	100%

PROYECCIONES

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 112,500,000.0	\$ 125,631,000.0	\$ 155,430,673.2	\$ 173,152,878.6	\$ 192,615,262.1
COSTOS ANUALES	\$ 14,100,000.0	\$ 15,639,156.0	\$ 19,423,831.8	\$ 21,753,914.6	\$ 24,387,008.4
MARGEN OPERATIVO	\$ 98,400,000.0	\$ 109,991,844.0	\$ 136,006,841.4	\$ 151,398,963.9	\$ 168,228,253.7

Con las premisas que se observan en el cuadro anterior, la empresa reduciría considerablemente las ventas, sin embargo, a cualquier movimiento de un gasto, de un incremento de la inversión, o en los costos directos para el proceso de producción, los indicadores TIR y VPN.

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

[VOLVER AL MENÚ](#)

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):

10,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
	-\$71.050.000,00	-\$760.585,24	\$22.201.536,66	\$40.243.356,98	\$40.370.597,73	\$49.507.327,56

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = \$ 35.156.182,79

TASA INTERNA DE RETORNO = 22,93%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 3,34 AÑOS

Con este escenario, al sensibilizarlo los indicadores tienen movimiento convirtiendo el escenario, pese a que la TIR está dando positivo, como se observa en el cuadro anterior. Por otro lado, el periodo de recuperación de la inversión se incrementa,

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

▪ Dimensión social

El presente modelo de negocio presenta un impacto social positivo por la generación de empleo que tendrá a lo largo del tiempo, fundamentalmente en población categorizada como vulnerable, los cuales sin contar con mayor formación académica adquirieron un conocimiento que con la puesta en práctica han ido fortaleciendo, no obstante, como políticas de la empresa, para ser promotores de desarrollo integral del ser humano, se solicitará que este conocimiento se encuentre certificado por una academia, lo cual jugará un papel de alta importancia en al propuesta de valor de la empresa para asimismo fortalecer lazos de confianza en los diferentes segmentos de mercado a atender.

De igual manera, la generación de alianzas estratégicas con proveedores e instituciones de formación para el empleo, permitirán la competitividad del sector, incrementado su competitividad mediante procesos de prestación del servicio altamente calificados como estrategias para la generación de valor.

▪ Dimensión ambiental

El concepto de negocio ha sido pensado bajo unos principios de triple impacto, donde lo ambiental en este sector de los mantenimientos y reparación para los hogares, tiene una alta relevancia por la cantidad de materiales utilizados y desechos que se generan durante la prestación del servicio, por esta razón, la empresa contará con políticas de manejo de residuos y desechos que permitirán mitigar el posible impacto ambiental que se genera con la operación, de tal manera, que se dará estricto cumplimiento en el manejo de los escombros, siendo esto el principal residuo que sale en la prestación del servicio, y que en la ciudad de Bogotá, se cuenta con disposiciones para el correcto manejo de estos materiales.

Por otra parte, desde la gestión administrativa, el enfoque de sostenibilidad de la empresa impacta directamente en la utilización eficiente de los recursos, para de esta manera minimizar el desperdicio de papel, el cual normalmente será reciclado, por lo que las 3R de la ecología

serán factores fundamentales para garantizar la mitigación de posibles externalidades negativas, mediante la implementación de reciclaje, reducción y reutilización.

- **Dimensión económica**

La sostenibilidad económica del proyecto se fundamenta en los principios de oportunidad de mercado, donde aprovechando la debilidad del sector servicios en la informalidad de la actividad, la empresa utilizará las tecnologías de información y comunicación como medios para alcanzar eficiencia organizacional con propuestas de valor diferenciadoras que cumplan con las expectativas de cada una de las partes interesadas.

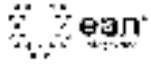
Desde la fase de ideación del presente proyecto, se ha contemplado la opción de realizar alianzas estratégicas para garantizar la correcta operación de la empresa y mayor rapidez en la inserción en el mercado, ampliando cada día más el espectro de posibilidades de éxito para una empresa de servicio con principios de economía colaborativa, donde se contará con enfoque hacia el cliente y no solo hacia la prestación del servicio, buscando que las relaciones comerciales se afiancen, generando mayor recordación de marca para el beneficio de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En ese orden de ideas, la rentabilidad económica del proyecto dependerá en gran medida de los análisis de riesgos y oportunidades según las capacidades empresariales, los cuales articulados con procesos de gestión de calidad, serán la hoja de ruta a seguir con el objetivo de dar cumplimiento a cada una de las proyecciones realizadas con base a las oportunidades de generación de valor continuo para la empresa y sus partes interesadas.

- **Dimensión de gobernanza**

La empresa contará con procesos de planeación, implementación, control, seguimiento para cada una de sus operaciones y así garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, empoderando su equipo de trabajo e impactando positivamente su entorno, por eso, la comunicación bidireccional será fundamental en la materialización del presente modelo de negocio.

Siendo las políticas de gobernanza, una gestión articulada con la planeación estratégica para el desarrollo de mejores prácticas empresariales, las cuales contemplen impactos sociales,



ambientales y económicos como un todo y no como partes independientes con resultados esporádicos que carecen de elocuencia con el fin común que persigue la empresa.

10. Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo, se aplicaron diferentes herramientas de análisis para la viabilidad del proyecto, contemplando así, el cumplimiento de requerimientos de tipo legal, social, ambiental y económico que permitieron visualizar diferentes escenarios que se pueden presentar al momento de su materialización.

El presente modelo de negocio, aunque cuenta con una alta competencia, es viable comercial, técnica y financieramente, generando un escenario propicio para la constitución y puesta en marcha de una empresa con principios de economía colaborativa que ofrece servicios de mantenimiento y reparación en los hogares.

La propuesta de valor de la empresa tiene un alcance a todos sus segmentos de mercado, donde a partir de la profesionalización del servicio, se concretarán mejores prácticas empresariales que se traducirán en el mejoramiento de las oportunidades de los profesionales dedicados a estas actividades.

La formalización empresarial y profesionalización del servicio son factores fundamentales para alcanzar el éxito empresarial, ya que la competencia desleal del sector y desconocimiento de los profesionales del sector han generado problemáticas reputacionales que impactan directamente en la competitividad del sector y resultados económicos de las personas naturales (prestadores informales del servicio).

El modelo de negocio demuestra ser socialmente responsable, el cual contempla aspectos ambientales dentro de su estrategia organizacional como agentes de cambio, que a partir de su propuesta de valor promoverá el desarrollo integral del ser humano.

El sector cuenta con una alta competencia, informal principalmente, sin embargo, existen empresas formalizadas y con reconocimiento que acaparan importante mercado, los cuales por su músculo financiero gozan de mejores canales de comunicación con el cliente, lo que se traduce, en posicionamiento y recordación.

No es un descubrimiento que el negocio del mantenimiento y reparaciones para el hogar, es un buen negocio, que además de ser un mercado poco explotado de manera organizada, es rentable para cada una de sus partes interesadas, no obstante, se ha vuelto habitual que el concepto de economía colaborativa en estas empresas tenga una duración relativamente corta

por seguir intereses particulares de rendimientos financieros por encima de la premisa o enfoque hacia el cliente.

Al hablar de viabilidad del presente modelo de negocio, se puede decir que factores como el tiempo o la calidad, son factores claves de éxito, no obstante, mientras las ciudades sigan creciendo, se tendrán mayores necesidades de mantenimiento y reparación.

El factor confianza, es de vital confianza usuario prestador y usuario tomador del servicio, por eso la empresa como estrategia de formalización y profesionalización del servicio, será garante para el cumplimiento de la percepción de valor que tiene el cliente sobre la orden de servicio contratada.

11. Referencias

ANIF. (2018). *Comentario Económico del día*. ANIF.

Asobancaria. (2017). *Semana Económica*.

Banco de la República. (7 de Mayo de 2020). *Banco de la República, Investigaciones Económicas*. Obtenido de Banco de la República, Investigaciones Económicas: https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288

BBVA. (2019). *El consumo de información a través de plataformas digitales crece un 70% en Colombia*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/el-consumo-de-informacion-a-traves-de-plataformas-digitales-crece-un-70-en-colombia/>: <https://www.bbva.com/es/el-consumo-de-informacion-a-traves-de-plataformas-digitales-crece-un-70-en-colombia/>

Botsman, R. (27 de mayo de 2015). *Fast Company*. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>

BID. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en America Latina y el Caribe*.

CEPAL. (2015). Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Cámara de Comercio de Bogotá. (01 de Enero de 2020). <https://www.ccb.org.co>. Recuperado el 20 de Abril de 2020

CER, D. y. (2015). *Coyuntura Económica Regional*.

DANE. (2017). *Perspectivas del sector de la construcción*. DANE.

DANE. (2019). *Informe del censo 2018*

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. 10). (Pearson, Ed.) México

Digital 2020 Global Overview Report, 2019. (2020). *We are Social y Hootsuite*.

Enterritorio. (2019). *Estudio del sector de la construcción*. gestión.

Entrepreneur. (s.f.). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265821> (s.f.).

FEDESARROLLO. (2020). *Las plataformas digitales y el dinamismo económico*.

Hoskisson. (2008). *Administración estratégica : competitividad y globalización conceptos y casos* (7 ed.). Thomson.

InvestinBogotá. (2016). *Informe anual 2016*. Bogotá: investinbogota.org.

19/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana

ieee.es. (2020). *Tecnologías del confinamiento y la sexta ola. Bienvenidos a la era post Covid-19*, 8.

Kotler, P. y. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14 Edición ed.). México: Pearson.

Kotler y Amostrong. (2002). *Estrategias de marketing*.

Kotler, P. y. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14 Edición ed.). México: Pearson.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing* (Vol. 14). (G. Dominguez, Ed.) México: Pearson.

LR Empresas: <https://www.larepublica.co/empresas/construccion-repuntara-en-2019-en-cuanto-a-inversion-y-generacion-de-e>

MEN. (1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*.

Ministerio de Industria, C. y. (2010). *Manual para la Elaboración de Planes de Negocios*. Manual, Mincit, Ventures.

Mohlmann. (26 de 02 de 2015). Collaborative Consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using sharing option again.

Muñiz, R. (2018). *Marketing en el Siglo XXI* (Vol. 5). Madrid, España: CEF.

Llorente & Cuenca. (2016). *Matchmaking: El surgimiento de la Economía Colaborativa*.

Osterwalder, P. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Nueve Jersey: Deusto.

Portafolio. (2020). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/plataformas-digitales-en-colombia-542481>

Porter, M. E. (2008). *Harvard Business Review*.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto.

PROCOLOMBIA. (21 de JULIO de 2020). Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/covid->

República, L. (12 de 01 de 2019). *LR Empresas*. (LR, Productor) Recuperado el 10 de 2019, de

Semana, R. (8 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/los-colombianos-no-se-acostumbran-a-comprar-en-linea/627159>

LR Empresas: <https://www.larepublica.co/empresas/construccion-repuntara-en-2019-en-cuanto-a-inversion-y-generacion-de-e>

Quinaya, A. B. (2013). *Análisis del mercado, Dirección del marketing* (Vol. 1). México.

Serrano, J. (2011). El sector servicios en la economía global: transformación y consecuencias
SIC. (2019). *Estudio de mercado: Plataforma digitales de emparejamiento de servicios de alojamiento turístico*.

We Are Social. (30 de Enero de 2020). *Digital 2020 Global Overview Report*. Obtenido de <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

12. Anexos

- A. Simulador Financiero - escenario probable**
- B. Simulador financiero - Escenario ácido**