



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

MEJORES PRÁCTICAS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS BASADOS EN
PLATAFORMAS DIGITALES DE TRABAJO EN COLOMBIA

AUTORES:

CINDY MILENA RODRÍGUEZ RUIZ

NIDIA MARCELA AMORTEGUI

CARLOS EDUARDO ACELAS BALAGUERA

ILMAR ALBEIRO VALLEJO

DIRECTOR:

ANTONIO RODRÍGUEZ

BOGOTÁ D.C., 23 DE NOVIEMBRE 2019

BOGOTÁ OCTUBRE 2019

Resumen

El modelo de empresa basado en el uso de plataformas digitales en los últimos años ha venido aumentando a un ritmo acelerado, para los gobiernos esto supone un problema, ya que no cuentan con leyes que regulen los nuevos conceptos y formas de vinculación laboral. Por medio de esta investigación se pretende identificar las diferencias en el desarrollo de proyectos basados en el uso de plataformas digitales de trabajo y proyectos convencionales en Colombia, dando un enfoque en costos, recursos, interesados, comunicaciones y calidad. Con el análisis de esta información se puede definir las buenas y malas prácticas gerenciales, el impacto que producen y dar las recomendaciones que le permitan adaptarse al gerente de proyectos a las nuevas tendencias, con sus posibles estrategias para implementar en cada una de las áreas estudiadas en este proceso investigativo construyendo un conjunto de planes que permitan ser guía para gerenciar los recursos, interesados, comunicaciones y la calidad en los proyectos basados en las plataformas digitales.

Palabras Clave: *Crowdsourcing, Externalización productiva, Plataformas digitales, Tercerización.*

Abstract

The business model based on the use of digital platforms in recent years has been increasing at an accelerated pace, for governments this is a problem, since they do not have laws that regulate the new concepts and forms of labor ties. This research aims to identify differences in the development of projects based on the use of digital work platforms and conventional projects in Colombia, giving a focus on costs, resources, stakeholders, communications and quality.

With the analysis of this information you can define good and bad management practices, the impact they produce and give recommendations that allow the project manager to adapt to new trends, with their possible strategies to implement in each of the areas studied In this research process, building a set of plans that allow us to be a guide to manage resources, stakeholders, communications and quality in projects based on digital platforms.

Keywords — *Crowdsourcing, Productive outsourcing, Digital platforms, Outsourcing.*

CONTENIDO

1. Planteamiento del problema	7
2. Objetivo general	8
1.1. Objetivos específicos	8
2. Justificación	8
3. Marco teórico	11
3.1. Plataformas digitales de trabajo	11
3.2. Organizaciones convencionales del sector terciario	13
3.3. Temas estratégicos – variables de investigación	14
3.3.1. Factores o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo	15
3.3.1.1. Dinámicas de vinculación laboral	15
3.3.1.2. Dinámicas de externalización de servicios	18
3.3.1.3. Gestión de recursos humanos	20
3.3.1.4. Dinámicas de producción y venta de servicios	23
3.3.1.5. Dinámicas económicas	24
3.3.2. Factores o particularidades de los proyectos convencionales de empresas del sector terciario	25
3.3.2.1. Dinámicas de vinculación laboral	25
3.3.2.2. Dinámicas de externalización de servicios	29
3.3.2.3. Gestión de recursos humanos	30
3.3.2.4. Dinámicas de producción y venta de servicios	31
3.3.2.5. Dinámicas económicas	32
4. tipo de investigación	33
5. Metodología	34
6. hipótesis	34

7. Instrumento de recolección de datos	34
7.1. Análisis documental	34
8. MUESTREO	37
9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
10. conclusiones generales	43
11. recomendaciones	43
Bibliografía	45

LISTADO DE GRÁFICAS E ILUSTRACIONES

- Ilustración 1- Tabla de las principales plataformas digitales y su cantidad de trabajadores colaborativos en estados Unidos - Fuente: De Stefano, V. 2016. The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork and labour 9
- Ilustración 2 Tipos de plataformas digitales de trabajo según OMT - Fuente: Informe Organización Mundial del trabajo 12
- Ilustración 3 Tomada de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/nuevas-reglas-en-sgsst> 22
- Ilustración 4 Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2018, Global Top 100 Companies by Market Capitalization: 24
- Ilustración 5 UNCTAD, próxima publicación, Informe sobre la Economía Digital (publicación de las Naciones 25
- Ilustración 6 Ilustración de las políticas de distribución en organizaciones convencionales - Fuente: Comercialización y estrategia de ventas, Secretaria de Desarrollo Económico - Alcaldía de Bogotá 32
- Ilustración 7 Gráfica de tipo de impacto por factor y por unidad de análisis - Fuente: Elaboración propia 38
- Ilustración 8 - Grafica de las relaciones de impacto por tipo de fuentes - Fuente: Elaboración propia 42

LISTADO DE TABLAS

- Tabla 1 Distribución de hombres y mujeres ocupados por rama de actividad 27
- Tabla 2 Distribución de mujeres y hombres ocupados por posición ocupacional (miles) 28
- Tabla 3 Resumen de análisis e interpretación de datos – fuente: Elaboración propia 38
- Tabla 4 Tipo de impacto por área de gerencia de proyectos - Fuente: Elaboración propia 39
- Tabla 5 Relación 1 - IN/POSITIVO - EX/POSTIIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia 40
- Tabla 6 Relación 1 - IN/NEGATIVO - EX/NEGATIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia 40
- Tabla 7 Relación 1 - IN/POSITIVO - EX/NEGATIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia 41
- Tabla 8 Relación 1 - IN/NEGATIVO - EX/POSTIIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia 41

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dirección de proyectos desde su visión global contempla una planeación, ejecución y control desde una serie de restricciones (alcance, tiempo, costos y calidad) de un cúmulo específico de operaciones en la que la articulación de actores, recursos y actividades están enfocadas en el cumplimiento de un objetivo para proporcionar un beneficio a la organización.

Para Latinoamérica específicamente Colombia se ha adoptado por regulación general la gerencia de proyectos a partir de la metodología PMI, que se conoce como una organización internacional sin ánimo de lucro que trabaja en torno a la gerencia de proyectos, integrando 9 áreas para la gerencia de proyectos (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e interesados), las cuales se encuentran descritas y especificadas en la guía de fundamentos de la dirección de proyectos propuesta por el PMI¹, que desde una conceptualización general se podría atribuir a una base para el desarrollo desde directrices de modelos de negocios y modalidades de empleo convencionales.

Lo anterior ha generado una disyuntiva en el desarrollo laboral de las plataformas digitales de trabajo, ya que a grandes rasgos estas metodologías no contemplaban parámetros o guía para abordar unas dinámicas laborales tan diferentes como las que plantea el crowdsourcing.

Es decir, aspectos como la gestión de recursos humanos, los modelos de contratación, las prestaciones sociales, las retribuciones, los esquemas de desglose de trabajo, las relaciones laborales, la planeación y ejecución de actividades, entre otras, planteadas por las metodologías mencionadas no correlacionan sus enfoques con los modos de desarrollo laboral de las plataformas digitales, generando problemas para estas organizaciones como ha sido evidente en el caso de “Uber” en donde el gremio de taxistas lo han calificado como una competencia desleal, “Rappi”, en donde los crowd-workers, conocidos como rappitenderos, reclaman una insuficiencia de garantías laborales lo que los hace estar en riesgo para la ejecución de sus actividades, “Grinn” quien ha sido acusada por la Secretaría de Movilidad de Bogotá, por

¹ PMI (2017)

vulnerar el espacio público de todos los ciudadanos al aparcar los monopatines eléctricos en cualquier parte de los andenes de la ciudad.

De acuerdo a lo anterior se pretende ahondar en ¿Qué factores o particularidades han generado riesgos e impactos negativos en la ejecución y desarrollo de proyectos basados en plataformas digitales de trabajo en Colombia?

2. OBJETIVO GENERAL

Determinar las diferencias entre la gerencia de proyectos basados en plataformas digitales de trabajo y proyectos convencionales en Colombia.

1.1. Objetivos específicos

- a. A partir de una revisión de la literatura identificar los factores o las particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo
- b. A partir de una revisión de la literatura identificar los factores o las particularidades de las organizaciones convencionales del sector terciario
- c. Crear un instrumento que permita medir los factores o variables identificadas en la revisión de la literatura, tanto en proyectos basados en plataformas digitales, así como en proyectos convencionales.
- d. Proponer estrategias que disminuyan el impacto negativo de los proyectos basados en plataformas digitales
- e. Formular conclusiones de la investigación adelantada.

2. JUSTIFICACIÓN

La globalización, la digitalización, la demografía y el rápido avance de las TIC, se han convertido en los principales impulsores de transformaciones en el mercado laboral y de la forma de empleo a nivel mundial. Una de las principales metamorfosis experimentadas ha sido el

surgimiento de las plataformas digitales de trabajo en línea, modificando los modelos de negocio y las modalidades de empleo en que estos se basan.

Este fenómeno se encuentra desarrollado dentro de un nuevo parámetro de economía global conocido como “Gig-economy” la cual incluye principalmente dos formas de trabajo, “trabajo colaborativo” y el trabajo ha pedido a través de aplicaciones (crowd-sourcing)².

Principal platforms and apps in the gig-economy			
Name	Field	Size of Workforce	Operating Areas
Uber	Transportation	160,000	International
Lyft	Transportation	50,000	U.S.
Sidecar	Transportation	6000	Major U.S. Cities
Handy	Home Services	5000	U.S.
Taskrabbit	Home Services	30,000	International
Care.com	Home Services	6,600,000	International
Postmates	Delivery	10,000	U.S.
Amazon Mechanical Turk	Crowdwork	500,000	International
Crowdfunder	Crowdwork	5,000,000	International
Crowdsourcing	Crowdwork	8,000,000	International
Clickworker	Crowdwork	700,000	International

Ilustración 1- Tabla de las principales plataformas digitales y su cantidad de trabajadores colaborativos en estados Unidos - Fuente: De Stefano, V. 2016. The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowd work and labour

Etimológicamente el término “crowdsourcing” es una contracción y un neologismo de la palabra inglesa crowd (masa de gente o multitud) y outsourcing (externalización)³ y se resume en una forma de trabajo en que la ejecución de actividades como transporte, limpieza, hacer mandados, e incluso algunas actividades de oficina se canalizan a través de aplicaciones administradas por empresas.

Este término es referido por primera vez en junio de 2006 por el periodista Jeff Howe y se ha convertido en el nuevo modelo de implementación de negocios en Colombia, evidenciado en empresas como Rappi, Domicilios.com, Mensajeros Urbanos, Grinn, Uber, entre otras plataformas digitales de trabajo.

² (Cardon and Casilli, 2015; Kessler, 2015a; Said 2015; Smith and Leberstein, 2015)

³ “CrowdProjects: caracterización y clasificación de proyectos colaborativos” Díaz, Aitor, julio 2014, Universidad de Oviedo

Como consecuencia de estas nuevas dinámicas laborales, los conceptos clásicos de centros de trabajo, modos de empleabilidad, horarios y jornadas laborales, ejecución de tareas entre otros, han ido perdiendo validez ante el surgimiento de las nuevas metodologías de trabajo imputadas por esta transformación de las plataformas digitales de trabajo.

Colombia es considerado un país tradicionalista y que ha sido etiquetado muchas veces como un país subdesarrollado, pero que en el campo de la “gig economy” se ha convertido en referente del surgimiento de una economía digital.

A través de empresas de este campo como por ejemplo Rappi, llamado el primer unicornio colombiano valorado en más de 3.000 millones de dólares y que se ha expandido a diferentes países de Latinoamérica evidencia los desafíos de gestión que ha generado esta disrupción digital.

El avance de la tecnología y el desarrollo de las industrias TIC son fenómenos ineludibles al desarrollo económico del País y consecuencia de estos son las transformaciones en los modos de trabajo de las personas y la dependencia que estos van a tener de la tecnología, evidencia de esto son los todos los precedentes que las empresas como las de las aplicaciones digitales están marcando en la actualidad.

Por ello no se debe ser ajenos al hecho de que si no se toman acciones inmediatas a resolver los problemas que desde ya presentan estos modelos de negocio en sus métodos de gestión y especialmente en los modos de relación con los usuarios puede acarrear problemas de índole, legal, social, económico, político y en otras tantas dimensiones que se puede dar una analogía con los primeros brotes de conceptos de trabajo que se dieron con la inmersión de la revolución industrial en el mundo.

Por lo anterior es importante que se adapten directrices que no den la espalda o se nieguen a las transformaciones en los nuevos modelos de negocio, porque ello puede potenciar las problemáticas ya conocidas y que se mencionaron con anterioridad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Plataformas digitales de trabajo

Las plataformas digitales de trabajo o Crowdsourcing son definidas formalmente por primera vez en el año 2005 por el escritor Jeff Howe refiriéndose a él “acto de aceptar un trabajo que en algún momento fue realizado por un determinado agente (empleado, independiente o empresa separada), tercerizándolo a un grupo de personas indefinido y generalmente grande, mediante una convocatoria abierta que normalmente se hace por Internet”.⁴

Epistemológicamente la palabra crowdsourcing hace referencia a la combinación de Crowd (grupo de personas) y outsourcing (externalización)⁵, pero específicamente las plataformas digitales hacen referencia a los servicios digitales (sitios web o aplicaciones informáticas) que propician y facilitan la externalización de tareas, brindando la infraestructura técnica para que los usuarios del servicio hagan visible su necesidad de realizar una tarea por medio de anuncios a un grupo de trabajadores potenciales rompiendo las barreras geográficas y temporales, conocidas en los modos de contratación de servicios convencionales.

Las plataformas digitales de trabajo se pueden clasificar

1) Según la asignación de tareas en:

- Indirecta: asignación de tareas a un grupo de personas basadas en un concurso
- Directa: asignación a trabajadores freelance, por previa inscripción, convocatoria y proceso de selección específico, cuyos tiempos de realización suelen ser de más larga duración

2) Según la ubicación y aplicación informática:

⁴ (Howe, citado en Safire, 2009; ver también Howe, 2006)

⁵ Informe Organización Internacional del trabajo – “Las Plataformas digitales y el futuro del trabajo”

- Asignación a individuos concretos: por ejemplo, transporte, encomiendas y servicios para el hogar.

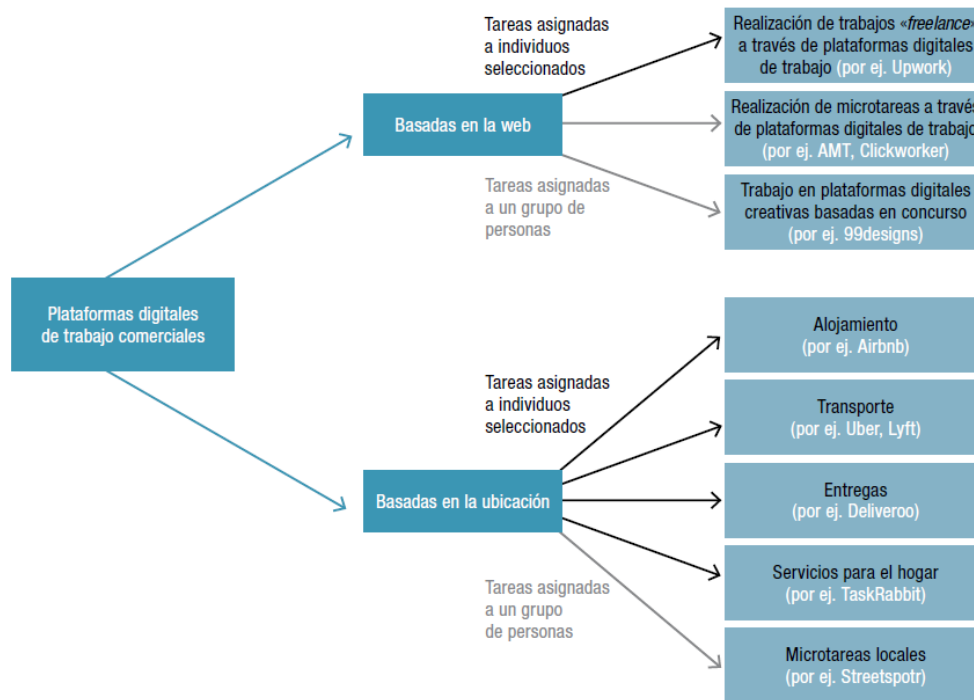


Ilustración 2 Tipos de plataformas digitales de trabajo según OMT - Fuente: Informe Organización Mundial del trabajo

Haciendo una retrospectiva histórica a los modos en los que se fundamente el crowdsourcing, se podría afirmar que en realidad no son modelos de empleo innovadores, simplemente reinterpretados de ya existentes y articulados a herramientas tecnológicas, para respaldar esta afirmación, es preciso identificar los pilares de funcionamiento de las plataformas digitales de trabajo:

- 1) Desagregar tareas en unidades pequeñas para asignarlas a trabajadores no calificados
- 2) La estructura de pagos por tarea en lugar de por tiempo
- 3) Búsqueda de servicios a clientes y trabajadores

Los parámetros 1 y 2 se asemejan bastante a las modalidades laborales temporales que aún existen en la industria textil, con los trabajos de sastrería que realizan personas de modo independiente a la empresa principal. El parámetro 3 se asemeja bastante al trabajo de las agencias de asignación temporal de trabajo.

Pero precisamente, el “unicornio” de estas herramientas tecnológicas radica en la automatización de funciones a partir de algoritmos informáticos, que en las empresas convencionales se realizaban de manera manual, con un amplio espacio para el error, tiempos muy largos de ejecución y por lo tanto costos adicionales en la realización de las actividades.

3.2. Organizaciones convencionales del sector terciario

Una organización se puede definir como una entidad institucional dedicada a la producción de bienes y servicios, adicionalmente es entidad económica que tiene la capacidad por derecho propio, de poseer activos, contraer pasivos y realizar actividades económicas y transacciones con otras instituciones.⁶

El objeto de cualquier empresa es la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de individuos que interactúan con ella, es decir que una de las principales actividades que desarrollan las empresas en la producción destinada al consumo, esta actividad está a cargo de diversas unidades productivas⁷ que pertenecen a distintos sectores económicos.

La producción se puede agrupar en tres grandes categorías: El sector primario (actividades basadas en la transformación y/o explotación de recursos naturales) el sector secundario (actividades en las que hay un mayor grado de transformación de insumos) El sector terciario y en el que en el sentido de la investigación se hará un mayor énfasis, comprende todas las actividades en las que el resultado del proceso de producción no es un bien tangibles, sino un servicio intangible, como por ejemplo el turismo, el transporte, la educación, las encomiendas, entre otras.⁸

⁶ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – Departamento administrativo nacional de estadística – DANE – Pag 15

⁷ Empresa o parte de una empresa que se dedica a una o varias actividades productivas en o desde una localización dada. La definición tiene una sola dimensión, en el sentido que no se refiere al tipo de actividad realizada, pero sí a la ubicación espacial de la unidad productiva - Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – Departamento administrativo nacional de estadística – DANE – Pag 16

⁸ El sistema económico – Banco de la República – 2006 – Pág. 16

Para entender de manera más amplia y detallada es necesario establecer un concepto de base teórica a partir de la descomposición epistemológica del “sector servicios”; los servicios se diferencian de los bienes desde un punto de vista económico por su característica de inmaterialidad y consumo inmediato en el momento en que se producen. Algunas actividades convencionales que se incluyen dentro de este sector son, comercio, transporte, seguridad, medicina, enseñanza, administración pública, pero debido a la tercera revolución industrial en el siglo XX, este rango convencional se amplió generando una modalidad en que los trabajadores ya no producían sólo productos, sino servicios, que podrían clasificarse en:

- Servicios comerciales y de distribución: actividades que proporcionan a la población los productos que consumen directamente y a las empresas aquellos que utilizan en su proceso de producción.
- Servicios a la población: incluidas las actividades que cubren necesidades específicas de la población como, por ejemplo, mantenimiento de objetos y vehículos, desplazamientos (transporte), información y el entretenimiento audiovisual (medios de comunicación), comunicaciones (telefonía, Internet), transacciones de dinero (los bancos), ocio (cine, teatro, bares y restaurantes, centros deportivos), los servicios personales (peluquería, masajes).
- Servicios financieros y empresariales: actividades que permiten mejorar el funcionamiento de las empresas con respecto a movimientos de capital (banca, seguros), innovación tecnológica (laboratorios de investigación e ingeniería), asesoramiento legal (abogados, gestorías), o marketing de productos (consultorías, publicidad).
- Administración pública y servicios sociales: actividades que proporcionan un beneficio de la sociedad como la educación, la sanidad, la justicia o la seguridad, Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Organizaciones No lucrativas y de Caridad.⁹

3.3. Temas estratégicos – variables de investigación

⁹ J. C. Serrano (2011). “El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias” (Temario de oposiciones de Geografía e Historia), Clío 37. <http://clio.rediris.es>. ISSN: 1139-6237.

3.3.1. Factores o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo

Las organizaciones convencionales y las plataformas digitales de trabajo coinciden en el objetivo principal de “la producción” enfocado en este estudio en la producción bienes intangibles, es decir, en proporcionar servicios de los cuales obtienen beneficios de tipo económico, pero tienen grandes discrepancias en factores específicos los cuales crean una brecha diferencial que hace que las nueva modalidades de trabajo y producción de las plataformas digitales de trabajo no se adapten al contexto en el que se desarrollen y generen problemáticas de tipo económico, social, cultural y hasta político y que ya son visibles en casos como Rappi, Uber, Grinn, entre otras.

El tamizaje de los factores específicos que se convierten en variables de análisis en la presente investigación y los cuales se consideran discrepan en mayor medida en estos dos tipos de organizaciones laborales y se evidencia un mayor porcentaje de impacto negativo en el proceso de producción de servicio de las plataformas digitales de trabajo a partir del análisis documental preliminar realizado través de la revisión bibliográfica. Los factores se enmarcan en las dinámicas:

3.3.1.1. Dinámicas de vinculación laboral

“En las últimas décadas los analistas coinciden en señalar que uno de los graves problemas que afectan a la economía colombiana es la baja productividad. A pesar de las políticas para incrementarla, de los incentivos para la inversión y de las numerosas acciones orientadas a mejorar el clima de inversión, la productividad sigue postrada. Uno de los factores relacionados con ese problema es, sin duda, la informalidad del mercado laboral” (Cruz, 2018). Según los estudios realizados por la firma McKinsey la productividad laboral se reduce en un 50% por la informalidad. Si persiste la informalidad será muy difícil erradicar la pobreza, adicional a esto la informalidad deja desprotegidos a los trabajadores del acceso a la seguridad social.

Según el DANE en Colombia la proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 46,4% para el trimestre móvil mayo - julio 2019. Para el total de las 23 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,5%.

“Las nuevas tecnologías han permitido la aparición de una modalidad de externalización productiva inexistente hasta ahora denominada *crowdsourcing*, que ha producido una importante huida del Derecho del trabajo.” (Ginés, 2018, p.135). Crowdsourcing significa una nueva modalidad de externalización productiva, en la cual los colaboradores son contratados a demanda en el momento que es solicitado el servicio. La utilización de trabajadores autónomos para la prestación de servicios en las plataformas digitales está generando dicha huida del Derecho del trabajo. Las plataformas digitales justifican la ausencia de una relación laboral y por ende responsabilidad laboral y de seguridad social, por una serie de características como son: libertad de los prestadores de servicios para determinar el horario, volumen y el momento de la prestación de servicios, la utilización de medios de producción propios y los costos asumidos derivados de la actividad económica. (Ginés, 2018). Este tipo de trabajos son informales, ya que los trabajadores no tienen prestaciones sociales, ni acceso al sistema de seguridad social, ya que esta nueva forma de trabajo no tiene una regulación que ampare a los trabajadores.

Dentro de la economía de plataformas digitales hay tres modalidades de trabajo, la primera es la que se refiere al trabajo puramente colaborativo, donde puede tratarse de un intercambio entre consumidores, sin existencia de ánimo de lucro. El segundo es trabajo a demanda mediante aplicaciones digitales, los trabajos son realizados a través de plataformas digitales, ya que con el internet pueden realizarse desde cualquier parte del mundo, como por ejemplo programación informática, análisis de datos y gráficos, entre otras. La tercera modalidad consiste en trabajo a demanda a través de aplicaciones digitales, que se realiza de manera presencial. (Suarez, 2018)

El trabajo en este tipo de actividades no es suficiente, en el sentido de que en sí misma no garantiza unas condiciones dignas de trabajo. Existen riesgos, especialmente lo que tiene que ver con la seguridad social, así mismo el ajuste del tiempo que garantice la ocupación para obtener niveles de retribución suficiente. Muchas de las actividades desarrolladas a través de plataformas digitales, aspiran que el colaborador tenga una ocupación principal. Pero el número de personas

es creciente que se dedican de tiempo completo al trabajo a través de plataformas digitales pudiendo llegar a una situación de riesgo de pobreza laboral, con una remuneración insuficiente unido a una supuesta libertad, podría generar un riesgo de auto explotación. (Suarez, 2018)

La posición débil de los trabajadores y la posición empresarial de la plataforma digital, genera dificultades para hacer frente al creciente desequilibrio colectivo en materia de Derecho Laboral. Este tipo de prestaciones de servicios basado en la disponibilidad de un número amplio de trabajadores, tiene un componente individual limitando la dimensión colectiva. (Suarez, 2018)

De acuerdo a los riesgos manifestados anteriormente, surge la necesidad de ajustar o adoptar la normatividad laboral a este nuevo entorno económico, que ofrezca la flexibilidad que necesita las plataformas digitales y de garantías para las personas colaboradoras. (Suarez, 2018)

El impacto negativo de la actividad económica a través de las plataformas digitales para la financiación del Sistema de Seguridad Social y su sostenibilidad. El crecimiento de esta economía amenaza con limitar la recaudación por cotizaciones ya que los trabajos no encuadran en la seguridad social. (Suarez, 2018)

Como se dijo anteriormente, dentro de las características de la prestación del servicio a través de las plataformas digitales se encuentra la libertad en la determinación del volumen y momento de trabajo, pero las plataformas establecen una prestación de servicios mínima e incentiva la prestación del servicio dentro de un horario concreto. Por ejemplo, Uber se reserva el derecho de desactivar a los trabajadores si no se conectan durante un periodo prolongado de tiempo, promueve una actividad mínima, horarios, días y zonas geográficas de alta demanda, mediante incentivos económicos. Algo similar sucede con la plataforma Deliveroo, ya que exige a los *riders* que informen con anterioridad su disponibilidad en los turnos fijados por la plataforma, aunque esta finalmente realiza la asignación final, no permite cambio de horarios, solo intercambios entre *riders* y siempre con autorización de la plataforma y da incentivos económicos cuando se conectan a la app en el horario de mayor demanda. (Ginés, 2018).

Algunas plataformas digitales implementan sistemas para obtener *feedback* de los clientes, con lo cual evalúan el servicio dándole un puntaje al prestador del servicio. Esto le permite a la empresa tomar decisiones, realizar controles, establecer niveles mínimos de rendimiento y sanción para los trabajadores que no cumplan con los mismos, estas son manifestaciones de laboralidad. Así mismo, es la propia plataforma que está asumiendo los costos de creación, desarrollo, mantenimiento, configuración del algoritmo que permite la asignación de tareas. Adicionalmente es la plataforma la que fija las tarifas de prestación de servicios y recibe directamente el pago. Las estrategias comerciales y de mercadeo son realizadas por la plataforma (Ginés, 2018). Desde el punto de vista del autor, este considera que si existe una relación laboral entre los prestadores de servicios y las plataformas digitales de acuerdo a lo anteriormente expuesto.

3.3.1.2. Dinámicas de externalización de servicios

Colombia ha venido aprendiendo y aprovechando oportunidades de externalización para fortalecerse en un mercado cada día más globalizado, en el que la tecnología ha fortalecido y permitido agilizar este proceso. El Outsourcing permite que las empresas deleguen sus funciones administrativas y operativas que no hacían parte de su negocio a otra empresa, pero esta otra empresa debe estar regulada por la legislación laboral y garantizar que los trabajadores tienen sus garantías mínimas establecidas por la legislación laboral. Sin embargo, están surgiendo nuevas tendencias en la cuales se están externalizando actividades y tareas más pequeñas; la tecnología ha jugado un papel muy importante en este proceso y ha permitido a la empresa facilitar el proceso de delegación de sus tareas a terceros en cualquier lugar del mundo, donde solo requieren tener un celular, computador y conexión a internet para poder ejecutarlas.

Sobre estas nuevas tendencias en los mercados están las Gig economy y a las cuales la regulación colombiana no está preparada para atender, ya que las personas que están ejecutando estas pequeñas actividades o tareas se consideran como usuarios y no como trabajadores y por ende no se les están respetando sus derechos mínimos como trabajadores, como tiempo trabajado y pago por el tiempo laborado.

La OIT en su reporte de Plataformas laborales digitales y el futuro del trabajo de Génova en 2018, dice “Casi dos tercios de los trabajadores estadounidenses encuestados en el Amazon

Mechanical Turk la plataforma ganó menos del salario mínimo federal de US \$ 7,25 por hora; solo 7% de trabajadores Alemanes encuestados en la plataforma Clickworker reportó ganancias por encima del salario mínimo alemán de € 8.84 por hora, teniendo en cuenta el pago y horas de trabajo no remuneradas” y hace la aclaración que de una hora de trabajo el empleado está en promedio 18 minutos contestando encuestas y enviando información sobre las tendencias y preferencias de los clientes, y este tiempo no es pagado ni por la aplicación ni por el usuario. Adicionalmente establece que los trabajadores no tienen prestaciones sociales como salud, pensión, vacaciones, cesantías y de más obligaciones que contrae una empresa con un contrato convencional de trabajo.

Las GIG Economy, tiene muchas ventajas para las empresas, un gerente de proyectos puede aprovechar estas ventajas para maximizar el cumplimiento de sus objetivos (Assul Miguel. Febrero 19, 2019), algunas ventajas son:

- 1) Ahorro de costos de contratación y tiempos: 57% de las compañías que contratan FreeLancer reportan reducción en costos laborales y es su motivación principal, el 43% de las empresas que recurren a agentes independientes ahorran al menos un 20% en costos laborales.
- 2) Trabajadores más independientes: El 49% de las empresas que trabajan con FreeLancer tiene entre sus motivaciones posibilidad de aprovechar sus conocimientos y experiencia, y el 72% cree que los profesionales independientes están muy comprometidos con la calidad de su trabajo.
- 3) Equipos de trabajo más versátiles: 60% de las empresas que contratan FreeLancer tienen entre sus motivaciones principales subsanar la escasez de talento cualificado para proyectos especializados.
- 4) Innovación constante: Solo el 17% de las grandes empresas que contratan FreeLancer lo hacen con la motivación principal de volverse más innovadoras y competitivas en el mercado. Sin embargo, los agentes libres tienen entre sus cualidades la capacitación permanente y eso les permite aportar ideas y proyectos frescos que rompen de manera positiva el estatus quo.

3.3.1.3. Gestión de recursos humanos

El *crowdsourcing* y la utilización de contratos de trabajo autónomo en la prestación de servicios en el marco de estas plataformas virtuales tienen como característica que se salen del modelo del Derecho del Trabajo y sustitución de formas estables de empleo, con la consiguiente reducción en los estándares de protección social. En tanto que –formalmente– trabajadores autónomos, estos prestadores de servicios asumen directamente los costos de producción y no están cubiertos por la normativa laboral y las tutelas propias del trabajo subordinado –salario mínimo, jornada máxima, horas extraordinarias, seguridad y salud laboral, igualdad y no discriminación ni por el sistema general de Seguridad Social. La «uberización» de las relaciones laborales está creando (A. FABRELLAS 2016)

La ajenidad, manifestada en los frutos, riesgos, propiedad de los medios de producción o en la relación con el mercado, implica la desconexión entre el trabajador y los beneficios, riesgos y costes derivados de la actividad económica o empresarial; la dependencia y subordinación jurídica –que no económica– supone el sometimiento del trabajador a la organización, órdenes, instrucciones y control de la empresa; la voluntariedad exige la prestación de servicios de forma total y absolutamente libre y voluntaria; y, finalmente, la onerosidad exige la existencia de ánimo de lucro en la prestación de servicios, retribuyéndose no únicamente el trabajo efectivo, sino también los períodos de descanso.

El tipo de libertad en cuanto a horarios mínimo de horas que disfrutan los usuarios asociados a las plataformas es utilizado por las empresas para declarar su naturaleza tecnológica, ya que las actividades consisten únicamente en disponer las maneras de contactarse entre usuarios y clientes finales.

Hay que tener en cuenta también que las plataformas digitales aun cuando no son exigentes en lo mencionado anteriormente, tienen unas condiciones mínimas como aceptación de todos los viajes, para el caso de las transportadoras, reservando incluso la posibilidad de desactivar al conductor que rechace demasiados viajes.

La desprotección de los trabajadores en la no-sharing economy

La primera conclusión que puede derivarse del presente estudio es que no todo es *sharing*. Como se adelantaba en la introducción, no todas las plataformas virtuales nacidas en el contexto de la economía colaborativa pueden catalogarse como *sharing economy*, debiéndose, por tanto, distinguir entre esta categoría y lo que se ha denominado *Uber economy*. Mientras que las primeras pueden incluirse en el marco de las relaciones de complacencias, las segundas se insertan necesariamente en el ámbito de las relaciones jurídicamente vinculantes.

De esta manera, estos trabajadores calificados como autónomos, a falta de una regulación suficiente, asumen directamente los costes de producción y no están cubiertos por la normativa laboral y las tutelas propias del trabajo subordinado, tales como, salario mínimo, jornada máxima, horas extraordinarias, seguridad y salud, acción colectiva, etc., ni por el sistema general de Seguridad Social, conduciendo a la acumulación del riesgo económico al último eslabón de la cadena productiva.

En Colombia la aplicación del SG-SST tiene como ventajas la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad. Además, velar por el cumplimiento efectivo de las normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas y contratantes en materia de riesgos laborales.

Dada la información se podría sugerir unas bases para que las plataformas digitales comiencen a implementar estas políticas.

Si se habla de aplicaciones dedicadas al transporte se podría pensar en capacitaciones sobre seguridad Vial, manejo defensivo y responsable, y posturas correctas que se deben utilizar en el momento de realizar las actividades diarias.

En cuanto a la plataforma Rappi podríamos pensar en programas enfocados en la seguridad vial y manipulación de alimentos en primer lugar.

Ahora una política que aplicaría a todas las plataformas sería política de alcohol y drogas, porque con seguridad una situación demasiado incómoda sería recibir un servicio por el que se estas

pagando y que la persona que te atienda no esté en óptimas condiciones o bajo influencia de estas sustancias, ya que correría un riesgo tu vida de acuerdo a la situación.

También podría pensarse como una hipótesis el que los empleados podrían sufrir una clase de acoso laboral por parte de algún consumidor final, pero surgiría la pregunta si podría catalogarse de la misma manera debido a que los dos no estarían vinculados a la empresa, pero podría llegar a causar daño psicosocial y sería un riesgo al que están expuestos diariamente.

Finalmente, se les podría proponer la realización o implementación en un inicio de los 7 estándares mínimos de seguridad y salud en el trabajo.

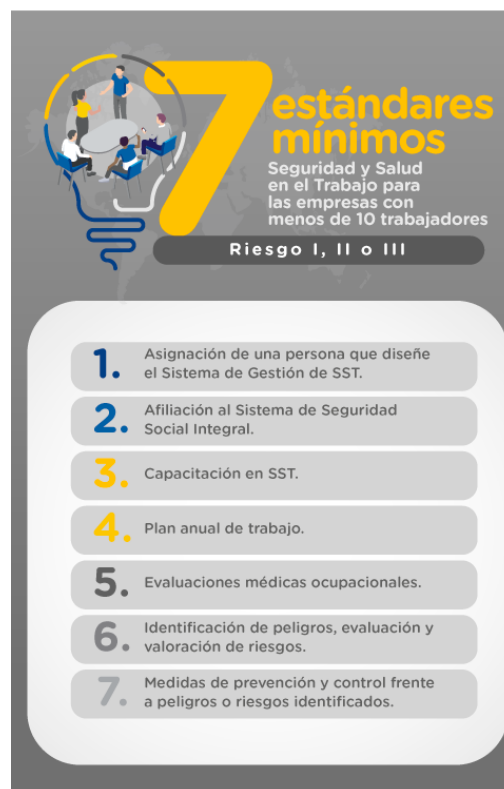


Ilustración 3 Tomada de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/nuevas-reglas-en-sgsst>

En conclusión, sería adoptar una iniciativa que favorezca diariamente y a futuro a las personas que están afiliadas a su marca y están prestando un servicio a nombre de cada plataforma existente o que pueda implementar a mediano y largo plazo.

3.3.1.4. Dinámicas de producción y venta de servicios

La dinámica de comercialización se transformó drásticamente con la llamada cuarta revolución industrial, dando como resultado una nueva modalidad denominada E-Commerce definida como “la distribución, mercadeo, venta o entrega de bienes y/o servicios hecha con medios electrónicos”¹⁰, el informe de la CRC¹¹ define que “el comercio electrónico comprende transacciones en las que se incluye un medio electrónico para el perfeccionamiento de la compraventa de un bien o servicio, sin que el carácter electrónico del medio haga referencia exclusivamente a internet, sino que por el contrario incluye otros tipos de intercambio electrónico de datos”.

Existen cuatro tipos de e-commerce¹²:

- a. **B2B – empresa a empresa:** ya sea entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista.
- b. **B2C – empresa a consumidor:** De acuerdo con la OCDE, la composición del comercio electrónico se ha mantenido constante a lo largo del siglo XXI en este segmento, representando el 90% del valor de las ventas, principalmente a través de transferencias de datos electrónicos, el 10% restante se incluye en una combinación de los otros tipos de e-commerce.
- c. **C2B – consumidor a empresa:** los clientes crean valor o productos y las firmas consumen este valor.
- d. **C2C – consumidor a consumidor:** por medio de una plataforma especializada (Marketplace) donde un consumidor ofrece en venta un producto o servicio a otros consumidores.

Colombia ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica en el mayor número de ingresos en términos de ventas, justo después de Brasil, México y Argentina. En 2018 el país registró ventas por

¹⁰ Organización Mundial del Comercio – Informe “El comercio electrónico en Colombia, análisis integral y perspectiva regulatoria”, Comisión de Regulación de Comunicaciones,

¹¹ Comisión de Regulación de Comunicaciones

¹² Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD 2015. “Informe sobre la economía de la información 2015 - Liberar el potencial del comercio electrónico para los países en desarrollo”. Disponible en: <http://unctad.org/es/paginas/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1146>. Consultado en octubre de 2019.

US\$6.000 millones y se proyecta como la nación que más crecimiento registra en los últimos años y con mejores perspectivas en la región: se estima un incremento del comercio digital del 20% para 2021.¹³

3.3.1.5. Dinámicas económicas

Las grandes empresas tecnológicas han modificado de manera significativa el paisaje empresarial mundial, es decir el surgimiento de la economía de las plataformas digitales repercute en la naturaleza de las transacciones realizadas en ciertos sectores económicos y en la capacidad de las empresas para aumentar rápidamente de escala. Evidencia de esto se ve en el comparativo de ranking de top global de las empresas con la mayor capitalización bursátil publicado por PricewaterhouseCoopers en los años 2009 y 2018. En el primero se evidencia que las empresas en los primeros lugares corresponden a empresas dedicadas al gas y el petróleo, pero en el 2018, los primeros lugares del ranking fueron ocupados por empresas tecnológicas y de servicios al consumidor. (ver tabla)

Las diez principales empresas mundiales, 31 de marzo de 2009

(En miles de millones de dólares EE. UU.)

Clasificación	Empresa	Sector	Capitalización bursátil
1	Exxon Mobil	Petróleo y gas	337
2	Petro China	Petróleo y gas	287
3	Walmart	Servicios al consumidor	204
4	Industrial and Commercial Bank de China	Finanzas	188
5	China Mobile	Telecomunicaciones	175
6	Microsoft	Tecnología	163
7	AT and T	Telecomunicaciones	149
8	Johnson and Johnson	Atención de la salud	145
9	Royal Dutch Shell	Petróleo y gas	139
10	Procter and Gamble	Bienes de consumo	138

Ilustración 4 Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2018, *Global Top 100 Companies by Market Capitalization*:

¹³ Estudio Blacksip

Las diez principales empresas mundiales, 31 de marzo de 2018

(En miles de millones de dólares EE. UU.)

<i>Clasificación</i>	<i>Empresa</i>	<i>Sector</i>	<i>Capitalización bursátil</i>
1	Apple	Tecnología	851
2	Alphabet*	Tecnología	719
3	Microsoft	Tecnología	703
4	Amazon.com	Servicios al consumidor	701
5	Tencent Holdings	Tecnología	496
6	Berkshire Hathaway	Finanzas	492
7	Alibaba	Servicios al consumidor	470
8	Facebook	Tecnología	464

Ilustración 5 UNCTAD, próxima publicación, Informe sobre la Economía Digital (publicación de las Naciones

3.3.2. Factores o particularidades de los proyectos convencionales de empresas del sector terciario

Para delimitar la diferencia del desarrollo de las dinámicas de los factores mencionados se realiza un paralelo conceptual, a través de una definición conceptual de las variables en los proyectos convencionales de empresas del sector terciario.

3.3.2.1. Dinámicas de vinculación laboral

En Colombia el trabajo está regulado bajo el código sustantivo del trabajo, por tanto, las empresas al realizar contratación de personal, se basan en esta norma. Al dar cumplimiento a la normatividad, las empresas generan trabajos formales con un salario y las vinculaciones al sistema de protección social y pago de prestaciones sociales. ¿Un primer concepto a entender es qué es el salario? Según el “Artículo 127. Elementos integrantes. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario

o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.” (Código sustantivo del trabajo).

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2002 y 2015) definió los beneficios de la formalidad laboral, como acceso al sistema de protección social, mayor amparo contra el despido, estabilidad para una carrera laboral, protección contra riesgos laborales, jornadas laborales reguladas, acceso a programas de capacitación y representación mediante sindicatos u organizaciones de empleados.

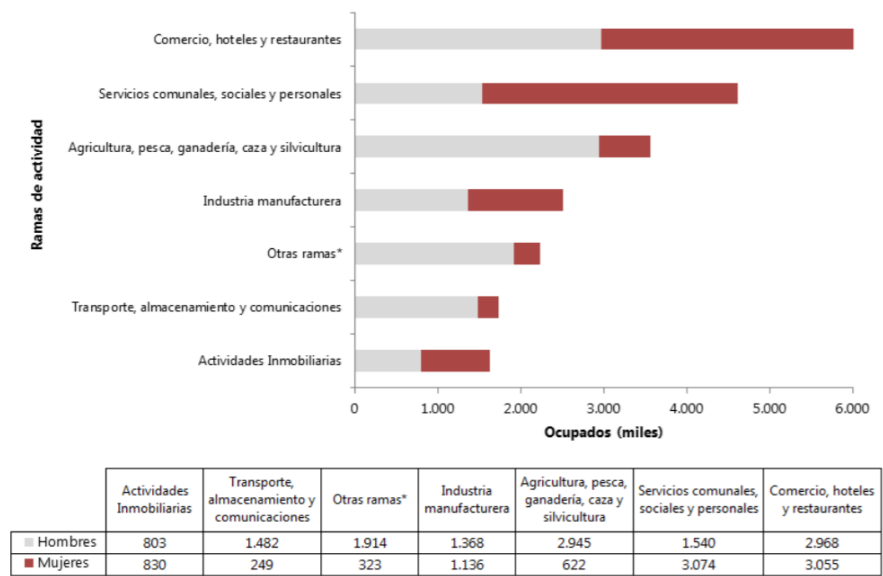
Las empresas en Colombia pueden realizar la contratación de personal de acuerdo al tipo de trabajo que va realizar el trabajador, por tanto, dentro del código sustantivo de trabajo hay diferentes tipos de contrato, los cuales se nombran a continuación:

1. Contrato verbal: El empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo en la índole del trabajo y el sitio donde se va a realizar, la cuantía y forma de remuneración y duración del contrato.
2. Contrato a término fijo: Siempre es por escrito y su duración no puede ser mayor a tres años, pero es renovable indefinidamente.
3. Contrato por término determinado: Siempre es por escrito y su duración no puede ser mayor a dos años.
4. Por duración de la obra o labor contratada: la duración de este contrato es de acuerdo al tiempo requerido para ejecutar una obra o actividad contratada
5. Ocasional: es el contrato que se celebra para la realización de labores distintas de las actividades propias de la empresa.

Por otra parte, todo empleador está obligado a pagar a sus trabajadores que devenguen un salario ordinario, independientemente del tiempo que dure el contrato, las siguientes prestaciones legales: Auxilio de cesantías, intereses a las cesantías, prima de servicios, auxilio de transporte. Los empleadores también están obligados a afiliar a sus trabajadores al sistema integral de Seguridad Social en el cual se incluye pensiones, salud, riesgos laborales, un porcentaje es pago por el empleador y otro porcentaje es pago por el trabajador, para pensiones es un 4% lo que

paga el trabajador y 12% el empleador, en salud un 4% el trabajador y un 8.5% el empleador, los riesgos laborales los paga el empleador y el porcentaje es de acuerdo al nivel de riesgo.

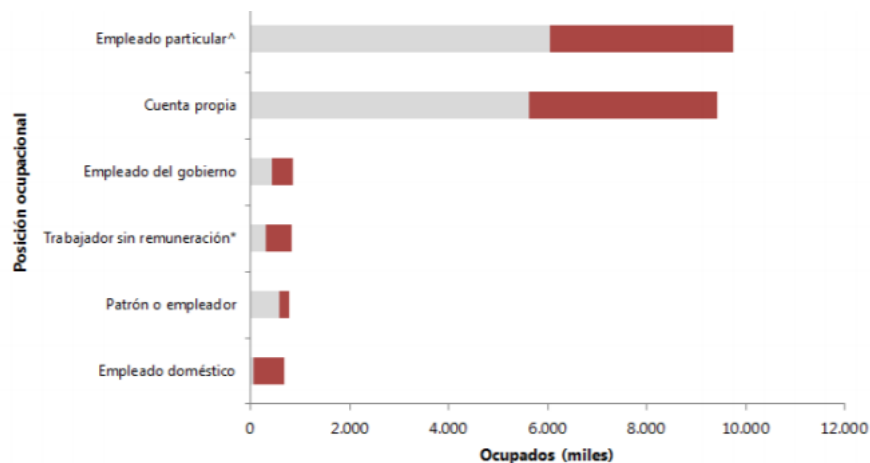
A continuación, se mostrarán datos estadísticos del DANE de ocupación en Colombia para el trimestre comprendido entre mayo-julio de 2019.



Fuente: DANE, GEIH.
*Otras ramas: Construcción, explotación de minas y canteras, suministro de electricidad gas y agua, e intermediación financiera.
Cifras de población en miles de personas.

Tabla 1 Distribución de hombres y mujeres ocupados por rama de actividad

Según el gráfico la mayor ocupación de las personas está en comercio, hoteles y restaurantes, y seguidos los servicios comunales, sociales y personales.



	Empleado doméstico	Patrón o empleador	Trabajador sin remuneración*	Empleado del gobierno	Cuenta propia	Empleado particular^
Hombres	40	569	308	428	5.622	6.048
Mujeres	639	213	511	408	3.809	3.699

Fuente: DANE, GEIH.

* Trabajador sin remuneración incluye a los trabajadores familiares sin remuneración y a los trabajadores sin remuneración en empresas de otros hogares.

^ Empleado particular incluye jornalero o peón.

Por efecto de redondeo y la no inclusión de la categoría "Otro, ¿cuál?", la suma puede diferir del total.

Cifras de población en miles de personas.

Tabla 2 Distribución de mujeres y hombres ocupados por posición ocupacional (miles)

Por posición ocupacional, se concentra la mayor ocupación de las personas entre empleados particulares y por cuenta propia.

De acuerdo a los gráficos anteriores, se encuentra que hay una alta concentración en ocupación de servicios y por cuenta propia, esto significa que esta población puede ser susceptible de trabajar en plataformas digitales.

En la actualidad algunas empresas contratan directamente a todo su personal, y otras empresas realizan tercerización (outsourcing), "la cual consiste en dejar en manos de expertos algunos servicios para que la empresa se dedique a su especialidad." (Cobo 2017, p.6). En Colombia, de acuerdo con la International Data Corporation (IDC, 2013), se distinguen tres clases de tercerización: Business process outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) y Knowledge Process Outsourcing (KPO). En (BPO) se encuentran servicios de contact center, back office, finanzas, contabilidad, recursos humanos, entre otros. En (ITO), los servicios de software, data centers e infraestructura en (KPO) los de la telemedicina, investigación de mercados, análisis de información, entre otros. Este tipo de empresas se encuentran

reglamentadas a través de la Ley 1429 del 2010 (por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo), con el Decreto 2025 de 2011(intermediación laboral). (Cobo,2017).

Las empresas tercerizan con el fin de mejorar su competitividad y ajustarse a los constantes cambios que se presentan en el mercado, ofrecer mejores servicios o productos a sus clientes, lograr la satisfacción de los clientes, disminución de costos, entre otros. De acuerdo a las necesidades de las empresas, los gerentes organizan su estructura organizacional y determinan si tercerizan servicios o por el contrario contratan directamente a todo el personal. Como se explicó anteriormente existen leyes que regulan el trabajo en Colombia, pero aún se tiene el vacío en cuanto a las leyes laborales para las plataformas digitales.

3.3.2.2. Dinámicas de externalización de servicios

Outsourcing se define en el mundo empresarial como *“designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción”*, básicamente lo que busca, o el objetivo de este proceso es, que la empresa deje de un lado las actividades o procesos que no están generando valor al producto o servicio que está ofreciendo y por el contrario pierde capacidad y recursos para dedicarse al Core del negocio, es decir, la razón de ser de la misma.

Outsourcing consiste en una herramienta de gestión que permite a la empresa u organización concentrarse en el Core bussiness, para que esta no tome partido en los procesos de importantes, pero no inherentes a sus actividades distintivas (Outsourcing – Ben Schneider, 2004, p. 31). Todo lo anterior lo que permite es delegar a un proveedor especializado y eficientes para que se dedique a estas actividades, que convertirá en un valioso socio este proveedor.

En Colombia la tercerización está moviendo 1.2% del PIB, contribuyendo mayormente a la generación de empleo, “con 350.000 puestos de trabajo en la totalidad de la industria, incluyendo contact centers, BPO, KPO e ITO, entre otros servicios, según datos de la Andi” (Revista

Dinero, 6/22/2017). Las ciudades principales son las que tiene mayor participación con empresas que ofrecen este servicio.

Lo anterior resalta la importancia de este tipo de mercado en la economía colombiana y demuestra que Colombia con un ritmo menos acelerado que los países desarrollados, adopta las tendencias económicas globales para hacerse más competitivo.

3.3.2.3. Gestión de recursos humanos

El Ministerio del Trabajo comprometido con las políticas de protección de los trabajadores colombianos y en desarrollo de las normas y convenios internacionales, estableció el **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)**, el cual debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

El sistema de gestión aplica a todos los empleadores públicos y privados, los trabajadores dependientes e independientes, los trabajadores cooperados, los trabajadores en misión, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales, las agremiaciones u asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral; las administradoras de riesgos laborales; la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares.

Institucional y jurídicamente fue determinado mediante Decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6.

3.3.2.4. Dinámicas de producción y venta de servicios

Dentro de las organizaciones convencionales “el comercio” se supone como la principal dinámica de desarrollo de la organización y se define como un intercambio de servicios. Ha ido sufriendo cambios y transformaciones relacionadas en su mayor parte con el nivel de desarrollo de las sociedades, los transportes y comunicaciones, o la tecnología de cada momento.

Elementos del comercio

El comercio no es una actividad aislada y pasiva, sino que recibe influencia de los demás sectores de la economía, ya que es un sector de la economía que se encuentra en un permanente flujo de intercambios y reacomodación de sus formas, y son muchos los factores que confluyen en el mismo y varios los elementos que lo configuran.

Se puede establecer como elementos fundamentales del comercio:

- Producción de mercancías, el comerciante, la oferta y la demanda.
- Los cambios llevados a cabo en el sistema productivo (por ejemplo, la producción en masa, el envasado, etc.) han dado lugar a que las mercancías se introduzcan en un circuito directo de productor-consumidor, y por tanto a la comercialización en establecimientos de autoservicio y en grandes superficies.
- El transporte, hace referencia a una fase imprescindible en la distribución de mercancías
- El comerciante es el promotor de esta actividad y, generalmente, es el puente entre los productores y los consumidores.
- La oferta y la demanda.
- Capital necesario y la empresa como estructura organizativa Metodología

La comercialización tradicional se estructura en canales de comercialización a partir de una política de distribución, que le permiten cumplir su principal propósito – “conseguir que un producto o servicio llegue a su cliente”.



Ilustración 6 Ilustración de las políticas de distribución en organizaciones convencionales - Fuente: Comercialización y estrategia de ventas, Secretaría de Desarrollo Económico - Alcaldía de Bogotá

La introducción de la economía en torno a la revolución tecnológica 4.0 ha sacado de la zona de confort a la tradicional dinámica de comercializar, ya que los canales virtuales hicieron romper esquemas comunes como la relación directa entre cliente y consumidor, la tercerización de servicios como base principal de funcionamiento y las políticas de distribución dando múltiples ventajas como, por ejemplo, tiempos de entrega, distribución, compra-venta, acceso global al servicio, disminución en costos de venta, como evitar tener que establecer puntos físicos de venta, entre otras.

3.3.2.5. Dinámicas económicas

El desarrollo de actividades en organizaciones convencionales implica una consecución de costos asumidos tanto para vendedores como para compradores, que se pueden describir a través de la estructura de los costos de transacción, clasificados en seis tipos:

- Costos de investigación: asociados a las actividades preliminares necesarias para establecer un modelo de negocio.
- Costos de información: asociados a las actividades de análisis de mercado en el caso del comprador, para conocer los productos y servicios, margen de ganancia y calidad y en

caso del vendedor conocer la legitimidad, condición financiera y necesidades de los clientes.

- c. Costo de negociación: es la dinámica en que el comprador y el vendedor determinan los términos de venta o del contrato comercial incluyendo actividades secundarias como: reuniones, llamadas telefónicas, cartas, E-mail, intercambio de datos técnicos, folletos, entretenimiento, y los costos legales asociados a la negociación de contrato.
- d. Costo de decisión: en el caso de los compradores, se asocia a las actividades de evaluación de los términos de venta del vendedor y podrán ser comparados con otros vendedores y procesos internos, tales como la aprobación de compras, para que cumplan con las políticas de la organización. Para el vendedor evaluar las consecuencias de vender a este cliente o a otros clientes o de no vender.
- e. Costo de políticas: los compradores y los vendedores podrán asegurarse que los servicios sus términos de venta pactada; no son ambiguos, son en efecto traducidas en bienes o servicios reales intercambiados.
- f. Costo de imposición: en caso de desacuerdo con el contrato el cliente y el vendedor pueden tener un acuerdo de descuento o multa o pueden ir a estamentos legales para aclarar la situación. Los contratos se apegan a los procedimientos tradicionales de Compra-Venta.
- g. Costo / tiempo representado por la burocracia: este costo depende de la eficiencia dentro de la empresa para instruir, comunicar y coordinarse.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizó mediante una metodología cualitativa descriptiva con el fin de garantizar una eficiente recopilación de información para el desarrollo del proyecto, además teniendo en cuenta que durante el proceso de investigación se evidenció que respecto al concepto en el que se centra esta investigación “Mejores prácticas para la gerencia de proyectos basados en plataformas digitales de trabajo en Colombia” no existen teorías consolidadas, publicaciones o investigadores dentro de esta línea de investigación, este tipo de métodos nos ayudan a observar y analizar el comportamiento mediante la información disponible de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo.

5. METODOLOGÍA

La recopilación de información, procesamiento y análisis, la consolidación de conclusiones y recomendaciones sobre las situaciones más relevantes. Se realiza a través de un diagnóstico centrado en identificar los puntos negativos de los proyectos, para de esta forma sentar un precedente, y formular posibles estrategias que contribuyan a evitar que se repitan las malas prácticas identificadas. Este diagnóstico también resalta aspectos positivos durante el desarrollo y gestión de proyectos en este tipo de organizaciones con el fin de que se puedan replicar en el futuro.

El presente trabajo de investigación pretende realizar una identificación y diagnóstico de los factores y particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo a partir de dos instrumentos de recolección de datos.

6. HIPÓTESIS

Por las particularidades singulares que existen en los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo en áreas funcionales como, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información, comunicaciones, tecnología, investigación y desarrollo, la administración y la gestión de este tipo de proyectos tienden a tener un impacto negativo tanto para la organización como para el contexto en el que se desarrollan los proyectos atribuidos a malas prácticas gerenciales.

7. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

7.1. Análisis documental

7.1.1. Objetivo y contexto

Identificar los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo a partir de artículos económicos, reportes financieros en bases de datos como EMIS, informes internacionales de entidades como la OIT (organización internacional de trabajo), y

nacionales como informes de reportes y análisis del Ministerio de trabajo, artículos periodísticos y reportajes de información sobre el fenómeno de las plataformas digitales de trabajo en Latinoamérica, y en Colombia como; Revista semana, Portafolio, El Tiempo, La República, CNN, etc. desde el 2004 hasta el año presente desarrollo de la investigación.

7.1.2. Unidades de análisis

Corresponde a los elementos sobre los que se focaliza el presente estudio, de todo el universo se analizó un total de 50 elementos documentales y de acuerdo a la metodología planteada de análisis documental se identificaron las siguientes unidades de análisis como parámetros generales:

1. Dinámicas económicas
2. Procesos de vinculación laboral
3. Gestión de recursos humanos
4. Proceso de externalización de servicios
5. Dinámicas de producción de bienes y servicios
6. Responsabilidad social

Con las unidades de análisis identificadas se clasificaron cada uno de los textos, documentos y reportes consultados por unidad de análisis a partir de la siguiente categorización:

a) Unidades de Contexto:

- Base de datos EMIS
- Editoriales, Periódicos, medios informativos como: Semana, El Tiempo, El Herald, CNN, The New York Times, etc
- Repositorios digitales de entidades académicas como EAN, Escuela Colombiana de Ingeniería, Universidad del Pacífico (escuela de postgrados).
- Organizaciones internacionales laborales como: OIT (organización internacional de trabajo), UGT (Unión general de trabajadores – Madrid), Banco Interamericano de Desarrollo, Confederación europea de sindicatos, entre otras.

- Organizaciones nacionales: Comisión de regulación de Comunicaciones de la República de Colombia, Ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones de Colombia, Ministerio del trabajo de Colombia, entre otras

b) Unidades de Muestreo:

- Secciones y artículos de Revistas y periódicos
- Informes estadísticos
- Informes de análisis
- Reportes económicos, estadísticos
- Estados del arte, análisis y conclusiones de investigaciones con temática principal las plataformas digitales de trabajo
- Encuestas

c) Unidades de registro: se analizaron léxico, investigación e interpretación conceptual, valores, comparativos, discursos y conclusiones que se relacionan con cada una de las unidades de análisis principales.

7.1.3. Categorización

Cada uno de los documentos de texto analizados se categorizaron con base en el criterio de contenido temático, a partir de identificar la postura del texto con respecto al tipo de impacto que tiene esa unidad de análisis para las plataformas digitales de trabajo.

7.1.4. Codificación

Cada documento analizado se clasificó en dos categorías con base en la postura del texto frente a la unidad de análisis y su tipo de impacto para las plataformas digitales de trabajo.

Las categorías son impacto negativo e impacto positivo a las cuales se les atribuyó un valor numérico que permite establecer un análisis cuantitativo del universo total de documentos analizados.

CODIFICACIÓN DE CATEGORÍAS	
IMPACTO	CODIFICACIÓN
POSITIVO	1
NEGATIVO	0

Tabla 3 - Codificación de categorías - Fuente: Elaboración propia

8. MUESTREO

El proceso de análisis de datos aplicando el método anteriormente descrito se desarrolló en un universo de 50 documentos, y uno a uno fue registrado a manera de síntesis en unas fichas resumen las cuales seguidamente se seleccionó la información pertinente sintetizada y a partir de una matriz de análisis e interpretación documental se realizó la implementación de la metodología de análisis documental que se encuentra consignada en el ANEXO 02 – “MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL” del presente trabajo investigativo.

9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al análisis cuantitativo de los factores y/o particularidades identificadas a partir de la revisión documental se realizó con el propósito de estimar un grado de impacto de estas variables en los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo, la síntesis del proceso se evidencia en la siguiente tabla:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS							
INTERPRETACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE VARIABLES		DIAGNÓSTICO CUALITATIVO					
FACTOR / PARTICULARIDAD (DEFINICIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE)		TIPO DE IMPACTO DE LA CONSECUENCIA				P O N D E R A C I Ó N	IMPACTO POR FACTOR
		INTERNO (ORGANIZACIÓN)		EXTERNO (CONTEXTO)			
		POSITIVO (ASIGNAR 1 PUNTO)	NEGATIVO (ASIGNAR 0 PUNTOS)	POSITIVO (ASIGNAR 1 PUNTO)	NEGATIVO (ASIGNAR 0 PUNTOS)		
1	Crecimiento económico acelerado y exponencial	1	N/A	1	N/A	2	POSITIVO
2	Acelerada expansión geográfica	1	N/A	N/A	0	2	POSITIVO
3	Aprovechamiento de la existencia de vacíos legales en la normatividad laboral	1	N/A	N/A	0	1	NEGATIVO
4	Las plataformas digitales de trabajo afirman que en su relación con el distribuidor existe una "ausencia de relación laboral"	1	N/A	N/A	0	1	NEGATIVO
5	Parámetros como el control sobre los pagos a proveedores y calificación hacen que existen manifestaciones de laboralidad	N/A	0	1	N/A	1	NEGATIVO
6	Proveedores calificados como autónomos	1	N/A	1	N/A	2	POSITIVO
7	Altos índices de riesgos seguridad y salud para los distribuidores sin garantías para cubrirlos	N/A	0	N/A	0	0	NEGATIVO

8	Tercerización de un trabajo a una persona o grupo de personas mediante una convocatoria abierta realizada por un medio virtual	1	N/A	1	N/A	2	POSITIVO
9	Dependencia al distribuidor	N/A	0	N/A	0	1	NEGATIVO
10	Externalización productiva	1	N/A	1	N/A	2	POSITIVO
11	Generar valor al consumidor a partir de la experiencia	1	N/A	N/A	0	1	NEGATIVO
12	Dependencia a la tecnología "e-commerce"	1	N/A	1	N/A	2	POSITIVO
13	Estructura de pagos por tarea y no por tiempo	1	N/A	1	N/A	2	POSITIVO
14	Automatización de funciones a partir de algoritmos informáticos	1	N/A	N/A	0	1	NEGATIVO
15	Conexión directa de los distribuidores con los consumidores	1	N/A	N/A	0	1	NEGATIVO
16	La tecnología como soporte del modelo de negocio	N/A	0	N/A	0	0	NEGATIVO
17	Modelos de negocio con características únicas y disruptivas a las tradicionales	1	N/A	N/A	0	1	NEGATIVO
18	Estrategias impositivas basadas en vacíos legales	1	N/A	N/A	0	1	NEGATIVO

Tabla 4 Resumen de análisis e interpretación de datos – fuente: Elaboración propia

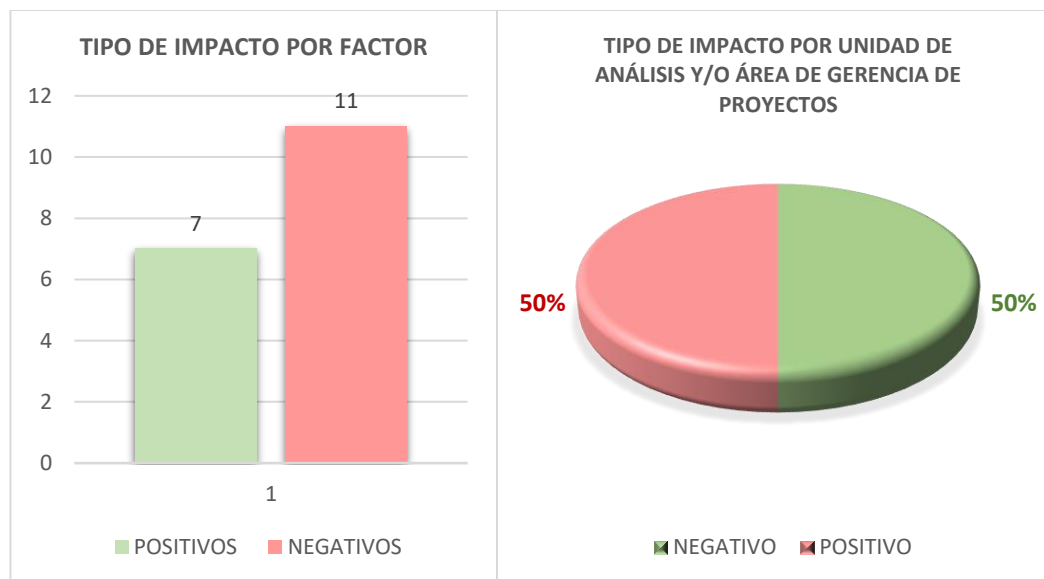


Ilustración 7 Gráfica de tipo de impacto por factor y por unidad de análisis - Fuente: Elaboración propia

De los 18 factores identificados, 11 tienen un impacto negativo correspondiendo al 61% y 7 tienen un impacto positivo correspondiente al 39% del total de factores.

De las 6 unidades de análisis o área de gerencia de proyectos el 50% tienen un impacto negativo y el 50% un impacto positivo.

ÁREA FUNCIONAL (CICLO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN)	ÁREA DE GERENCIA DE PROYECTOS (SEGÚN PMI)	UNIDADES DE ANÁLISIS	TIPO DE IMPACTO RESULTANTE
Finanzas y contabilidad	COSTOS	Dinámicas Económicas	POSITIVO
Recursos Humanos	RECURSOS	Procesos de Vinculación laboral	NEGATIVO
	INTERESADOS	Gestión de recursos humanos	NEGATIVO
Sistema de información y comunicaciones	COMUNICACIONES	Proceso de externalización de servicios	POSITIVO
Tecnología, investigación y desarrollo	CALIDAD	Dinámicas de Producción de bienes y servicios	POSITIVO
Administración y gerencia	CALIDAD	Responsabilidad social	NEGATIVO

Tabla 5 Tipo de impacto por área de gerencia de proyectos - Fuente: Elaboración propia

Los impactos negativos se concentran en las áreas de gerencia de proyectos como GERENCIA DE RECURSOS, GERENCIA DE INTERESADOS Y GERENCIA DE LA CALIDAD

Se pueden inferir cuatro tipos de relaciones en cuanto a la fuente del impacto.

Es importante inicialmente definir a que se refiere la investigación cuando establece las categorías de impactos externos e impactos internos, para dimensionar las fuentes a las cuales estos impactos afectan en cada una de las categorías.

IMPACTO INTERNO: Hace referencia a todos los parámetros que involucran únicamente a la organización, es decir a los parámetros económicos (ingresos, finanzas), operativos (gestión de procesos), administrativos (gestión de recursos), culturales organizacionales (colaboradores) entre otros.

IMPACTO EXTERNO: Hace referencia a todos los parámetros que ejecutados desde la gestión interna de la organización impactan al contexto en el que desarrollan, por ejemplo, en aspectos políticos, legislativos, sectores económicos, stakeholders que no tienen que ver con los procesos internos de la organización, pero se ven afectados por ellos.

A partir de la categorización de estos impactos se identificaron las siguientes relaciones:

Relación 1: IN/POSITIVO – EX/POSITIVO: se refiere a cuando el factor tiene un impacto positivo tanto para la organización como para el contexto en el que se desarrolla.

En este caso seis factores cumplen con esta relación:

FACTOR / PARTICULARIDAD (DEFINICIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE)	ÁREA FUNCIONAL (CICLO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN)	ÁREA DE GERENCIA DE PROYECTOS (SEGÚN PMI)	UNIDADES DE ANÁLISIS
Crecimiento económico acelerado y exponencial	Finanzas y contabilidad	COSTOS	Dinámicas Económicas
Proveedores calificados como autónomos	Recursos Humanos	INTERESADOS	Gestión de recursos humanos
Tercerización de un trabajo a una persona o grupo de personas mediante una convocatoria abierta realizada por un medio virtual	Sistema de información y comunicaciones	COMUNICACIONES	Proceso de externalización de servicios
Externalización productiva	Sistema de información y comunicaciones	COMUNICACIONES	Proceso de externalización de servicios
Dependencia a la tecnología "e-commerce"	Tecnología, investigación y desarrollo	CALIDAD	Dinámicas de Producción de bienes y servicios
Estructura de pagos por tarea y no por tiempo	Tecnología, investigación y desarrollo	CALIDAD	Dinámicas de Producción de bienes y servicios

Tabla 6 Relación 1 - IN/POSITIVO - EX/POSITIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia

Relación 2: IN/NEGATIVO – EX/NEGATIVO: se refiere a cuando el factor tiene un impacto negativo tanto para la organización como para el contexto.

Dos factores cumplen con esta relación:

FACTOR / PARTICULARIDAD (DEFINICIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE)	ÁREA FUNCIONAL (CICLO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN)	ÁREA DE GERENCIA DE PROYECTOS (SEGÚN PMI)	UNIDADES DE ANÁLISIS
Altos índices de riesgos seguridad y salud para los distribuidores sin garantías para cubrirlos	Recursos Humanos	INTERESADOS	Gestión de recursos humanos
Dependencia al distribuidor	Sistema de información y comunicaciones	COMUNICACIONES	Proceso de externalización de servicios
La tecnología como soporte del modelo de negocio	Administración y gerencia	CALIDAD	Responsabilidad social

Tabla 7 Relación 1 - IN/NEGATIVO - EX/NEGATIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia

Relación 3: IN/POSITIVO – EX/NEGATIVO: se refiere a cuando el factor tiene un impacto positivo para la organización, pero un impacto negativo para el contexto

Ocho factores presentan este tipo de relación:

FACTOR / PARTICULARIDAD (DEFINICIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE)	ÁREA FUNCIONAL (CICLO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN)	ÁREA DE GERENCIA DE PROYECTOS (SEGÚN PMI)	UNIDADES DE ANÁLISIS
Acelerada expansión geográfica	Finanzas y contabilidad	COSTOS	Dinámicas Económicas
Aprovechamiento de la existencia de vacíos legales en la normatividad laboral	Recursos Humanos	RECURSOS	Procesos de Vinculación laboral
Las plataformas digitales de trabajo afirman que en su relación con el distribuidor existe una "ausencia de relación laboral"	Recursos Humanos	RECURSOS	Procesos de Vinculación laboral
Generar valor al consumidor a partir de la experiencia	Tecnología, investigación y desarrollo	CALIDAD	Dinámicas de Producción de bienes y servicios
Automatización de funciones a partir de algoritmos informáticos	Tecnología, investigación y desarrollo	CALIDAD	Dinámicas de Producción de bienes y servicios
Conexión directa de los distribuidores con los consumidores	Tecnología, investigación y desarrollo	CALIDAD	Dinámicas de Producción de bienes y servicios
Modelos de negocio con características unidas y disruptivas a las tradicionales	Administración y gerencia	CALIDAD	Responsabilidad social
Estrategias impositivas basadas en vacíos legales	Administración y gerencia	CALIDAD	Responsabilidad social

Tabla 8 Relación 1 - IN/POSITIVO - EX/NEGATIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia

Relación 4: IN/NEGATIVO – EX/POSITIVO: se refiere a cuando el factor tiene un impacto negativo para la organización, pero un impacto positivo para el contexto.

Un factor presenta este tipo de relación:

FACTOR / PARTICULARIDAD (DEFINICIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE)	ÁREA FUNCIONAL (CICLO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN)	ÁREA DE GERENCIA DE PROYECTOS (SEGÚN PMI)	UNIDADES DE ANÁLISIS
Parámetros como el control sobre los pagos a proveedores y calificación hacen que existan manifestaciones de laboralidad	Recursos Humanos	RECURSOS	Procesos de Vinculación laboral

Tabla 9 Relación 1 - IN/NEGATIVO - EX/POSITIVO de la evaluación de los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo identificados - Fuente: Elaboración propia

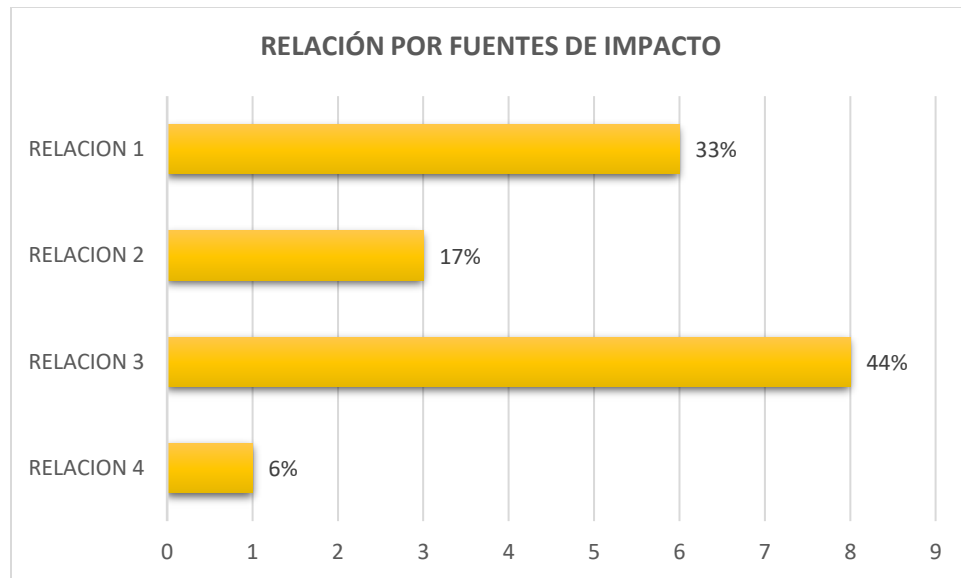


Ilustración 8 - Gráfica de las relaciones de impacto por tipo de fuentes - Fuente: Elaboración propia

El 44% de los factores y/o particularidades en los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo tienen un impacto positivo para la organización, pero un impacto negativo para el contexto en que se desarrollan.

El 17% de los factores y/o particularidades en los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo tienen un impacto negativo tanto para la organización como para el contexto en que se desarrollan.

El 33% de los factores y/o particularidades en los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo tienen un impacto positivo tanto para la organización como para el contexto en que se desarrollan.

Solo el 6% de los factores representan un impacto positivo para el contexto, pero negativo para la organización.

10. CONCLUSIONES GENERALES

Los factores y/o particularidades de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo tienen un mayor impacto negativo especialmente en el contexto en el cual desarrollan sus actividades enfocados en las áreas de gerencia de recursos, gerencia de interesados y gerencia de la calidad de los proyectos atribuidos a malas prácticas gerenciales como:

- La administración de los recursos en este caso, (usuarios de la aplicación - distribuidores y consumidores) desde una ausencia de la identificación de los parámetros legales de cada uno de los países que influyen en la ejecución del proyecto.
- Equivocada estimación de los recursos ya que no se consideran a los usuarios como recursos, pero si se ejerce sobre ellos un control directo de su participación en la ejecución de actividades de la plataforma digital.
- Desconocimiento y sobreestimación de los interesados en el proyecto lo que hace que se desconozcan sus intereses e impactos sobre el proyecto.
- El sistema debe brindar seguridad en manejo de datos personales, una empresa que no lo garantice pierde credibilidad y está expuesta a sanciones porque los consumidores y colaboradores están expuestos al mal uso de sus datos.
- Manejo incorrecto en el funcionamiento del servicio, provocando quejas y reclamos constantes, generando problemas legales pérdida de reputación que se verá reflejado en la disminución de ingresos.
- Estas empresas pueden incurrir en problemas legales, por falta de declaración de ingresos.

11. RECOMENDACIONES

La capacidad e impactos positivos tanto para la organización como para el contexto en el que se desarrollan las plataformas digitales de trabajo en las áreas de gerencia de costos en factores como un Crecimiento económico acelerado y exponencial, gerencia de las comunicaciones en factores como Externalización productiva de procesos, y algunos factores de gerencia de calidad como una estructura de pagos por tarea y no por tiempo, pero en una igual proporción las áreas

de gerencia de proyectos de recursos, gerencia de interesados y gerencia de calidad hace necesario que las plataformas digitales de trabajo potencien y consoliden las áreas de gerencia de proyectos que generan impactos positivos y que reestructuren las áreas en las cuales sus impactos son negativos.

Por lo anterior y teniendo en cuenta el alcance de la presente investigación se propone a cada una de las organizaciones desarrolladas como una plataforma digital de trabajo que ya con los factores y/o particularidades identificados, clasificados y evaluados en la presente investigación aplique herramientas de generación de estrategias, tales como: la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE, la matriz de estrategia principal (EP), la matriz de decisión estratégica (DE) y la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), que les permitan plantear posibles estrategias a implementar para cada una de las áreas identificadas en este procesos investigativo y que impactan negativamente al desarrollo de los proyectos basados en plataformas digitales de trabajo, construyendo un conjunto de planes estratégicos para la gerencia de recursos, interesados y calidad que les permitirá a futuro a las plataformas digitales de trabajo establecer parámetros de regulación de su actividad, generar estrategias de fiscalidad y tributación que beneficien tanto a las organizaciones como a su contexto, establecer un estatus laboral justo y equitativo para sus usuarios-proveedores, garantizar una protección al consumidor, establecer una sana relación con el ecosistema de las empresas tradicionales.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICA RETAIL. (5 de Marzo de 2018). *Colombia: ¿Informalidad y malas condiciones.*

Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-informalidad-y-malas-condiciones-laborales-en-uber-y-rappi/>

BBVA, B. (2018). *Las nuevas formas de buscar empleo en la era digital.* BBVA.

Berg, J. (2019). *La nueva informalidad: las plataformas digitales de trabajo* . Santiago de Chile: Oficina internacional de Trabajo .

Colombia, C. d. (2018). *PROYECTO DE LEY "Por medio de la cual se regula el Trabajo Digital en Colombia y se dictan otras disposiciones"*. Bogotá.

Díaz, A. R. (2014). *CROWDPROJECTS: Caracterización y clasificación de proyectos colaborativos* . Oviedo: Master Dirección de proyectos .

EL ESPECTADOR. (9 de Septiembre de 2018). *¿Por qué Rappi vale US\$1.000 millones si.*

Obtenido de <https://www.elspectador.com/economia/por-que-rappi-vale-us1000-millones-si-genera-perdidas-articulo-811192>

EL TIEMPO. (26 de JULIO de 2019). *¿Cómo hace Rappi para crecer al 25 % mensual?*

Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/por-que-rappi-crece-al-25-mensual-393334>

EMIS. (2019 de Noviembre de 2019). *EMIS PROFESSIONAL*. Obtenido de BUSINESS REPORT - BEAT PRO COLOMBIA S.A.S.: www.emis.com

EMIS. (09 de Noviembre de 2019). *EMIS PROFESSIONAL*. Obtenido de BUSINESS REPORT - RAPPI SAS: www.emis.com

EMIS. (09 de Noviembre de 2019). *EMIS PROFESSIONAL*. Obtenido de BUSINESS REPORT - CMR INVERSIONES SAS : www.emis.com

EMIS. (09 de Noviembre de 2019). *EMIS PROFESSIONAL*. Obtenido de BUSINESS REPORT - UBER COLOMBIA SAS: www.emis.com

- Honmy, R. (enero 2008). La web. Herramienta de trabajo colaborativo. "Experiencia en la Universidad de Carabobo". *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, núm. 31, 131 - 139.
- MALO, M. Á. (2017). NUEVAS FORMAS DE EMPLEO: DEL EMPLEO ATÍPICO A LAS PLATAFORMAS DIGITALES. *LOS PROBLEMAS DEL MERCADO DE TRABAJO Y LAS REFORMAS PENDIENTES*, 1-13.
- OECD. (28 de 08 de 2018). *Plataformas digitales y competencia en México*. Obtenido de OCDE: <http://oe.cd/dpcm>
- PORTAFOLIO. (5 de Noviembre de 2019). *Cifras de Uber no despegan y no salen de los números en rojo*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/cifras-de-uber-no-levantan-y-no-salen-de-los-numeros-rojos-535277>
- PORTAFOLIO. (20 de Septiembre de 2019). *El perfil de un rappitendero*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/el-perfil-de-un-rappitendero-533770> 1/7
- RR.LL., O. d. (Septiembre 2017). *Gig economy, crowdworkers y relaciones y relaciones*. España.
- SCHOOL, I. -U. (2014). *Responsabilidad social corporativa en la era digital: de la información a la comunicación*. Navarra: Cuaderno No 25.
- Trabajp, O. I. (2019). *Trabajar por un futuro mas comprometedor*. Alemania : Oficina Internacional del Trabajo.
- UNIVERSIDAD DEL ROSARIO . (2019). *¿Quiénes son los ‘rappitenderos’ en Colombia? - “Encuesta para trabajadores y trabajadoras de RAPPI”*. Bogota : Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario.