



Propuesta de implementación de Solución@ para la empleabilidad de profesionales y expertos

María Mercedes Avendaño

Sergio Alexander Caballero

Juan David Hernández

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá D.C., Colombia

Julio de 2021

Propuesta de implementación de Solución@ para la empleabilidad de profesionales y expertos

María Mercedes Avendaño

Sergio Alexander Caballero

Juan David Hernández

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

Magister en Administración de Empresas

Director

Leonardo Grajales Villa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá D.C., Colombia

Julio de 2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de
grado

Bogotá D.C.: Julio de 2021

Dedicatoria

A mi esposo José, mis hijas Sofía y Daniela, que recorrieron este camino pacientemente. A mi madre por su apoyo incondicional durante esta etapa de mi vida.

María Mercedes Avendaño

A mi familia que durante este proceso me demostró su apoyo, fueron fuente de inspiración y la fuerza para seguir adelante, mi esposa Gina, mis hijas Mariana y Alejandra.

Sergio Alexander Caballero

A mi esposa Bibiana por estar siempre a mi lado en cada momento brindándome su amor, consejo y apoyo incondicional. A todos aquellos familiares y amigos que de una u otra manera hicieron posible este logro."

Juan David Hernández

Agradecimientos

A Dios por permitirnos tener los recursos y los medios para seguir creciendo personal y profesionalmente.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, comprensión por inspirarnos y darnos el aliento siempre para continuar en este proyecto con toda la energía y dedicación.

A la Universidad EAN por brindarnos las herramientas y el conocimiento para desarrollar este proyecto exitosamente. A nuestro director, el profesor Leonardo Grajales, por aportarnos su experiencia y su visión. Al instituto para el emprendimiento sostenible por su colaboración en los temas de sostenibilidad que permitieron fortalecer nuestro proyecto.

A los empresarios, emprendedores, profesionales y compañeros que con su participación en la aplicación del instrumento tipo encuesta, nos apoyaron en la obtención de los datos requeridos para analizar la viabilidad del proyecto.

A los empresarios y amigos que en la etapa del anteproyecto nos ofrecieron su visión y sus experiencias a través de las entrevistas, logrando realizar una propuesta más real y encaminada a satisfacer una necesidad.

A todos ellos, muchas gracias.

Tabla de contenido

Resumen.....	19
Abstract.....	21
1. Introducción.....	23
1.1. Objetivo general	24
1.2. Objetivos específicos	25
2. Naturaleza del proyecto	26
2.1. Origen de la idea de negocio.....	26
2.2. Descripción de la idea de negocio	26
2.3. Justificación y Antecedentes.....	26
2.4. Objetivos empresariales.....	31
2.4.1. Objetivos a corto plazo	32
2.4.2. Objetivos a mediano plazo.	32
2.4.3. Objetivos a largo plazo.	32
2.5. Estado actual del negocio.....	32
2.6. Descripción del servicio propuesto	33
2.6.1. Área Quien.	36
2.6.2. Área Que.....	36
2.6.3. Área Como	37
2.6.4. Área costos y beneficios	37
2.7. Caracterización de la empresa	38
2.8. Potencial del mercado	38

2.9.	Ventajas competitivas del servicio	42
2.10.	Inversiones requeridas	44
2.11.	Proyección de ventas y rentabilidad	45
2.12.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	46
2.13.	Conformación del equipo de trabajo	47
2.13.1.	<i>Administrador del sistema</i>	<i>47</i>
2.13.2.	<i>Coordinador financiero</i>	<i>48</i>
2.13.3.	<i>Coordinador de mercadeo.....</i>	<i>48</i>
2.13.4.	<i>Coordinador administrativo y de servicio</i>	<i>49</i>
3.	Análisis del sector	50
3.1.	Caracterización del sector	50
3.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	52
3.2.1.	<i>Factores políticos</i>	<i>54</i>
3.2.2.	<i>Factores económicos</i>	<i>55</i>
3.2.3.	<i>Factores sociales</i>	<i>56</i>
3.2.4.	<i>Factores tecnológicos.....</i>	<i>57</i>
3.2.5.	<i>Factores ecológicos</i>	<i>59</i>
3.2.6.	<i>Factores legales</i>	<i>59</i>
3.3.	Análisis de oportunidades y amenazas	60
3.3.1.	<i>Poder negociador de los Proveedores.....</i>	<i>61</i>
3.3.2.	<i>Poder negociador de los compradores / clientes</i>	<i>63</i>
3.3.4.	<i>Rivalidad entre competidores.....</i>	<i>65</i>
3.3.5.	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i>	<i>68</i>

3.4.	Análisis prospectivo.....	71
3.5.	Viabilidad del sector.....	73
4.	Estudio piloto de mercado	75
4.1.	Análisis y estudio de mercado	76
4.1.1.	<i>Tendencias del mercado</i>	76
4.1.2.	<i>Segmentación de mercado objetivo</i>	78
4.1.3.	<i>Descripción de los consumidores</i>	80
4.1.4.	<i>Tamaño del mercado</i>	81
4.1.5.	<i>Riesgos y oportunidades de mercado</i>	84
4.1.6.	<i>Diseño de las herramientas de investigación.</i>	85
4.1.7.	<i>Objetivos</i>	86
4.1.8.	<i>Cálculo de la muestra</i>	86
4.1.9.	<i>Análisis de los competidores</i>	88
4.2.	Resultados	89
4.2.1.	<i>Resultados del análisis de la competencia.</i>	89
4.2.2.	<i>Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.</i>	104
4.2.3.	<i>Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado</i>	107
5.	Estrategia y plan de introducción de mercado	109
5.1.	Objetivos mercadológicos	109
5.2.	La estrategia de mercadeo	111
5.3.	Estrategias de servicio.....	111
5.4.	Estrategias de distribución	116

5.5.	Estrategias de precio	118
5.6.	Estrategias de comunicación y promoción.....	120
5.6.1.	<i>Identificación de la audiencia objetivo.</i>	120
5.6.2.	<i>Objetivos de la comunicación.</i>	121
5.6.3.	<i>Estructura del mensaje</i>	121
5.6.4.	Planeación de medios digitales y estrategia de social media.	123
5.7.	Estrategia de fuerzas de ventas.....	124
5.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	125
6.	Aspectos técnicos.....	126
6.1.	Objetivos del servicio	126
6.2.	Ficha técnica del servicio	126
6.3.	Descripción del proceso para la prestación del servicio	128
6.4.	Necesidades y requerimientos	130
6.4.1.	<i>Recursos humanos</i>	130
6.4.2.	<i>Hardware - equipos propios.....</i>	130
6.4.3.	<i>Servicios virtuales para la plataforma</i>	130
6.5.	Características de la tecnología.....	132
6.6.	Plan de servicios	133
6.7.	Procesamiento de órdenes y control de la prestación del servicio	134
6.8.	Escalabilidad de operaciones	134
6.9.	Capacidad del servicio	135
6.10.	Modelo de gestión integral del proceso.....	135

6.11.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad del servicio	136
6.12.	Proceso de investigación y desarrollo	137
6.13.	Plan de compras.....	138
6.14.	Costos.....	138
6.15.	Infraestructura.....	139
7.	Aspectos organizacionales y legales	140
7.1.	Análisis estratégico.....	140
7.1.1.	Análisis PES estratégico	141
7.2.	Misión	142
7.3.	Visión.....	143
7.4.	Análisis DOFA.....	143
7.5.	Estructura organizacional.....	145
7.6.	Perfiles y funciones.....	146
7.7.	Esquema de contratación y remuneración	148
7.8.	Factores clave de la gestión del talento humano.....	148
7.9.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	149
7.10.	Esquema de gobierno corporativo	149
7.11.	Aspectos legales	152
7.12.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	153
8.	Aspectos financieros	154
8.1.	Objetivos financieros.....	154
8.2.	Política de manejo contable y financiero.....	154

8.2.1.	<i>Transacciones en moneda extranjera</i>	155
8.2.2.	<i>Instrumentos financieros</i>	155
8.2.3.	<i>Activos financieros</i>	155
8.2.4.	<i>Método de la tasa de interés efectivo</i>	155
8.2.5.	<i>Inversiones mantenidas hasta el vencimiento</i>	156
8.2.6.	<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	156
8.2.7.	<i>Pasivos financieros</i>	157
8.2.8.	<i>Activos intangibles</i>	158
8.2.9.	<i>Baja de activos intangibles</i>	159
8.2.10.	<i>Impuestos</i>	159
8.2.11.	<i>Impuesto corriente</i>	159
8.2.12.	<i>Impuesto corriente y diferido del año</i>	159
8.2.13.	<i>Provisiones</i>	160
8.2.14.	<i>Reconocimiento de ingresos</i>	160
8.3.	Presupuestos económicos (simulación)	161
8.3.1.	<i>Presupuesto de ventas</i>	161
8.3.2.	<i>Presupuesto de costos de comercialización</i>	163
8.3.3.	<i>Presupuesto de costos laborales</i>	164
8.3.4.	<i>Presupuestos de costos administrativos</i>	164
8.3.5.	<i>Presupuesto de inversión</i>	166
8.4.	Estados financieros (escenario probable)	166
8.5.	Flujo de caja proyectado	168
8.6.	Indicadores financieros	170

8.7. Fuentes de financiación.....	171
9. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	175
9.1. Dimensión social.....	176
9.2. Dimensión ambiental.....	177
9.3. Dimensión económica.....	177
9.4. Dimensión de gobernanza.....	178
10. Conclusiones.....	180
Referencias Bibliográficas.....	183
Apéndice A. Simulador financiero	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice B. Encuesta	¡Error! Marcador no definido.

Lista de figuras

Figura 1. System Mapping.....	33
Figura 2. Lienzo Canvas Solucion@	35
Figura 3. Empresas creadas 2020 por sector.....	39
Figura 4. Dinámica empresarial 2015 a 2020	39
Figura 5. Matricula mercantil por tipo de persona 2015 a 2020.....	40
Figura 6. Las cinco fuerzas de Porter	61
Figura 7. Empresas creadas en el primer trimestre 2021 por sector	81
Figura 8. Dinámica empresarial primer trimestre de 2021 vs 2021.....	82
Figura 9. Matricula mercantil por tipo de empresa primer trimestre 2021	83
Figura 10. Matrícula mercantil por tipo de persona primer trimestre 2021	83
Figura 11. Perspectiva de las plataformas freelance.....	89
Figura 12. Categoría de los encuestados.....	90
Figura 13. Género de los encuestados	91
Figura 14. Edad de los encuestados	92
Figura 15. Información tiempo de creación de la empresa y número de empleados.....	92
Figura 16. Sector económico de las empresas	93
Figura 17. Uso de redes sociales y páginas web por parte de las empresas	94
Figura 18. Relevancia de los procesos de integración digital.....	94
Figura 19. Transformación digital en las empresas encuestadas	94
Figura 20. Áreas de transformación digital en las empresas encuestadas	95

Figura 21. Uso de plataformas digitales para adquirir bienes y servicios 95

Figura 22. Uso de consultorías externas por parte de los empresarios 96

Figura 23. Utilidad de consultorías y asesorías externas 96

Figura 24. Áreas de interés para recibir consultoría o asesoría externa 97

Figura 25. Importancia de los empresarios a soluciones a través de plataformas virtuales 97

Figura 26. Uso de plataformas virtuales para asesorías y consultorías 98

Figura 27. Promedio de inversión para recibir asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales..... 98

Figura 28. Nivel de estudios finalizado por parte de los profesionales 98

Figura 29. Nivel de ocupación por parte de los profesionales 99

Figura 30. Experiencia laboral de los profesionales 99

Figura 31. Interés en brindar asesoría y consultoría a través de plataformas digitales..... 100

Figura 32. Número de horas a la semana destinadas a prestar asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales 100

Figura 33. Dificultades para prestar asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales .. 101

Figura 34. Adaptabilidad de empresarios/emprendedores a plataformas virtuales y medios de pago virtuales 101

Figura 35. Disposición a adquirir membresías para perfilarse en una plataforma virtual freelance 102

Figura 36. Disposición a generar contenido y asesorías en plataformas virtuales freelance..... 102

Figura 37. Aspectos importantes para perfilarse como asesor y consultor freelance 103

Figura 38. Porcentaje adecuado de comisión por asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales..... 103

Figura 39. Disposición a donar tiempo y conocimiento a emprendedores sin experiencia ni recursos 104

Figura 40. Tasa global de participación, ocupación y desempleo a abril de 2021 105

Figura 41. Tasa de desempleo según sexo..... 106

Figura 42. Árbol de Problemas clientes profesionales 112

Figura 43. Árbol de problemas Pymes/Emprendedores 113

Figura 44. Propuesta de valor canvas profesioales 114

Figura 45. Propuesta de valor canvas a Pymes/Emprendedores..... 122

Figura 46. Estructura del mensaje para emprendedores y empresarios 122

Figura 47. Estructura del mensaje para profesionales 123

Figura 48. Diagrama de proceso prestación del servicio Solucion@ 129

Figura 49. Interacciones de servicio 133

Figura 50. Pes estratégico de Solución 142

Figura 51. Estructura organizacional de la solución..... 146

Figura 52. Esquema de gobierno corporativo de la solución..... 151

Lista de tablas

Tabla 1. Desocupación en Colombia, año 2019.....	28
Tabla 2. Ocupación de profesionales, año 2019	28
Tabla 3. Emprendedores por edades y fases	31
Tabla 4. Número de empresas creadas por actividad económica	41
Tabla 5. Gastos de puesta en marcha	45
Tabla 6. Análisis Pestel.....	53
Tabla 7. Plataformas freelance.....	66
Tabla 8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	71
Tabla 9. Variables para la segmentación del mercado.....	79
Tabla 10. Segmentación del mercado	79
Tabla 11. Universo para la investigación.....	80
Tabla 12. Datos para el cálculo de la muestra.....	87
Tabla 13. Participación de los competidores	88
Tabla 14. Segmentación del mercado	105
Tabla 15. Dificultades presentadas por la pandemia COVID-19.....	107
Tabla 16. Puntos de contacto con el cliente y canales de atención	116
Tabla 17. Estrategia de precio por categorías Pymes Emprendedores	119
Tabla 18. Estrategia de precio por categorías a Profesionales y expertos	1199
Tabla 19. Ficha técnica prestación del servicio proyecto	1266
Tabla 20. Indicadores para el aseguramiento de calidad	1386
Tabla 21. Plan de compras	1388
Tabla 22. Costos tecnología.....	1399

Tabla 23. Fortalezas y Debilidades de la solución.....	144
Tabla 24. Perfiles y funciones en Solucion@	147
Tabla 25. Escala de remuneración consultores	16361
Tabla 26. Proyección de ventas primer año y crecimiento proyectado a cinco años.....	16362
Tabla 27. Proyección de Costos.....	16363
Tabla 28. Proyección margen operativo a cinco años.....	16464
Tabla 29. Detalle de gastos fijos	1655
Tabla 30. Proyección tasa de inflación e Índice de Precios (IPP).....	1655
Tabla 31. Inversión y gastos de puesta en marcha.....	1666
Tabla 32. Estados de Resultados proyectados	1677
Tabla 33. Balance proyectado.....	167
Tabla 34. Flujo de caja proyectado	1689
Tabla 35. Evaluación financiera y punto de equilibrio proyectado	17171
Tabla 36 Inversión total y necesidades de financiación proyectada	17272
Tabla 37. Tabla de amortización proyectada	17373

Lista de siglas

ANDI:	Asociación Nacional de Industriales de Colombia,
ANIF:	Asociación Nacional de Instituciones Financieras
CCB:	Cámara de Comercio de Bogotá
CNSC:	Comisión Nacional del Servicio Civil
IASB:	Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (por su sigla en inglés),
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DOFA,	Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
IPC.	Índice de Precio al Consumidor
FENALCO:	Federación Nacional de Comerciantes
MRS:	Mercadeo de Redes Sociales
MinTic	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
NCIF:	Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia
NIF:	Normas Internacionales de Información Financiera
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PIB:	Precio Interno Bruto
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
S.A.S:	Sociedad por Acciones Simplificada
SENA:	Servicio Nacional de Aprendizaje
TICs:	Tecnologías de la información y la comunicación
TIR:	Tasa Interna de Retorno

Resumen

El presente trabajo desarrolla una propuesta de implementación de una solución tecnológica innovadora que permitirá a Pymes y Emprendedores acceder por medio de una plataforma, para solucionar sus problemas con asesorías y consultorías en línea en áreas como estrategia, mercadeo, innovación, finanzas y gestión comercial.

El servicio será prestado por profesionales inscritos previamente, que de acuerdo a su perfil de formación, experiencia, publicaciones y valoración de otros clientes, podrán ser seleccionados y recibir sus pagos a medida que se desarrolle el proyecto, ahorrando costos en procesos de contratación de talento y tiempos en selección de personal. De igual forma proveerá una forma de empleabilidad y generación de ingresos a profesionales a partir de sus conocimientos y experiencia, permitiendo la inclusión a personas que por factores físicos, demográficos o geográficos no hayan conseguido un empleo formal o la posibilidad de generación de ingresos adicionales, proporcionando un trabajo flexible aprovechando los avances tecnológicos, las modalidades de trabajo y la nueva forma de trabajo que ha nacido desde la pandemia del Covid.

El estudio analiza el contexto actual, factores externos, económicos, legislativos, creación de empresas, tamaño del mercado y competencia, en el cual se identifica un vacío ya que en las plataformas colaborativas existentes enfocan sus ofertas hacia segmentos de trabajo por tareas tecnológicas, diseño, desarrollo y *marketing* digital. Se validó la propuesta mediante entrevistas a los diferentes *stakeholders* desde el 2020 y se realizó un estudio de mercado donde se evidenció una amplia aceptación y la probabilidad de uso de la plataforma.

La plataforma enfocará la estrategia en la creación de contenido por parte de los consultores, foros, blogs, publicaciones, asesorías, charlas como base para el mercadeo, en los canales de

distribución de redes sociales para incentivar a los grupos objetivos en conversión. Los clientes se segmentarán en dos tipos de grupos para generar fidelización de largo plazo con contenido premium y tarifas preferenciales.

El modelo financiero demuestra la viabilidad del proyecto con generación de ingresos por comisiones en consultoría, actividades como foros, charlas o eventos especializados. El modelo de negocio contribuye con la empleabilidad, la inclusión y la sostenibilidad, permitiendo la disminución de emisiones de dióxido de carbono (CO₂), la construcción de energías verdes y la generación de nuevas formas de empleabilidad.

Palabras clave: trabajo incluyente, emprendedores, empresarios, *freelancers*, sostenibilidad.

Abstract

This project develops a proposal for the implementation of an innovative technological solution that will allow SMEs and entrepreneurs to access through a platform to solve their problems with advice and online consultancies, in areas such as strategy, marketing, innovation, finance and commercial.

Which will be provided by previously registered professionals who, according to their training profile, experience, publications and assessment of other clients, may be selected and receive their payments as the project develops, saving costs in talent and time hiring processes and staff selection. It will also provide a new form employment way and an income generation for professionals, based on their knowledge and experience, including people that due to physical, demographic or geographical factors have not obtained a formal job or the possibility of generating an additional income from a flexible job, taking advantage of the technological advances, new job modalities and the innovative remote way to work that has increased with the Covid pandemic.

This study analyzes the current context's external economic and legislative factors, new business generation, market size and competition where we identify a gap in the existing collaborative platforms that focus their offers towards different market segments by technological tasks, design, development and digital market. This proposal is validated through interviews with different stakeholders since 2020. The market study was accomplished showing a wide acceptance and a high probability of the platform's use.

The strategy is focusing the content creation made by consultants, forums, blogs, publications, consultancies, talks, as a foundation for marketing through the different distribution channels and social networks to encourage target groups to get on board in this project.

The customers will be divided into two types of groups to generate long-term loyalty with premium content and preferential rates.

The financial model projects a large viability which includes the generation of income from consulting commissions, activities such as forums, talks or specialized events. This business contributes to sustainability and inclusion and to the reduction of co2 emissions and the construction of green energies. It also encourages sustainability with the generation of new ways of employment.

Keywords: inclusive work, entrepreneurs, businessmen, freelancers, sustainability.

1. Introducción

El empleo formal es un desafío que está ligado al desarrollo económico, social y educativo de los países. En Colombia, específicamente la empleabilidad es un reto que al gestionar adecuadamente permitirá mejorar la calidad de vida de las personas, cerrando algunas brechas de desigualdad social. Actualmente, el acceso a un empleo formal en este país es inequitativo, generando impactos sociales importantes como un mayor índice de pobreza e improductividad.

Revisando los datos para un empleo inclusivo el panorama no es tan alentador. Existen muchas barreras para ciertos segmentos poblacionales las cuales son importantes y deben ser revisadas por el gobierno nacional. En un estudio realizado por la Fundación Corona, Fundación Andi, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, y Fundación ACDI/VOCA (s.f.), se estima que en Colombia el desempleo para las mujeres es del 13%, para la comunidad afrodescendiente es del 10,3% y en el caso de la población con discapacidad, se estima que el 27% trabajó por lo menos una hora durante el periodo 2018-2019

Por otro lado, con la coyuntura de la pandemia por la que el planeta atraviesa actualmente, el tema del desempleo es complejo. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021a) reporta que, para el mes de enero de 2021, la tasa de desempleo total fue del 17,3%, aumentando 4,3 puntos porcentuales con respecto a enero de 2020 y la tasa de ocupación fue del 49,8% disminuyendo en 4,6 puntos porcentuales con respecto a enero del año anterior.

Todos estos datos y dada la coyuntura actual por la pandemia, el uso del internet, el mercado electrónico y las nuevas formas de trabajar y socializar, hacen que se planteen nuevos proyectos enmarcados en el uso de la tecnología como fuente importante del conocimiento y de la empleabilidad. Los cambios tecnológicos, la digitalización, los hábitos de consumo son elementos que se han transformado con mayor rapidez, activados a partir de la crisis de la

pandemia por Covid 19. Así mismo; las empresas y los trabajadores tuvieron y siguen adaptándose a nuevas formas de trabajo remoto y sin contacto físico, a través de plataformas sencillas siendo ésta una forma efectiva de productividad. Esto viene propiciando un ambiente de mayor credibilidad al trabajo virtual, con mayores resultados en algunos sectores de la economía y la flexibilidad de trabajar desde cualquier parte del mundo con una conexión de internet.

El trabajo remoto *freelance* ha adquirido una gran relevancia creciendo en número de usuarios, debido a la alta demanda de empresas y trabajadores independientes que necesitan llevar a cabo tareas puntuales de programación, *e-commerce*, diseño digital, entre otras. A partir de este contexto surge la oportunidad de plantear una solución tecnológica eficiente al alcance de todas las Pymes y de los emprendedores en Colombia, que requieran asesoría o consultoría oportuna brindada por profesionales y expertos que contribuyan a la generación de nuevas formas de empleabilidad y transferencia del conocimiento, generando sostenibilidad e inclusión laboral.

La siguiente propuesta resulta ser un proyecto interesante porque permitirá generar oportunidades de ingreso a una comunidad de profesionales, generando un capital intelectual importante a las Pymes y a los emprendedores a través del uso de la tecnología, alineando el proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

1.1. Objetivo general

Proponer la implementación de una solución en línea que permita la empleabilidad de técnicos y profesionales que estén en **capacidad de prestar servicios de manera virtual** a emprendedores y pymes.

1.2. Objetivos específicos

- Formular y documentar el problema o necesidad que generó la iniciativa empresarial, así como identificar los usuarios y potenciales clientes de la solución que se propone implementar.
- Describir el entorno en el cual se estructurará la iniciativa empresarial, haciendo uso de las herramientas de análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, apropiadas a la idea de negocio.
- Proponer el modelo de negocio tomando como referencia la herramienta “Lienzo Canvas” propuesta por la Universidad EAN y la metodología *Lean Start Up*.
- Analizar técnica y financieramente la viabilidad del modelo de negocio, a través de entrevistas a actores claves y herramientas de simulación.
- Dar a conocer la funcionalidad, las ventajas y el impacto que propone la solución para los *stakeholders*.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen de la idea de negocio

La idea de negocio que se presenta en este documento surgió como resultado de la observación de uno de los emprendedores al revisar casos de familiares y amigos, que por cuestiones de limitación física y/o generacional, no han logrado emplearse o perciben ingresos bajos, pero que cuentan con la formación y las capacidades intelectuales, profesionales y humanas, así como la experticia necesaria para desarrollar su potencial y aportar a la sociedad.

2.2. Descripción de la idea de negocio

A partir de la inquietud que dio origen a la idea de negocio, se propone la implementación de una aplicación en línea para la interacción de profesionales con emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas (Pymes), que requieren apoyo a un requerimiento empresarial específico, consultoría o asesoría en un proyecto, que por limitaciones presupuestales y/o de estructura organizacional no cuentan con el personal idóneo para su ejecución.

Por lo anterior, el presente documento planteará el proyecto de implementación de una solución en línea que permita generar empleo a través de la creación de una comunidad de profesionales y expertos al servicio de emprendedores y empresarios de Pymes.

2.3. Justificación y Antecedentes

Para el año 2019 en Colombia el 8,7% de las personas económicamente activas contaban con educación universitaria y el 3,7% del total de la población ocupada contaban con un postgrado, el 8,9% de los universitarios y el 1,7% de personas con postgrado hacían parte de los colombianos desocupados (DANE, 2020a).

En el mismo estudio se analiza el desempleo por género encontrando que el 12,4% de las mujeres con educación universitaria estaban desempleadas, mientras que el 9,4% la

desocupación era para los hombres. Frente a los desempleados con postgrado, en las mujeres era del 5,5% y en los hombres el 4,6% (DANE, 2020a).

Al analizar las diferentes ocupaciones de los profesionales, se encuentra que el 45,7% son obreros o empleados particulares, el 19,0% empleados del gobierno, el 0,2% se dedican a labores del servicio doméstico, el 28,6% son independientes, el 5,6% son empleadores y el 0,9% son trabajadores sin remuneración, esto es que laboran en empresas familiares informales (DANE, 2020a). De la misma manera, se analiza que el 76,2% de la población ocupada con grado universitario o postgrado ganaba más de 1,5 SMMLV, esto era \$1.172.000 aproximadamente para el año 2019 (DANE, 2020a).

También entre los jóvenes la tasa de desempleo viene creciendo. En el trimestre de enero a marzo de 2020, dicha tasa fue del 20,5% con un incremento de 1,0% respecto al mismo periodo de 2019, entre los jóvenes de 14 y 28 años (El Empleo, 2020).

En cuanto a las personas con discapacidad el 64% no tienen ingresos, alrededor de 2,6 millones de colombianos dependen de alguien más, la tasa de desocupación registrada para esta comunidad el del 85% y el 80% de dichas personas se encuentran en edad productiva, (Portafolio, 2018). Este último es un segmento a quienes la propuesta que se documenta aquí, puede representar una oportunidad de empleabilidad.

En las tablas 1 y 2 se resume la información de los estudios referentes a la desocupación en Colombia y ocupación de los profesionales en el año 2019.

Tabla 1.

Desocupación en Colombia, año 2019

Nivel educativo	%	Género	%
Pregrado	8,9%	Mujeres	12,4%
		Hombres	9,4%
Postgrado	1,7%	Mujeres	5,0%
		Hombres	4,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del DANE, (2020 a)

Tabla 2.

Ocupación de profesionales, año 2019

Ocupación	%
Obreros o empleados particulares	45,7%
Empleados públicos	19,0%
Servicio doméstico	0,2%
Independientes	28,6%
Empresarios	5,6%
Informalidad	0,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del DANE, (2020 a)

De acuerdo con Confecámaras (2019) entre enero y diciembre de 2019 se crearon 309.463 unidades productivas, 2,1% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se ubicaban en 303.027 y del total de las unidades registradas, 75,7% corresponden a personas naturales y 24,3% a sociedades.

En servicios, los subsectores con mayor crecimiento fueron peluquerías, expendio de comidas preparadas, transporte de carga por carretera y actividades de desarrollo de sistemas informáticos. Por su parte, en la industria, se destaca la confección de prendas de vestir, fabricación de productos metálicos para uso estructural, fabricación de calzado y fabricación de muebles. Y, en comercio, sobresalen los productos farmacéuticos comercializados al por menor,

artículos comercializados a través de internet, productos agrícolas para el consumo y el comercio de bebidas y productos del tabaco (Confecámaras, 2019).

El estudio de crecimiento de empresas de economía naranja destaca los desafíos a los que se enfrentan las empresas de esta industria, en los que encuentran el tiempo y “la falta de conocimiento del empresario para enfocarse en su modelo de negocio, no contar con personal capacitado y dificultades de financiamiento” (Confecámaras, 2019, p.10). Esto desenfoca su gestión de las actividades productivas y se desgasta en actividades del día a día que no son estratégicas.

Colombia es un país de emprendimientos, destacándose en el tercer lugar de los países con mayor cantidad de emprendimientos nacientes, no obstante, existen grandes falencias que se deben contrarrestar para crear un ambiente favorable y sostenible, teniendo en cuenta que la mayor cantidad de emprendimientos surgen de la necesidad (Montes, 2016). Por tal razón, la idea de negocio que aquí se documenta es una gran oportunidad para que profesionales y expertos apoyen las diferentes actividades de los emprendedores con el fin de que sean sostenibles.

A pesar de que Colombia y su actual plan de gobierno tiene proyectado destinar \$6.028 millones en economía naranja y \$392.362 millones para el Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicaciones (MinTIC), la percepción de los nacientes emprendedores, es que no hay una metodología clara que permita tener acceso a estos recursos, al igual que a la asesoría y mentoría.

Según el Ministerio de Trabajo (2019), Las Pymes y MiPymes representan el 90% del sector productivo y el 80% de la fuerza laboral en Colombia. Al igual que los emprendedores, están expuestas a grandes desafíos que el mundo moderno representa y no cuentan con los recursos

suficientes para obtener asesorías de calidad de una forma ágil y eficiente, que les permita tomar decisiones en aspectos como desarrollo de productos, marketing, tecnologías, publicidad, finanzas, etc.

Se ha observado que los emprendedores, así como las pequeñas y medianas empresas, ante la crisis actual, encuentran muchos obstáculos de supervivencia que le permitan superarlos de forma simple y sin incurrir en altos costos. Con base a estudios realizados por la CAF Banco de Desarrollo de América Latina (2018), en países como Colombia los emprendedores son dos veces más propensos a crear nuevas empresas, pero seis veces menos capaces de generar compañías con más de 50 empleados, lo que imposibilita que el tejido empresarial logre avanzar en crecimiento y sostenimiento a nivel económico y social, que les permitan ser competitivos a nivel internacional. Adicional a lo anterior, en Colombia sólo el 6% de los nuevos emprendimientos sobreviven más allá de los 3.5 años (Varela et al., 2020).

Parte del reto de generar ideas y pasar de la fase de intención de emprendimiento a un emprendimiento nuevo, es reducir el margen de pérdida que se genera entre estas dos fases que es del 50%, en donde el acceso a la capacitación, los impuestos y la baja inversión en Investigación y Desarrollo, son los principales retos por superar (Varela et al., 2020). Así mismo, el 56% de los emprendedores considera que las universidades no están enfocando su formación en la creación de nuevas empresas (Varela et al., 2020). Muchos de los jóvenes de hoy no tienen intención de desarrollar sus estudios en las denominadas carreras del futuro (Ingenierías, desarrollo de software, derecho, marketing digital, *Big Data*, finanzas, salud) lo que amplía el vacío en personal capacitado y formado que aumente las probabilidades de que los nuevos emprendimientos sean sostenibles en el tiempo.

La tabla 3 muestra a los emprendedores por edades y su fase de emprendimiento

Tabla 3.
Emprendedores por edades y fases

Edades	Fases de Emprendedores y empresarios			
	Intencionales	Nacientes	Nuevos	Establecidos
18-24	41%	18%	7%	1%
25-34	45%	19%	9%	5%
35-44	45%	14%	8%	4%
45-54	43%	15%	7%	5%
54-64	32%	9%	5%	7%

Fuente: Varela et al., (2020)

Adicional a esto, Colombia a pesar de los avances en materia tributaria y en proyectos de apoyo a emprendedores y MiPymes, aún se considera cómo uno de los países de la región con más alta carga tributaria y con más inestabilidad jurídica, lo que dificulta que las empresas puedan proyectarse más allá de los cuatro años de los periodos presidenciales y más aún, cuando el mundo está ante la incertidumbre de los verdaderos efectos que la pandemia del Covid-19 generará en esta materia.

Por lo anterior, se realizará un análisis que permita validar una alternativa de generación de empleo para profesionales y expertos en áreas administrativas y estratégicas, que permita prestar un servicio a las Pymes y a los Emprendedores, con el fin de poder afrontar los retos que el Estado y el mercado les presenta diariamente y que por desconocimiento, desinformación o inexperiencia, les están generando pérdidas económicas o el cierre de sus negocios.

2.4. Objetivos empresariales

Los objetivos de la idea de negocio en el corto, mediano y largo plazo son los siguientes:

2.4.1. Objetivos a corto plazo

- Presentar una propuesta sostenible para la implementación de un modelo de negocio que permita generar empleo a profesionales de diferentes sectores de la economía y que, a su vez, permita apoyar a los emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas en el mejoramiento de su competitividad, a través de un trabajo colaborativo y *freelance*.

- Generar contenidos que sean de interés para todos los sectores de la economía nacional. Dichos contenidos podrán ser de acceso general o pagos a través de una membresía, lo que permitirá que Solucion@ tenga una diversificación de sus ingresos.

- Crear valor económico y social a los *stakeholders* del proyecto.

2.4.2. Objetivos a mediano plazo.

- Ser una plataforma reconocida en gestión del conocimiento e inclusión laboral.
- Crear una comunidad de profesionales que contribuyan con los objetivos misionales y estratégicos de la pequeña y mediana empresa en Colombia.

2.4.3. Objetivos a largo plazo.

- Extender los servicios profesionales y técnicos a una comunidad más grande de empresas.
- Realizar alianzas estratégicas regionales y fortalecer los vínculos de profesionales en diferentes ramas y Compañías de diferentes sectores.
- Ser un intermediador en el fortalecimiento del trabajo inclusivo.

2.5. Estado actual del negocio

Actualmente existen algunas plataformas para trabajo *freelance*. Dentro de las más conocidas podemos mencionar Freelancer.com, Upwork, Workana, Fiverr y Guru.com, sin embargo; estas plataformas están más especializadas en áreas como el diseño gráfico, desarrollo web, redacción

y traducción de documentos, etc., a excepción de Guru.com y Workana que añaden áreas contables, financieras y artísticas.

Con respecto al estado actual del proyecto que se presenta, la idea de negocio que se plantea está en la fase de investigación y documentación. A partir de los hallazgos identificados, se presentará un modelo de negocios que proponga una fuente de empleo para los profesionales y expertos y un punto de apoyo para lograr los objetivos empresariales de los emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas, generando valor en su operación y en su planeación estratégica.

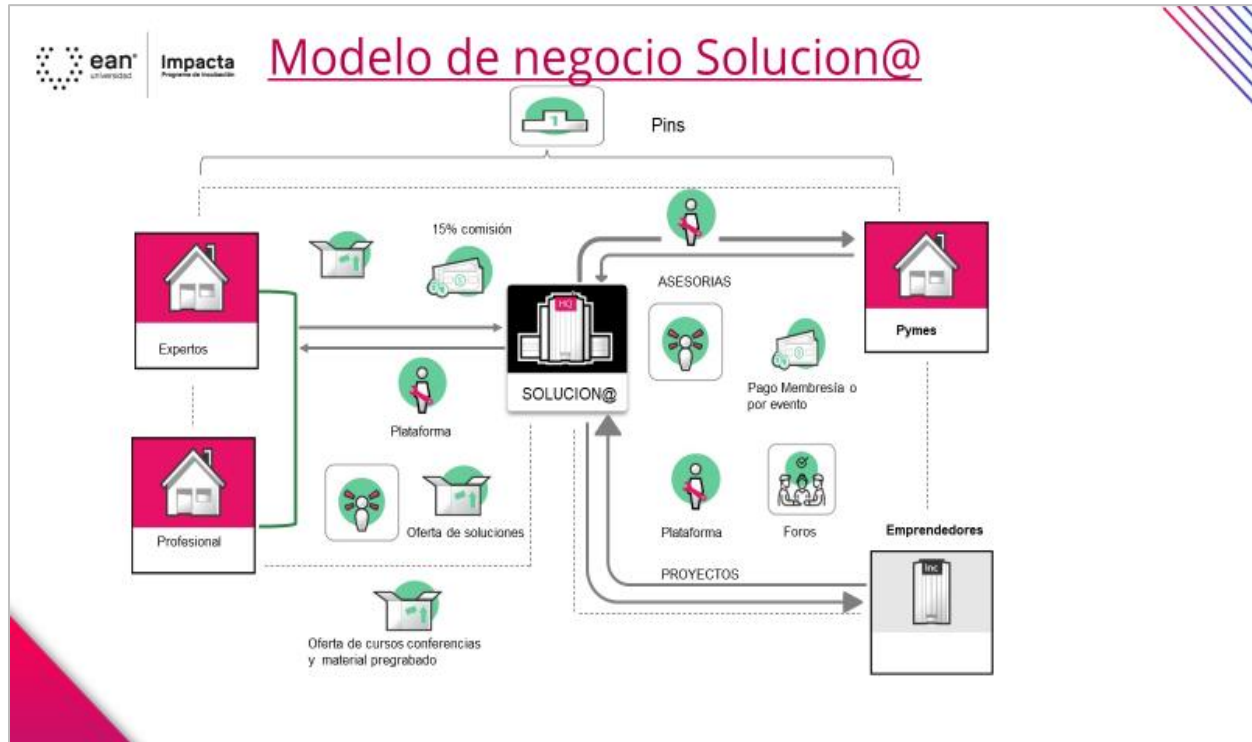
2.6. Descripción del servicio propuesto

Para describir el servicio propuesto, se hace uso de la herramienta *System Mapping*, que permite visualizar la interrelación de los grupos de interés de Solucion@ y la forma de crear valor para todos los actores en dicha interrelación. Así mismo, se usa la herramienta del Lienzo Canvas para definir el modelo de negocio a partir de cuatro áreas: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica, en línea con la creación de valor para los clientes

La idea de negocio tiene como objetivo principal ofrecer una solución a los emprendedores y empresarios de Pymes, al conectarlos en línea de forma ágil, rápida y segura con el conocimiento de los profesionales y expertos, según sus requerimientos y necesidad del negocio. Los proveedores del servicio (profesionales y expertos) serán asignados de acuerdo al área de conocimiento, perfil, experiencia, presupuesto y calificación en la plataforma.

Figura 1.

System Mapping



Fuente: EAN Impacta, (s.f.).

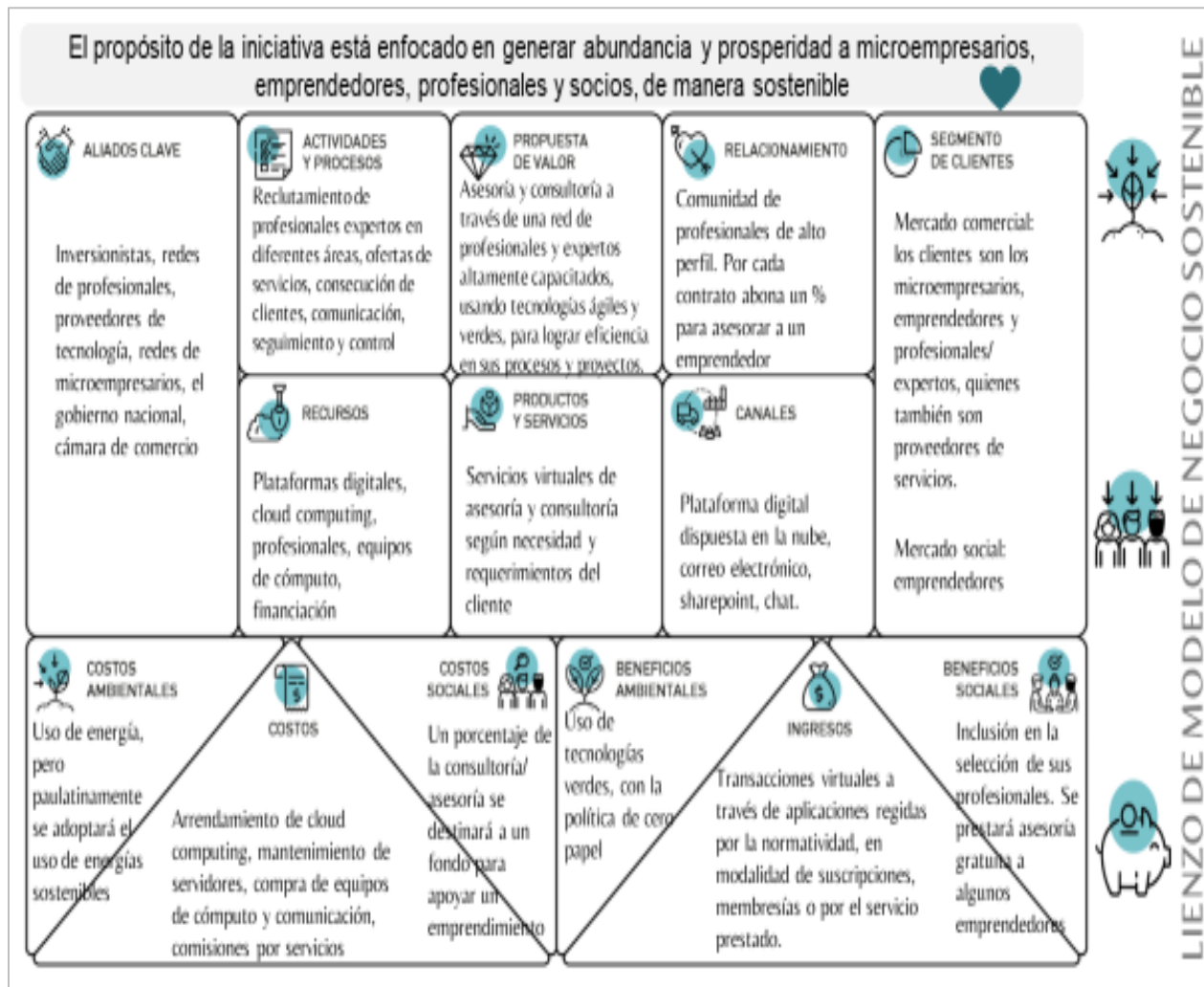
En la figura 1 del System Mapping de Solucion@, se identifican dos elementos principales del modelo de negocio:

- Los profesionales y expertos, quienes a través de la plataforma publican sus perfiles y contribuirán a la creación de valor de los clientes (emprendedores y empresarios de MyPymes) a partir de su área del conocimiento y experiencia. De igual manera, pueden ofrecer cursos, conferencias y material pregrabado de interés general o particular. Con la prestación de sus servicios *freelance* y a satisfacción de los clientes, se les pagará una comisión.
- Emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas (MyPymes): quienes harán uso del servicio ofrecido por los profesionales y expertos según su necesidad y

presupuesto. En la plataforma se tendrá como opción que los clientes, al igual que otros usuarios con un interés particular, tengan acceso a material pregrabado relacionado con diferentes temas asociados e inherentes a emprendedores y empresarios, así como también a foros y conferencias, a través del pago de una membresía.

Figura 2.

Lienzo Canvas Solucion@



Fuente: EAN Impacta, (s.f.)

En la figura 2, se muestra que el propósito del proyecto es mejorar la productividad de las Pymes y Emprendedores y la calidad de vida de los profesionales, a través de una herramienta que permita crear valor a los *stakeholders* a partir del conocimiento.

El modelo Lienzo Canvas establece cuatro grandes áreas principales a saber:

2.6.1. Área Quien.

Los clientes de Solucion@ son profesionales, emprendedores y pequeños y medianos empresarios. Tanto los emprendedores como los empresarios de Pymes buscan una asesoría o consultoría y no cuentan con el personal o el conocimiento al interior de sus empresas en campos tales como administración financiera, planeación estratégica, marketing, tecnología, legal y proyectos. Por medio de la plataforma web se busca y selecciona el profesional cuyo perfil se ajuste a su necesidad, postulando sus proyectos. En tiempo real, se pueden ver los perfiles que se ajusten a lo requerido y que están disponibles para ejecutar la asesoría de forma inmediata.

La asesoría se llevará a cabo por la plataforma web, se contará con chat y pasarela de pagos, para las transacciones correspondientes en tiempo real, una vez el proyecto avance a satisfacción del cliente.

También se podrá acceder a membresías que permitan un mayor acceso a servicios, desde perfiles más altos y con tarifas preferenciales, así como también el acceso a contenidos de alto nivel, foros, conferencias o servicios *free consulting*.

2.6.2. Área Que.

Ofrecer una solución a las empresas de forma ágil rápida y segura, conectando en línea al profesional/experto que se ajuste al perfil de la necesidad, de acuerdo al presupuesto del emprendedor y de las Pymes y a la experiencia y calificación del profesional/experto en la plataforma. Esto permitirá mejorar la productividad de las empresas, al contar con una nueva

herramienta que le ayude a crear valor, desarrollando sus proyectos eficazmente, ahorrando tiempo y recursos en búsquedas por internet, directorios o referidos. Se generará una nueva experiencia con una comunidad de profesionales al servicio de los clientes y la conectividad será constante a través del *chat*, video conferencias y trabajos colaborativos. Aunado a lo anterior, la posibilidad de contratar servicios profesionales *freelance*, sin que sea necesario una relación empleado-empleador.

2.6.3. Área Como

Se pretende generar impacto en la gestión de redes de profesionales, alianza con líderes digitales, consultores y estrategias, que permitan generar vínculos profesionales con alto reconocimiento. De igual manera, alianzas con la Cámara de Comercio, proyectos del gobierno e inversionistas, vinculación de profesionales de alto nivel, gestión de *marketing* y recursos tecnológicos.

2.6.4. Área costos y beneficios

Los ingresos se generarán a partir de un porcentaje de los proyectos, consultorías y asesorías que se lleven a cabo, membresías de clientes y consultores, la generación de contenido, así como foros, charlas o eventos abiertos creados por los profesionales de forma proactiva. La plataforma generará beneficios sociales en dos vías, una nueva forma de empleabilidad y de inclusión a quienes cuentan con la experiencia y conocimiento para compartir, dado que no existirán restricciones de edad, género o limitaciones físicas. Y beneficios para el medio ambiente, la disminución de la huella de carbono al generar trabajo de forma virtual y el uso de tecnologías verdes.

Los costos principalmente estarán relacionados con la arquitectura y desarrollo de la plataforma, alojamiento de información (hosting), herramientas para la gestión de data, equipos

tecnológicos y carga tributaria. El costo de uso de energía, el cual se buscará como energía renovable, instalaciones sustentables y como costo social, el apoyo a emprendimientos sostenibles y constructores de sostenibilidad.

2.7. Caracterización de la empresa

Solucion@ será una sociedad creada por tres estudiantes del MBA de la Universidad EAN que detectaron en las plataformas virtuales una oportunidad de negocio innovadora, creativa y sostenible, para generar empleo profesional e incluyente.

Estará compuesta por las áreas de IT, *Marketing*, Finanzas y Servicio al cliente. A través del uso de tecnologías verdes, generará valor a los actores y aliados del proyecto. La propuesta de valor integral de *Solucion@* es ofrecer los servicios de asesoría y consultoría, a través de una red de expertos altamente capacitados en tecnología, requerimientos legales, finanzas, logística, *marketing*, entre otros, con una nueva modalidad virtual, ágil y económica, que permitirá gestionar los procesos de las Pymes y asesorar a los emprendedores para el logro de sus objetivos misionales y estratégicos.

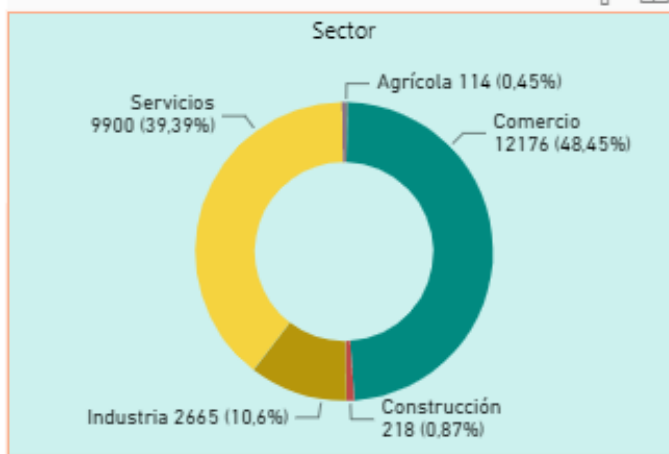
2.8. Potencial del mercado

El mercado potencial identificado para el proyecto corresponde a las 25.073 empresas y nuevos emprendimientos creados durante el año 2020 a nivel nacional, distribuidas entre los sectores de servicios, agrícola, comercio e industrial.

En la siguiente figura se muestra la distribución de las empresas creadas por sectores para el año 2020.

Figura 3.

Empresas creadas 2020 por sector

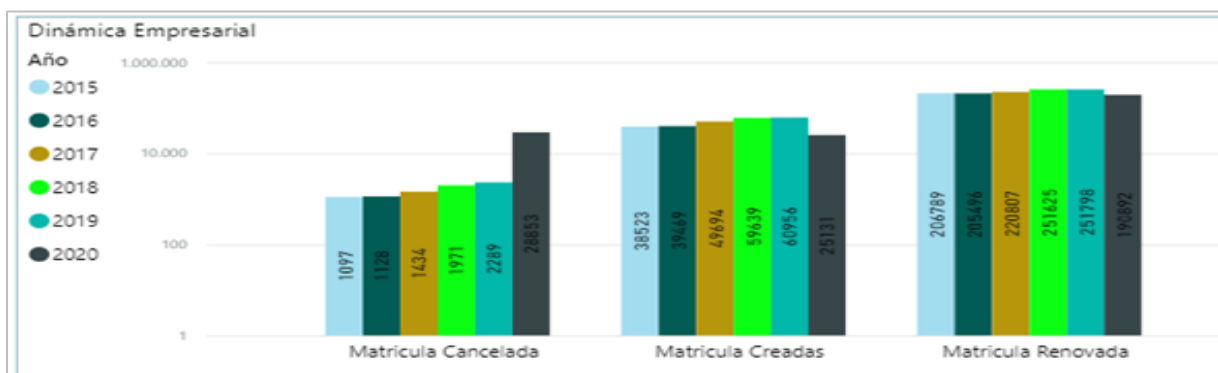


Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2020)

Adicionalmente se encuentra un gran potencial en las 190.892 empresas con matrícula renovada durante el 2020 que contrarrestan la pérdida de 28.853 empresas cerradas durante el mismo periodo, por los efectos devastadores de la pandemia que aumentaron esta cifra en un 1260% respecto del 2019. En la siguiente Figura se observa la dinámica empresarial de los últimos cinco años.

Figura 4.

Dinámica empresarial 2015 a 2020

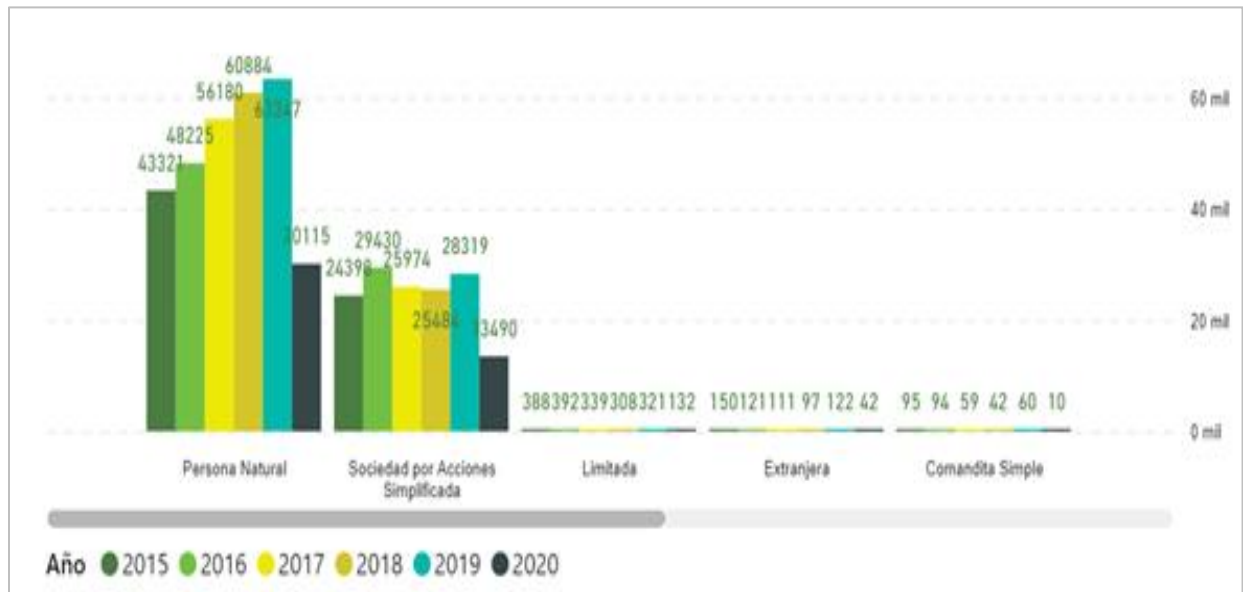


Fuente: CCB (2020)

Más de un 60% de las empresas creadas y renovadas son matriculadas como personas naturales, seguido de un 35% de matriculadas como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) y un 5% a empresas multinacionales y Limitadas. En la Figura 5 se observa la matrícula mercantil por tipo de persona durante los últimos 5 años.

Figura 5.

Matricula mercantil por tipo de persona 2015 a 2020



Fuente: CCB (2020)

En la tabla 4 se observa el número de empresas creadas por actividad académica de entre julio y septiembre de 2019 y su variación con respecto al mismo periodo de 2020.

Tabla 4.
Número de empresas creadas por actividad económica

Actividad Económica	Jul - Sept 2019	Jul - Sept 2020	Variación %
Comercio al por mayor y al por menor; Vehículos	30.806	37.984	23,3%
Transporte y Almacenamiento	2.511	3.193	27,2%
Industrias manufactureras	7.778	8.396	7,9%
Información y comunicaciones	2.087	2.518	20,7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4.969	5.043	1,5%
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	7	11	57,1%
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	9	12	33,3%
Actividades inmobiliarias	1.293	1.292	-0,1%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación inmobiliaria	33	31	-6,1%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	114	102	-10,5%
Distribución de agua, saneamiento ambiental	506	446	-11,9%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1.054	993	-5,8%
Construcción	3.543	3.448	-2,7%
Explotación de minas y canteras	332	232	-30,1%
Actividades financieras y de seguros	1.001	867	-13,4%
Educación	738	603	-18,3%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1.848	1.599	-13,5%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	3.036	2.610	-14,0%
Otras actividades de servicios	4.467	3.808	-14,8%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4.159	3.418	-17,8%
Alojamiento y Servicios de Comida	12.080	8.118	-32,8%
Total	82.371	84.724	2,9%

Fuente: Confecámaras (2020)

Stanton et al. (2010), definen el mercado meta o mercado objetivo como "el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing" (p. 167). Otra definición de los mismos autores dice que "un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta" (p. 183). A partir de estas definiciones, la segmentación de mercado establece un mercado objetivo en las empresas creadas y renovadas durante el año 2020 y que, dadas sus características en cuanto a su personería natural o jurídica, siendo prevalente las naturales.

El mercado objetivo principal se enfocará en las Pymes y en las personas naturales, quienes por sus limitaciones de recursos económicos, se les facilitará el tener acceso a plataformas como Solucion@ la cual les permitirá obtener servicios en pro de beneficiar la estructura de sus emprendimientos y empresas para que sean sostenibles en el tiempo y sean también generadores de la reactivación económica. Seguido de las empresas medianas y con personería jurídica que, a pesar de tener mayor capacidad económica, en este momento pueden requerir ayuda puntual y para lo cual Solucion@ puede ser un aliado estratégico al ser una plataforma 100% virtual, con una cobertura a nivel nacional.

2.9. Ventajas competitivas del servicio

Los retos que el factor político presenta son enormes dado los altos niveles de corrupción que pueden afectar presupuestos destinados al apoyo de emprendimientos y mejoramiento de las telecomunicaciones. Sin embargo, Colombia sobresale entre los países latinoamericanos por su apuesta al desarrollo de nuevas tecnologías y a emprendimientos basados en temas digitales. Dado que el modelo de negocio propuesto tiene una buena base tecnológica y de innovación disruptiva, se prevé una proyección bien interesante que permitirá su rápido crecimiento, expansión y superación frente a la competencia.

Desde el punto de visto económico y social, está visto que la pandemia del Covid-19, generó grandes oportunidades en el desarrollo de empresas digitales y en el fortalecimiento de las telecomunicaciones. Pero también, se han generado niveles de desempleo por encima del 20%, producto del cierre de pequeñas y medianas empresas. Estos resultados generan retos para el modelo de negocios, conducentes a la generación de empleo y a la dinamización de la economía en el sector de las TIC's.

Sin lugar a duda, la tecnología está inmersa en el ADN de la idea de negocio. En los últimos meses los temas de *e-commerce*, *fintech*, internet de las cosas, etc., se han fortalecido y es más común ver a usuarios adaptándose y adoptando este tipo de tecnología dentro de su cotidianidad, por lo que el reto en este sentido es tener una plataforma amigable y cibersegura que permita brindar confianza a los usuarios para realizar sus negocios.

En materia medioambiental el reto para esta propuesta es encontrar aquellas tecnologías verdes que permitan disminuir la huella de carbono, contribuyendo simultáneamente con la sostenibilidad del negocio.

Dados estos retos, se presenta un escenario favorable para el modelo de negocios, ya que permitirán congregarse y liderar una gran comunidad de expertos y profesionales que impulsarán los proyectos de los microempresarios y emprendedores que requieran de su conocimiento, habilidades y experiencia, generando empleo y aportando a la dinamización de la economía en el sector digital. El modelo de negocios será incluyente y se basará en el conocimiento que se genere alrededor de los proyectos y/o asesorías y/o consultorías y en la productividad que dicho conocimiento pueda aportar a las empresas.

La idea de negocio ofrecerá tarifas asequibles dada la virtualidad y el acceso cada vez más macro a la tecnología.

Se usarán tecnologías verdes que permitirán disminuir la huella de carbono empresarial, así mismo esta plataforma estará ubicada en la nube, disminuyendo el consumo de energía. Igualmente, se contará con un plan de responsabilidad empresarial que está inmerso desde la propuesta de valor, dado que será un modelo incluyente, que le permitirá a todos los grupos de interés generar valor y procurará ofrecer servicios sin costo a comunidades vulnerables. De esta manera, el modelo será altamente sostenible, debido a que se buscará ser amigable con el medio

ambiente y con el entorno social y se estará en sintonía con los ODS en los temas de disminución de pobreza, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, innovación, reducción de las desigualdades, producción y consumo responsables y acción por el planeta.

La capacidad del servicio mensual está dada inicialmente por el supuesto de que una asesoría o consultoría en promedio tiene una duración de 20 horas. Si tenemos diez consultores y/o asesores con una disponibilidad de tiempo de 4 horas diarias cada uno, se cuenta con 40 horas diarias para la prestación del servicio y por 25 días al mes, se tendrá una capacidad de prestación del servicio mensual de 1.000 horas, representando una capacidad de 50 servicios de asesoría y consultoría mensuales.

2.10. Inversiones requeridas

Para la puesta en marcha del modelo de negocio se requiere del siguiente personal calificado y de la siguiente infraestructura tecnológica:

- Administrador del sistema
- Coordinador financiero
- Coordinador de mercadeo
- Coordinador administrativo y de servicio

La nómina representa un valor \$68.820.000 por año.

Se tercerizará la arquitectura y el desarrollo de *software* con una firma experta en plataformas web y en pasarelas de pago, para la implementación y puesta en marcha de la plataforma. Así mismo, se requerirán de mínimo dos profesionales y/o expertos en cada una de las áreas en las que se desea incursionar: legal, financiero, gestión de marca, contable y tributaria.

Por otro lado, en materia tecnológica para el soporte de la plataforma y prestación del servicio con altos estándares de calidad, es necesario contar con la siguiente infraestructura:

- **Hardware - equipos propios:** cuatro equipos de cómputo para el personal administrativo.
- **Software:** se deben adquirir licencias de productos como Office, Windows o la instalación de software libre Linux, OpenOffice y software especializado para blogs con sus licencias.
- **Servicios virtuales:** se rentarán el servicio de hosting (donde se alojaría la plataforma), el dominio (www.solucion.com.co); así mismo los servicios de almacenamiento y correo electrónico.

En la tabla 5 se especifican los gastos de puesta en marcha de la plataforma.

Tabla 5.

Gastos de puesta en marcha

Gastos de puesta en marcha	
Arquitectura WEB (Desarrollo, pruebas, reingeniería, piloto, lanzamiento, mantenimiento)	\$ 65.000.000
Desarrollo Medios de Pago (PayU, Redeban, PayPal)	\$ 8.769.375
Plataforma WEB (Mantenimiento, hosting, seguridad)	\$ 13.330.000
Licencias Office, Antivirus	\$ 2.000.000
	\$ 89.099.375

Fuente: Elaboración propia, 2021

Con base en el simulador financiero, se espera un retorno de la inversión con un plazo máximo de 5 años a una tasa esperada del 22.33%.

2.11. Proyección de ventas y rentabilidad

La proyección del Estado de Resultados para el primer año cuenta con unas ventas iniciales proyectadas de 292 millones representadas en membresías, comisiones del 12,5% por proyecto

ejecutado y avances del mismo, consultoría, asesoría, foros y congresos, y un resultado neto esperado por los dos primeros años de -3% y 2% respectivamente, a partir del primer año se espera lograr el punto de equilibrio con una utilidad bruta del 62% y una utilidad neta de -3%, la meta es incrementar las ventas un 18% para el segundo año y a partir de allí generar un crecimiento del 2% anual sostenido manteniendo un margen bruto del 62% y unos gastos netos equivalentes a 180 millones mensuales promedio, y a partir del año 3 unas ventas proyectadas de \$411 millones, con lo que permite evaluar la viabilidad del negocio y su punto de equilibrio, teniendo como premisa que al ser una empresa en inicio de operaciones, la tendencia es por lo menos en los primeros 2 años, una utilidad mínima o cercana al punto de equilibrio, en donde, con base en el simulador, el mayor generador de ingresos corresponde en primer lugar a las membresías con un 32% de participación, seguido de las comisiones por proyectos y la consultoría, dejando a los foros y congresos como un plus que puede ser utilizado para captar la atención de los usuarios y dar beneficios a quienes adquieren la membresía.

Para ampliar la información del análisis financiero remitirse al Apéndice A.

2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Partiendo de la importancia de realizar una adecuada y oportuna evaluación de la estructura financiera de una compañía, con el propósito de ser sostenibles en el tiempo y generadores de rentabilidad para sus socios e inversionistas, se hace necesario desarrollar un análisis financiero para Solucion@ partiendo de un simulador financiero que proyecta la empresa para los próximos cinco años, la cual permitirá evaluar la eficiencia con que la administración de este proyecto manejaría sus activos, sus políticas de financiación, sus flujos de caja disponibles y el hallazgo de su punto de equilibrio.

Para el desarrollo de esta proyección se incluyeron datos del Estado de Situación Financiera de apertura, el cual nos permite entender el panorama de la solidez financiera durante el periodo comprendido entre los años 2021 y 2025, revelando lo que posee la compañía, sus obligaciones financieras y su capital de inversión equivalente a \$60 millones de pesos y un crédito de capital de \$140 millones que corresponde al desarrollo de la plataforma, la página Web, el hosting, el mantenimiento, el equipamiento, el marketing, entre otros.

El proyecto genera una TIR del 22,33% que es positiva dada la alta inversión inicial y la tasa mínima de rentabilidad esperada proyectada al 20%, y que al ser un proyecto en donde su inversión es en desarrollo de software, los costos son bajos al sólo utilizar salida de *cash* para mantenimiento de la plataforma, del dominio, los gastos fijos, optimizando sus utilidades brutas en el tiempo entre el 15% y el 20% a partir del cuarto año y en la medida que se aumenten los usuarios y las funcionalidades del proyecto.

Para ampliar la información del análisis financiero remitirse al Apéndice A.

2.13. Conformación del equipo de trabajo

2.13.1. Administrador del sistema

Es la persona encargada de la administración y orientación de los recursos informáticos y de comunicación de la empresa y de las TIC'S. De igual forma lidera lo referente a imagen corporativa y publicidad, administración del contenido en el *Website* y manejo de el mismo, información, cuentas de correo, formatos digitales y demás recursos tecnológicos a disposición de la compañía.

Perfil del cargo. Profesional en sistemas bilingüe (Inglés >B2), con experiencia mayor a 3 años en manejo de bases de datos, redes (LAN, WLAN), conocimiento en seguridad informática, conocimiento de sistemas operativos, certificaciones (Opcional) en Microsoft, Linux, Oracle y

similares, experiencia en mantenimiento de software y hardware, habilidades comunicativas y de elaboración de informes hacia los socios.

2.13.2. Coordinador financiero

Elabora, presenta y analiza los estados financieros de acuerdo a la gestión, asesora en planes económicos y financieros como presupuestos y demás, brinda apoyo a la organización en materia fiscal y tributaria, diseña sistemas de información contable, así como crea y mantiene un banco de información financiera y contable, con el fin de realizar un seguimiento económico enfocado en planes y cumplimiento de metas.

Perfil del cargo. Profesional en Contaduría Pública bilingüe (Inglés >B2), con experiencia mayor a 5 años en cargos similares y manejo de personal. Experiencia mayor a 3 años en control de proyectos, supervisión de actividades financieras, contables y tributarias con el sector público y privado. Conocimientos en auditoría, NIIF, aseguramiento de la información, presupuestos, flujos de caja.

2.13.3. Coordinador de mercadeo

Es el responsable de promocionar y vender los servicios de la organización, el primer contacto entre la empresa y sus clientes, brindan información detallada del portafolio de la organización relativo a precios, tiempo de ejecución, beneficios y demás detalles técnicos o económicos que requieran los *stakeholders*. Determinará la estrategia general de promoción y divulgación de los servicios y eventos, además de dirigir y controlar la estrategia de ventas y visitas a los clientes potenciales.

Perfil del cargo. Profesional en marketing o campos relacionados, experiencia mayor a 3 años como coordinador de marketing, encargado de marketing o un puesto similar, conocimientos de herramientas de marketing tradicionales y digitales, experiencia con métodos

de investigación utilizando software para el análisis de datos, conocimientos técnicos sobre campañas de posicionamiento, dominio de software de gestión de relaciones con los clientes y de gestión de contenido. excelentes habilidades para las comunicaciones y presentaciones.

2.13.4. Coordinador administrativo y de servicio

Es el encargado de la selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento del personal, de igual forma dicta las medidas de compensación y remuneración, asimismo establece los perfiles para cada cargo, funciones y responsabilidades.

Controla y lidera la parte operativa de la organización, ejecuta los planes de acuerdo al propósito económico de la empresa, direcciona y controla el personal encargado de la prestación de los servicios y establece estándares de funcionamiento para cada uno de los mismos, gestiona dirige y controla la logística general para cada uno de los eventos y servicios.

Es el responsable de liderar y gestionar las actividades de servicio al cliente. De la misma manera tendrá a su cargo la revisión y validación de los perfiles *freelance*.

Perfil del cargo. Profesional en administración de empresas o similares con 3 años de experiencia en procesos de administración de compras, archivo, atención y negociación de proveedores y facturación. Sera responsable de coordinar, controlar y ejecutar la operación administrativa de la compañía referente a proyectos en desarrollo.

3. Análisis del sector

Actualmente se están viviendo tiempos de grandes transformaciones y cambios en las empresas, los trabajadores, los individuos, los sectores educativos en general. Todos los sectores de la economía están impactados por una velocidad en la transformación digital de forma exponencial, llegando a toda la industria (Asociación Nacional de Industriales de Colombia, [ANDI], 2019).

La tecnología pasó a ser una herramienta para el desarrollo de nuevas formas de comercialización de productos y servicios como parte de la cuarta revolución industrial, ya que soluciones como inteligencia artificial, inteligencia de negocios, *big data* o realidad virtual, vienen cobrando gran relevancia en Colombia. De acuerdo con la última encuesta liderada por la ANDI (2019), los principales objetivos que las empresas buscan es la automatización de procesos en un 81,4%, reducción de costos en un 53,1% y procesos disruptivos en un 43,4%. Pero también existen barreras que impiden llevar a cabo procesos como transformación digital con éxito, entre los más relevantes son presupuesto, falta de cultura y desconocimiento

A continuación, se identifican y analizan los elementos del entorno para la propuesta de desarrollo de la solución y como estos pueden afectar o favorecer el desarrollo o implementación.

3.1. Caracterización del sector

Para conocer la situación actual del sector deben abordarse desde los diferentes tipos usuarios o clientes que intervendrán en la solución tecnológica.

En primera instancia se encuentran las Pymes en Colombia y su relación de uso con la consultoría como herramienta o aliada en su gestión estratégica y la forma en que acceden

actualmente a ella. De acuerdo con la última Gran Encuesta Pyme 2020 llevada a cabo por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF], 2020, octubre). se evidenciaron los siguientes hallazgos.

- El propietario o encargado de la toma de decisiones se encuentra en un rango de edad entre 36 y 45 años (en un 47% para el sector de servicios) y en un 73% de formación universitaria completa.
- El mayor obstáculo que encuentran en un 30% entre el sector comercio y servicios, es la falta de demanda seguidos por altos costos, laborales e insumos.
- Para la situación de los ingresos en el 2020, se muestra un deterioro en general para el sector de los servicios con una caída del al 38% y una reducción de plantas de personal hasta del 23%.
- Las Pymes detectaron como acciones y necesidades la capacitación del personal en un 29% para el sector de servicios y un 35% el sector comercio.
- Obtención de certificaciones de calidad 23% comercial y 20% de servicios y como tercera opción el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.
- Aumento frente los años anteriores en el número de empresas que no llevaron a cabo acciones de mejora en un 66% vs 53% en el 2019.
- En cuanto a las necesidades manifestadas, las principales brechas son en computación, transformación digital, gerencia y emprendimiento.

De igual forma las Pymes manifiestan no tener la capacidad de entrar a mercados internacionales, pues desconocen los procesos o consideran que sus productos no son competitivos (ANIF, 2018). De igual forma con la pandemia, el 60% de las Pymes ingresó en la modalidad de teletrabajo e incorporó nuevos programas que facilitarían el desarrollo de labores

desde casa; se generaron nuevos canales para el sector y oportunidades, así como un adecuado ambiente para la implementación de soluciones por el uso de tecnología.

En cuanto al uso de consultoría o asesoría por parte de la Pymes, en el 2018 se realizó un estudio sobre el uso de producto o servicio no financieros (consultorías, desarrollo, nuevos productos) y se evidenció por tipo de sector, que la gran mayoría de las empresas no acudían al uso de estos servicios. En el sector industrial el 79%, el 77% en sector comercio y el 85% en el sector de servicios. Los altos costos de este tipo de productos o el desconocimiento son las principales barreras que los empresarios puede percibir (ANIF, 2018). Sin embargo, el 35% de las empresas manifestaron la intención de uso de este tipo de servicios para asesoría en nuevas líneas de negocios, mercados potenciales y verificación de productos. (ANIF, 2018).

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Con el fin de analizar los factores macro que inciden o pueden incidir en el desarrollo y crecimiento del modelo de negocio, se hace un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales a través de la herramienta PESTEL. En la siguiente tabla se evidencia el impacto que dichos factores ejercen en el modelo de negocio. Se da un puntaje de 1 para el impacto más bajo y 3 para el impacto más alto en cada uno de los subfactores que componen los factores macro.

Tabla 6.
Análisis PESTEL

Factor	Subfactor	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Político	Tic's y Globalización	3		
	Corrupción	3		
	Competitividad y Productividad	3		
	Subtotal	9	-	-
Económico	PIB	3		
	Crecimiento economico		2	
	Tasa de desempleo	3		
	IPC	3		
	Subtotal	9	2	-
Social	Población		2	
	Educación	3		
	Creación de nuevas empresas y emprendimientos	3		
	Subtotal	6	2	-
Tecnológico	Penetración internet		2	
	Crecimiento de teletrabajo	3		
	Multinube híbrida		2	
	Ciberseguridad	3		
	Transformación digital y sostenibilidad	3		
	Inteligencia artificial	3		
	Tecnología 5G	3		
	Big Data	3		
	Subtotal	18	4	-
Medio ambiental	Uso eficiente de la tecnología, consumo y conectividad	3		
	Cloud computing		2	
	Regulación medioambiental	3		
	Huella de carbono	3		
	Subtotal	9	2	-
Legal	Ley de modernización de la Tic	-	2	
	Propiedad intelectual en el ámbito digital	3		
	Subtotal	3	2	-

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los factores macro que impactan en mayor medida al modelo de negocio son la estabilidad sociopolítica, la corrupción, la competitividad y productividad; el Precio Interno Bruto (PIB), la tasa de desempleo, el IPC, la educación y la creación de nuevos emprendimientos; todo el factor macro relacionado con tecnología, el uso eficiente de la tecnología, huella de carbono y legislación medioambiental; y las leyes de propiedad intelectual en el ámbito digital.

3.2.1. Factores políticos

Frente al factor político, Colombia tiene un gobierno democrático con cierta estabilidad sociopolítica, gozando del respaldo de instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales. El actual gobierno le ha apostado, dentro de su plan de desarrollo, al fortalecimiento de los emprendimientos y ha facilitado la creación de empresas, fomentando la competitividad de las mismas a través de políticas y programas como el programa de transformación productiva, la simplificación de trámites para la creación de empresas, el fomento de ruedas de negocios y la creación de Fomipyme, entre otros, demostrando el compromiso para apoyar el emprendimiento sostenible y fortalecer las MiPymes activas. De igual manera, existe un interés marcado en el fortalecimiento de sectores de la economía tales como el de nuevas tecnologías, *fintech* e innovación, por lo que Proexport y el gobierno le están apostando a la inversión en proyectos con estas modalidades de desarrollo (Ministerio de Comercio, 2020).

Sin embargo, la corrupción sigue siendo uno de los principales problemas del país, que no permite el desarrollo económico y social al que le apuntan los pilares de trabajo del gobierno. Por lo anterior, se considera que este factor es de gran relevancia para el proyecto.

No se debe desconocer dentro de cualquier emprendimiento o proyecto, que todas las políticas y decisiones macroeconómicas y sociales impactan positiva o negativamente el entorno

microeconómico de las empresas, por lo que se debe estar atentos a su comportamiento para tomar decisiones que impacten en menor medida el modelo de negocio.

3.2.2. *Factores económicos*

La economía a nivel general representa un factor de alto impacto en el sentido de que ofrece una visión amplia de la situación. En Colombia la economía se ha visto gravemente afectada en el 2020 debido a la pandemia del COVID-19, presentando un fuerte repliegue en especial para el segundo trimestre de 2020. Esto sumado a la crisis petrolera y de *comodities* desde el 2019, que disminuyó el PIB en 3,3 puntos porcentuales en el último trimestre de 2020, generando contracción en este indicador en un 6,8%, siendo esta la peor crisis económica registrada en los últimos años (Asociación Nacional de Industriales de Colombia, 2020).

Sectores como la construcción, el comercio y la minería fueron los de mayor impacto, también el consumo final de los hogares disminuyó en un 5,8%; sin embargo, el sector agrícola y el sector financiero y de seguros mantuvieron crecimientos positivos (DANE, 2021a).

La tasa de desempleo que se registró para final del 2020 fue del 15,9% mostrando un aumento de 5,4 puntos porcentuales frente al registrado en el 2019. De igual forma las mujeres perdieron más puestos de trabajo que los hombres, más de 2,5 millones de mujeres perdieron sus trabajos entre abril y junio de 2020 en términos porcentuales en un 27%, mientras que el de los hombres fue del 18% (DANE, 2020b).

La confianza en los sectores financieros y empresariales, así como las acciones del sector público y las decisiones en tecnología serán determinantes, dando paso a que desde todos los sectores económicos se busque una manera de trazar las mejores rutas de recuperación económica para el 2021, y es precisamente a partir del asesoramiento y la consultoría en

múltiples áreas organizacionales, que hacen de este proyecto un factor positivo a pesar del retroceso y los años próximos en materia de recuperación económica y de empleos.

Es necesario analizar el desarrollo y el contexto actual de factores económicos como el PIB. Con el crecimiento esperado de recuperación para los próximos tres años, representado en la recuperación de empresas en quiebra y las nuevas aperturas, el control y gestión sobre la tasa de desempleo que se espera baje y el Índice de Precio al Consumidor (IPC), que en conjunto por su alto grado de impacto, pueden representarse en obstáculos como la disminución de la capacidad de pago, la improvisación de parte de los empresarios para generar nuevas formas de comercio o producción e improvisación en nuevos emprendimientos, la baja demanda de profesionales y expertos o que no cumplan con el perfil adecuado o las expectativas de las empresas, entre otras, representen riesgo para el correcto funcionamiento y cumplimiento de los objetivos empresariales.

La crisis trajo consigo oportunidades para el reabastecimiento de bienes intermedios locales y una oportunidad para que el sector productivo reconfigure sus procesos con el fin de cubrir esas demandas. Ante esos escenarios las empresas locales necesitarán el conocimiento de una forma rápida y efectiva, lo que representa una oportunidad de negocio para el proyecto que aquí se presenta.

3.2.3. Factores sociales

Colombia hoy en día es un país cosmopolita debido a su amplia diversidad y riqueza cultural, lo que genera que la oferta y demanda de bienes y servicios fluctúe respecto de las tendencias y particularidades de su población, obligando a que la prestación de servicios deba ser dinámica en cuanto a su adaptabilidad, con el fin de cumplir las expectativas de sus usuarios finales.

El análisis de factores demográficos como la población, la escolaridad, la creación de empresas y emprendimientos por región, dan un panorama en el que se puede conocer la demanda real que la actualidad del país requiere ser suplida y de cómo poder satisfacerla entendiendo sus necesidades particulares y que a medida que amplíen las experiencias y casos de éxito se puedan generalizar en beneficio de abarcar más mercado.

Actualmente, con base a cifras del DANE (2018 a) el país cuenta con 49 millones de habitantes más aproximadamente 2 millones de migrantes, sobre este total estimado, el 68% se concentra en edad laboralmente activa El 43% de la población laboralmente activa tiene actualmente una fuente de ingresos bien sea como empleado o como independiente, el restante 25% que se encuentra en espera de una oportunidad de poder generar ingresos, lo que brinda un ambiente adecuado para que el proyecto sea una solución efectiva bien sea en empleabilidad de asesores, consultores, proveedores tecnológicos o en ser aliados estratégicos de emprendedores y empresarios, que buscan la asesoría que se ajuste a sus capacidades de pago para que puedan ser generadores de empleo y activación económica desde el sector que se desempeñen (DANE, 2018b).

3.2.4. Factores tecnológicos

El factor tecnológico en Colombia es el que mayor impacto tiene en el contexto del desarrollo de las plataformas de trabajo de forma virtual. En el año 2020 se incrementó de manera exponencial el teletrabajo que pasó de 300 mil personas a cerca de 3 millones de teletrabajadores, reduciendo significativamente los costos fijos de las empresas, factor importante a la hora de analizar la eficiencia de los recursos y la operatividad de los negocios. Estos datos dan el rumbo de nuevas tendencias de trabajo demostrando una evolución hacia la productividad, eficiencia y costos (Portafolio, 2020).

En tendencias de infraestructura, la transformación digital y sostenibilidad que avanzó cerca de cinco años ha permitido que muchas empresas hayan incursionado en el campo digital, robusteciendo sus sitios web y el *e-commerce*; así mismo, el consumidor que experimentó el cambio y percibió la comodidad de las compras por las redes o plataformas, vienen modificando sus hábitos y muchos optarán por esta nueva forma de comprar a largo plazo, en cuanto se mantengan los riesgos de la pandemia o simplemente porque la experiencia les seguirá pareciendo más relajada. Este cambio de hábitos y de consumo es el factor de mayor impacto en cuanto a infraestructura para las plataformas de trabajo autónomo, ya que de una forma simple podrán servir de guía para muchos que deberán transformarse. De igual manera el factor de ciberseguridad, como elemento de alta probabilidad de ocurrencia ante el creciente número de ataques y el incremento del robo de datos personales; la multinube híbrida, aunque es un concepto nuevo, permite la eficiencia y combinación de recursos, no solo utilizando un proveedor y dependiendo de este, sino que permite el ahorro en costos y una optimización de la plataforma.

En las tendencias tecnológicas, las de mayor impacto para la solución tecnológica la constituyen la inteligencia de negocios y el *Big Data*, ya que constituirá el eje de las decisiones estratégicas, la información tanto de los clientes como de trabajadores autónomos, sus proyectos y perfiles permitirán desarrollar actividades.

Desarrollar análisis de comportamiento, hábitos de uso, tipos de industria, tendencias y todos los avances en este campo tendrán un impacto sobre los potenciales clientes y su fidelización a las nuevas tendencias que permitirán mantener la ventaja competitiva. Los desarrollos de inteligencia artificial a partir de modelos sintéticos, generarán escenarios probables y darán la posibilidad de una mayor sistematización de procesos de *back office* y en asistentes de respuesta,

hará posible la efectiva incorporación, al igual que la nueva tecnología de 5G, la cual tendrá un impacto mayor ya que el cliente podrá transmitir o recibir información por medio de su móvil, con una mayor tamaño y con mejor conectividad; esto permitirá desarrollar trabajos desde los dispositivos y emergen nuevas alternativas a través del internet de las cosas.

3.2.5. Factores ecológicos

En materia medioambiental, las tecnologías verdes, el uso eficiente de la tecnología y la medición de la huella de carbono son factores de alto impacto para el modelo de negocio propuesto y en las cuales se debe avanzar para tener un proyecto sostenible, con un plan medioambiental de Responsabilidad Social Empresarial que le permita tener ventajas competitivas.

3.2.6. Factores legales

Los aspectos de mayor impacto son los relacionados con los derechos de propiedad intelectual, esto por los trabajos autónomos que desarrollen los consultores, así como el derecho al uso de su material, lo relacionado con imágenes, audio, video material escrito y desarrollos web para los clientes que contraten este tipo de proyectos. Otro aspecto es aquello relacionado con la ley de habeas data en cuanto a la protección de la información y todo lo que puede conllevar el desarrollo de un proyecto y el riesgo de no contar con las autorizaciones de manejo y confidencialidad de la información, la aplicación de las medidas de seguridad que salvaguarden la información de medios transaccionales como tarjetas de crédito o débito en el pago de los proyectos o tareas por parte de los contratantes.

Por último, el proyecto de ley presentado ante el Congreso, que busca generar obligaciones a las plataformas de trabajo autónomo con el pago de parafiscales, así como a los trabajadores autónomos y que impactarían las transacciones que se llevarían a cabo localmente.

Dentro de estos factores macro se vislumbran oportunidades para el modelo de negocio. Algunos de ellos son la existencia de un gran mercado potencial de MiPymes para asesorar en diversos temas de mejoramiento en productividad y competitividad. Igualmente, el gobierno ha facilitado la creación de empresas y ha fomentado la competitividad de las mismas a través de políticas y programas de fortalecimiento. Esto demuestra el compromiso que se tiene para apoyar emprendimientos sostenibles y para fortalecer las MiPymes activas.

También existen oportunidades en la reapertura económica de sectores deprimidos, a pesar de la contracción en la economía del país sufrida este último semestre. Ante los planes piloto de reapertura de emprendimientos y MiPymes a nivel nacional, se presenta una oportunidad viable para ofrecer un servicio a tarifas asequibles que van en línea con las tendencias de los precios al consumidor vigentes, aprovechando la virtualidad y las Tecnologías de la información y la comunicación (TICs.)

Las oportunidades para ubicar el proyecto en la población adecuada, basados en las cifras y estadísticas recolectadas por el DANE, dan una oportunidad amplia para beneficiar a grupos de profesionales, emprendedores y empresarios, dada la multiculturalidad y el amplio mercado de profesionales ubicados laboralmente y quienes están en búsqueda de un empleo o actividad y que se encuentran en un rango de edades entre los 25 a los 65 años, dando el enfoque de inclusión que se busca.

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas

La herramienta de las cinco fuerzas de Porter, creada por el Michael Porter, permite analizar de manera cualitativa la competencia, los clientes, los proveedores y los productos sustitutos, con el fin de desarrollar y aplicar estrategias que conduzcan al éxito del negocio. La regla general de esta herramienta es que entre más potente sea la fuerza, mayor será la presión al precio y al costo

del producto o servicio y menos atractiva será para los compradores/clientes. Es por ello que el análisis se debe hacer desde la estructura de la industria (Magretta, 2015).

Figura 6.

Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2008 citado en Magretta, 2015)

3.3.1. Poder negociador de los Proveedores.

Los proveedores son determinantes dentro de la estructura económica y de fijación de precios al consumidor, pues tienen poder dentro de las cadenas productivas si el bien o servicio que ofrecen es difícil o de reducido acceso o si su producto no tiene sustituto, es un factor de riesgo ya que se deben crear alianzas estratégicas con los proveedores claves a fin de obtener ventaja comercial reflejado en el precio del producto final.

La oferta de bienes y servicios necesarios para la puesta en marcha del proyecto es amplia actualmente, debido en parte a los efectos en el marketing que ocasionó la pandemia del COVID-19, pues al volcarse hacia el mercadeo digital, es más fácil

identificar y obtener información de proveedores con mayor rapidez y a precios competitivos.

En el sector de programadores y desarrolladores, así mismo cómo los proveedores de medios de pago *online*, actualmente se cuenta con un alto número de proveedores locales y del exterior, por lo tanto, **no representa un riesgo** en el poder de negociación que generen alzas en precios o mermen el desarrollo del objeto social de proyectos, emprendimientos y empresas prestadoras de servicios en internet.

Algunos de los proveedores que son viables en las fases iniciales para el proyecto son:

- **Digital Learning**, Emprendimiento de origen colombiano con cinco años de experiencia en Plataformas de enseñanza virtual.
- **MRG Consultores**, Empresa de servicios legales, tributarios y consultoría contable de origen colombiano, especialista en startups de empresas.
- **SoftwareAG**, Expertos en creación de APP's e integración de plataformas WEB con IoT.
- **App-Colombia**, Empresa de origen colombiano con amplia experiencia en creación de APP's e integración de plataformas WEB con IoT.
- **PayU**, Plataforma de pagos online
- **Redeban**, Compañía dedicada a medios de pagos a nivel electrónico, datafonos y códigos Qr.

Los anteriores son proveedores colombianos y trasnacionales, lo cual es parte de los objetivos del proyecto, a pesar de que la oferta y las facilidades de negociación que

ofrece la internet con proveedores de cualquier lugar del mundo, se da prevalencia a lo local.

3.3.2. Poder negociador de los compradores / clientes

Los clientes pueden ejercer una fuerte presión en el precio, siempre y cuando exista una alta competencia del producto o servicio que conlleve a minimizar la utilidad y por ende el precio final.

En el caso del modelo de negocio propuesto se reconocen dos grupos de clientes: el primero son los profesionales con experiencia, empleados o desempleados y quienes prestarán el servicio al segundo grupo que son las Pymes y Emprendedores, que requieren de la experiencia de los primeros para una labor determinada y que no tienen este tipo de experto dentro de su planta de colaboradores por diversas razones.

Hoy la tendencia laboral hacia la incorporación de fuerza laboral de carácter digital ha aumentado y tiende a incrementarse significativamente para el año 2020, debido al momento coyuntural que se vive por la pandemia y en años futuros a raíz de la postpandemia y el cambio que se supone la nueva normalidad. Igualmente, las nuevas generaciones son más asiduas al teletrabajo al igual que al trabajo *freelance*, debido a que se puede acceder a buenos empleos o proyectos, sin necesidad de cambiarse de ciudad o de tener un vínculo laboral (Portafolio, 2018).

Así mismo, los empresarios encuentran ventajas en esta modalidad tales como contratos especiales para proyectos específicos, bajos costos operativos, acceso a profesionales más capacitados y ahorro de dinero en temas parafiscales, beneficiando ampliamente a las Pymes (Portafolio, 2018). Por lo tanto, existe un mercado potencial tanto de profesionales como de empresarios para el modelo de negocio.

Actualmente el precio no se ve afectado porque el modelo de negocio tiene un enfoque y una segmentación diferenciada. Sin embargo, debido a los avances tecnológicos y a la conectividad que aumentó con la coyuntura, el poder de negociación de los clientes es de una **intensidad alta**, dado que está ligado al futuro ingreso de nuevos competidores con enfoques similares, que influirán directamente en el precio, por lo que se deben generar estrategias que incluyan innovación, calidad y alianzas estratégicas.

El principal reto de este factor es lograr credibilidad en la idea de negocio que aquí se presenta, para incursionar a un mercado que aún no se ha explorado completamente en Colombia. Dado que hay pocos competidores de calidad y que en gran parte son compañías extranjeras dedicadas especialmente al desarrollo de software y diseño, hay una gran oportunidad para asesoramiento, acompañamiento y participación en proyectos y temas estratégicos. La tendencia de las Pymes es hacia lo digital para lograr ventajas competitivas, hecho que se ha reforzado por la pandemia de la Covid-19, razón para explorar el tema.

3.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en el sector de plataformas tecnológicas y aplicaciones para la nueva empleabilidad es un **factor de alta probabilidad**, la penetración de estas plataformas es cada vez más intenso, debido a la creciente demanda, a la aceleración de la virtualidad y a la necesidad del mercado de transformarse a la digitalización; los nuevos competidores como el caso de Workana, no tienen costos para algunas tareas o proyectos muy sencillos o algunos otros tienen tarifas mensuales que varían dependiendo del nivel en el que se quiera trabajar, así mismo las tarifas y precios varían debido a que los servicios y coberturas en plataformas se diferencian desde micro tareas tecnológicas hasta consultorías en marketing digital. En Colombia aún no existe un posicionamiento *freelance* de una plataforma que domine

ampliamente el mercado, el precio actualmente no presiona, las barreras de entrada al mercado son casi inexistentes dado que los proyectos varían, predominando más la capacidad tecnológica y de servicios.

De acuerdo a las actividades del modelo de negocio propuesto, las plataformas de trabajo y su ámbito de aplicación están en el segmento de buscador web y estas tienen una amplia cobertura a nivel regional. En Colombia existen trece plataformas que pueden tener cobertura para el desarrollo de micro tareas *freelance*, pero hay cinco que a nivel local son reconocidas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTic). Según estudio realizado por MinTic (2015) en el campo laboral *freelance*, se concluyó que para el 2020 seis de cada diez empresas consideran más del 50% de la fuerza digital, un 44% de los trabajadores autónomos están en áreas de servicios y programación web, los ingresos aumentaron un 53% para este tipo de trabajadores y Colombia se mantiene la más alta demanda de trabajadores de la región en esta modalidad; contexto que proyecta un panorama propicio el ingreso de nuevos competidores, el objetivo será crecer rápidamente en clientes con estrategia de promoción y llegando al mercado con una propuestas diferenciadora para nuevos segmentos de clientes con objetivo de fidelización.

3.3.4. Rivalidad entre competidores

La oferta del modelo de trabajo bajo la modalidad autónoma o *freelance* viene ganando terreno y así mismo se han creado algunas plataformas que buscan abarcar este mercado desde el 2008. Según cifras del primer estudio sobre *freelance* realizado en Colombia por MinTic y Nubelo en el 2015, tres de cada diez personas laboran de forma autónoma exclusivamente y el restante que mantiene una relación laboral, destina parte de su tiempo a trabajos bajo esta modalidad. El mayor segmento de personas activas está entre los 26 y 35 años y la mayor

demanda está en sectores de diseño y multimedia (Mintic, 2015). Entre las más destacadas, se encuentran las siguientes plataformas:

Tabla 7.

Plataformas freelance

Nombre	Proyectos	Costos Freelance	Costo cliente
Workana	Diseño y multimedia	Entre 5% y 20%	4.5%
	Traducción de contenido	Entre 5% y 20%	4.5%
	Soporte Administrativo	Entre 5% y 20%	4.5%
Freelancer	Desarrolladores, multimedia, procesamiento de data, traducciones, diseño y humanidades	3% al 10% por proyectos membresías desde USD \$4,95 a \$ 69.	Sin comisión
Soy freelacer	Desarrollo y programación	10% promedio de comisión	3% del total del proyecto
	Marketing digital Procesamiento de datos	Elite UDS 39 Membresías USD \$ 3,99 mes	

Fuente: Elaboración propia, 2021

En el campo del trabajo siendo bolsas de empleos, donde no existe algún filtro o *freelance* se ha intensificado la oferta de proyectos en ámbitos de habilidades blandas, pero terminan validación previa de ofertas que buscan reclutar asesores para la venta de sus productos o servicios y en otras ocasiones, terminan siendo modelos multinivel. En cuanto al mercado, estas plataformas basan su oferta en trabajos con un enfoque netamente digital, desarrollo visual, trabajos simples de procesamientos de datos, manejo de información y en oportunidades de

telemercadeo, para los siguientes campos se evidenciaron oportunidades que pueden representar una ventaja competitiva a la hora de diferenciar los servicios del modelo de negocio:

- Aspectos Legales
- Humanística
- Asesoría en ventas y mercadeo
- Tributaria y contable
- Finanzas
- Planeación estratégica

Entre otras áreas de necesidad para Pymes y emprendedores en Colombia.

Igualmente, el número de trabajadores autónomos o proyectos en estas áreas aún no se ha logrado cuantificar. Los trabajadores autónomos en estas plataformas están representados en segmentos que llegan a la formación universitaria en un 46,5% y que son menores de 35 años (Workana, 2019). La orientación de las actuales plataformas está centrada en la mediana y gran empresa como clientes objetivo, lo que puede convertirse en una oportunidad en apoyo al segmento de usuarios mayores de 40 con alta formación y experiencia, así como para las Pymes.

Las áreas de comunicación y publicidad son grandes oportunidades, debido a que actualmente no existe una plataforma posicionada en el mercado colombiano y los actuales competidores aun no logran ser identificados y conocidos por el segmento de Pymes y emprendedores, siendo esta una oportunidad local para lograr por medio del MinTic, Cámara de Comercio y Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) el empleo.com e Innova, alianzas que permitan dar un impulso a la plataforma.

De igual manera, existe una limitación ya que los denominados *freelancer* solo se pueden postular a determinadas ofertas, esta limitante se evidencia en todas, pero otra de las ventajas

competitivas que ofrece el modelo de negocios que se presenta en este documento es que el profesional podrá generar proactivamente ofertas o proyectos mediante charlas, asesorías gratuitas, compartir artículos y material didáctico, generando un mayor dinamismo y podrá obtener reconocimientos de los diferentes trabajadores autónomos así como comentarios de sus trabajos.

Ahora en cuanto a precios, si estos cambian o bajan no afectarán directamente la demanda de los servicios especializados en la plataforma, dado que esta busca posicionarse en un segmento y con servicios diferentes. Los precios de comisión no afectarán directamente a los suscriptores; sin embargo, existe el gran riesgo de lo definido por Porter que se llama convergencia competitiva, en el que con el tiempo los rivales empiezan a parecerse al irse esfumando diferencia tras diferencia (Magretta, 2015). Al no innovar en estos desarrollos, pronto podrán aparecer nuevos competidores que ofrezcan los mismos servicios o las actuales plataformas, incursionando con campañas agresivas sin costo, que busquen quedarse con el mercado para lo cual es relevante desarrollar alianzas e intensificar el factor de innovación, a fin de mantener esa ventaja competitiva desde ámbitos de servicios y calidad.

3.3.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos que cubren la necesidad básica del producto o servicio ofrecido, pero de manera diferente, es un factor que influye directamente en el precio y por tanto en la rentabilidad (Magretta, 2015).

La industria del *freelancer* en Colombia es relativamente nueva. Se ha desarrollado debido al auge de las TICs que ha revolucionado el mundo y su economía, trayendo nuevas formas de industrias y de empleo.

Como producto sustituto para este tipo de industria se encuentra el **teletrabajo**, cuyo formato ha traído beneficios para la fuerza laboral, para las empresas y para el medio ambiente, debido a que reduce los costos fijos de las empresas, promueve la inclusión social y la diversidad, aporta al mejoramiento de la movilidad generando una mejor calidad de vida para las personas, reduce los índices de contaminación e impulsa el uso de nuevas tecnologías (MinTic, 2020)).

Sin embargo, el teletrabajo se diferencia de la industria *freelancer* porque este no tiene un horario establecido, las empresas no tienen una relación directa laboral con el *freelance*, es un trabajo totalmente autónomo y se puede realizar desde cualquier parte del mundo. Mientras que en el teletrabajo existe un contrato laboral con unas funciones designadas, horarios preestablecidos, carga prestacional para el empleador, debe existir un lugar de trabajo ajustado con las normas de seguridad y salud en el trabajo, etc., es decir que desde el punto de vista precio-beneficio, se considera que el teletrabajo no es amenaza por los altos costos que implica para una empresa un trabajador y, por lo tanto, su **intensidad es baja en esta industria**.

Otro producto sustituto son las **agencias de empleo *on line***. En Colombia existen varias agencias de empleo privadas tales como el empleo.com, Universia, LinkedIn, Zona Jobs, CompuTrabajo, trabajando.com, Cajas de compensación. A nivel público se encuentran la Unidad de servicio público de empleo del SENA, así como la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). También las grandes empresas suelen publicar las vacantes en sus páginas web.

Las agencias de empleo son una opción para encontrar un trabajo formal, sin embargo, existe un alto porcentaje de la población colombiana activa, entre 23 y 62 años, que no cumplen con los requerimientos básicos que buscan las empresas, las cuales requieren profesionales con especificaciones técnicas, requisitos de estudio y habilidades específicas (Revista Semana,

2015). Al evaluarla desde el punto de vista precio-beneficio, se considera que las agencias de empleo son una **amenaza de intensidad baja**, debido a que la mayoría de estas empresas no tienen un valor de afiliación, aunque hay casos en los que se cobra por un servicio VIP o como la CNSC que cobra un pin para postularse a un cargo público, pero este no es un valor representativo o que genere competencia y por lo tanto fije el precio en el mercado.

Por último, un producto sustituto que se debe considerar es el de las **asesorías y consultorías** ofrecidas por expertos independientes o por empresas de consultoría. En Colombia son reconocidas por su experiencia y amplia trayectoria Mc Kinsey Colombia, Ernst & Young, Bureau Veritas, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Asesores y Consultores, etc. Dentro de las empresas consultoras especializadas en Pymes están SUMA Consultores, BDC, Profima, Pymes Futuro, entre otras en enfoque de estas firmas esta apuntado a un mercado más corporativo ninguna desarrolla un proceso digital y en línea en su totalidad.

Las empresas consultoras ofrecen servicios en todos los frentes operativos y estratégicos de las empresas grandes y pequeñas, similares a los del modelo de negocio planteado, por lo tanto, inciden directamente en el precio final. Desde el punto de vista precio-beneficio, se considera que es una **amenaza de alta intensidad** en esta industria.

En general, la amenaza de productos o servicios sustitutos es **media**, debido a que, de los tres servicios sustitutos mencionados, el de las empresas asesoras y consultoras genera una amenaza abierta relacionada con el precio, sin embargo, el foco de estas compañías son las Pymes y no están contemplados los emprendedores, tampoco los profesionales expertos, dado que ya cuentan con su planta de personal.

En la tabla 8 se resumen las cinco fuerzas de Porter y el impacto en la propuesta que se presenta en este documento.

Tabla 8.
Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Factor	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Poder negociador de los proveedores			X
Poder negociador de los compradores	X		
Amenaza de entrada de nuevos competidores	X		
Rivalidad entre competidores		X	
Amenaza de productos/servicios sustitutos		X	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Todas las fuerzas expuestas por Porter (2008) impactan en el modelo de negocio, sin embargo, unas ejercen mayor amenaza que las otras. En el resumen de la tabla anterior se evidencia que los factores del poder negociador de los compradores y la amenaza de entrada de nuevos competidores son los de mayor impacto, seguidos por la rivalidad entre competidores y amenaza de nuevos servicios sustitutos con un impacto medio. El poder negociador de los proveedores es el de más bajo impacto.

En este sentido, se deben generar estrategias de alianza con los proveedores, así como ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia, con el fin de mitigar el impacto del factor del poder de negociador de los compradores y de los servicios sustitutos.

3.4. Análisis prospectivo

Los retos que el factor político nos presenta son enormes dado los altos niveles de corrupción que pueden afectar los presupuestos destinados al apoyo de emprendimientos y mejoramiento de las telecomunicaciones. Sin embargo, Colombia sobresale entre los países latinoamericanos por su apuesta al desarrollo de nuevas tecnologías y a emprendimientos basados en temas digitales.

Dado que el modelo de negocio propuesto tiene una buena base tecnológica y de innovación disruptiva, se prevé una proyección bien interesante que permitirá su rápido crecimiento, expansión y superación frente a la competencia.

Desde el punto de vista económico y social, está visto que la pandemia del Covid-19, generó grandes oportunidades en el desarrollo de empresas digitales y en el fortalecimiento de las telecomunicaciones; no obstante, se han generado niveles de desempleo por encima del 20%, producto del cierre de pequeñas y medianas empresas. Estos resultados generan retos para el modelo de negocio, conducentes a la generación de empleo y a la dinamización de la economía en el sector de las TIC's (Asociación Nacional de Industriales de Colombia, 2020).

Sin lugar a dudas, la tecnología está inmersa en el ADN de la idea de negocio. En los últimos meses los temas de *e-commerce*, *fintech*, internet de las cosas, etc., se han fortalecido y es más común ver a usuarios adaptándose y adoptando este tipo de tecnología dentro de su cotidianidad, por lo que el reto en este sentido es tener una plataforma amigable y cibersegura que permita brindar confianza a los usuarios para realizar sus negocios.

En materia medioambiental el reto para la solución es encontrar aquellas tecnologías verdes que permitan disminuir la huella de carbono, contribuyendo simultáneamente con la sostenibilidad del negocio.

Dados estos retos, se presenta un escenario favorable para el modelo de negocios, porque permitirán que la solución congregate y lidere una gran comunidad de expertos profesionales que impulsarán los proyectos de los empresarios de Pymes y emprendedores que requieran de su conocimiento, habilidades y experiencia, generando empleo y aportando a la dinamización de la economía en el sector digital. El modelo de negocios será incluyente y se basará en el

conocimiento que se genere alrededor de los proyectos, asesorías y/o consultorías y en la productividad que dicho conocimiento pueda aportar a las empresas.

La idea de negocio ofrecerá tarifas asequibles dada la virtualidad y el acceso cada vez más macro a la tecnología.

Se usarán tecnologías verdes que permitirán disminuir la huella de carbono empresarial, así mismo esta plataforma estará ubicada en la nube, disminuyendo el consumo de energía y el acceso desde cualquier lugar. Igualmente, se contará con un plan de responsabilidad empresarial que está inmerso desde la propuesta de valor, dado que será un modelo incluyente, que le permitirá a todos los grupos de interés generar valor y procurará ofrecer servicios sin costo a comunidades vulnerables. De esta manera, el modelo será altamente sostenible, debido a que se buscará ser amigable con el medio ambiente y con el entorno social, actuando en sintonía con los ODS en los temas de disminución de pobreza, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, innovación, reducción de las desigualdades, producción y consumo responsables y acción por el planeta.

3.5. Viabilidad del sector

Entre los diferentes elementos identificados del sector se puede concluir que las condiciones son adecuadas para la propuesta. Existe un mercado muy relevante para incursionar, la necesidad de las empresas de profesionales capacitados que con su aporte y conocimiento permitan afrontar la coyuntura económica, la competencia, globalización y los cambios tecnológicos que están sucediendo y como estos pueden favorecer la competitividad de la Pymes en Colombia.

Aunque existe un creciente número de plataformas enfocadas en trabajo *freelance* de carácter técnicos, marketing digital, desarrolladores de *software* y tecnología, no se encuentra una solución que se ajuste a las necesidades enfocada en las pymes o emprendedores, en asesoría,

consultoría y gestión de conocimiento con soluciones locales. Las diversas herramientas permiten a las empresas alcanzar sus objetivos eficientemente, lograr innovación, mejorar su rentabilidad o fortalecer las ventajas competitivas. A partir de esto la consultoría y asesoría se convierten en el principal instrumento para llegar a esos objetivos, las MiPymes que no cuentan con el personal o recursos para contratar este tipo de experto calificado, pero pueden acceder a ese conocimiento de forma imparcial y transitoria, a fin de reorientar su estrategia y apoyar sus procesos (Álvarez y Jiménez, 2020).

El nivel de Colombia y su grado de competitividad regional permite una gran variedad de proveedores para diversas etapas de desarrollo de requerimientos, hasta el modelo y ajuste final, así como las fases posteriores de crecimiento en el momento de la implementación.

4. Estudio piloto de mercado

El estudio de mercado tiene como propósito determinar la oportunidad de negocio que tiene Solucion@ frente a los nuevos emprendimientos y Pymes, y también para profesionales y expertos, visto como generador de un canal de comunicación desde la virtualidad, que conecte y brinde soluciones a la medida de sus usuarios y así mismo, sea un generador de ingresos para quienes quieran actuar como consultores en Colombia.

Dentro del proceso de análisis de mercado se abarcan algunas variables socioeconómicas que dan un panorama frente al desarrollo del proyecto tales como la demanda, la oferta actual, competidores y la influencia que estos factores pueden llegar a tener en la fijación del precio, entre otros que puedan impactar en la toma de decisiones.

El estudio de mercado es el proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivos de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de *marketing* (Malhotra, 2016).

En función de las necesidades de información se formulan los siguientes objetivos:

- Definir la estructura y el comportamiento del mercado identificando las necesidades existentes, así como los hábitos de consumo, precios y preferencias de los consumidores con respecto al uso de plataformas para recibir y dar consultorías.
- Determinación de la demanda y la oferta de este tipo de servicio en Colombia, para posteriormente calcular la porción de mercado disponible para el negocio durante todo el tiempo de análisis de este proyecto.
- Definir el servicio a ofertar a través del análisis de resultados de la investigación del mercado.

- Identificar los servicios adicionales que deberá ofrecer la empresa enfocándose hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.1. Análisis y estudio de mercado

Un análisis de mercado consiste en realizar un diagnóstico el cual permita determinar el tamaño de un mercado en particular en cualquier sector e identificar factores tales como el valor del mercado, segmentación de clientes, identificar sus hábitos de compra, conocer la competencia, el entorno económico, las tendencias actuales, las regulaciones legales y culturales y otros factores que puedan ampliar el conocimiento del objeto de estudio (Malhotra, 2016)

Previo a la aplicación de la investigación primaria se determina el segmento de mercado al que se dirigirán los esfuerzos relacionados a la demanda y la oferta potencial de la plataforma.

4.1.1. Tendencias del mercado

El estudio de apropiación digital realizado por el Centro Nacional de Consultoría, dio como resultado que en los primeros diez meses de la pandemia, los colombianos se vieron volcados a generar habilidades digitales, habilidad proyectada a desarrollarse en un lapso de diez o más años (Centro Nacional de Consultoría, 2021).

Para el corte a abril 2021, según el DANE (2021a), la tasa de desempleo a nivel nacional fue 15,1% lo cual significa una disminución de 4.7% respecto al mismo periodo de 2020 (19,8%) en respuesta a la gradual apertura de la economía a nivel nacional.

De acuerdo con el Centro Nacional de Consultoría (2021), por efectos de la pandemia durante el 2020 las transacciones digitales representaron un incremento superior al 160%, las cuales son una oportunidad para empresarios, emprendedores, así mismo, para generar empleabilidad como *freelancers*.

Con base en los estudios de bienestar financiero en Colombia publicado por Mercer (2019), se detectó que cerca del 54% de la fuerza laboral (empleados e independientes) siente algún grado de estrés por su situación financiera actual y por su futuro inmediato, debido a la gran incertidumbre en materia económica a nivel global y los efectos en las nuevas empresas y emprendimientos, así como la tasa de renovaciones de matrículas en la Cámara de Comercio, la cual se ha visto estancada. Cifras que dejan en evidencia la fuerza que puede tomar el modelo freelance y de consultorías por medio de plataformas virtuales a raíz de la pandemia y su impacto en el mercado laboral vital para la reactivación económica.

En cuanto a la edad promedio de esta fuerza laboral, el listado lo encabezan con el 44% personas entre 31 a 40 años, 23% entre 41 a 50 años, 20% entre 20 a 30 años, 11% entre 51 a 60 años y 2% mayores de 61 años. Los cuales en cuanto al promedio de los ingresos mensuales arroja un promedio entre los \$2 millones y hasta de \$15 millones mensuales los más especializados o con una dedicación más amplia de cara al cliente (DANE, 2021b).

El informe del DANE (2021b) menciona que la formación y habilidades que estos perfiles han desarrollado están enfocados en:

- Competencias operativas y estratégicas de marketing y *e-commerce*.
- Acceso a las últimas herramientas y tendencias de análisis de data.
- Aspectos de análisis para la evaluación de viabilidad de proyectos e inversiones.
- Finanzas personales y corporativas.
- Automatización e IA de procesos productivos.

Existen múltiples razones para el auge de modelos de trabajo en plataformas como consultores independientes y *freelancers*, algunas de ellas son:

- Apoya la reactivación de la economía del país dado que es una alternativa de fuente de ingresos para muchos profesionales en estado de desempleo o de disminución de sus ingresos.
- Poder generar ingresos desde casa, lo que beneficia el poder atender las nuevas obligaciones familiares (alternancia de los hijos en colegios, cuidado de adultos mayores, entre otras) resultado de la pandemia y que serán parte de esa nueva normalidad, por lo menos en el mediano plazo.
- Ante las actuales cifras de desempleo para miles de colombianos con una amplia formación y también con edades superiores a los 40 años, se convierte en una segunda oportunidad.
- Facilita la generación de ingresos para personas que prefieren ser independientes y manejar su propio tiempo y espacio para el desarrollo de sus labores.
- Es un modelo colaborativo en el que existe un acuerdo que beneficia a ambas partes y por lo tanto es sostenible.

4.1.2. Segmentación de mercado objetivo

Stanton et al. (2010) definen en su libro “Fundamentos de Marketing” el mercado objetivo como:

Un grupo específico de consumidores a los cuales se pretende vender determinado producto/servicio de una empresa. Un buen conocimiento de los hábitos de compra y de gastos de los consumidores es esencial para elaborar buenas estrategias de ventas para el mercado objetivo. (p. 146)

Las variables que se consideran para segmentar el mercado son las que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 9.
Variables para la segmentación del mercado

Variable	Descripción
Variabes geográficas	Ubicación de la población del país o región.
Variabes demográficas	Tamaño de la empresa o emprendimiento Ingresos por año Segmento al que pertenece
Variabes psicográficas	Profesión Empleado o independiente

Fuente: Elaboración propia, 2021

Una vez consideradas las variables antes mencionadas, se estima la población objetivo de la investigación para el proyecto, en función de los datos proporcionados por el DANE en el 2020.

Para el presente proyecto se utilizarán los datos proyectados de del año 2019 hasta el primer trimestre del año 2021), para el estudio y así establecer los datos útiles para el desarrollo de esta investigación.

A continuación, se detalla la población total.

Tabla 10.
Segmentación del mercado

Población	
Población nuevas empresas	190.892
Población empresas renovadas	25.131

Fuente: CCB (2021)

Como se muestra en la tabla 10, los datos de la proyección de la CCB (2021) al año 2000, registra una población de 190.892 empresas creadas, de las cuales solo la población de empresas renovadas está conformada por 25.131 y es aquella población que se desfragmentará para encontrar un segmento de mercado idóneo para el análisis.

Para obtener el universo de aplicación de la investigación, se seleccionará la población conformada por empresarios, emprendedores y profesionales, dato recopilado de la clasificación de las empresas renovadas durante el 2020 en la Cámara de Comercio de Bogotá. La tabla 11, muestra el universo según los datos recopilados en el DANE.

Tabla 11.

Universo para la investigación

Sector	Población
Servicios	9.900
Comercio	12.176
Industria	2.665
Construcción	218

Fuente: CCB (2021)

El total del universo de la investigación es 25.131 empresas creadas y renovadas a nivel nacional según el informe anual presentado por la CCB (2021).

4.1.3. Descripción de los consumidores

Los consumidores de este proyecto corresponden a la población de emprendedores, empresarios de Pymes y MiPymes, profesionales y expertos que tienen la necesidad, por un lado, de obtener soporte respecto de las oportunidades de mejora observadas por ellos y que por causa de recursos económicos limitados no pueden contratar a un especialista de tiempo completo, sino que lo requieren de manera puntual y de una manera asequible y ágil. Y por el otro lado, están quienes con base en su formación y experticia, pueden ofrecer su conocimiento a cambio de una remuneración por proyecto, en donde el modelo de negocio funcionará como un intermediario entre ellos.

Los clientes del emprendimiento presentado en este documento son profesionales, emprendedores y pequeños y medianos empresarios. Tanto los emprendedores como los empresarios de MiPymes buscan una asesoría o consultoría y no cuentan con el personal o el conocimiento al interior de sus empresas en campos tales como planeación estratégica, marketing, tecnología, legal, finanzas, tributaria o proyectos.

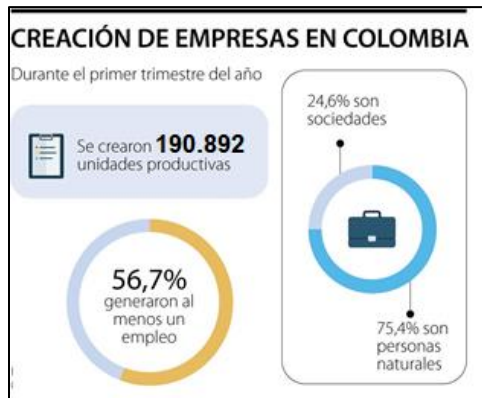
Por medio de la plataforma web se puede buscar y seleccionar el profesional que más se ajuste a su necesidad, postulando sus proyectos o solicitudes de servicio. Utilizando una herramienta tecnológica mediante un registro como usuario de la plataforma, se pueden ver los perfiles que se ajusten a lo requerido y que están disponibles para ejecutar la asesoría de forma inmediata.

4.1.4. *Tamaño del mercado*

El mercado potencial identificado para el proyecto corresponde a las 190.892 empresas creadas durante el año 2020 a nivel nacional y de ellas 25.131 renovadas durante el mismo periodo, distribuidas entre los sectores de servicios, agrícolas, comercio e industrial.

Figura 7.

Empresas creadas en el primer trimestre 2021 por sector

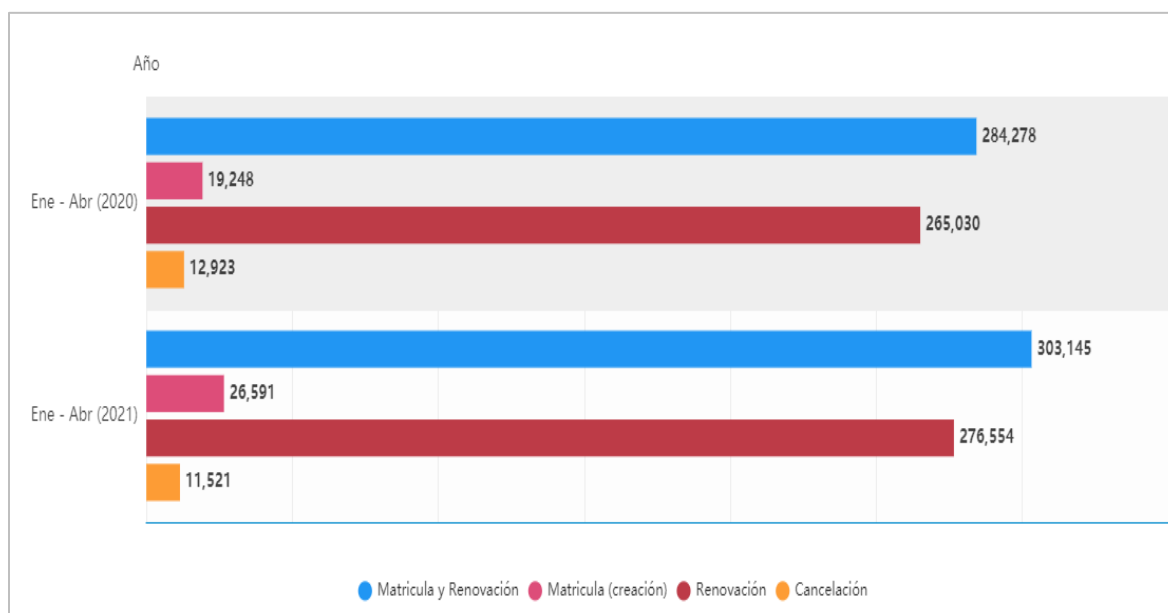


Fuente: Elaboración propia con base en información de Confecámaras (2021c)

Adicionalmente se encuentra un gran potencial en las 276.554 empresas con matrícula renovada durante el primer trimestre de 2021 que contrarrestan la pérdida de 28.853 empresas cerradas durante el mismo periodo, los efectos devastadores de la pandemia aumentaron esta cifra en un 1260% respecto del 2020.

Figura 8.

Dinámica empresarial primer trimestre de 2021 vs 2021

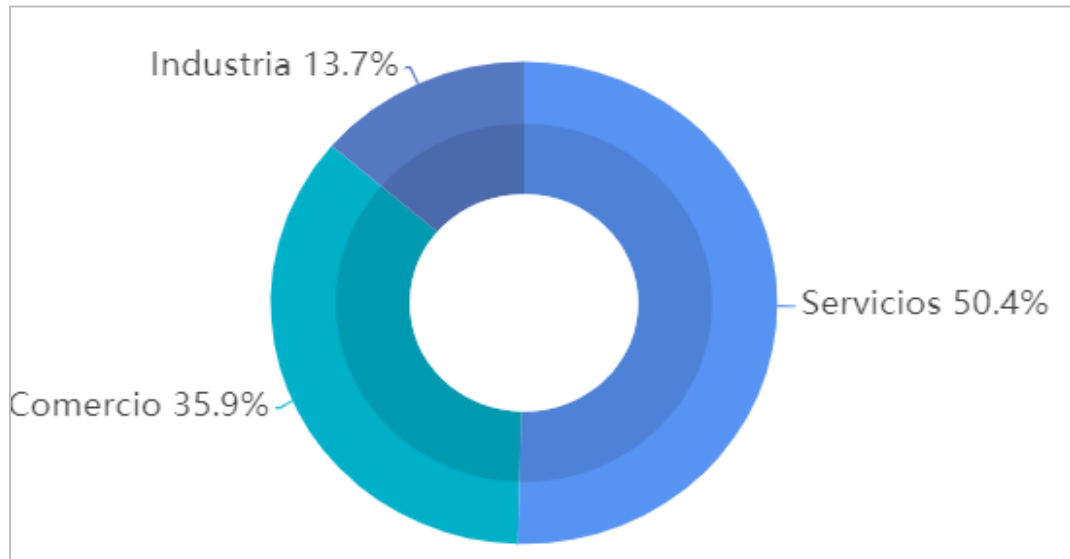


Fuente: CCB (2021)

Más de un 50% de las empresas creadas y renovadas son matriculadas como empresas de servicios, seguido de un 35,9% de matriculadas como comerciales y un 13,7% a empresas del sector industrial.

Figura 9.

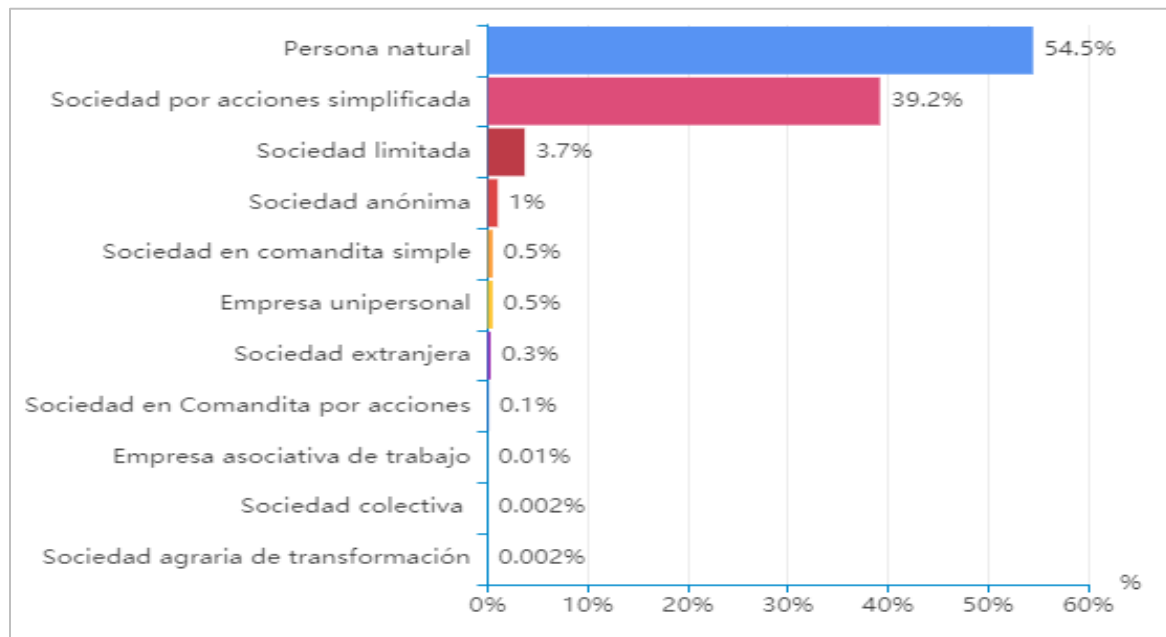
Matrícula mercantil por tipo de empresa primer trimestre 2021



Fuente: CCB (2021)

Figura 10.

Matrícula mercantil por tipo de persona primer trimestre 2021



Fuente: CCB (2021)

Stanton et al. (2010) definen el mercado meta o mercado objetivo como "el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing" (p. 146). Otra definición de los mismos autores es "un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta" (p. 146).

A partir de estas definiciones, la segmentación de mercado establece un mercado objetivo en las empresas creadas y renovadas durante el año 2020 y que, dadas sus características en cuanto a su personería natural o jurídica, siendo prevalente las naturales, y también las empresas jurídicas de tamaño Pymes.

El mercado objetivo principal se enfocará en las Pymes y las personas naturales con establecimientos de comercio formalizados o en vías de hacerlo, quienes por sus limitaciones en cuanto a recursos económicos se refiere, el tener acceso a plataformas como la que aquí se describe, les va a permitir obtener servicios en pro de beneficiar la estructura de sus emprendimientos y empresas para que permanezcan en el tiempo y sean también generadores de reactivación económica. Seguido de las empresas medianas y con personería jurídica que, a pesar de tener mayor capacidad económica, en este momento pueden requerir ayuda puntual y para lo cual la solución planteada puede ser un aliado estratégico, por ser 100% virtual y por lo tanto tener una cobertura a nivel nacional.

4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.

Desde el punto de vista económico y social, está visto que la pandemia del Covid-19, generó grandes oportunidades en el desarrollo de empresas digitales y en el fortalecimiento de las telecomunicaciones. Pero también, se han generado niveles de desempleo por encima del 20%, producto del cierre de pequeñas y medianas empresas. Estos resultados generan retos para el

modelo de negocios, conducentes a la generación de empleo y a la dinamización de la economía en el sector de las TIC's. (Confecámaras, 2021)

4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación.

Una de las técnicas más estructuradas para recopilación de datos, consiste en la formulación de una serie de preguntas escritas en un formulario, hoy en día de manera *online*, en donde el encuestado las responde. Para el diseño del instrumento de recolección se han utilizado varios tipos de preguntas como son:

- Preguntas abiertas: son llamadas libres o limitadas. Son aquellas en las que el encuestado expresa cuanto desea sobre la cuestión y sin límite alternativo, no se pueden tabular las respuestas.
- Preguntas cerradas o dicotómicas: se llama también de alternativas fijas, solo pueden ser contestadas, por ejemplo, como un sí o no y en último caso con no sé o sin opinión.
- Preguntas de respuesta múltiple: permiten obtener respuestas de dos o más variables.

La encuesta fue aplicada entre el 01 de abril y el 31 de mayo de 2021 por medio de la herramienta Google Forms (Apéndice B.). Esta fue diseñada en dos vías, una enfocada hacia empresarios y emprendedores y otra enfocada hacia los profesionales. Dependiendo de lo que el encuestado seleccionara, habilitaba las preguntas definidas para cada población objetivo. El utilizar una plataforma en línea para la recolección de estos datos, permitió que la herramienta fuera masificada por medio de correo electrónico, *whatsapp*, redes sociales y que, a su vez, las respuestas fueran quedando en línea con mayor velocidad, logrando hacer seguimiento a las respuestas de la muestra de la población que fue encuestada.

4.1.7. Objetivos

Los objetivos de aplicar la herramienta para el estudio de mercado son:

- Identificar en la muestra seleccionada la población objetivo que son los empresarios, emprendedores y profesionales, con el fin de indagar acerca de la viabilidad de utilizar una plataforma como puente de comunicación entre ellos, que brinde consultoría especializada y así mismo, una oportunidad de generación de ingresos para los profesionales.
- Identificar tendencias de los servicios de consultoría en los temas que más les interesaría tanto utilizar (Empresarios y emprendedores) como también prestar (profesionales), edades, tarifas a las que estarían dispuestos a pagar por consultorías, oportunidades de mejora y sensaciones sobre el uso de este tipo de plataformas.
- Determinar la demanda y la oferta de este tipo de servicio en el cantón, para posteriormente calcular la porción de mercado disponible para el negocio durante todo el tiempo de análisis de este proyecto.
- Definir el servicio a ofertar a través del análisis de resultados de la investigación del mercado.
- Identificar los servicios adicionales que deberá ofrecer la empresa enfocándose en la satisfacción de los clientes.

4.1.8. Cálculo de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se realiza mediante una ecuación que relaciona dos términos. La incógnita es el número de elementos a encuestar. El término el cual permite despejar la incógnita está compuesto por los factores que condicionan el tamaño de la muestra. Entre estos factores cabe destacar el nivel de confianza, la probabilidad de error, una medida de dispersión de los datos, el costo de la unidad de muestreo y el tamaño de la población (García, 2016).

El cálculo de la muestra se la realiza sobre la base de la fórmula para poblaciones finitas, y fundamentada en la probabilidad de aceptación o rechazo obtenida a través de la prueba con la siguiente fórmula:

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

En donde:

Tabla 12.

Datos para el cálculo de la muestra

Variable	Datos
n = Tamaño de la muestra	?
N = población	25.131
Z = nivel de confianza (95%) 1.645 de acuerdo con la tabla de Índices Estadísticos de confiabilidad).	95% z =1,645
p = proporción estimada de éxito o los que si están dispuestos a optar por el servicio.	77%
q = proporción estimada de rechazo de los que no están dispuestos a optar por el servicio.	23%
e = error de estimación	0.05

Fuente: Elaboración propia, 2021

Remplazando los datos se tiene que:

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

$$nn = \frac{1,645^2 * 25.131 * 0,77 * 0,23}{0,05^2 * (25.131 - 1) + (1,645^2 * 0,77 * 0,23)}$$

$$nn = \frac{12.044}{62,825 + 0,4792} = 190$$

El total de encuestas a aplicar para levantar la información necesaria son 190, estas deben ser realizadas por medio de un formulario en línea diseñado para tal fin a empresarios, emprendedores y profesionales, sin importar su localización geográfica.

4.1.9. Análisis de los competidores

Los competidores se constituyen en las empresas y plataformas que ofertan servicios similares a los que se plantean en esta investigación.

A continuación, se calcula la participación porcentual de los competidores tomando como referencia los porcentajes de cobertura obtenidos tanto para el competidor primario como para los secundarios, descritos en la cuantificación de la oferta.

La siguiente tabla muestra el total de visitas que corresponden a los competidores según su participación.

Tabla 13.

Participación de los competidores

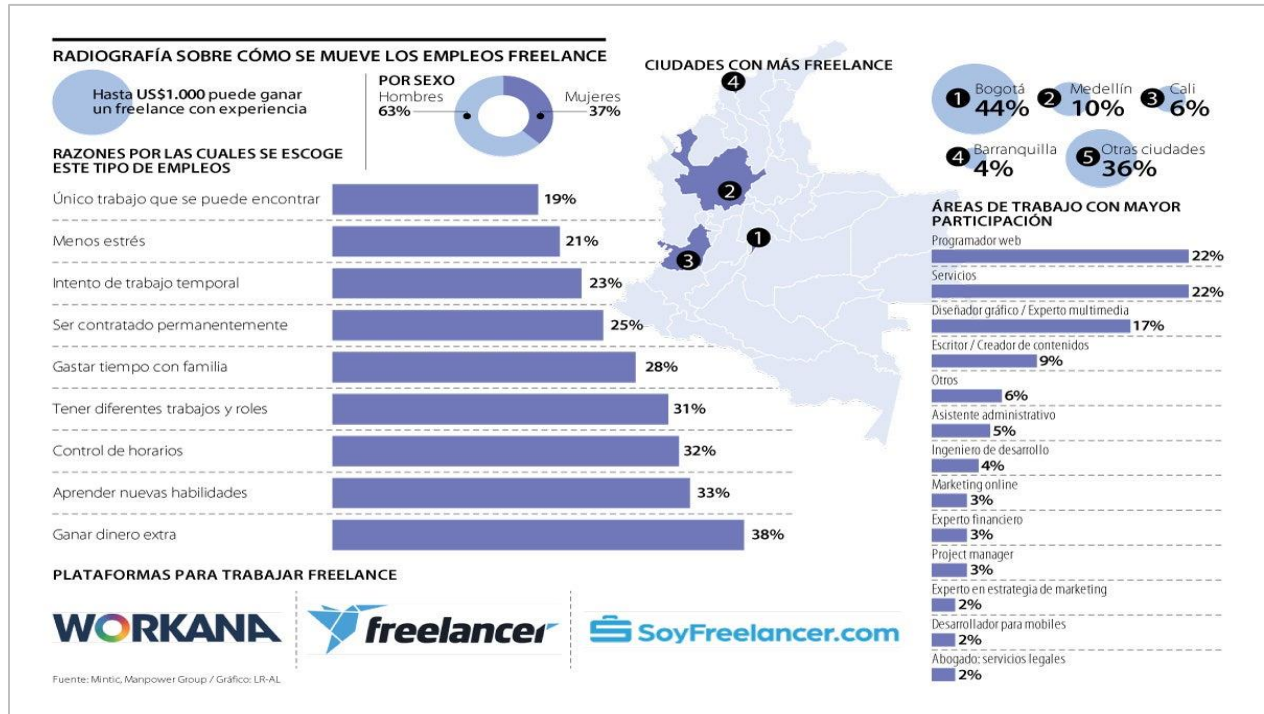
Plataforma	Origen	Usuarios globales	Usuarios Colombia	%
Freelancer	Australia	30 millones	400 mil	46%
UpWork	Estados Unidos	18 millones	280 mil	32%
Workana	Argentina	2 millones	130 mil	15%
Gurú	Israel	800 mil	52 mil	6%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de las páginas web de cada plataforma, 2021

El panorama de las plataformas que pueden determinarse como competencia de la solución propuesta, muestra la siguiente proyección para el año 2020 y que es referente para el año 2021 durante los procesos de reactivación económica, basados a las necesidades de los empresarios y emprendedores de acuerdo a la encuesta realizada:

Figura 11.

Perspectiva de las plataformas freelance



Fuente: Teletrabajo (2020).

4.2. Resultados

4.2.1. Resultados del análisis de la competencia.

Finalizada la fase de recolección de la información de la muestra establecida y de su tabulación, comienza la etapa de análisis de datos y sus respectivas representaciones gráficas. En un primer momento el objetivo se centra en obtener un conocimiento detallado de cada una de las variables que son el resultado de las preguntas establecidas.

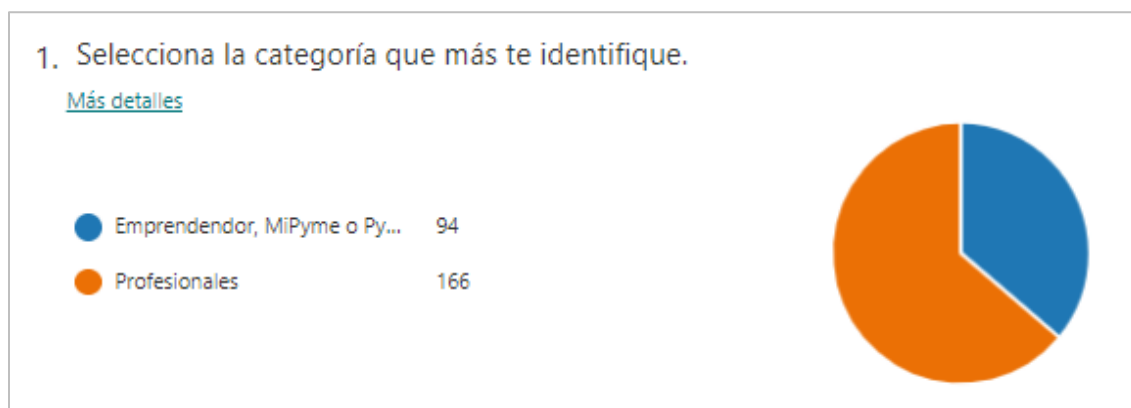
La interpretación de los datos, estos se expresan con gráficos de pastel, para su mejor entendimiento y expresión, con el fin de determinar en porcentajes las variables que mejoren o afecten a este proyecto.

Se estableció una variable de personas con edades entre los 20 a 50 años, con el fin de definir una estructura y comportamiento de la muestra tomada. Además, con base en ese rango de edad se tendría una alta representación de las perspectivas sobre las plataformas como Solucion@. Basados en el cálculo de la muestra, de los 190 encuestados esperados se obtuvieron 260 respuestas, en donde 94 personas encuestadas (36%) corresponden a emprendedores y empresarios y 166 (64%) a profesionales.

En las siguientes figuras se muestran los resultados de las encuestas aplicadas.

Figura 12.

Categoría de los encuestados

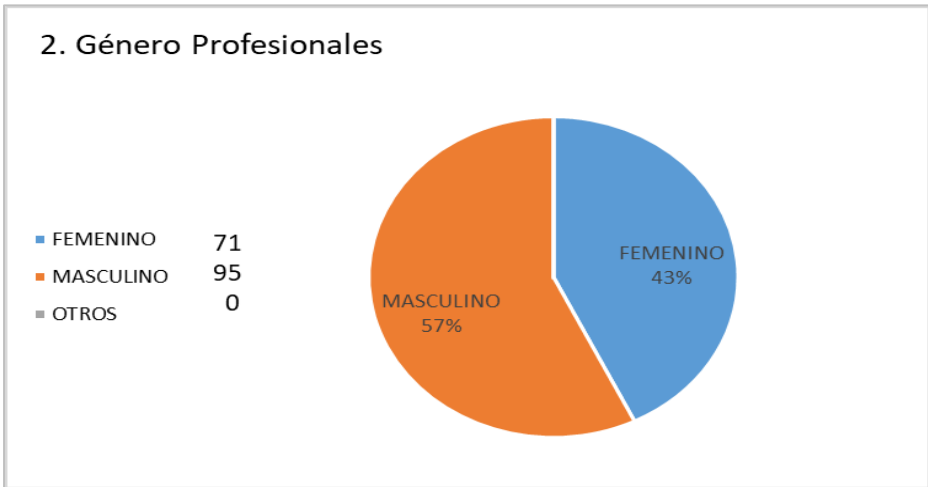
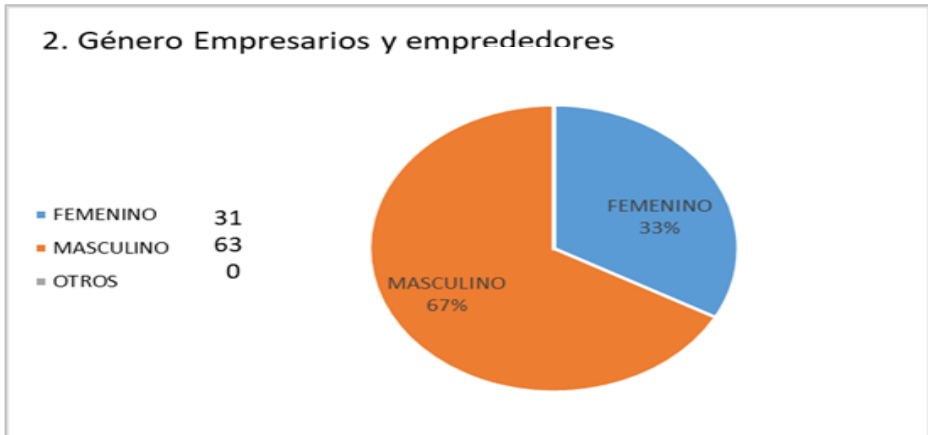
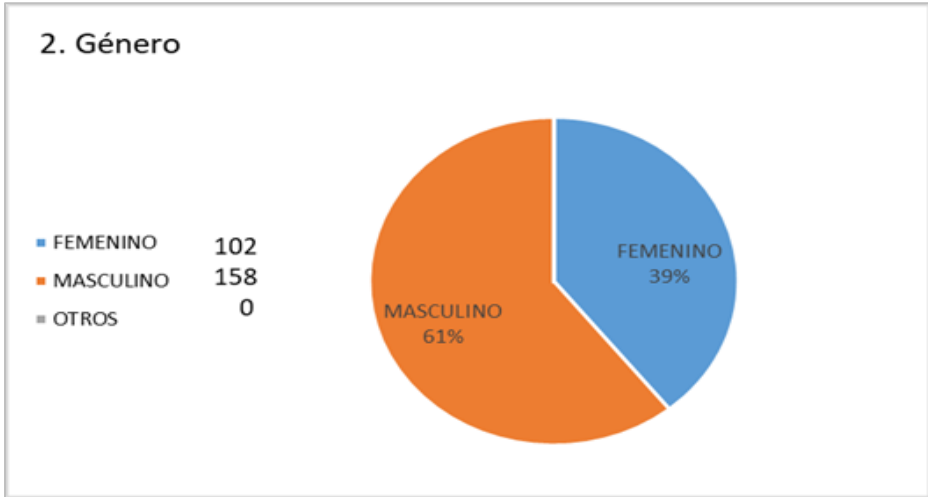


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Del total de los encuestados, entre empresarios y profesionales, 102 corresponden a mujeres (39%) y 158 a hombres (61%). Adicionalmente el porcentaje de mujeres y hombres se mantiene al analizar por separado entre las categorías de empresarios y profesionales.

Figura 13.

Género de los encuestados

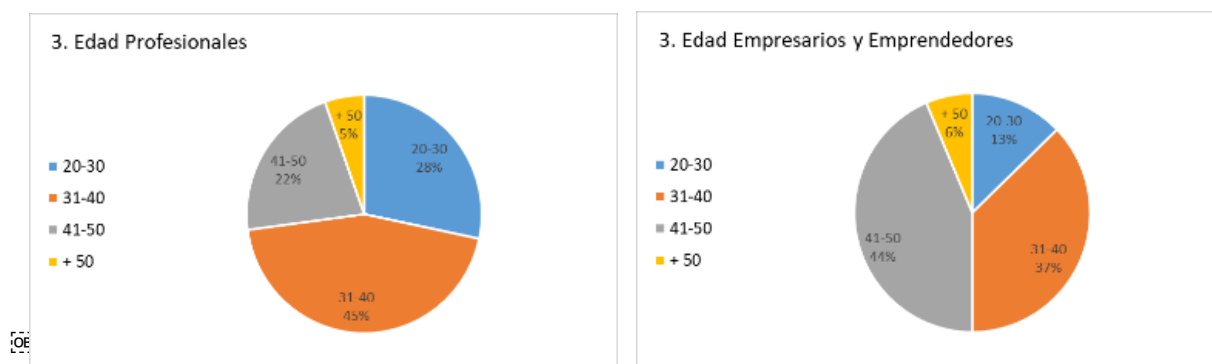


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

De acuerdo con la edad, en general la mayor concentración de personas está entre los 31 a 40 años, seguido de los de 41 a 50 años. Al analizarlo por separado se mantiene la tendencia con un 44% entre 31 y 40 para los empresarios, y de un 45% para profesionales. Cabe resaltar que el 28% de los encuestados están en el rango de edad de entre 20 y 30 años.

Figura 14.

Edad de los encuestados

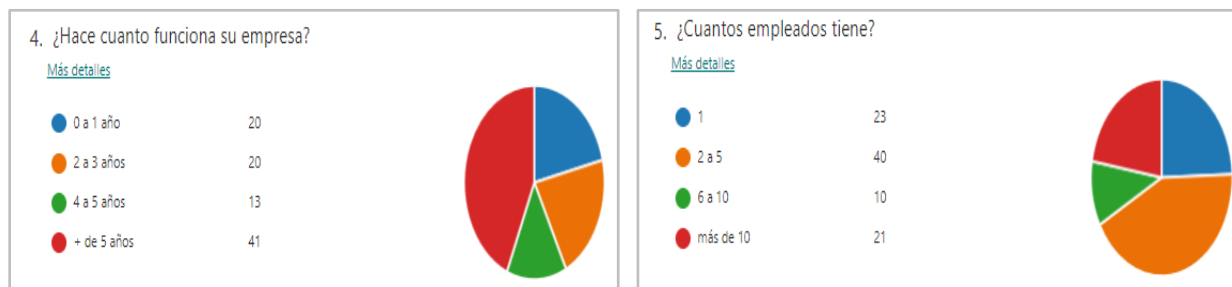


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

4.2.1.1. Análisis de resultados de empresarios y emprendedores. Frente a los empresarios, el 41% tienen empresas con más de 5 años de creación, en donde el 43% de ellos tienen entre 2 y 5 empleados directos.

Figura 15.

Información tiempo de creación de la empresa y número de empleados

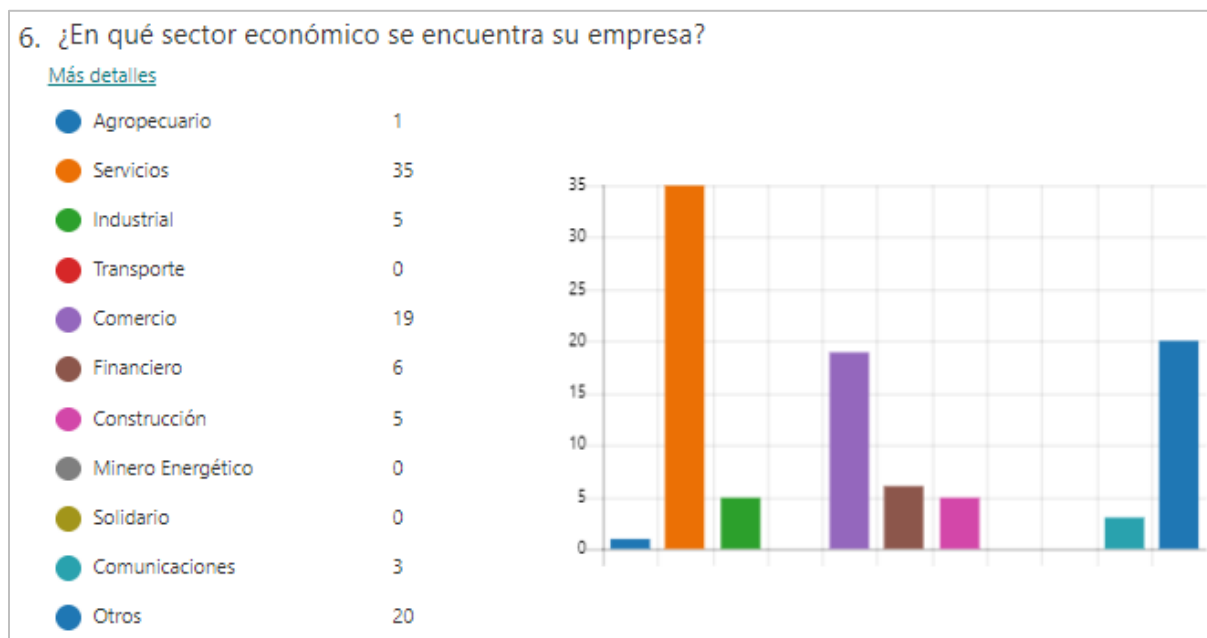


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Del total de empresarios encuestados, el 34% pertenece al sector de servicios, seguido de un 20% del sector comercio y 21% a otros sectores (Mayoría sector restaurantes).

Figura 16.

Sector económico de las empresas

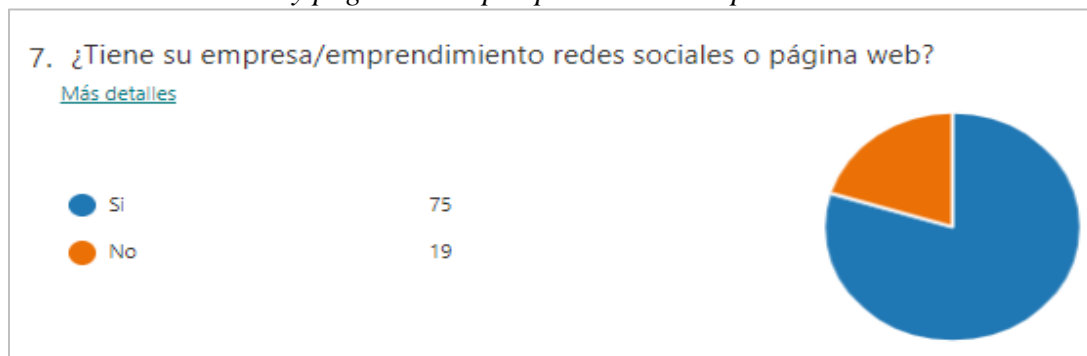


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

El 80% de ellos hace uso de las redes sociales o tienen sus empresas vinculadas a una página web, donde ofrecen y dan a conocer sus bienes y servicios. El 78% considera que son relevantes los procesos de integración digital dentro de sus empresas, sin embargo, sólo el 44% de ellos lo ha desarrollado.

Figura 17.

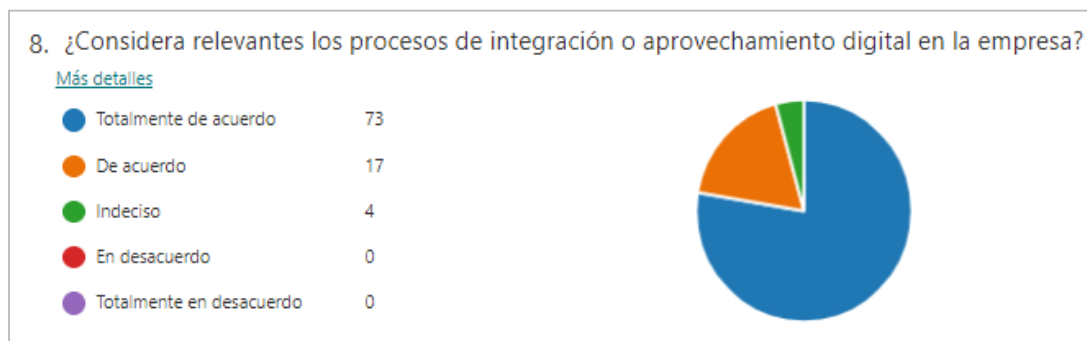
Uso de redes sociales y páginas web por parte de las empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 18.

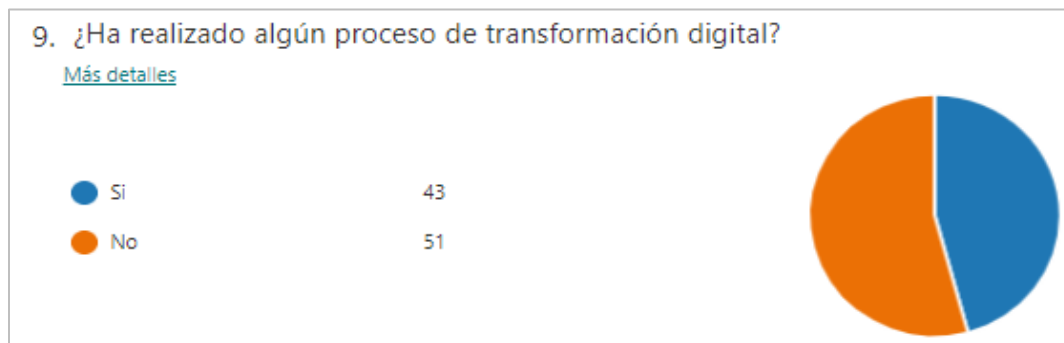
Relevancia de los procesos de integración digital



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 19.

Transformación digital en las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

El 54% de los empresarios que han realizado procesos de transformación digital están relacionados con *marketing*, seguido de *business data* o minería de datos y de procesos administrativos.

Figura 20.

Áreas de transformación digital en las empresas encuestadas

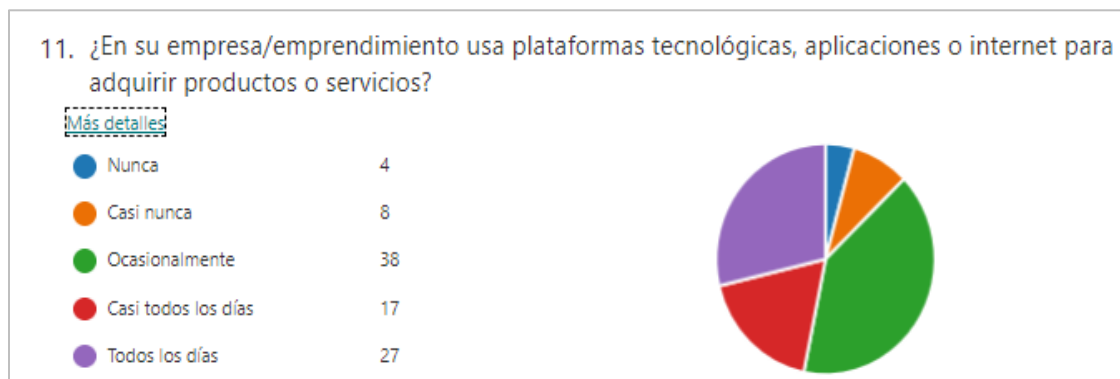


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

El 38% de los empresarios encuestados hacen uso de las plataformas digitales para adquirir bienes y servicios.

Figura 21.

Uso de plataformas digitales para adquirir bienes y servicios

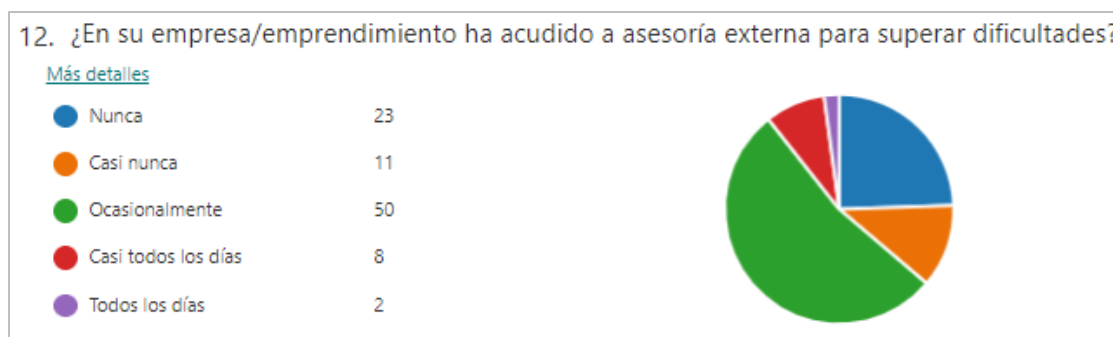


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

De los empresarios encuestados, el 53% ha acudido a asesoría o consultoría externa para resolver algún problema que esté afectando su empresa o emprendimiento y un 68% considera útil el recurrir a consultorías.

Figura 22.

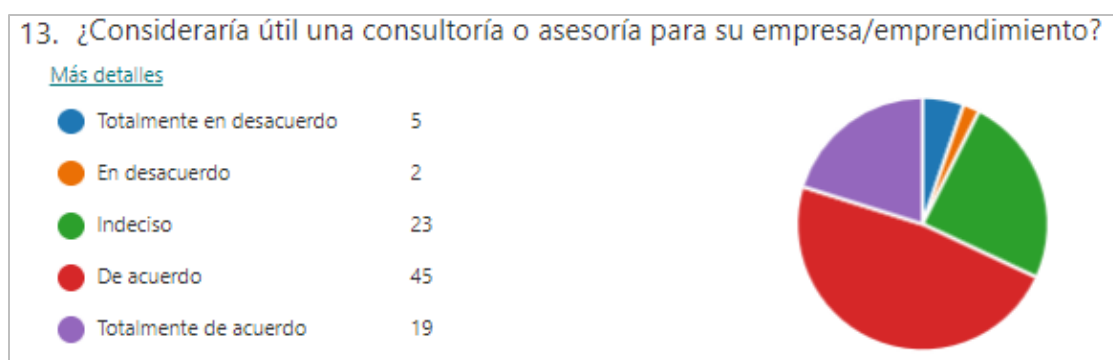
Uso de consultorías externas por parte de los empresarios



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 23.

Utilidad de consultorías y asesorías externas

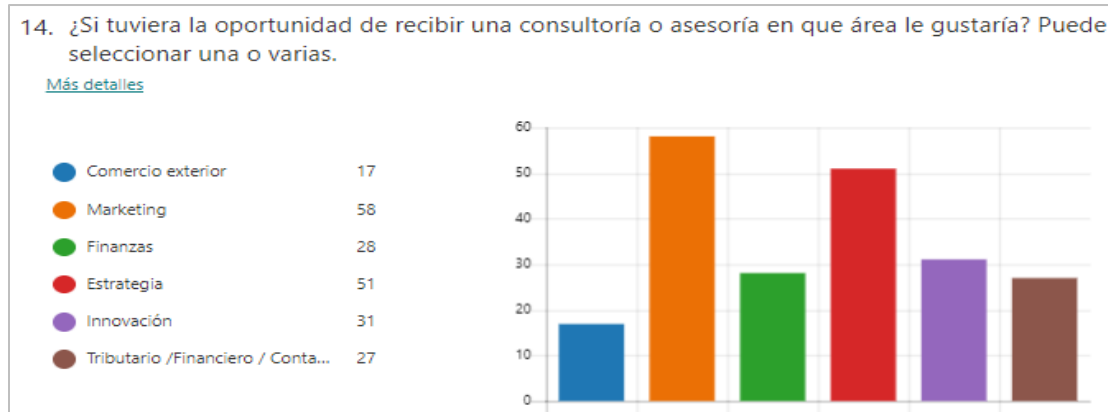


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Un 32% haría uso de las consultorías en temas asociados al *marketing*, seguido de estrategias de ventas, innovación y asuntos tributarios, siendo el enfoque en incremento de ventas lo que más prevalece.

Figura 24.

Áreas de interés para recibir consultoría o asesoría externa

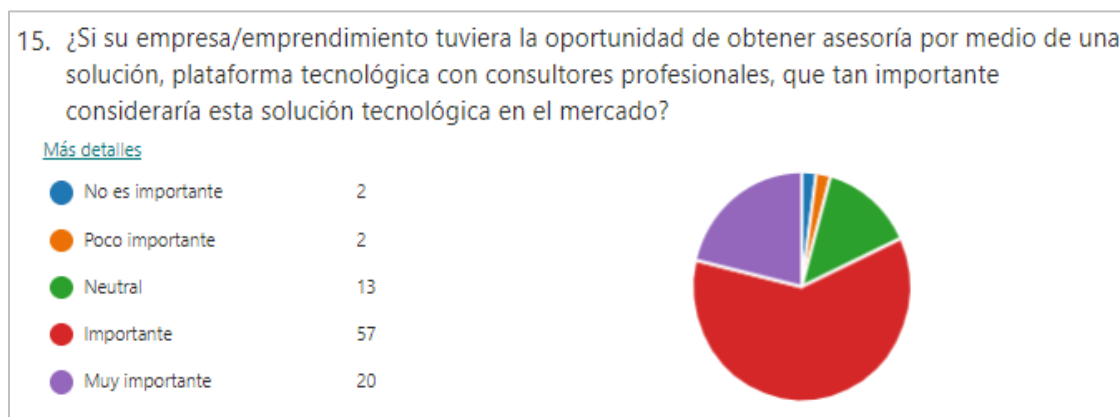


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Un 80% considera importante el uso de una plataforma virtual para recibir servicios de consultoría, en donde estarían en un 60% dispuestos a invertir entre 100.000 y 1.000.000 por el servicio.

Figura 25.

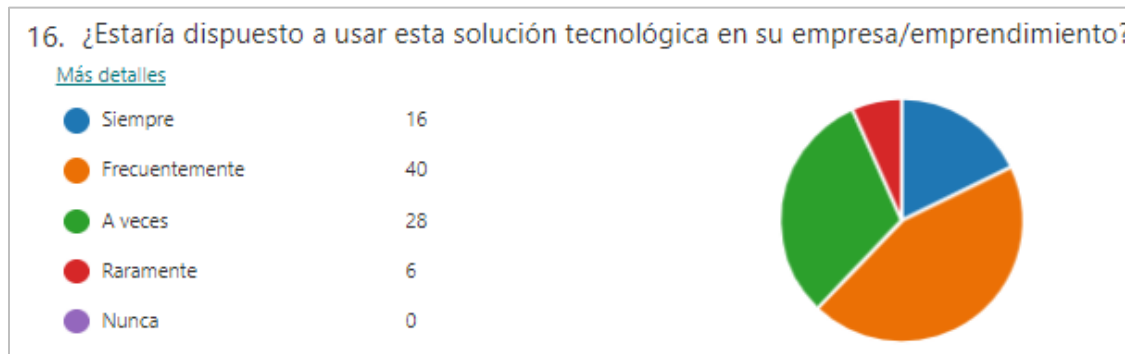
Importancia de los empresarios a soluciones a través de plataformas virtuales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 26.

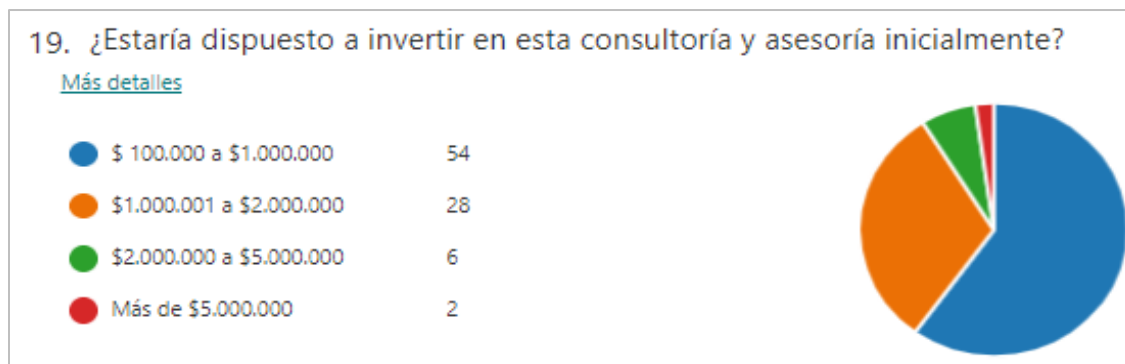
Uso de plataformas virtuales para asesorías y consultorías



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 27.

Promedio de inversión para recibir asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

4.2.1.2. Análisis de resultados de profesionales. De los 190 encuestados catalogados como profesionales, al validar su preparación académica, se establece que un 40% de ellos tienen pregrado completo, seguido de un 30% que tienen algún grado de especialización y un 18% en maestría, de ellos, el 80% se encuentran empleados. Se observa experiencia variada en años, un 32% con más de 15 años, seguido de un 29% quienes tienen entre 11 a 15 años.

Figura 28.

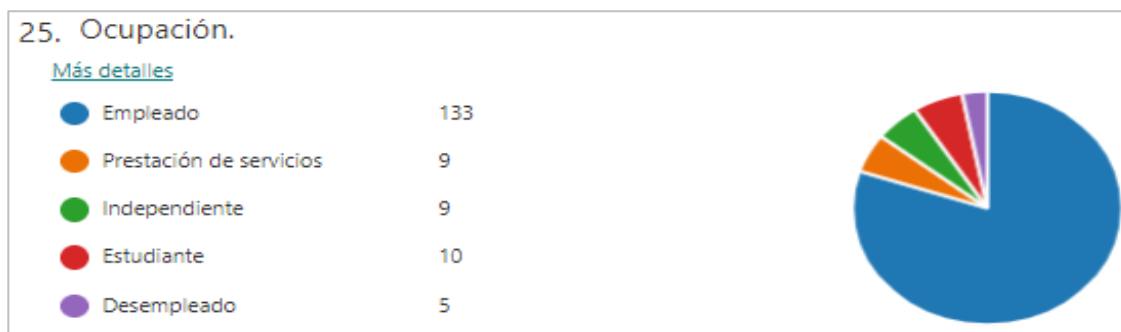
Nivel de estudios finalizado por parte de los profesionales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 29.

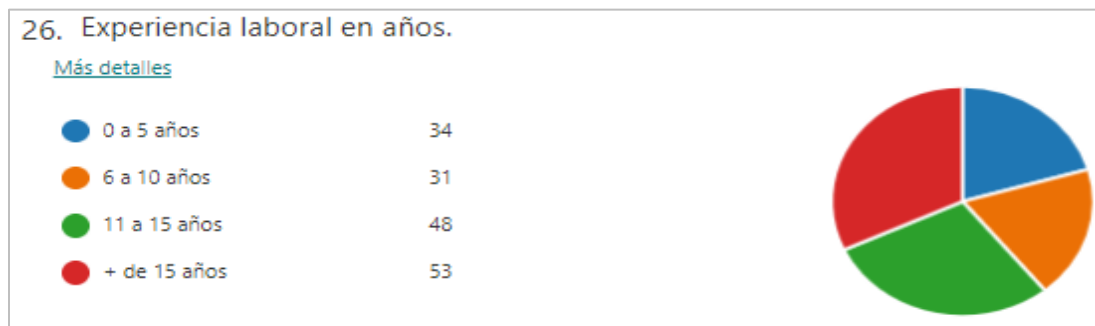
Nivel de ocupación por parte de los profesionales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 30.

Experiencia laboral de los profesionales

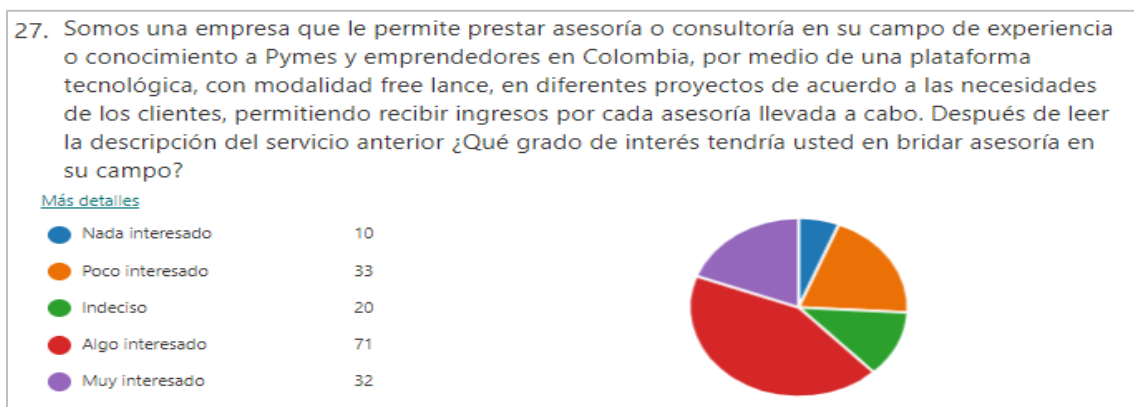


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

De los profesionales, el 62% estaría interesado en brindar consultoría o asesorías por medio de plataformas virtuales como una alternativa de generación de ingresos, de los cuales el 72% de los profesionales destinarían en promedio de 1 a 5 horas a la semana y el 28% destinarían de 6 a 10 horas.

Figura 31.

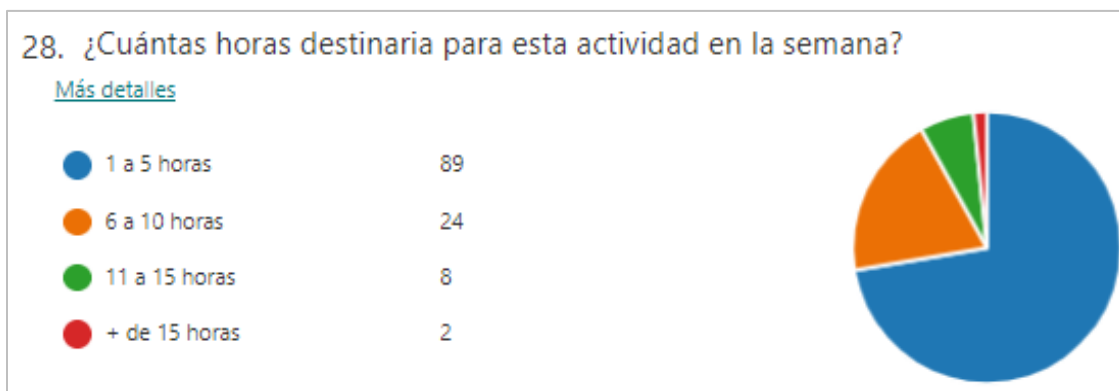
Interés en brindar asesoría y consultoría a través de plataformas digitales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 32.

Número de horas a la semana destinadas a prestar asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales

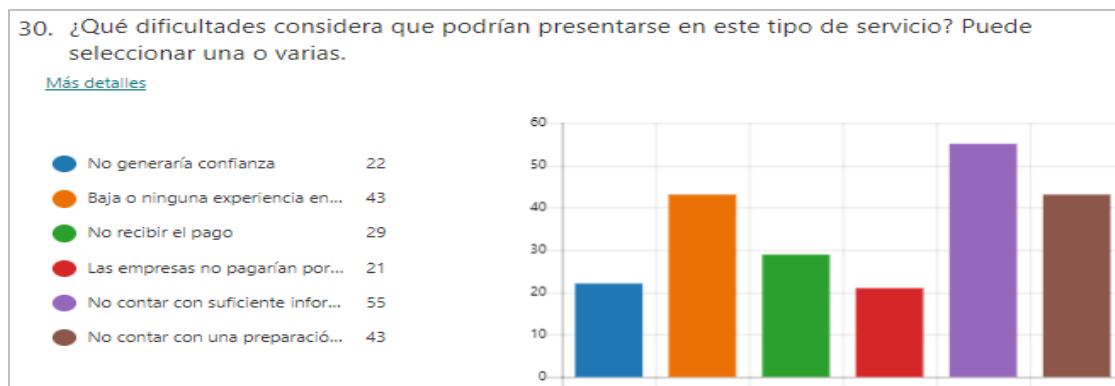


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Algunos nuevos profesionales consideran que el hecho de contar con poca información puntual sobre el tema a asesorar dentro del sector al que pertenezca el cliente y no contar con la suficiente preparación o la experiencia brindando asesorías en plataformas como Solucion@, podrían ser barreras que dificultarían la prestación de sus servicios por medio de plataformas virtuales. Sin embargo, un 85% considera la importancia de estas plataformas para ofrecer soluciones adaptables a las necesidades de los empresarios y emprendedores.

Figura 33.

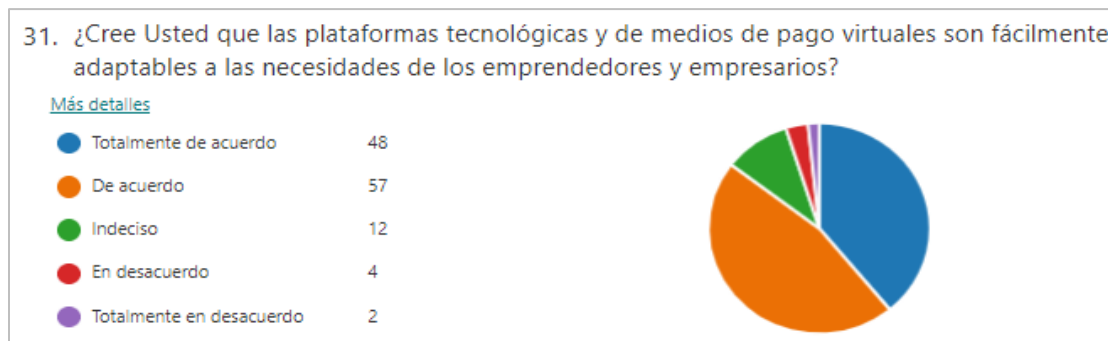
Dificultades para prestar asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 34.

Adaptabilidad de empresarios/emprendedores a plataformas virtuales y medios de pago virtuales

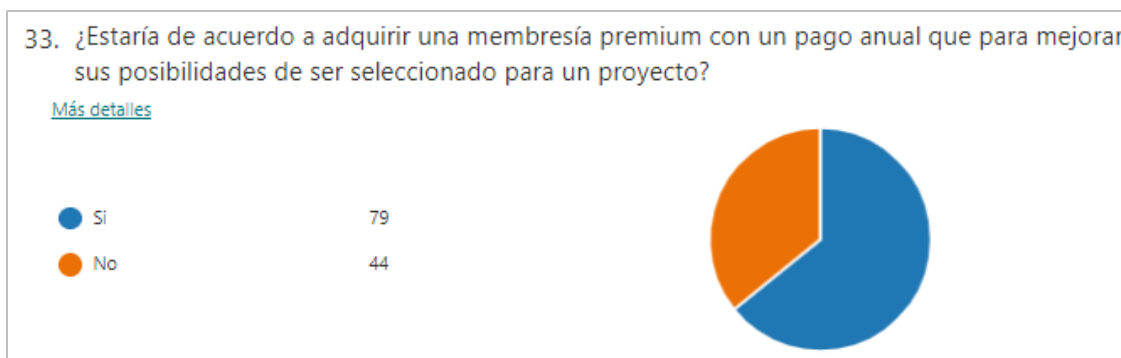


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Más de un 70% de empresarios y emprendedores estarían dispuestos a adquirir una membresía dentro de la solución, con el fin de ser priorizados dentro de los consultores. Adicionalmente, estarían dispuestos a generar contenido como foros, charlas o asesorías, aumentando su reconocimiento y perfil dentro de la plataforma.

Figura 35.

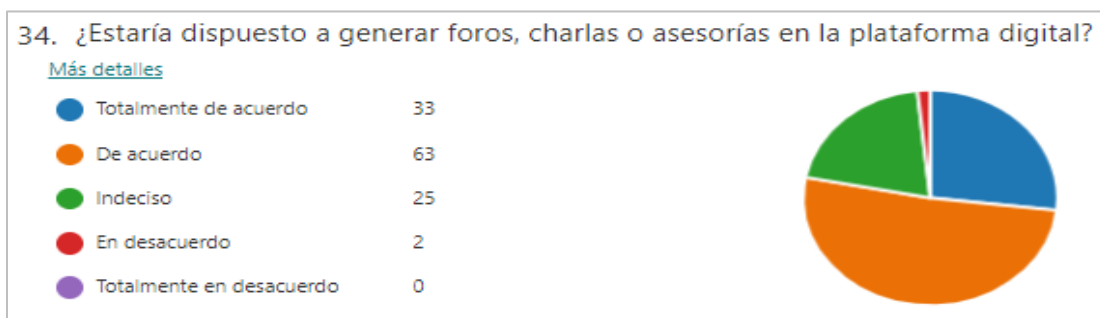
Disposición a adquirir membresías para perfilarse en una plataforma virtual freelance



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Figura 36.

Disposición a generar contenido y asesorías en plataformas virtuales freelance

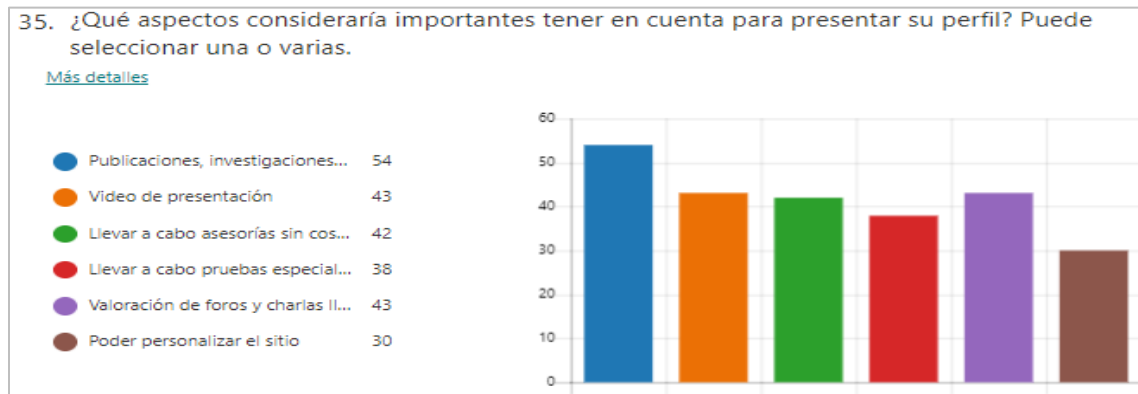


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Los profesionales consideran que el tener un espacio en donde publicar sus investigaciones, opciones, videos de presentación, incluir foros, entre otros, puede ser un factor determinante para darse a conocer.

Figura 37.

Aspectos importantes para perfilarse como asesor y consultor freelance

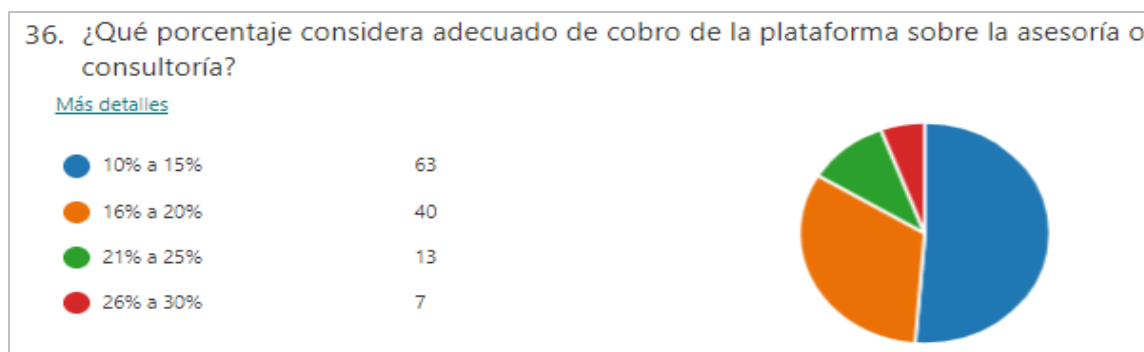


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

El 51% de los profesionales encuestados considera que entre un 10% o 15% es una tarifa adecuada para comisionar en la prestación de servicios de asesoría y consultoría en plataformas virtuales y el 33% considera que podría ser del 16% al 20%.

Figura 38.

Porcentaje adecuado de comisión por asesoría y consultoría a través de plataformas virtuales



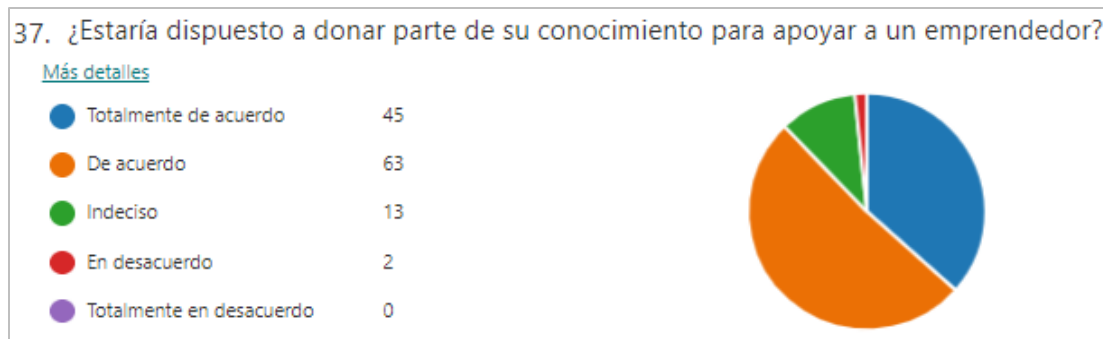
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

Finalmente, el 88% de ellos considera que estarían dispuestos a donar parte de su tiempo y conocimiento para apoyar emprendimientos, con lo que también permitiría lograr parte de los

objetivos de la presente solución, como herramienta de inclusión y apoyo a toda clase de proyectos que estén dentro de los servicios de la plataforma.

Figura 39.

Disposición a donar tiempo y conocimiento a emprendedores sin experiencia ni recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas, 2021

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

Sobre la base de los datos recolectados en la investigación primaria, se calcula la demanda potencial y real del proyecto, estimando la cantidad de personas y visitas que podría tener la plataforma propuesta.

La demanda actual hace referencia a la cantidad de personas que están dispuestas a usar a una plataforma virtual con regularidad, bien sea para buscar asesoría o para brindarla, por lo tanto, para su cuantificación se usan aproximaciones sucesivas con el objeto de obtener una demanda aparente, relacionando las respuestas obtenidas en la investigación de mercados con el universo determinado en la segmentación. Para ello, se utilizan los siguientes parámetros:

- Grado de aceptación de los empresarios y emprendedores, así como también de parte de los profesionales.

- Con base a las fuentes del DANE, MinTIC, FENALCO, entre otras, validar las estadísticas de las empresas creadas y las que renuevan su matrícula comercial, así como también, los profesionales y las tasas de desempleo vigentes.

Por lo tanto, la demanda potencial se enfoca en las 25.131 empresas renovadas a nivel nacional para diciembre de 2020 o 28.853 actualizado con las cifras del primer trimestre de 2021, según la Cámara de Comercio. Sin contar las que por efectos de la reactivación económica con la que se espera un incremento del 20% de nuevas empresas o de renovadas.

Tabla 14.

Segmentación del mercado

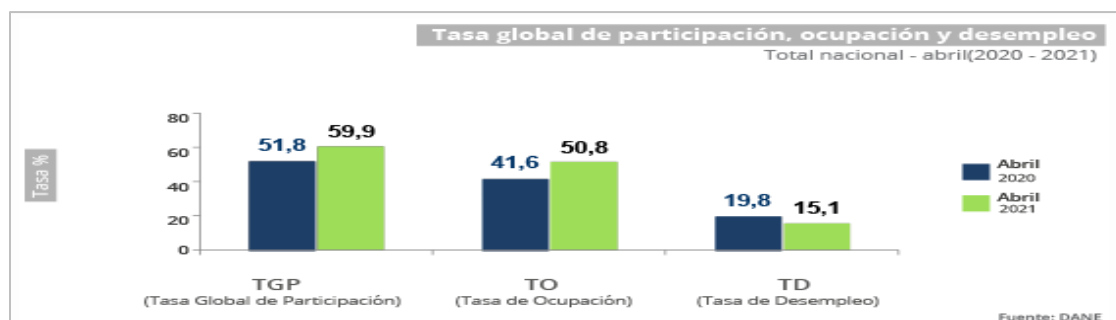
Población	Proyección año 2020	Proyección marzo 2021
Población nuevas empresas	190.892	276.554
Población empresas renovadas	25.131	28.853

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021

Así mismo, al validar las tasas de desempleo a abril de 2021 que es del 15,1% comparada con el mismo periodo de 2020 que es del 19,8%, se observa una importante recuperación del empleo (DANE, 2021a).

Figura 40.

Tasa global de participación, ocupación y desempleo a abril de 2021



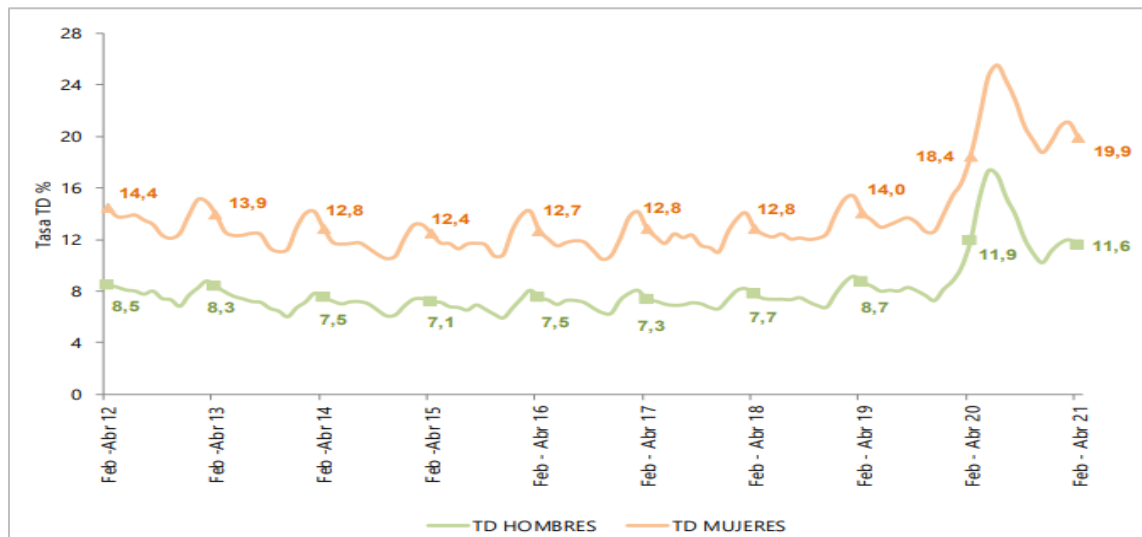
Fuente: DANE, 2021a

Para el total nacional, la tasa de desempleo de los hombres en el trimestre móvil febrero - abril de 2021 se ubicó en 11,6%, para las mujeres fue del 19,9%. En el trimestre móvil febrero, abril 2020 estas tasas se ubicaron en 11,9% y 18,4%, respectivamente.

Para el trimestre móvil febrero - abril 2021, la tasa de desempleo de los hombres fue menor en 8,3 puntos porcentuales respecto a la de las mujeres. En el trimestre móvil febrero – abril de 2020, esta diferencia fue de 6,5 puntos porcentuales.

Figura 41.

Tasa de desempleo según sexo.



Fuente: DANE, 2021b

Con base en las cifras otorgadas por el DANE (2021a), a corte de abril, de 3626 personas desempleadas el 39,9% perdieron su empleo a causa de los efectos en la pandemia generada por el COVID-19, seguido de las personas que vieron disminuidos sus ingresos y por lo tanto presentan un alto nivel de estrés referente a poder cumplir con sus obligaciones.

Tabla 15.
Dificultades presentadas por la pandemia COVID-19

Debido a la situación que se presenta en el país con la pandemia de COVID-19, ¿cuáles de las siguientes dificultades se le han presentado?^	Total Nacional	
	Población	%
Población desocupada	3.626	
Perdió el trabajo o la fuente de ingresos	1.446	39,9
Se siente solo(a), estresado, preocupado, deprimido	1.326	36,6
Reducción de actividad económica y de ingresos	1.293	35,7
No ha podido ejercer, buscar trabajo o iniciar un negocio	1.076	29,7
No ha podido realizar pagos de facturas y deudas	1.026	28,3
Problemas para conseguir alimentos o productos de limpieza	761	21,0
No se le han presentado dificultades^	635	17,5
Está o estuvo enfermo(a) por el virus	328	9,0
Suspensión de clases presenciales (colegio, universidad u otra institución educativa)	279	7,7
Le suspendieron sin remuneración el contrato de trabajo	159	4,4
Otra dificultad	27	0,8

Fuente: DANE (2021 a)

4.2.3. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Las oportunidades de mercado son optimistas, dado que se espera una reactivación gradual de todos los sectores empresariales y a su vez, la puesta en firme de todos los procesos de transformación digital que se vieron este último año (2021), en especial del *e-commerce* y del uso de plataformas de pago y de reestructuración y optimización de recursos físicos y humanos.

Por otro lado, el hecho de que se reactive la economía tiene un efecto directo en las oportunidades de empleabilidad o de generación de ingresos. Sin embargo, no todas las empresas van a tener los recursos suficientes para afianzar los procesos de transformación por lo que plataformas como la presentada en este proyecto son opciones indicadas para intermediar entre empresarios y emprendedores y profesionales y expertos de diferentes especialidades que pueden apoyarlos en sus proyectos y procesos productivos, sin necesidad de contratarlos, para obtener una solución rápida, en línea, sostenible en el tiempo y con tarifas que se ajusten a su caja actual.

El hecho de que los clientes o usuarios, puedan calificar el servicio obtenido, permite minimizar el riesgo de perder mercado, pues entre mejores calificaciones obtenga el profesional

y experto, más ranking va a obtener y así mismo, van a tener mejores oportunidades de ser seleccionados; por lo tanto, se garantiza un alto grado de cumplimiento y cuidado de los clientes potenciales. También los profesionales tendrán la oportunidad de compartir su contenido en la plataforma y también lucrarse de ello a través de foros, charlas, publicaciones, investigaciones, etc.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

Una de las actividades más importantes es el lanzamiento del producto dado que da inicio al ciclo de vida, siendo esta una de las acciones de más largo plazo basada en la preparación de los elementos, sistemas y organizaciones, y la entrega de la propuesta de valor (Haines, 2014), para el exitoso lanzamiento de la solución tecnológica se requiere que todos elementos como proveedores, productos, procesos y comunicaciones entre otros se hayan probado con éxito.

El lanzamiento debe contener un plan elaborado y conocido por el equipo que contemple aspectos como contingencias, plan de minuto con responsables y la selección de canales de comunicación que lleguen a ambos grupos objetivos, por un lado, profesionales dispuestos a ofrecer consultoría llevándolos a las acciones de registrarse, por otra parte, las Pymes y emprendedores con necesidades, que vean en esta solución tecnológica una oportunidad para recibir asesoría de inmediato.

5.1. Objetivos mercadológicos

- Alinear la estrategia y el plan de *marketing* con el objetivo estratégico de la solución, que es prestar asesoría o consultoría en línea de una forma eficiente, simple y económica, con el uso de la tecnología.
- Generar las acciones de *marketing* que movilicen los segmentos de clientes para crear oportunidades en la plataforma, construyendo relaciones a largo plazo.
- Posicionar la marca como un aliado para el avance estratégicos de emprendedores y Pymes, con el uso de canales como redes sociales.
- Crear valor para los clientes a través del intercambio de conocimiento, generando una constante innovación a partir de la experiencia del cliente con nuevos servicios y productos

integrales, que lleguen a soluciones útiles y hechas a la medida de cada cliente, permitiendo la personalización de sus servicios.

Entre las acciones de *marketing* están la generación de comentarios y voz a voz en redes sociales, debido a que por el alto nivel de conectividad en el contexto actual, los clientes tienen en cuenta las valoraciones en las redes para la toma de decisiones, las opiniones, los comentarios y las recomendaciones del servicio, ofreciendo al consumidor información en tiempo real. Este tipo de acciones que se mantendrán y continuarán vigente en las próximas décadas (Kotler et al., 2019). Por tales razones se buscará que el cliente se suscriba y pruebe la solución.

Llegar a un objetivo de 1500 clientes de los cuales 1000 son consultores/asesores profesionales y 500 Pymes y emprendedores en los dos primeros meses, será el primer hito. Esto se logrará a través de acciones de promoción de marca, apoyados de alianzas estratégicas con entes gremiales, entidades de gobierno, cámara de comercio, entidades de apoyo al emprendimiento e instituciones universitarias, así como la promoción en redes de profesionales.

La estrategia busca orientar la comunicación al segmento de mercado de mujeres emprendedoras principalmente como uno de los de mayor atractivo y crecimiento, dado que representaron un 51% de las empresas que se crearon en el 2020 con un total de 104.617 de unidades productivas con una creciente tendencia (Confecámaras, 2021b). Las mujeres aparte de tener una mayor propensión y habilidad en el desarrollo de roles de hogar y trabajo, dedican más tiempo y búsquedas en internet y se muestran más abiertas a recibir ayudas, entre tanto buscan más la solución en productos y servicios en una forma más holística (Kotler et al., 2019), por lo que es una oportunidad para desarrollar un mercado rentable y a largo plazo.

5.2.La estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo se plantea en dos fases. La primera inicia con el lanzamiento que abarca el desarrollo y promoción de producto o comunicación integral, que incluye la coordinación de todas las actividades promocionales tales como publicidad, relaciones públicas, diseño de plataforma, entre otros, enviando un mensaje unificado enfocado en los clientes (Ferrell y Hartline, 2018).

Como actividades de promoción se seleccionarán a emprendedores y Pymes para brindarles eventos especiales con costos reducidos o en algunos casos sin costo. Otras actividades de promoción como foros, charlas y talleres sin costo, patrocinando consultores de alta calidad, donde los clientes podrán vivir la experiencia. También vincular a académicos de universidades que quieran abarcar temas relacionado con estrategia y *marketing* digital, las dos principales tendencias de acuerdo al estudio llevado a cabo.

En esta fase también se llevarán a cabo acercamientos para registrar a profesionales altamente calificados con el fin de que vivan la experiencia de la plataforma.

La estrategia de comunicación de *marketing* estará centrada en redes como el principal canal, el uso de medios y notas periodísticas patrocinadas para el lanzamiento de la solución.

5.3.Estrategias de servicio

La estrategia debe partir de una misión definida de la solución; conectar a empresarios y emprendedores con profesionales que generen valor agregado con su conocimiento en una forma rápida y accesible, convirtiéndose en una herramienta que contribuya a la construcción de conocimiento y empleabilidad *freelance*.

La estrategia de servicio de la solución tecnológica se orienta a la construcción de funcionalidades y servicios a partir de la experiencia del cliente, recopilando la información de los diferentes puntos, una evaluación de procesos, así como una constante retroalimentación.

“Actualmente las empresas están transformándose en los modelos de creación de valor para los clientes, adicional a la creación de productos o servicios, lo importante es crear experiencias únicas para los clientes” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 233).

Una vez definidos los perfiles y necesidades de los clientes, en este caso Profesionales, Pymes y Emprendedores, se hace un análisis de causa – efecto a través de la herramienta visual que provee el árbol de problemas, con el fin de tener claras las causas y consecuencias de la necesidad detectada.

Este análisis realizado de manera colaborativa detecta las siguientes necesidades tanto de profesionales como de microempresarios y emprendedores:

Figura 42.

Árbol de problemas clientes profesionales

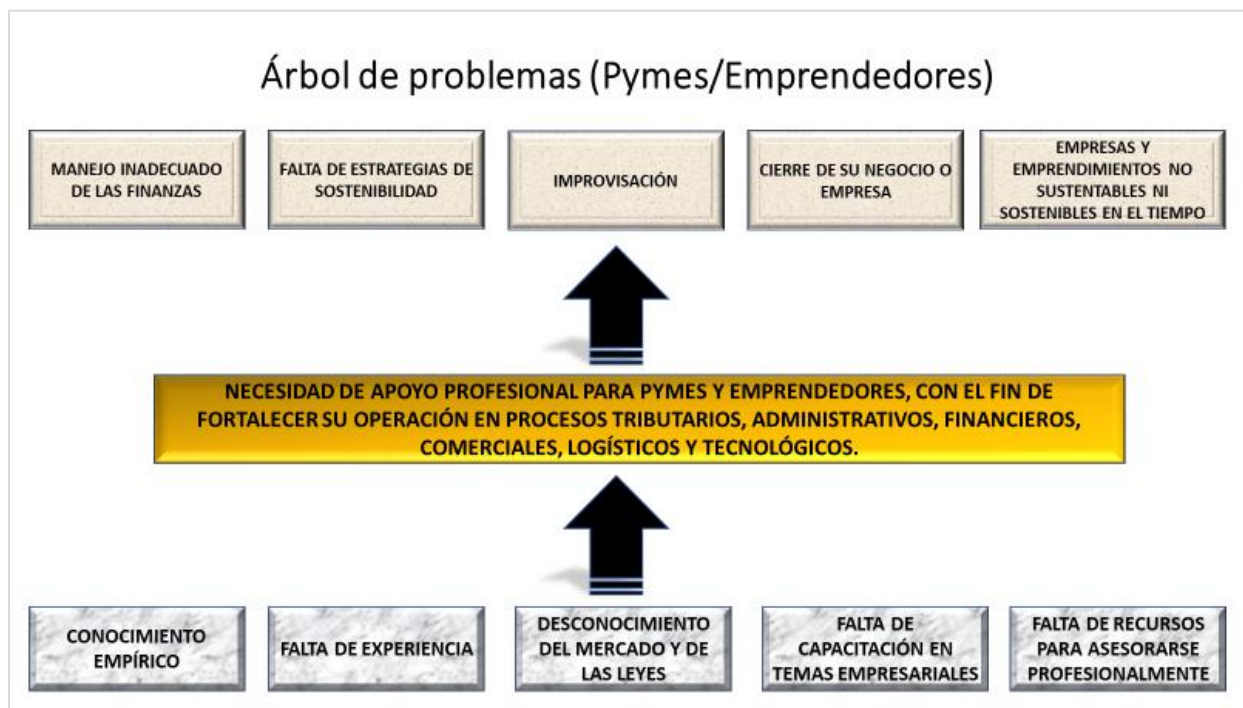


Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas, 2020

El problema de los profesionales es una necesidad de empleabilidad o de ingreso adicional, partiendo de una serie de causas de tipo social y profesional que conllevan de la misma manera, a generar algunos efectos psicosociales.

Figura 43.

Árbol de problemas Pymes/Emprendedores



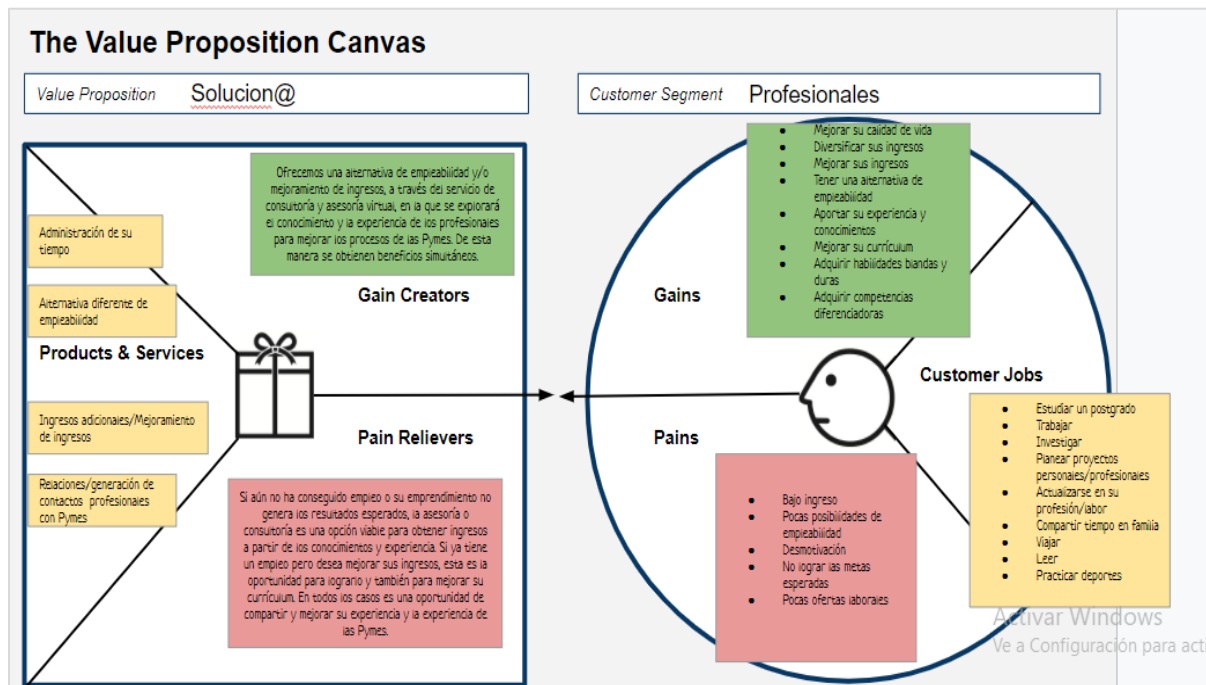
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas, 2020

La necesidad que se visualiza en las Pymes y emprendedores es el apoyo de expertos para fortalecer la operación y/o mejorar un proceso o gestionar un proyecto o una idea de negocio. Se analizan las causas que están relacionadas con el desconocimiento o falta de capacitación en ciertos temas que son necesarios en el ámbito empresarial. De la misma manera, se generan unos efectos consecuencia de esa desinformación, inexperiencia y/o desconocimiento.

Una vez se tienen claras las necesidades de los clientes, se analiza y se crea la propuesta de valor, a partir de herramientas que sirven para un análisis más detallado de lo que les satisface a los clientes; es decir, la propuesta de valor está encaminada a encajar la solución que se propondrá a las necesidades reales encontradas en los clientes. Para ello, se vale de la herramienta *the value proposition Canvas*, en el cual se definen las necesidades tanto de los expertos/profesionales como de los emprendedores y las Pymes, para ofrecer una solución que satisfaga sus necesidades.

Figura 44.

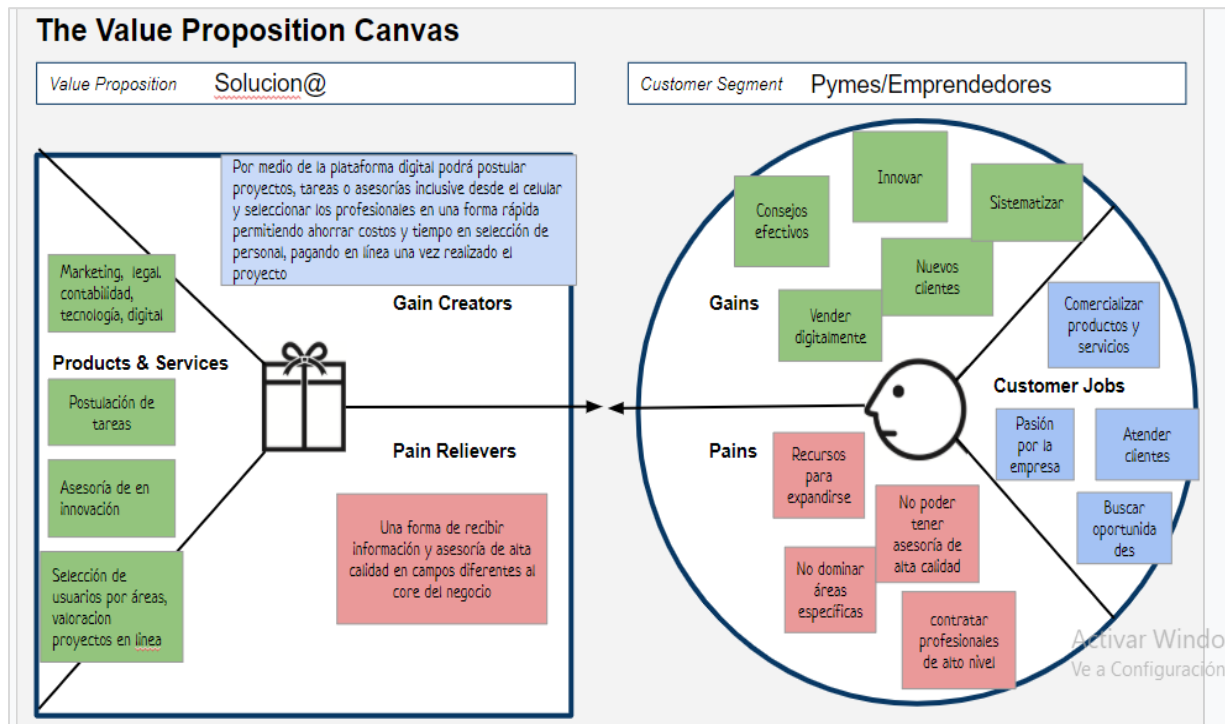
Propuesta de valor Canvas - Profesionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder et al. (2014)

Figura 45.

Propuesta de valor Canvas a Pymes/Emprendedores



Fuente: Elaboración propia a partir de Alexander Osterwalder et al. (2014)

Analizando esta información con todos los elementos que las herramientas brindan, se define la siguiente propuesta de valor integral, cercana a las necesidades analizadas de los *stakeholders* del modelo de negocio:

Con **Solucion@** encuentra consultores en línea que le ayudarán a su empresa de forma simple y eficiente en áreas de *marketing* digital, planeación estratégica, finanzas, innovación y sostenibilidad, usando tecnologías ágiles y verdes para lograr eficiencia en sus procesos y proyectos.

5.4. Estrategias de distribución

En una fase inicial, la solución se encontrará alojada en la red de internet como producto mínimo viable, con funcionalidades de consultoría y asesoría, permitiendo la retroalimentación entre usuarios y nuevas funciones acordes a las necesidades del mercado por medio de los diferentes canales de distribución.

El *marketing* de contenido será uno de los elementos fundamentales que permitirá llegar al segmento de clientes por medio de los canales de distribución; de acuerdo a la investigación llevada a cabo, el profesional estará en la capacidad de generar contenido de atracción, aportando valor a la marca. El principal objetivo con estas acciones en los canales será la generación de *leads* de clientes y potenciales, de igual forma la creación una base de datos que permitirá acciones de promoción a clientes frecuentes o aquellos que navegaron y mostraron estar interesados, visualizaron el contenido dejaron su información, pero no generaron acciones.

Se usarán canales propios donde se alojará contenido, al cual se podrá acceder a través de redes sociales, boletines electrónicos, así como portales de empleo y profesionales. El objetivo de estos canales estará centrado en las diferentes fases y se integrarán como estrategia de la solución (ver tabla 16).

Tabla 16.

Puntos de contacto con el cliente y canales de atención

Recorrido del cliente	Atención	Atracción	Averiguación	Acción	Apología
Punto de contacto	Descubrimiento de la solución	Interés e identificación de una necesidad	Buscar información sobre particular consulta de videos.	Solicitud de asesoría, descripción de necesidad tiempo requerimientos	Recomendación de la página, valoración y comentarios del profesional

Recorrido del cliente	Atención	Atracción	Averiguación	Acción	Apología
Canal	Banner, redes sociales, web, Código QR, SEO	Centro de atención, página web, SEO	Web de contenido, centro atención, preguntas frecuentes	Página web, centro de atención	Redes sociales, página web.

Fuente: Elaboración propia a partir Kotler et al. (2019)

- **Página Web**, este será un punto de contacto del potencial cliente, quien podrá construir una experiencia en los diferentes recorridos que realizará en la página, producto de un link, contacto directo, *e-mail* o código QR. (Kotler et al., 2019). En la construcción de la experiencia podrá encontrar contenido sobre su área de interés, una búsqueda inicial de un consultor que esté bien perfilado y la posibilidad de llevar a cabo una prueba inicial parametrizada sin costo, así mismo tendrá acceso a reseñas o contenido con videos sobre eventos o charlas llevadas a cabo.
- **Redes sociales**, el objetivo de este canal es generar contenido de valor para promover los beneficios de la marca, mediante conversaciones entre consultores y comunidad, acciones como foros en línea por medio Facebook, Linkendin, entre otros. Los medios sociales son el lugar ideal para conversaciones abiertas, directas y enriquecedoras, afianzando lazos con los clientes, ayudando a la presencia y reputación de la marca (Shum Xie, 2019). Entre las principales redes sociales que se usarán se encuentra Facebook, Linkendin, Instagram y Twitter.
- **SEO**, el objetivo de esta estrategia como canal es optimizar la búsqueda en palabras relacionadas con asesoría o consultoría en estrategia, marketing digital e innovación.
- **Códigos QR**, este código permitirá al potencial cliente ingresar directamente al sitio web, será incorporado en diferentes sitios de interés de emprendedores y empresarios, tanto físicos como virtual, sitios de *coworking*, eventos empresariales, entre otros.

5.5. Estrategias de precio

Las plataformas que operan actualmente en el mercado de *freelance* manejan un cobro en diferentes modalidades por proyecto, por tareas o acordado por el contratante, en términos generales esta varía desde un 3% hasta un 20% y están ajustadas de acuerdo al monto de facturación así para los valores superiores a unos USD 3.000 (Workana, 2021) en promedio el cobro oscila en un 3,5% y en algunos casos se les cobra también a los contratantes entre un 2% al 4,5% por costos adicionales (Freelancer, 2021)

En la investigación llevada a cabo en los dos grupos de clientes se pueden identificar variables en cuanto al tipo de asesoría que se desea adquirir, el rango de precios, segmentación de los clientes en cuanto al nivel de profundización de la consultoría.

El precio estará determinado en gran parte por el tipo de actividad la cual funcionará como subasta o intercambio, entre más especializada esté aumentará el precio, al igual que el perfil del consultor quien se postula de acuerdo a su nivel de calificación.

En la investigación de mercado aplicada a los emprendedores y Pymes, se evidencia que un 60% tenían disposición a pago entre \$ 100.000 a \$1.000.000 y un 35% en un rango a partir del \$1.000.000 hasta los \$ 2.000.000. En el resultado de los profesionales se identificó que un 77% aceptaba el pago de una membresía para mejorar sus posibilidades, ser más visible y seleccionado para diferentes proyectos y poder llevar a cabo acciones que le eleven su estatus. En cuanto a la comisión generada por el 50% acepta un cobro en rangos del 10% al 15% mientras un 16% al 20% es aceptado por un 35%.

Como estrategia de la solución, se llevará a cabo la segmentación en precio teniendo en cuenta las características de cada grupo objetivo y las similitudes a un mercado *B2B* (*Bussines to Bussines*). En lugar de ofrecer a cada comprador descuentos o devoluciones, se les otorgara solo

aqueellos que hacen efectivas sus operaciones y así como a los clientes habituales. Para los clientes ocasionales el precio puede ser más elevado (Chaffey y Chadwick, 2014). Este enfoque permita la incursión en clientes reconocidos y una personalización de las diferentes ofertas y servicios, estableciendo contratos de largo plazo o afiliaciones anuales renovables.

Tabla 17.

Estrategia de precio por categorías a Pymes emprendedores

Servicio	Afiliación	Categorías	
		Master	
Afiliación	Sin costo	Plan mes \$35.000 Plan anual \$120.000	
Nivel	Visualización clasificación de profesionales	Visualización de profesionales Acceso a expertos certificados	
Acceso a contenido	Acceso a contenido limitado	Acceso a foros y contenido estratégico Acceso a material de consulta	
Proyectos	Un usuario	Cinco usuarios Consultoría express 24/7 Foros empresariales	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 18.

Estrategia de precio por categorías a profesionales y expertos

Servicio	Afiliación	Categorías	
		Master	
Afiliación	Sin costo	Plan mes \$25.000 Plan anual \$80.000	
Nivel	Visualización y clasificación de profesionales	Ofertas acordes al perfil Certificación de perfil de consultores	
Perfil	Acceso a contenido limitado	Creación de foros y contenido estratégico Monetización	
Comisión	15% a 30% sobre proyecto	5% al 10% sobre proyecto 3% sobre foros y conferencias	

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.6. Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia de comunicación de la solución estará enfocada en gestión de *marketing* de contenido, basando la estrategia en compartir mensajes de uso de marca divulgados principalmente en redes sociales, con el objetivo de atraer, generar compromiso, compra, fidelidad y divulgación de experiencias, establecer conversaciones con los diferentes clientes en cada punto de contacto, se permitirá una comunicación acorde a el tipo de servicios que se ofrece, ya que no se trata de un servicio masivo y las decisiones del cliente requieren un mayor análisis (Kotler y Armstrong, 2018).

La comunicación se integrará en una unidad de campaña, el mensaje que se publicará en todos los medios tendrá como objetivo dar a conocer la marca y generar un reconocimiento en el público objetivo, posicionando la solución como una alternativa nueva al alcance de todos los emprendedores o empresarios que necesiten un consejo o consultoría de forma simple, eficiente y a la medida de cada cliente.

5.6.1. Identificación de la audiencia objetivo.

Uno de los aspectos más relevantes es cómo se va a comunicar. Para ello es importante centrar la comunicación en el ser humano, esta sigue siendo la clave para generar atracción de marca, manifiesta los deseos de los clientes asignando cualidades empáticas, dado que el cliente sentirá una mayor confianza buscado calidez y cercanía.

Dirigir la comunicación a mujeres y empresarios orientados a la digitalización, motivados y arriesgados, flexibles con alta orientación innovadora, con presencia en internet o necesidad de incursionar, apasionados por sus empresas y poco convencionales.

5.6.2. *Objetivos de la comunicación.*

El primer objetivo que se busca es la generación de conciencia en los mercados objetivos. Los emprendedores y empresarios de Pymes conviven con problemas, retos que no han abordado externamente. Los profesionales con el conocimiento necesario les representa beneficios que aún no habían considerados.

Generar conciencia y conocimiento de esta solución tecnológica permitirá que el cliente se identifique captando la atención, apelando a la importancia de sus empresas y lo que representa emocionalmente para ellos, generando sentimientos positivos para convencerlos sin haber interactuado, hasta llevarlos al proceso de interesarse. En este último escenario la estrategia de promoción de contenido gratuito, la opción de elegir participar en consultorías básicas o foros dirigidos, serán acciones que ayudarán a aquellos que aún no están convencidos.

5.6.3. *Estructura del mensaje*

La comunicación se enfocará en presentar situaciones con conclusiones. Para los emprendedores y Pymes, el contenido se enfocará sobre los sueños, el esfuerzo y el camino que han recorrido, apelando a la alegría apoyada con imágenes positivas de las empresas, con una interrupción que hable sobre el cambio. Reforzar el mensaje que ahora los tiempos han cambiado, presentando mujeres emprendedoras en situaciones retadoras en sus empresas, obligándolos a racionalizar esos deseos que no se habían tangibilizado, o en su computador tomándose la cabeza, pero con buena actitud y felices, y presentar la solución como un apoyo, presentando los beneficios y mostrando “soluciona... a tu medida “.

Figura 46.

Estructura del mensaje para emprendedores y empresarios



Fuente: Elaboración propia, 2021

Para profesionales se utilizara la misma estructura de mensaje, apelando al recorrido de estudios, experiencia y logros, de empleo por la edad o motivando a que invierta su tiempo comunicando que el conocimiento es valorado y finalizando con el eslogan “soluciona .. a tu medida”.

Figura 46.

Estructura del mensaje para profesionales



Por que te
 preparaste y te
 gustan los
 desafios

Ahora disfruta
 siendo consultor

Nosotros
 tenemos las
 empresas en
 linea

INSCRIBETE EN
www.solucion.com.co


Solucion@
 a tu medida

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.6.4. Planeación de medios digitales y estrategia de social media.

La estrategia de medios busca comunicar y construir confianza en la marca, con el objetivo de generar *leads* y una relación activa con los navegadores. A partir del contenido y anuncios se seleccionaron los siguientes medios.

- Optimización del Motor de Búsqueda (SEO) en *Google, Bing, Yahoo, MSN* con palabras como asesoría en estrategia, consultora Pyme, consultores *freelance*.

- Creación de videos en *YouTube*, compartiendo conocimiento y experiencias, que se alojarán en todas las redes y página web.
- Mercadeo de Redes Sociales (MRS). Gestionar las redes consistentemente, publicando contenido creativo de dos a tres veces por semana, promoviendo contenido e interés mediante *marketing* de contenido en redes profesionales como LinkedIn con *Master o consultores senior*.
- Participación en programas y prensa con notas patrocinadas diario de la república, revista dinero, el espectador entre otros, divulgando los beneficios de la consultoría y sus beneficios y retornos a largo plazo.
- Mercadeo de PPC de *Google Ads* escalables, palabras clave y coincidencia en la parte superior de los resultados de búsqueda

5.7.Estrategia de fuerzas de ventas

Como apoyo se usarán los canales directos con personal de relaciones y ventas que se encargarán en ponerse en contacto con emprendedores y Pymes que se hayan inscrito en cualquier punto de contacto, solicitando información o que haya participado de algunas de las actividades tales como foros o seminarios, pero que no hayan iniciado sus actividades en la plataforma aún.

Se manejarán incentivos por activación, facturación de clientes y recurrencia de clientes más grandes, con un relacionamiento para clientes de alta demanda, obteniendo retroalimentación constante de forma directa, segmentando la atención para mejorar la experiencia y fidelización de este segmento.

Simultáneamente se tendrán estrategias de atracción a consultores por medio de campañas en redes sociales invitándolos a registrarse, contactos directos a profesiones de alto perfil de primera línea en grandes compañías, así como consultores; promoción en universidades con los

departamentos de egresados, así como docentes, de charlas virtuales, correos directos y seguimiento de talento de los profesionales *freelance*, invitándolos a vivir la experiencia.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El presupuesto se dividió mensualmente a fin de llevar a cabo un seguimiento y ejecución de cada una de las acciones a llevar a cabo. Se propone un presupuesto de social media con un estimado por impacto en cada red, con un mayor peso del 26% a la red LinkedIn con el mayor alcance y el impacto esperado mensual.

El presupuesto se encuentra dividido en Presupuesto de *Marketing* y Presupuestos Sociales media

En el presupuesto de *marketing* se tiene que tener en cuenta:

- Personal en ventas, que será el encargado de la gestión de clientes
- Noticias Patrocinadas, el uso de medios digitales e impresos
- Marketing e internet social media, la ejecución mensual con una asignación para

seguimiento e informes

- Correo directo, campañas de *e-mail* así como mensajes de texto
- Generación de contenido, elaboración de contenido para redes costo de sesiones

patrocinadas

- Promoción de canales, descuentos en redes, actividades en canales.
- Adquisición y retención de clientes, asignación presupuestal por pérdidas o devoluciones
- Otros gastos para el material POP, piezas impresas, entre otros.

En el presupuesto de sociales media se tendrá en cuenta la distribución global en redes, objetivos en impacto y conversión por canales.

6. Aspectos técnicos

6.1. Objetivos del servicio

El servicio ofrecido por la solución es netamente virtual y su objetivo principal es ofrecer asesoría y consultoría a emprendedores y pequeños y medianos empresarios en temas estratégicos, operativos y de sostenibilidad, a través de un trabajo colaborativo de técnicos, profesionales y expertos. Dicho servicio se prestará de manera *freelance* a partir de los servicios solicitados por los clientes.

6.2. Ficha técnica del servicio

Se propone la siguiente ficha técnica para la prestación del servicio, con el fin de tener la información general del modelo de negocio:

Tabla 19

Ficha técnica para la prestación del servicio

Ficha técnica	
Tipo de servicio	Asesoría y consultoría
Sector en el que se enmarca el modelo de negocio	Servicios electrónicos
Objetivo del servicio	Prestar asesoría y consultoría a emprendedores y pequeños y medianos empresarios en temas estratégicos, operativos y de sostenibilidad, a través de un trabajo colaborativo de profesionales y expertos <i>freelance</i> .
Promesa de valor	Mejorar la productividad de los modelos de negocio de los emprendedores y pequeños y medianos empresarios, así como la calidad de vida de los profesionales y expertos que prestarán el servicio <i>freelance</i> , a través de una herramienta virtual que permita crear valor a todos los <i>stakeholders</i> , a partir del conocimiento.

Ficha técnica

Tipo de servicio	Asesoría y consultoría
Descripción general del servicio	<p>Los clientes (Emprendedores y empresarios de Pymes) ingresan a la plataforma y solicitan el servicio, cancelando un valor que será aplicado una vez reciba a satisfacción la solución. Los prestadores del servicio <i>freelance</i> (profesionales y expertos) ingresan a la plataforma suben su perfil y tienen la opción de pagar una membresía para que aparezcan dentro de los primeros perfiles que requieran los clientes. Solucion@ intermedia entre el cliente y los prestadores del servicio para entregar la promesa de valor en términos de tiempo y calidad.</p>
Requisitos infraestructura	<p>Software a la media, hosting por demanda, dominio, correo electrónico institucional, equipos de cómputo para personal administrativo y financiero.</p>
Puntos de control del servicio	<p>Cronogramas, requerimientos del cliente, acuerdos formales.</p>
Requerimientos legales	<p>El modelo de negocios se enmarca dentro de las normas, leyes, decretos y políticas del Estado para una sana prestación del servicio.</p> <p>Constitución política de Colombia Ley 1314 de 2019: Normas NIIF Ley 1581 de 2012: Ley de Habeas Data Resolución 0312 de 2019 y Decreto 1072 de 2015: Disposiciones legales de SGST Pacto Mundial de la ONU: Sostenibilidad Ley 527 de 1999: Ley de medios virtuales y comercio electrónico Ley 1341 de 2009: principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la información de las TIC Ley 1978 del 25 de Julio de 2019: Modernización de las TIC's Leyes de derechos de autor y derechos de los creadores sobre material publicado. Protección de dominio Ley 1887 de 2018: ley de protección de blog y otros contenidos creativos digitales en plataformas tecnológicas. Proyecto de ley 2019: abarca el trabajo económicamente dependiente por medio de plataformas digitales</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021

6.3. Descripción del proceso para la prestación del servicio

Para el desarrollo del servicio propuesto, inicialmente se realizará una convocatoria de profesionales y expertos para crear una base de datos con los perfiles requeridos para la prestación del servicio. A dichos perfiles se les aplicará un test de perfilamiento con el fin de garantizar que son los requeridos para el modelo de negocio y por los emprendedores y empresarios de las Pymes. Si cumplen con los requerimientos necesarios, se ingresarán a la base de datos de *freelance*; si no cumplen con los requisitos se realizará una nueva convocatoria para la selección y reclutamiento de nuevos perfiles.

Las personas *freelance* seleccionadas y aprobados deberán diligenciar los documentos de Habeas Data que autorizan el trato, manejo y publicación de sus datos, así como la suscripción de un contrato de confidencialidad con el fin de garantizar la seguridad de la información suministrada por el cliente. Seguidamente se publicarán los perfiles de profesionales y expertos en la plataforma.

Paralelamente, el cliente de la propuesta (emprendedores y pequeños y medianos empresarios), ingresa a la plataforma, selecciona el área y el tipo de servicio que tiene la necesidad de obtener, incluyendo la información relevante y los requerimientos, se hace un acuerdo virtual del pago (por hitos o respuesta efectiva) y luego realiza la transacción de ese pago el cual queda inactivado hasta la satisfacción de recibo del servicio.

Una vez se crea el servicio por parte del cliente, se activa una oportunidad para el *freelance*, el emprendimiento propuesto hace la búsqueda de la mejor opción de perfil y lo selecciona, generándole un caso de servicio al asesor/consultor, el cual se activa para la visualización de los requerimientos y del cronograma. Una vez terminado el servicio, el asesor/consultor lo documenta en la plataforma, el emprendimiento lo revisa contra requerimientos y se envía al

cliente. Si este queda satisfecho, se activa el pago previamente registrado y según acuerdos. El cliente tendrá la opción de calificar tanto el trabajo del *freelance*, como la intermediación y la plataforma propuesta. Simultáneamente se activará el pago acordado con el asesor/consultor.

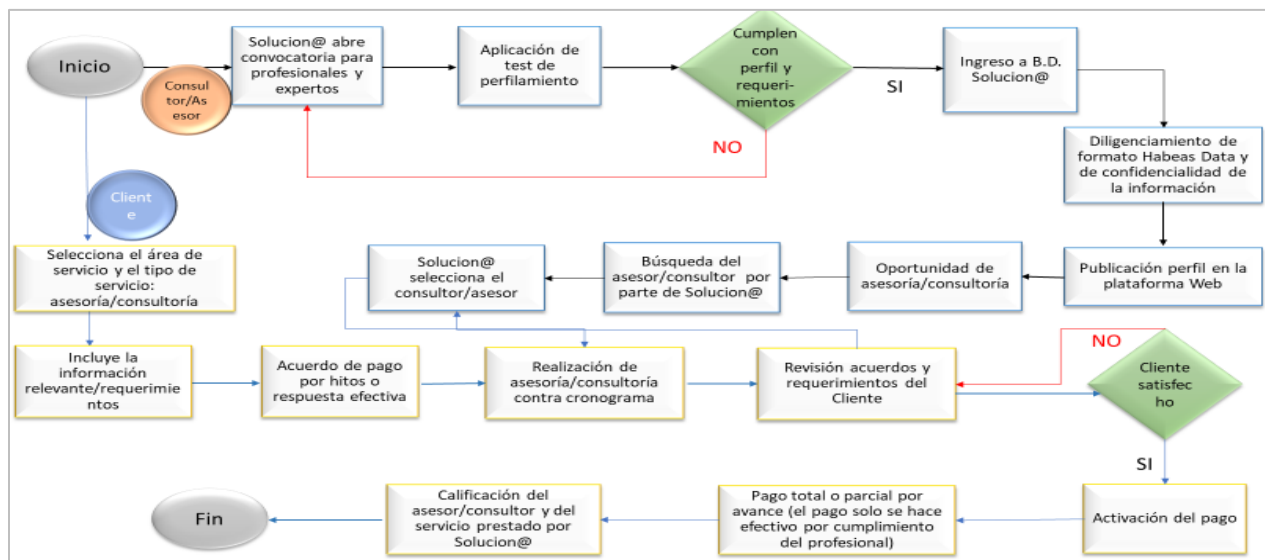
Si el cliente no queda satisfecho por el servicio contratado, se revisarán nuevamente los acuerdos y requerimientos con el asesor/consultor *freelance* para las correcciones necesarias. En este caso se validará si se debe seleccionar un nuevo profesional o si el requerimiento no fue lo suficientemente explícito para determinar los términos de entrega, de lo contrario se busca un nuevo perfil dentro de los mejores *rankings*.

Si el caso atendido por el *freelance* toma más tiempo del estimado dada la dificultad, este deberá documentarlo en la plataforma y se revisará directamente con las partes involucradas, con el fin de revisar alternativas y/o horas adicionales y acordar los hitos.

A continuación se muestra gráficamente el servicio descrito:

Figura 478.

Diagrama de proceso prestación del servicio Solucion@



Fuente: Elaboración propia, 2021

6.4. Necesidades y requerimientos

6.4.1. Recursos humanos

Para la puesta en marcha del modelo de negocio se requiere del siguiente personal calificado contratado directamente:

- Administrador del Sistema: responsable del mantenimiento de la plataforma y el soporte técnico para una óptima operación.
- Coordinador financiero: responsable de liderar y gestionar los recursos económicos necesarios para la operación, así como la gestión y coordinación de las negociaciones con proveedores y demás actividades de tercerización.
- Coordinador de mercadeo: responsable de desarrollar y ejecutar planes y estrategias de *marketing, branding* y publicidad.
- Coordinador de servicio: responsable de liderar y gestionar las actividades de servicio al cliente. De la misma manera tendrá a su cargo la revisión y validación de los perfiles *freelance*.

Se planea tercerizar los procesos de arquitectura, desarrollo y puesta en marcha de la plataforma a través de un proveedor de tecnología.

Los perfiles de los cargos descritos se amplían en el apartado 2.13. de conformación del equipo de trabajo.

6.4.2. Hardware - equipos propios

Para el funcionamiento normal del servicio y cubrir todos los frentes que requiere el modelo de negocio, se requerirán cuatro equipos de cómputo para el personal administrativo.

6.4.3. Servicios virtuales para la plataforma

El modelo de negocio requerirá de un servicio de hosting en la nube, que es el lugar donde se alojará la plataforma web, el cual debe tener la flexibilidad y la escalabilidad necesarias para interactuar de manera segura y rápida con el servicio de correo electrónico, las bases de datos de

clientes y de profesionales, técnicos y expertos que cumplirán con el servicio adquirido. Al usar este recurso en la nube a través del alquiler por demanda inicialmente, se bajarán los costos y se garantizará un servicio constante y de calidad, dado que estará soportado por una red de servidores conectados de manera virtual. Otra ventaja es que tiene la opción de automatizarse y controlarse desde aplicaciones móviles y web para el aseguramiento del servicio.

Una vez el negocio tenga un número de transacciones recurrente, se revisará escalar el servicio a alquiler constante con una tarifa única.

De igual manera, se debe adquirir el dominio del sitio (www.solucionacom.co), que usualmente está incluido dentro del paquete del servicio de hosting y que ofrecen varios proveedores como AWS Amazon, Hostinger, Google, Microsoft, entre otros, los cuales ofrecen paquetes empresariales cuyos pagos se realizan mensualmente e incluyen el sitio web, el almacenamiento, número de visitas a la página, correo electrónico gratuito, el dominio, ancho de banda ilimitado, bases de datos ilimitadas, entre otros servicios propios para el comercio electrónico.

6.4.4. Necesidades de *Software*

Se propone que la plataforma sea desarrollada a la medida y el diseño se realice a través de la técnica *responsive*, que permite visualizar la plataforma en teléfonos inteligentes y tabletas, sin que la imagen y el servicio se distorsionen.

Dicho *software* permitirá cubrir el servicio básico ofrecido como es la generación de casos o *tokens* para el seguimiento a las solicitudes de los clientes, manejo de bases de datos de los perfiles de los profesionales, técnicos y expertos, publicación de contenido (blogs) y espacio para publicitar conferencias y seminarios en temas estratégicos. De la misma manera, contará con la pasarela de pagos inicialmente bajo el modelo Agregador, que permitirá pagar un porcentaje de comisión por cada transacción (entre el 3% y el 3,5%) y es recomendado para negocios que están

iniciando y no cuentan con una estadística de la evolución de las transacciones mensuales. Una vez estabilizado el emprendimiento, se tomará el modelo de *Gateway*, el cual permitirá pagar al operador una sola vez mensualmente, a partir de una escala de transacciones que la pasarela de pagos ofrece y que permitirá minimizar costos.

Igualmente, el *software* diseñado tendrá asegurada la certificación PCI, que es una certificación que estandariza los requerimientos para la seguridad en las transacciones por medios electrónicos y que está autorizada en Colombia.

6.5. Características de la tecnología

Los equipos portátiles de uso administrativo requeridos deben contar con un procesador de alto rendimiento de décima generación, mínimo Windows 10 Pro 64, con disco duro sólido de 256 GB y todas aquellas especificaciones técnicas que faciliten el trabajo remoto. Proveedores como Hewlett Packard y Lenovo tienen equipos portátiles con la robustez necesaria para el uso empresarial.

En cuanto al servicio de hosting por demanda que alojarán la plataforma de Solucion@ así como el dominio, AWS Amazon ofrece el servicio de ejecución de AMI públicas y privadas en el sistema operativo de Windows server a Windows Server 2003 R2, 2008, 2008 R2, 2012, 2012 R2, 2016 y 2019. Además instancias adicionales para Amazon EC2 con Microsoft Windows con SQL Server, Amazon EC2 con SUSE Linux Enterprise Server, Amazon EC2 con Red Hat Enterprise Linux. Dicho servicio se paga por horas o segundos (mínimo 60 segundos), eliminando costos en la planeación, compra y mantenimiento del hardware, permitiendo que se reduzcan los costos para este tipo de modelo de negocios (AWS Amazon. s.f).

Frente al desarrollo del software, el proveedor es quien determinará las características tecnológicas que se requieren para una plataforma funcional, que contenga los requerimientos en

seguridad de la información, pasarela de pagos con una capacidad inicial promedio de 200 transacciones mensuales y la robustez necesaria para soportar 100 usuarios diarios en promedio.

6.6. Plan de servicios

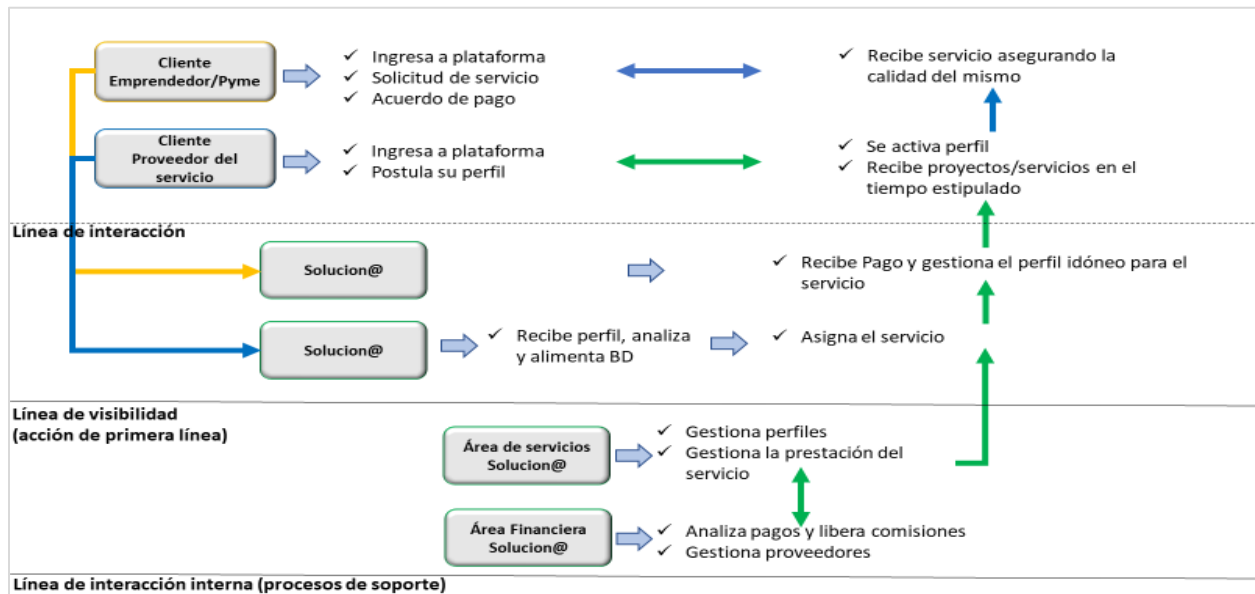
Para este emprendimiento, el servicio al cliente es un punto crítico, por lo que es muy importante planear cada una de las actividades de interacción con el cliente. La plataforma tiene dos tipos de cliente, el emprendedor/empresario y los profesionales/expertos que prestarán el servicio de manera *freelance*, cada uno de ellos interactuará con la plataforma según sea el rol.

El proyecto por su parte, gestionará en la plataforma cada uno de los servicios solicitados por los tipos de clientes. Internamente los procesos de soporte gestionan los perfiles, la prestación del servicio y los pagos correspondientes. Al final los clientes se benefician con la asignación de un servicio para los profesionales/expertos y la prestación del servicio con calidad para los emprendedores/empresarios.

A continuación se muestra gráficamente las interacciones del servicio:

Figura 48.

Interacciones de servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de Service Futures, (s.f.)

6.7. Procesamiento de órdenes y control de la prestación del servicio

Para la prestación del servicio se tienen dos frentes, el primero es el de los clientes quienes publican sus solicitudes y los profesionales y expertos, quienes solicitan la publicación de sus perfiles y prestan el servicio.

A través de la plataforma, se recibirán las solicitudes en filtros separados. Los clientes por un lado requerirán un servicio dentro de un abanico de posibilidades, el cual generará un número de caso o *token* que permitirá realizar el seguimiento. El cliente cancela por anticipado el servicio, pero este no se transferirá hasta que reciba a satisfacción la solución a su requerimiento.

Los profesionales y expertos *freelance* (clientes/proveedores del servicio), tienen dos posibilidades, inscribir su perfil y pagar la membresía para aparecer dentro de las primeras posibilidades de los clientes o inscribir su perfil y esperar cierto tiempo para la validación del mismo. En el segundo caso no serán las primeras opciones para los clientes. A todos ellos se les pagará un porcentaje por el servicio prestado, una vez entreguen el producto/servicio a satisfacción del cliente.

El número del caso del servicio o *token*, es la entrada para que tanto el cliente como el profesional puedan hacer seguimiento, realizar comentarios, ampliar información y prestar el servicio.

6.8. Escalabilidad de operaciones

Es la capacidad de adaptación de la plataforma según se incremente el número de transacciones o solicitudes de servicio mensuales, sin que en ningún caso se afecte la calidad del servicio y del uso de la plataforma.

Los proveedores como AWS Amazon, Google Cloud, entre otros, ofrecen una variedad de posibilidades para incrementar los servicios de hosting que se adecuan al modelo de negocios, a

medida que este va creciendo. En este caso, en la plataforma se iniciará con un servicio por demanda con una cantidad pequeña de transacciones y, posteriormente, se ampliará a un servicio constante con una tarifa única por un periodo determinado a medida que el servicio así lo requiera y que dependerá del éxito del proyecto.

6.9. Capacidad del servicio

La capacidad del servicio que se ofrece depende de la volubilidad de la demanda de los servicios ofrecidos por la solución, del comportamiento de los clientes y su entorno empresarial y de la tendencia del comercio electrónico en la Región motivado aún más por la pandemia del Covid 19.

En la medida que el negocio crezca, así mismo se ampliará la oferta de servicios a otros sectores y en otros frentes. De la misma manera, se realizará la escalabilidad de operaciones necesaria para entregar en términos de calidad y tiempo el servicio o producto requerido por el cliente, lo que permitirá ser competitivos dentro del mercado digital.

6.10. Modelo de gestión integral del proceso

Para definir el modelo de gestión integral del proceso, se deben tener en cuenta todos los procesos definidos para la prestación del servicio y su integración e interrelación, así como todos los planes de acción, políticas y lineamientos para alcanzar los objetivos bajo estándares de calidad aceptados.

El modelo de gestión integral del proceso deberá tener en cuenta:

- Política del sistema de gestión integral
- Objetivos del sistema de gestión integral
- Indicadores de gestión
- Mapa de procesos

Esta integración permitirá que el modelo de negocios esté alineado con las políticas y estándares de calidad mínimos permitidos para la prestación del servicio.

6.11. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad del servicio

Con el fin de asegurar la calidad del servicio ofrecido por la solución, se debe definir la política de calidad que estará respaldada y documentada en los manuales de procesos y procedimientos debidamente versionados y autorizados, y cuyas acciones estarán encaminadas a asegurar al cliente la calidad de la prestación del servicio, así como la mejora continua del proceso. Dicha política debe ser explícita en cuanto al manejo de información confidencial de los clientes y de los clientes/proveedores del servicio (profesionales freelance).

Se propone como política de calidad asegurar la calidad de los asesores y consultores, el control y seguimiento a los cronogramas y seguimiento a la calificación de los perfiles con índice de satisfacción del 90%, por debajo de este índice serán eliminados de la base de datos. Se hará seguimiento a los KPI’s para medición de consultores y de los sistemas de seguridad cibernética, con el fin de controlar la prestación del servicio y mejorar continuamente.

A continuación se muestran algunos indicadores de gestión o KPI’s que permitirán medir el servicio ofrecido, hacer seguimiento, asegurar y mejorar la calidad del mismo a partir de acciones preventivas y correctivas:

Tabla 20

Indicadores para el aseguramiento de calidad

Producto/Proceso	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia
Oportunidad del servicio	Cumplir de manera objetiva con los requerimientos de los clientes en términos de tiempo, costo y calidad	Número total de servicios prestados oportunamente y bajo los requerimientos del cliente/Total de servicios del periodo	Mayor o igual a 90%	Mensual

Producto/Proceso	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia
Calidad de los profesionales/expertos <i>freelance</i>	Mejorar el reclutamiento de los perfiles consultores <i>freelance</i>	Número de casos cumplidos/Total de servicios prestados	Mayor o igual a 90%	Mensual
Satisfacción del cliente	Maximizar el grado de satisfacción de los clientes	Número de encuestas de satisfacción con calificación promedio de 4,5/Total de encuestas aplicadas en el periodo	Mayor o igual a 95%	Mensual
Satisfacción del cliente	Maximizar el grado de satisfacción de los clientes	NPS (<i>Net Promoter Score</i>) Número total de respuestas positivas a la pregunta "recomendaría nuestra marca"/Total de encuestas del periodo	Mayor o igual a 95%	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2021

6.12. Proceso de investigación y desarrollo

El modelo de negocios requiere investigación permanente en tendencias y avances tecnológicos, así como en las necesidades de los nuevos emprendedores y empresarios. También requiere un desarrollo continuo de la plataforma para mejorar la experiencia del cliente, a medida que se obtenga el éxito deseado del proyecto.

La investigación en este proyecto debe ser una constante para ser competitivos en el sector del comercio electrónico, dado que se deben explorar temas tales como tendencias del *e-commerce*, plataformas digitales con mejores experiencias, *fintech*, términos legales, confidencialidad de la información, entre otros temas. El modelo de negocios será competitivo por su razón de ser y por estar en una constante investigación y desarrollo de nuevas experiencias en la industria digital y virtual.

6.13. Plan de compras

El plan de compras tendrá como objetivo tener las herramientas necesarias para operar eficientemente. Así, las compras estarán centralizadas en equipos de cómputo, *hosting*, dominio y *software* para el desarrollo de la aplicación. El plan se estructura de la siguiente manera:

Tabla 21

Plan de compras

Compra	Tiempo del proyecto (semanas)						
	1	2	3	4	5	6	7
Hosting				■			
Dominio					■		
Software	■	■	■	■			
Equipos de cómputo					■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El plan de compras debe iniciar con la negociación del desarrollo del software, una vez se tenga un 70% del desarrollo, se debe adquirir el *hosting* para las pruebas requeridas, posteriormente se adquiere el dominio para subir la plataforma y hacer un plan piloto. Por último, se adquieren los equipos de cómputo para los procesos de gestión y soporte.

6.14. Costos

Los costos promedio asociados al tema tecnológico se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 22.
Costos tecnología

Descripción	Valor
Arquitectura WEB	\$ 65.000.000
Convenio con pasarela de pagos	\$ 8.769.375
Plataforma WEB (Mantenimiento, hosting, seguridad)	\$ 13.330.000
Licencias Office, Antivirus	\$ 2.000.000
Equipos personal administrativo	\$ 17.100.000
	\$ 106.199.375

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.15. Infraestructura

Para la implementación del proyecto no se necesita una infraestructura física ni tecnológica propias. En el análisis realizado se ha documentado que la infraestructura tecnológica estará alojada en la nube y será adquirida bajo la figura de alquiler del espacio, a través de un proveedor prestador de este servicio que puede ser AWS Amazon, Google Cloud, Microsoft, entre otros.

La conexión de la red estará a cargo de los proveedores que prestan el servicio a nivel empresarial como Movistar y Claro, que son los más conocidos en Colombia.

Toda la infraestructura tecnológica estará respaldada con las certificaciones requeridas para el uso y manejo de información confidencial, así como para las transacciones realizadas a través de la pasarela de pagos.

De la misma manera, los proveedores del hosting están en la capacidad de ofrecer el servicio requerido para la escalabilidad de la operación.

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1. Análisis estratégico

Como se ha evidenciado a lo largo de la entrega de esta investigación, las condiciones externas para la implementación de la solución tecnológica son favorables, el número creciente de trabajadores autónomos, las tendencias a la flexibilidad e independencia laboral adquieren una mayor relevancia en el mercado; así mismo la necesidad de contar con asesoría calificada se convierte en una prioridad para las empresas y emprendedores como elementos clave para enfrentar los retos estratégicos.

De las fuerzas externas que representan un mayor impacto en la formulación estratégica se encuentra la amenaza de nuevos participantes, por ser un mercado en crecimiento de alta aceptación, el ingreso de nuevas plataformas enfocadas en abarcar la mayor cantidad de trabajos y ofertas de servicios que van desde labores simples como desarrollo de logos, página *web*, traducciones y ante las condiciones favorables externas, asesoría legal.

Existe una facilidad de ingreso de nuevos competidores actualmente al mercado colombiano, ante las pocas barreras como economías de escala, con un bajo impacto en la estructura de precios actual del mercado; diferenciación de productos porque existe una gran diversidad de competidores con énfasis en tareas pequeñas; bajas necesidades de capital, dado que por el tipo de sector no se requiere una alta inversión en investigación y desarrollo, esta se da en la medida de la cantidad de funcionalidades que se quieran incorporar en cada plataforma y el alcance de la mismas; costos cambiantes que se mantienen bajos debido a la gran variedad de proveedores; acceso a canales de distribución sin restricciones y política gubernamental, así como expectativa de la reacción de los actuales competidores (Porter, 2008). Los competidores en su mayoría son plataformas extranjeras o no se encuentran suficientemente consolidados localmente. Para trazar

el camino estratégico se fijan los siguientes objetivos que orientaran las acciones de la plataforma:

- Ser una plataforma simple que sirva como herramienta para la construcción de valor.
- Brindar asesoría o consultoría superando las expectativas de los clientes
- Convertirse en un aliado estratégico en la toma de decisiones
- Generar nuevas fuentes de empleabilidad y ocupación de alta calidad sostenible.

Como Estrategia genérica la propuesta de la plataforma está orientada a la **diferenciación**, esta permitirá que el cliente Pyme y emprendedor, así como el profesional, perciban esta solución como única y exclusiva, permitiendo la generación de rendimientos superiores, creando una base de clientes leales de largo plazo y estableciendo una posición defendible creando una barrera de entrada. Esta estrategia será acorde con el tipo de servicio ofrecido y se busca una identificación del cliente con consultoría de calidad, para lo cual la base de profesionales debe ser adecuadamente seleccionado como elemento relevante en la experiencia del cliente

En el siguiente apartado se analizarán la dinámica del modelo de negocio a través de la herramienta PES estratégico (Producto, Experiencia, Servicio), que permitirá la identificación del funcionamiento del modelo.

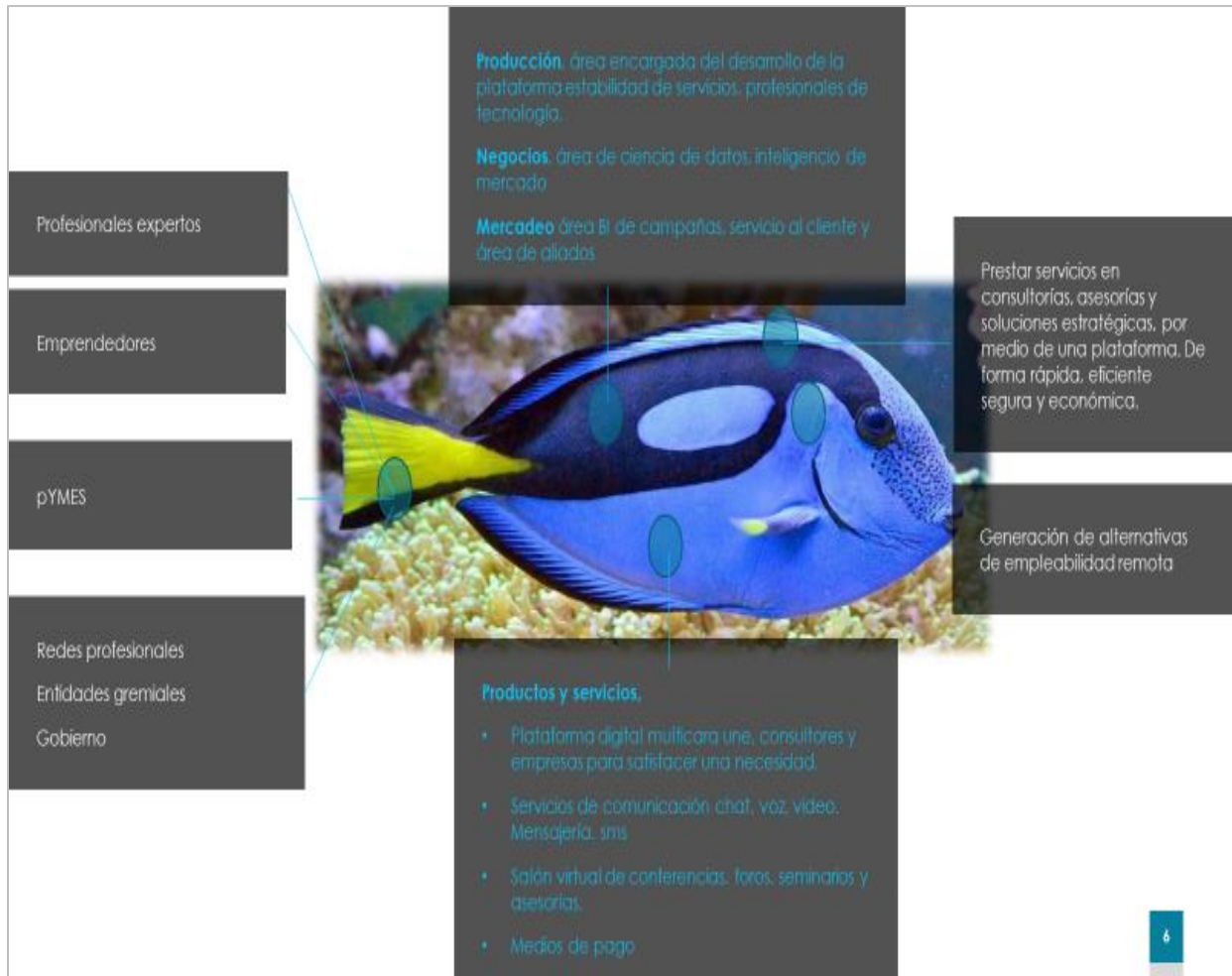
7.1.1. Análisis PES estratégico

En la primera etapa se describen las variables que componen el PES Estratégico de la solución para identificar el tipo de empresas, así como la versatilidad que va a tener en el océano azul, la capacidad de reacción frente a cambios en el entorno, la flexibilidad para la transformación y el lanzamiento de nuevos productos.

En la estructura hay una gran concentración en la parte central en productos y servicios, así como operaciones y áreas. Se identificaron cuatro grandes motores y una orientación muy leve que permitirá dar una dirección clara al proyecto.

Figura 49.

PES estratégico de Solución



Fuente: Elaboración propia, 2020

7.2.Misión

El primer componente de la gestión estratégica es la elaboración de la declaración de la misión de solución tecnológica, la cual proporciona el marco en el cual se generarán las

estrategia y tácticas, que incluya la razón de ser, el estado deseado, la declaración de valores y las principales metas (Hill et al., 2019).

Partiendo de la definición de la actividad, la misión se formulará en función de los aspectos de grupo de clientes (emprendedores y empresarios Pymes) y los profesionales con conocimientos y experiencia. También se debe tener en cuenta la satisfacción de las necesidades de asesoría en áreas diversas, mediante las habilidades y/o componentes diferenciales.

Proporcionar una solución tecnológica estratégica para emprendedores y Pymes donde pueden obtener consultoría y asesoría de calidad a la medida.

7.3. Visión

Esta es la proyección del estado deseado, el objetivo es que la plataforma sea fuente constante de consultas de todo emprendedor y Pyme que necesite una solución rápida y efectiva en el desarrollo de sus negocios, enfocados en las necesidades de incremento de ventas, expansión, ante situaciones de crisis o en momento en lo que se requiera innovar o lanzar un producto al mercado.

Contribuir en la generación de oportunidades y logro de objetivos para nuestros clientes, generando relaciones de largo plazo.

7.4. Análisis DOFA

A continuación se presenta un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la implementación de la propuesta (ver tabla 22).

Tabla 23.
Fortalezas y debilidades de la solución

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> Los creadores no tienen conocimiento en desarrollo de plataformas 	<ul style="list-style-type: none"> Es un producto innovador en el mercado Ofrece economía y rapidez Crea nuevas alternativas para empleabilidad Permite la creación de nuevas funcionalidades a solicitud del cliente
Debilidades Usuarios	Fortalezas Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> Tiempos operativos para validación de experiencia y títulos Conflictos por pagos o calidad de las entregas en proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece alternativas para disminuir costos Economía para acceder a consultorías y asesorías de alta calidad Se pueden seleccionar en línea los consultores asesores que se ajusten al proyecto Pago <i>on line</i> Se puede calificar tanto a profesionales como a empresas
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Falta de personal con conocimiento técnico Por ser un campo nuevo puede generar confusiones y existir complejidad en el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Un sitio integral más que una red social Capacidad para desarrollar nuevos servicios y beneficios Un sitio para compartir conocimiento Conectividad inmediata Proveedores indirectos de empresas para gestión del conocimiento Capacidad de ampliación de servicios
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Inseguridad de los clientes para el uso o pago por la plataforma Puede que se contrate por fuera de la plataforma Mayor capacidad financiera de empresas extranjeras, Regulación de trabajo autónomo 	<ul style="list-style-type: none"> Variedad de alternativas para financiación para emprendimiento Creciente demanda en de trabajos autónomos. Colombia es país de mayor espíritu emprendedor de Latinoamérica de (Ipsos, 2021) Alto Costo de servicios de consultoría tradicional.

Fuente: Elaboración propia, 2021

7.5. Estructura organizacional

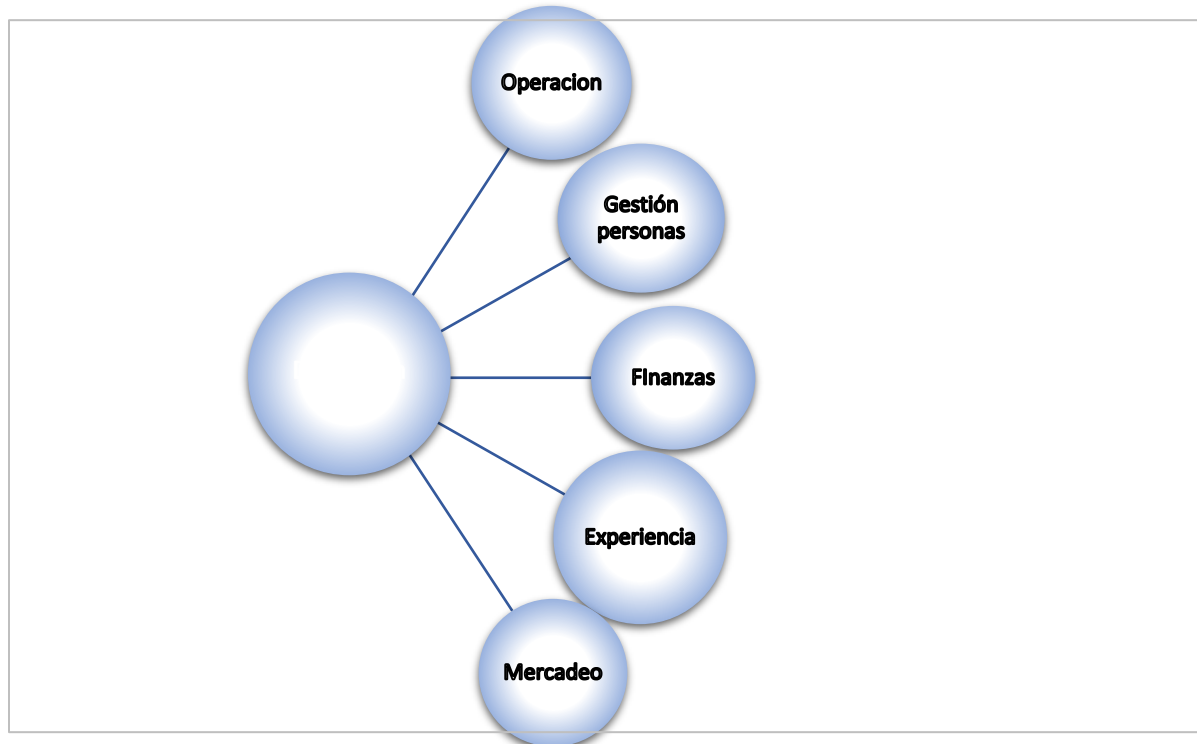
Los objetivos de la organización tendrán como fin mantener la buena imagen de la empresa, mantener la rentabilidad, la buena percepción de calidad por parte del cliente, responsabilidad social y la prestación de servicios con altos estándares de calidad. Así mismo, la incorporación de principios que sean pilares de ejecución, para lograr una coordinación y sinergia, entre los cuales se encuentran: facilitar la coordinación, principio de autoridad como elemento de disciplina y correcta gestión, la responsabilidad sobre las acciones de los vinculados, el principio de definición de cada puesto y la relación con otras unidades, contingencia y gestiones de previsión para la continuidad de la operación (Polanco et al., 2020).

Por la naturaleza de la empresa es necesario mantener una estructura que sea flexible y que se acondicione fácilmente al entorno y a los cambios. Una estructura por redes que se fundamente en el proceso, apoyada en tecnología para conectar unidades, permitiendo la contratación de externos para diferentes tareas y coordinados por cada área funcional, dando un enfoque hacia el cliente y el mejoramiento. Permitirá la incorporación de unidades productivas independientes y autónomas, que avancen más rápidamente en las diferentes entregas.

Con esta estructura organizacional se pretende una orientación a la eficiencia, eficacia, calidad y planeación. Las tomas de decisiones serán conjuntas de acuerdo a los diversos criterios que pueden ser individuales o grupales

Figura 501.

Estructura organizacional de la solución



Fuente: Elaboración propia, 2021

7.6. Perfiles y funciones

Uno de los grandes retos de las organizaciones es como llevar sus valores a la práctica y como transformarlos en herramientas útiles (Alles, 2016). Las competencias y los valores en la empresa se encuentran relacionados, por lo que en esta fase se plantean como parte de la definición.

Las competencias cardinales que se desean en todos los colaboradores y personas vinculadas a la empresa se describen como Compromiso, Proactividad, Creatividad y Orientación a resultados.

Tabla 24.
Perfiles y funciones de la solución

Rol	Perfil	Funciones
Director	Profesional con MBA, creatividad, pensamiento crítico, innovador con alta orientación a resultados y liderazgo flexibilidad capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Definir la estrategia, pautas y seguimiento de la estrategia Velar por gestionar los márgenes de rentabilidad de la empresa. Crear nuevos modelos de negocio para Lograr la sinergia en la empresa para entregar un servicio con alto estándares, excediendo las expectativas del cliente.
Operaciones	Profesional ingeniero industrial o de sistemas o administración de empresas, capacidad resolutive, habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Velar por el correcto funcionamiento de todos los procesos de la empresa Gestionar adecuadamente los recursos y la operación siempre garantizando la calidad a los clientes Optimizar los procesos de la empresa Implementar políticas que contribuyan a la eficiencia de la empresa
Gestión de personas	Profesional en psicología, administración, administración de empresas con experiencia en implementación del área de gestión humana, liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Atraer y retener el talento Planificación de la fuerza laboral Desarrollo e implementación de programas de cultura organizacional Gestionar y planificar la fuerza laboral
Experiencia	Profesional en administración, mercadeo, ingeniería industrial, capacidad de análisis de datos, experiencia previa.	<ul style="list-style-type: none"> Construir la visión de servicio y experiencia al cliente Diseñar los indicadores de medición de satisfacción del cliente interno y externo Implementar las políticas de calidad e indicadores Diseñar los canales de atención
Mercadeo	Profesional en mercadeo, administración experiencia en marketing digital, adaptabilidad, creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan de mercadeo Gestionar el presupuesto Medir el retorno de las acciones de marketing Monitorear el mercado Experto en marketing de contenido Generar demanda de productos y servicios

7.7. Esquema de contratación y remuneración

En las fases iniciales usualmente los líderes del proyecto contarán con una remuneración fija, ya que los beneficios serán reinvertidos en el proyecto y se tendrá un presupuesto asignado, manejando un sistema de contratación por esquemas *freelance* inicialmente o por proyectos con un sistema de pago por hora, para mantener unos costos bajos que permitan el crecimiento inicial en sus primeras etapas.

Una vez se logre un flujo de caja robusto, se evaluará la posibilidad de contratación de personal en labores de mayor impacto de las cinco áreas enunciadas en el anterior punto, con asignaciones mensuales de acuerdo al nivel de experiencia de entre \$2,5 a los \$5 millones de pesos, con un esquema de contratación directa.

7.8. Factores clave de la gestión del talento humano

La visión y la estrategia son elementos que están limitados a un número reducido de personas, por lo que es recomendable que sean conocidos y adoptados por todos los colaboradores como parte de la cultura de la empresa. El modelo construido a partir de estos elementos permitirá llegar a los objetivos organizacionales (Alles 2016). La visión y la estrategia deben ser incorporadas como parte de la comunicación y en todas las dimensiones de la gestión de personas.

A continuación, se recomienda la incorporación de un modelo de gestión por competencias, el cual permitirá llevar a cabo los procesos de contratación, la evaluación de resultados y el direccionamiento deseado.

- Dimensiones de gestión: en los indicadores de esta dimensión se evaluarán los resultados conseguidos frente a los presupuestos trazados para las áreas de mercadeo en ventas, conversión de clientes, efectividad de acciones de *marketing* y clientes nuevos.

- En el área de experiencia, el elemento que hace parte de la estrategia de las empresas y que cobra relevancia es la calificación del cliente en todas sus interacciones, incorporando indicadores como NPS, que permitirán medir su grado de satisfacción.
- En Operaciones, en función de eficiencia de procesos, la continuidad de servicios y la eficiencia en costos.
- Dimensión Comportamental: las evaluaciones 360° y 180° permitirán brindar espacios de evaluación por la dirección y la autoevaluación de los colaboradores que permitirán espacios de *feedback*.

7.9. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

El sistema de incentivos buscará motivar el desempeño superior y mantener un ambiente enfocado a la alta productividad, se tendrán en cuenta tres factores que pueden generarse individualmente o en colectivo y por áreas o procesos.

- Evaluación de desempeño superior: permitirá un mayor incremento en la base salarial
- Cumplimientos sobresalientes en indicadores: que logren impactos positivos en la empresa en aspectos de incremento de clientes, eficiencia, lealtad y recurrencia de clientes.
- Desarrollo e innovación de proyectos: nuevas líneas de productos o servicios que generen beneficios a la empresa.

7.10. Esquema de gobierno corporativo

El sistema flexible con una estructura organizacional menos rígida, participativa, que responde a la necesidad inmediata del cliente y el mercado propuesto, debe mantener la cohesión mediante un marco de actuación de los miembros, que permitan el trabajo coordinado y sinérgico entre todas las unidades, pero bajo una estructura consistente. El gobierno de una organización y

el cómo se lleva cabo, es uno de los elementos que da la configuración necesaria para el correcto funcionamiento (González-Franco 2018). En este contexto Se definen los siguientes principios

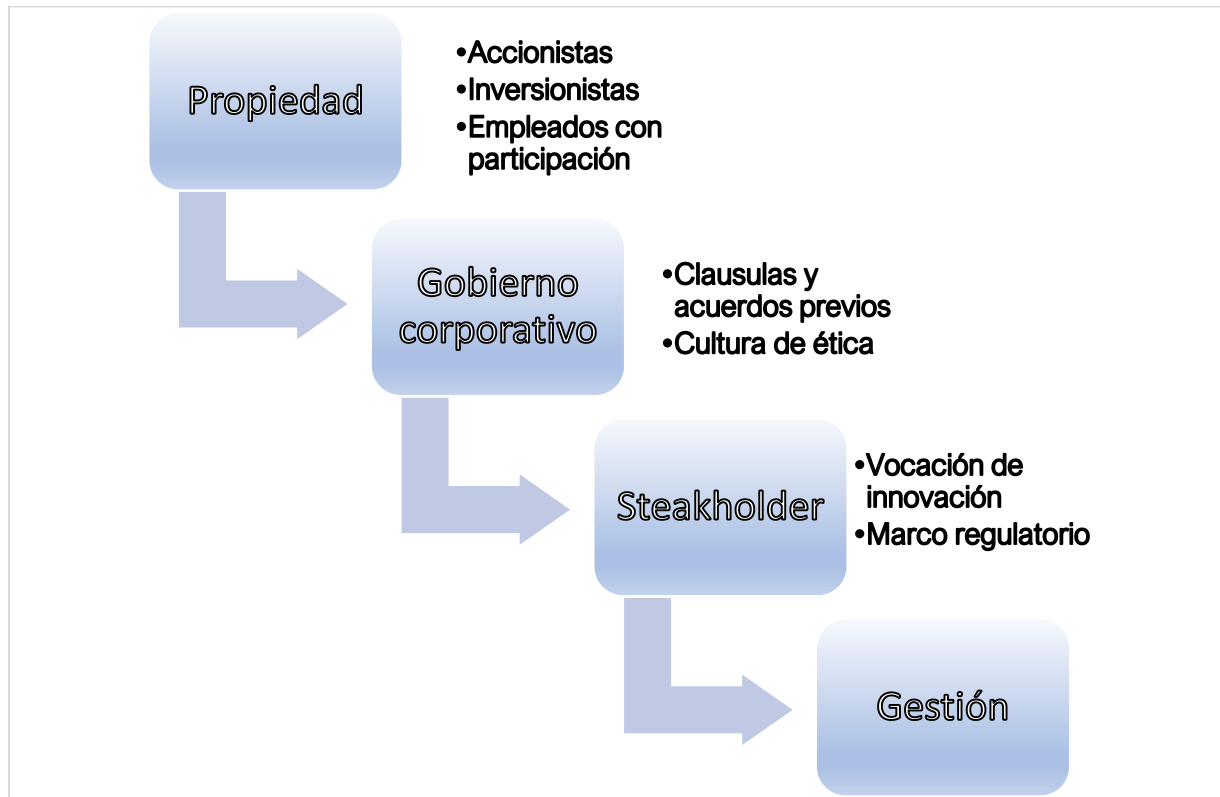
- Garantizar la revelación oportuna de todas las situaciones legales, financieras y ámbitos de gobierno
- Facilitar el ejercicio de todos los socios o accionistas.
- Promover la transparencia en el ámbito de aplicación de la normatividad fiscal y de supervisión en todas las áreas.

Es conveniente llegar a diferentes acuerdos antes de iniciar la operación, afín que quede establecido como una hoja de ruta en aspectos que permitan dar claridad en los roles y los límites entre socios, empleados y directores, para garantizar la funcionalidad de la empresa (Superintendencia de Sociedades, 2020).

- Ingreso de nuevos socios
- Decisiones estratégicas y operativas
- Relaciones entre socios o accionistas
- Disposiciones sobre dividendos
- Como se abordará decisiones sobre nuevos capitales de endeudamiento y riesgo

Figura 512.

Esquema de gobierno corporativo de la solución



Fuente: Elaboración propia, 2021

Se debe fomentar una cultura empresarial sólida, que permita la protección del capital de gestión del conocimiento, implementado cláusulas y sistemas de protección de potencial fuga de información. Para llevar a cabo con éxito este proceso es recomendable nombrar un oficial de protección de la información, que vele por el adecuado resguardo llevando a cabo las acciones y entregando información al día sobre la gestión en este campo. De igual forma esta cultura debe fomentar el trabajo en equipo y la pronta toma de decisiones frente a situaciones que atenten contra la integridad de las empresas o sus trabajadores.

7.11. Aspectos legales

Se debe cumplir con las normas, leyes, decretos y políticas del Estado para una sana prestación del servicio. A continuación, se describen algunas normas que permiten la integralidad de las organizaciones en todas las dimensiones.

- Constitución Política de Colombia de 1991.
- Ley 23 de 1982: sobre el tema de derechos de autor, en cuanto a la generación y creación de material, el cual es usado con los fines descritos en cada proyecto, así mismo como este no puede ser duplicado ni comercializado sin haberse cumplido el acuerdo entre las partes. Protección del desarrollo y gestión del conocimiento empresarial como *software*, así como la protección sobre nuevos desarrollos encomendados para las empresas de la de la solución tecnológica.
- Ley 527 de 1999: Ley de medios virtuales y comercio electrónico para la regulación de mensajes de datos, firmas digitales, comercio electrónico, en el ámbito de desarrollo de las actividades de la solución al enviar notificaciones, firma digital y aceptaciones.
- Ley 1341 de 2009: principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la información de las TIC, aplicación para la libre competencia, protección de los derechos del usuario y el derecho de uso de tecnologías.
- Ley 1581 de 2012: Ley de Habeas Data, regula y salvaguarda la información asociada a personas, en este caso información de trayectoria profesional y laboral, información académica, etc., la cual es consignada por los clientes directamente en la página web de la solución. Establecer los mecánicos de recolección de autorización, así como la revocatoria de la misma y los mecanismos para la supresión o modificación de la información.

- Ley 1314 de 2019: Normas NIIF, aseguran que la información contable este acorde con los principios aceptados en Colombia.
- Resolución 0312 de 2019 y Decreto 1072 de 2015: Disposiciones legales del Sistema General de Salud y Trabajo (SGST).
- Pacto Mundial de la ONU (2000): presenta los lineamientos de sostenibilidad mediante los cuales se garantizan las condiciones básicas de la capacidad tecnológica, científica y suficiencia en servicios.
- Acuerdos de confidencialidad: este mecanismo en las etapas iniciales, permitirá proteger el desarrollo de la empresa en sus primeras etapas de ser utilizado comercializado o para evitar el plagio.

7.12. Estructura jurídica y tipo de sociedad

La ley colombiana 1429 de 2010 concerniente a la formalización y generación de empleo, otorga incentivos a la formalización en las etapas iniciales. Para este proyecto en su etapa inicial será definida como pequeña empresa por tener menos de 50 trabajadores y activos no mayores a los 5.000 salarios mínimos en aportes de impuestos de renta exenta y será progresivo.

Es importante realizar el respectivo registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de logos, colores, y todo lo relacionado con la empresa como parte de los derechos de autor.

La estructura recomendable para este emprendimiento es la creación de una sociedad por acciones simplificada S.A.S., ya que ofrece ventajas de poder modificarse en cualquier momento, da mayor credibilidad ante inversionistas y proveedores y existe una legislación de protección que les permite emitir acciones de diferentes tipos como son: ordinarias, con o sin derecho a voto, permitiendo una mayor flexibilidad.

8. Aspectos financieros

8.1. Objetivos financieros

El objetivo del análisis financiero para el presente proyecto es determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar inversiones necesarias para el funcionamiento del proyecto, además uno de sus principales objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a la actividad a invertir.

El estudio financiero se ha dividido en cinco partes: Presupuestos de ventas, costos e inversión a cinco años, estados financieros proyectados, flujo de caja, indicadores financieros y fuentes de financiación. En los siguientes puntos se abordan de forma específica el desarrollo de cada uno de estos componentes en función de la propuesta de puesta en marcha del proyecto.

8.2. Política de manejo contable y financiero

El proyecto en su puesta en marcha, de conformidad con las disposiciones vigentes emitidas por la Ley 1314 de 2019 reglamentada por los Decretos 2483 de 2018 y anteriores, preparará sus Estados Financieros de conformidad con Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia (NCIF), las cuales se basan en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), junto con sus interpretaciones traducidas al español y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por su sigla en inglés), vigentes al año 2021 o a la fecha de su puesta en marcha.

Las políticas y prácticas utilizadas en la preparación de los estados financieros deberán estar acorde a las normas vigentes y aprobadas en Colombia con los estándares internacionales y normas e instrucciones específicas establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

A continuación, se describen las principales políticas contables adoptadas por la Compañía para la preparación de los estados financieros:

8.2.1. Transacciones en moneda extranjera

Las transacciones en moneda distinta a la moneda funcional de la entidad (moneda extranjera) son registradas utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se efectúan las operaciones. Al final de cada periodo que se informa, las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera son reconvertidas a los tipos de cambio vigentes a esa fecha. Las partidas no monetarias registradas al valor razonable, denominadas en moneda extranjera, son reconvertidas a los tipos de cambio vigentes a la fecha en que se determinó el valor razonable. Las partidas no monetarias calculadas en términos de costo histórico, en moneda extranjera, se convertirán utilizando la tasa de cambio en la fecha de la transacción.

8.2.2. Instrumentos financieros

Los activos y pasivos financieros se reconocen cuando una entidad pasa a formar parte de las disposiciones contractuales del instrumento.

8.2.3. Activos financieros

Los activos financieros se clasifican dentro de las siguientes categorías: activos financieros medidos “al costo amortizado”, “al valor razonable con cambios en los resultados”, “al valor razonable con cambios en otro resultado integral”. La clasificación dependerá del modelo de negocio que se usará para gestionar los activos financieros y de las características de los flujos de efectivo contractuales.

8.2.4. Método de la tasa de interés efectivo

El método de la tasa de interés efectivo es un método de cálculo del costo amortizado de un instrumento financiero y de imputación del ingreso financiero a lo largo del período relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa de descuento que se nivela exactamente en los flujos de efectivo por cobrar o por pagar estimados (incluyendo comisión, puntos básicos de intereses

pagados o recibidos, costos de transacción y otras primas o descuentos que estén incluidos en el cálculo de la tasa de interés efectiva), a lo largo de la vida esperada del instrumento financiero o, cuando sea adecuado, en un periodo más corto, con el importe neto en libros en el reconocimiento inicial.

8.2.5. Inversiones mantenidas hasta el vencimiento

Las inversiones mantenidas hasta el vencimiento son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables y fechas de vencimiento fijas que la solución tiene la intención afirmativa y capacidad de mantener hasta el vencimiento. Luego del reconocimiento inicial, las inversiones mantenidas hasta el vencimiento se miden al costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectiva menos cualquier deterioro.

8.2.6. Cuentas por cobrar comerciales

Se miden por su precio de transacción tal como lo define la política de ingresos, si dichas cuentas comerciales por cobrar no tienen un componente financiero significativo; si existiese un componente de financiación significativo se ajustará el importe comprometido de la contraprestación para dar cuenta de los efectos del valor temporal del dinero. Se medirá el deterioro de sus cuentas comerciales por cobrar bajo el enfoque simplificado, según el cual se reconocen pérdidas por toda la vida del instrumento para todos los activos contractuales. Esto implica utilizar la información razonable y fundamentada sobre los hechos pasados, las condiciones presentes y provisiones razonables respecto de las condiciones económicas futuras al valorar la pérdida esperada, siempre y cuando obtener dicha información no suponga costos o esfuerzos excesivos.

8.2.7. Pasivos financieros

Un pasivo financiero se clasifica para el valor razonable con cambios en resultados cuando es un pasivo financiero que se clasifica como mantenido para negociar o como al valor razonable con cambios en el resultado. Un pasivo financiero se clasifica como para negociar sí:

- Ha sido adquirido principalmente para propósitos de su recompra a corto plazo; o
- Al momento del reconocimiento inicial forma parte de un portafolio de instrumentos financieros manejados por la Compañía y se tiene evidencia de un patrón actual reciente de beneficios a corto plazo; o
- Es un derivado que no ha sido designado y efectivo como instrumento de cobertura o garantía financiera.

Un pasivo financiero (que no sea un pasivo financiero mantenido para negociar), podría también ser designado como un pasivo financiero al valor razonable con cambios en los resultados al momento del reconocimiento inicial sí:

- Otros pasivos financieros, (incluyendo los préstamos y las cuentas por pagar comerciales y otras) se miden posteriormente al costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectiva.
- Propiedad, planta y equipo, los enseres y equipos se expresan al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro reconocidas.

La depreciación es cargada a fin de eliminar el costo o la valoración de los activos (distintos a los terrenos y propiedades en construcción), menos su valor residual sobre sus vidas útiles, utilizando el método de línea recta. La vida útil estimada, valor residual y método de depreciación son revisados al final de cada período sobre el que se informa, siendo el efecto de cualquier cambio en el estimado registrado sobre una base prospectiva.

Se dará de baja una partida de propiedad, planta y equipos al momento de su disposición o cuando ya no se espera que surjan beneficios económicos futuros del uso continuado del activo. La ganancia o pérdida que surja del retiro o desincorporación de un activo de propiedad, planta y equipo es calculada como la diferencia entre las ganancias por ventas y el importe en libros del activo, y reconocida en ganancias o pérdidas.

A continuación, se detallan las vidas útiles estimadas para cada clase de propiedades, planta y equipo:

- Edificios Derecho de uso: 10 años
- Maquinaria y equipo: 10 años
- Vehículos: 10 años
- Muebles y Enseres: 10 años
- Equipo de computación y comunicación: 5 años
- Equipo de vigilancia: 5 años

8.2.8. Activos intangibles

Los activos intangibles con vida útil definida adquiridos de forma separada, son registrados al costo menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro acumulada. La amortización se reconoce con base en el método de línea recta sobre su vida útil estimada. La vida útil estimada y método de depreciación son revisados al final de cada período sobre el que se informa, siendo el efecto de cualquier cambio en el estimado registrado sobre una base prospectiva. Los activos intangibles con vida útil indefinida que son adquiridos separadamente se registran al costo menos cualquier pérdida por deterioro acumulada.

8.2.9. Baja de activos intangibles

Un activo intangible se da de baja al momento de su disposición, o cuando no se esperan beneficios económicos futuros de su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja en libros de un activo intangible, medidas como la diferencia entre los ingresos netos provenientes de la venta y el importe en libros del activo se reconocen en ganancias o pérdidas al momento en que el activo es dado de baja.

8.2.10. Impuestos

El gasto del impuesto sobre la renta, representa el valor del impuesto sobre la renta por pagar y el valor del impuesto diferido.

8.2.11. Impuesto corriente

El impuesto por pagar corriente se basa en las ganancias fiscales registradas durante el año. La ganancia fiscal difiere de la ganancia reportada en el estado [de ganancias o pérdidas y otro resultado integral, estado de ganancias o pérdidas], debido a las partidas de ingresos o gastos imponibles o deducibles en otros años y partidas que nunca son gravables o deducibles. El pasivo de la Compañía por concepto del impuesto corriente se calcula utilizando las tasas impositivas aprobadas al final del periodo sobre el cual se informa.

8.2.12. Impuesto corriente y diferido del año

Los impuestos corrientes y diferidos se reconocen en resultados o pérdidas, excepto cuando se relacionan con partidas que se reconocen en otro resultado integral o directamente en el patrimonio, en cuyo caso, los impuestos corrientes y diferidos también se reconocen en otro resultado integral o directamente en el patrimonio, respectivamente. Cuando el impuesto corriente o el impuesto diferido que se origina de la contabilización inicial de una deuda de negocios, el efecto impositivo se incluye en la contabilización de la combinación de negocios.

8.2.13. Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando La Compañía tiene una obligación presente (ya sea legal o implícita) como resultado de un suceso pasado donde es probable que la Compañía tenga que cancelar la obligación, y puede hacerse una estimación fiable del valor de la obligación. El importe reconocido como provisión debe ser la mejor estimación del valor necesario para cancelar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres correspondientes. Cuando se mide una provisión usando el flujo de efectivo estimado para cancelar la obligación presente, su importe en libros representa el valor presente de dicho flujo de efectivo (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).

8.2.14. Reconocimiento de ingresos

La solución documentada reconocerá los ingresos de las siguientes fuentes principales:

- Principalmente a través de las comisiones recibidas por la prestación de servicio como intermediador entre clientes y consultores.
- Suscripción de los profesionales a la plataforma por medio de una cuota anual.
- Membresías para empresarios y emprendedores de pago anual.
- Otros ingresos, por medio de la programación de foros, congresos, conversatorios, publicación de investigaciones y soportes rápidos.

Los ingresos se miden en función de la contraprestación especificada con los clientes y excluyen los saldos cobrados en nombre de terceros. La Compañía reconoce los ingresos cuando se obtiene el visto bueno por parte del cliente sobre el grado de avance o sobre la culminación exitosa de la consultoría, por lo que se procede también a reconocer el valor a pagar al consultor menos la comisión a que tiene derecho el modelo de negocio. Así mismo como por los pagos

efectivamente recibidos por membresías, asistencia a los foros, y demás servicios ofrecidos por la plataforma en los medios de pago destinados para tal fin.

A continuación se muestra la tabla de remuneración planeada para los consultores que prestarán el servicio a través de la plataforma:

Tabla 15.

Escala de remuneración consultores

Perfil	Profesional Junior	Profesional Senior	Experto
Título profesional	X	X	X
Estudios superiores (Posgrado-Maestría)		X	X
Bilingüe	X	X	
2 o más idiomas			X
Experiencia laboral 5-10 años	X		
Experiencia laboral 11-15 años		X	
Experiencia laboral >16 años			X
Experiencia en consultoría		X	X
Vr hora consultoría *	60.000	150.000	250.000
Comisión Solucion@ 12,5%	7.500	18.750	31.250
Comisión neta consultor	52.500	131.250	218.750

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.3.Presupuestos económicos (simulación)

8.3.1. Presupuesto de ventas

Basados en la estrategia de *marketing*, para el primer año se estima una colocación en ventas de 292 millones de pesos distribuidas como lo indica la siguiente tabla y de las cuales se espera

para el segundo año de funcionamiento, lograr un crecimiento del 15% en las líneas de negocio y a partir de allí, tener un crecimiento sostenido del 2% anual.

Tabla 26.

Proyección de ventas primer año y crecimiento proyectado a cinco años.

Ingresos/Ventas Del Primer Año	Cant.	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos totales	Crecimiento porcentual en Vtas(Cantidades)				
				Año:	2022	2023	2024	2025
Nombre del producto o servicio								
Membresías	500	150.000	75.000.000	26%	18%	20%	22%	24%
Comisión por proyectos (7% de la hora hombre estimada)	1.650	31.250	51.562.500	18%	16%	16%	16%	16%
Usuario - profesionales/expertos-pago	1.650	50.000	82.500.000	28%	16%	16%	16%	16%
Foros y congresos no afiliado	300	150.000	45.000.000	15%	13%	13%	13%	13%
Foros y congresos afiliado	300	100.000	30.000.000	10%	13%	13%	13%	13%
Personas que soliciten consultoría	1.650	5.000	8.250.000	3%	16%	16%	16%	16%
TOTAL			\$292.312.500	100%				

Fuente: Elaboración propia, 2021

Se estima lograr suscribir en el primer año un total de 500 membresías con un valor anual de 150.000. Comisionar sobre 1.650 proyectos con un valor promedio del 12.5% sobre el estimado de una consulta básica de valor de 250.000. Tener suscritos 1.650 personas a la plataforma entre empresarios, emprendedores y profesionales por un valor anual de 50.000. Se estima la realización de 300 foros, congresos y conversatorios en donde las personas que no tienen membresía pagarán por evento 150.000 y si tienen pagarán 100.000. Finalmente se espera

percibir por medio de consultas rápidas o de bajo impacto 1.650 asesorías cada un precio de 5.000.

8.3.2. *Presupuesto de costos de comercialización*

Los costos asociados a las líneas de negocio corresponden a mantenimientos de las plataformas y a la amortización de los costos incurridos en la creación y puesta en marcha de esta. Se estima un costo del 38% sobre el valor unitario de venta de cada una de las líneas de negocio ofrecidas por este proyecto.

Estos costos estiman que el crecimiento anual sea proporcional al crecimiento en ventas esperado con tendencia hacia abajo, debido a que posterior a la amortización del costo de la plataforma y los medios de pago, solo se incurrirán en costos de mantenimiento y actualizaciones, lo que incide directamente en una mayor rentabilidad de cara a los inversionistas.

Tabla 27

Proyección de Costos

Costos de cada producto o servicio				
Nombre del producto servicio	Cantidades	Costo unitario del pdto o servicio	Costos totales	
Membresías	500	57.000	28.500.000	26%
Comisión por proyectos (7% de la hora hombre estimada)	1.650	11.875	19.593.750	18%
Usuario - profesionales/expertos-pago	1.650	19.000	31.350.000	28%
Foros y congresos no afiliado	300	57.000	17.100.000	15%
Foros y congresos afiliado	300	38.000	11.400.000	10%
Personas que soliciten consultoría	1.650	1.900	3.135.000	3%
		TOTAL	111.078.750	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 28.

Proyección margen operativo a cinco años.

Año	Proyecciones				
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas anuales	\$ 292.312.500	\$345.099.150	\$411.767.108	\$ 498.831.335	\$618.380.823
Costos Anuales	\$ 111.078.750	\$132.937.606	\$159.855.946	\$ 193.207.510	\$ 234.832.964
Margen Operativo	\$181.233.750	\$212.161.544	\$ 251.911.162	\$305.623.825	\$383.547.858
	62%	61%	61%	61%	62%

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.3.3. Presupuesto de costos laborales

Referente a los costos laborales, en principio se requieren cubrir tres vacantes con contrato directo, dos personas en el área administrativa cada una con un salario mensual de 1.150.000 más un 55% de carga prestacional (Salud 8,5%, Pensión 12%, ARL 0,5%, Caja de Compensación 4%, Cesantías 8,33%, Intereses de Cesantías 1%, Vacaciones 4,17% y Prima 8,33%) y una persona asignada a ventas con un salario de 1.400.000 de pesos más un 55% de carga prestacional. Lo que significaría en un gasto por concepto de nómina por año de \$68.820.000 en el primer año. Con base en el crecimiento de ventas y maduración de la plataforma, se contempla adicionar un esquema de comisión por venta del 1% adicional a la remuneración salarial.

8.3.4. Presupuestos de costos administrativos

Los gastos administrativos corresponden a los gastos necesarios para el correcto funcionamiento de la plataforma y que corresponden en el primer año a:

Tabla 29.
Detalle de gastos fijos

Gastos fijos	Valor año 1
Arriendo:	\$ -
Servicios públicos:	\$ 2.000.000
Telefonía celular:	\$ 3.600.000
Servicio de Hosting (Internet, mantenimiento plataforma, capacidad de nube, pasarelas de pago)	\$ 5.000.000
Papelería:	\$ 2.200.000
Servicios de seguridad:	
Servicios de aseo:	\$ -
Transporte	\$ 6.000.000
Servicios tecnológicos	\$ 10.000.000
Imprevistos	\$ 15.000.000
Gerencia y gestión operativa plataforma	\$ 12.000.000
Marketing	\$ 35.000.000
Total gastos fijos	\$ 90.800.000

Fuente: Elaboración propia, 2021

Los gastos arriba relacionados, para efectos de la proyección a cinco años, se estima mantener estables en su forma más el incremento anual con base a la tasa de inflación y al IPC.

Tabla 30.
Proyección tasa de inflación e Índice de Precios (IPP)

Año	2022	2023	2024	2025
Inflación	2,0%	2,6%	3,6%	5,5%
IPP	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.3.5. Presupuesto de inversión

La inversión inicial para la puesta en marcha de la solución, suma \$106 millones de pesos que corresponden a tres equipos de cómputo por un valor total de \$17 millones de pesos y el gasto de la puesta en marcha por \$89 millones de pesos, detallados en la tabla 29.

Tabla 31.

Inversión y gastos de puesta en marcha

Concepto	Inversión
Propiedad planta y equipo	\$ 17.100.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 89.099.375
Total inversiones	\$106.199.375
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Arquitectura APP (Desarrollo, pruebas, reingeniería, piloto, lanzamiento, mantenimiento)	\$ -
Arquitectura WEB (Desarrollo, pruebas, reingeniería, piloto, lanzamiento, mantenimiento)	\$ 65.000.000
Desarrollo Medios de Pago (PayU, Redeban, PayPal)	\$ 8.769.375
Plataforma WEB (Mantenimiento, hosting, seguridad)	\$ 13.330.000
Licencias Office, Antivirus	\$ 2.000.000
Total	\$ 89.099.375

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.4.Estados financieros (escenario probable)

La finalidad del análisis del estado de resultados es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son en forma general, el beneficio real de la operación, y que se obtienen restando a los ingresos menos todos los costos en que incurra el proyecto y los impuestos que deba pagar.

Tabla 32
Estados de resultados proyectados

	Estado de resultados				
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 292.312.500	\$345.099.150	\$411.767.108	\$498.831.335	\$618.380.823
Costo ventas	\$ 111.078.750	\$132.937.606	\$159.855.946	\$193.207.510	\$234.832.964
Utilidad bruta	\$181.233.750	\$212.161.544	\$251.911.162	\$305.623.825	\$383.547.858
Gastos aditivos y vtas	\$68.820.000	\$70.196.400	\$72.021.506	\$74.643.089	\$78.718.602
Otros gastos	\$10.000.000	\$10.340.000	\$10.691.560	\$11.055.073	\$11.430.946
Gastos fijos del periodo	\$90.800.000	\$92.616.000	\$95.024.016	\$98.482.890	\$103.860.056
Depreciación	\$19.529.875	\$19.529.875	\$19.529.875	\$19.529.875	\$19.529.875
Utilidad operativa	\$ (7.916.125)	\$19.479.269	\$54.644.205	\$101.912.898	\$170.008.380
Gastos financieros	\$ -	\$11.232.333	\$7.441.744	\$3.235.328	\$98.576
Utilidad antes de impuestos	\$ (7.916.125)	\$8.246.936	\$47.202.461	\$98.677.570	\$169.909.804
Impuestos	\$ -	\$2.639.020	\$15.104.788	\$31.576.822	\$54.371.137
Utilidad neta	\$ (7.916.125)	\$5.607.917	\$32.097.673	\$67.100.747	\$115.538.667
	-3%	2%	8%	13%	19%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como conclusión es evidente que en resumen el estado de resultados muestra una rentabilidad aceptable para los inversionistas, dado que se evidencia un crecimiento exponencial a partir del segundo año de funcionamiento y así mismo permite pagar el financiamiento solicitado al banco.

Tabla 33
Balance proyectado

	Balance					
	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activo						
Caja/bancos	\$ (46.199.375)	\$ 88.396.875	\$89.535.677	\$109.676.353	\$138.130.197	\$221.359.804
Fijo no depreciable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fijo	\$106.199.375		\$106.199.375	\$106.199.375		

Balance						
Año 0	2021	2022	2023	2024	2025	
Activo						
depreciable		\$106.199.375		\$106.199.375	\$106.199.375	
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 19.529.875	\$ 39.059.750	\$ 58.589.625	\$ 78.119.500	\$ 97.649.375
Activo fijo neto	\$ 106.199.375	\$ 86.669.500	\$ 67.139.625	\$ 47.609.750	\$ 28.079.875	\$ 8.550.000
Total Activo	\$60.000.000	\$175.066.375	\$156.675.302	\$157.286.103	\$166.210.072	\$229.909.804
Pasivo						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ 2.639.020	\$ 15.104.788	\$ 31.576.822	\$54.371.137
Total pasivo corriente	\$ -	\$ -	\$ 2.639.020	\$15.104.788	\$ 31.576.822	\$54.371.137
Obligaciones Financieras	\$ -	\$122.982.500	\$88.428.365	\$50.083.642	\$ 7.532.502	\$-
Pasivo	\$ -	\$122.982.500	\$91.067.385	\$65.188.429	\$ 39.109.325	\$54.371.137
Patrimonio						
Capital Social	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (7.916.125)	\$5.607.917	\$32.097.673	\$67.100.747	\$115.538.667
Total patrimonio	\$60.000.000	\$52.083.875	\$65.607.917	\$92.097.673	\$127.100.747	\$ 175.538.667
Total Pas + Pat	\$60.000.000	\$175.066.375	\$156.675.302	\$157.286.103	\$166.210.072	\$229.909.804

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.5. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja es necesario para conocer la rentabilidad que se puede obtener de un negocio. La utilidad neta no debe estimarse a partir de la proyección de un estado de ganancias y pérdidas, puesto que lo importante es lo que el inversionista realmente puede retirar del negocio sin afectar su marcha planeada.

En este escenario el flujo de caja se muestra positivo y creciente lo que indica que la empresa tiene mayores ingresos que egresos en su operación cumpliendo las metas establecidas en el año.

Tabla 34.

Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja del Proyecto						
	Capital Invertido					
	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos						
Corrientes	\$46.199.375	\$ 88.396.875	\$89.535.677	\$109.676.353	\$138.130.197	\$221.359.804
Pasivos						
Corrientes	\$ -	\$ -	\$2.639.020	\$15.104.788	\$31.576.822	\$54.371.137
KTNO	-\$46.199.375	\$88.396.875	\$86.896.657	\$94.571.565	\$106.553.375	\$166.988.667
Activo Fijo						
Neto	\$106.199.375	\$86.669.500	\$67.139.625	\$47.609.750	\$28.079.875	\$8.550.000
Depreciación						
Acumulada	\$ -	\$19.529.875	\$39.059.750	\$58.589.625	\$78.119.500	\$97.649.375
Activo Fijo Bruto	\$106.199.375	\$106.199.375	\$106.199.375	\$106.199.375	\$106.199.375	\$106.199.375
Total Capital Operativo Neto	\$60.000.000	\$175.066.375	\$154.036.282	\$142.181.315	\$134.633.250	\$175.538.667
Calculo del Flujo de Caja Libre						
EBIT		\$7.916.125	\$19.479.269	\$54.644.205	\$101.912.898	\$170.008.380
Impuestos		\$2.533.160	\$6.233.366	\$17.486.146	\$32.612.127	\$54.402.682
NOPLAT		\$5.382.965	\$13.245.903	\$37.158.059	\$69.300.770	\$115.605.698
Inversión Neta		\$115.066.375	\$21.030.093	\$11.854.967	\$ 7.548.066	\$40.905.417
Flujo de Caja Libre del período	\$109.683.410	\$109.683.410	\$7.784.190	\$25.303.093	\$ 61.752.705	\$156.511.115

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.6.Indicadores financieros

Analizados los estados financieros de la operación del modelo de negocio, se evalúa la inversión en función de los indicadores de proyección en el tiempo, los cuales determinan si la opción de crear el proyecto es factible y a su vez establece que escenario de los antes planteados es de mayor beneficio para potenciales inversionistas.

La tasa interna de retorno (TIR) de un proyecto es la tasa de descuento que iguala los flujos futuros de fondos generados por el propio proyecto con la inversión inicial.

La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. Un proyecto debe considerarse bueno cuando su tasa interna de retorno es superior a la tasa mínima requerida.

Al calcular la TIR con financiamiento, ha sido posible encontrar que la rentabilidad de la empresa alcanza un 22,33% anual, un porcentaje aceptable en relación a la inversión realizada.

En consecuencia, se determina que el proyecto es rentable y atractivo para el inversionista ya que el porcentaje de la TIR es mayor a la tasa de oportunidad del mercado; por tanto, es viable ejecutarlo.

Tabla 35.
Evaluación financiera y punto de equilibrio proyectado

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):					20,00%	Solucion@
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	\$ -182.982.500	\$ 109.683.410	\$ -7.784.190	\$ 25.303.093	\$ 61.752.705	\$ 156.511.115
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 193.318.887					
TASA INTERNA DE RETORNO =	22,33%					
PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
MEMBRESIAS	\$ 93.000	26%	\$ 23.861	766 UNIDADES		
COMISIÓN POR PROYECTOS (7% de la hora hombre estimada)	\$ 19.375	18%	\$ 3.418	527 UNIDADES		
USUARIO - PROFESIONALES/EXPERTOS-PAGO	\$ 31.000	28%	\$ 8.749	843 UNIDADES		
FOROS Y CONGRESOS NO AFILIADO	\$ 93.000	15%	\$ 14.317	460 UNIDADES		
FOROS Y CONGRESOS AFILIADO	\$ 62.000	10%	\$ 6.363	307 UNIDADES		
PERSONAS QUE SOLICITEN CONSULTORIA	\$ 3.100	3%	\$ 87	84 UNIDADES		
				2.986 UNIDADES		
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 56.796			
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			\$ 2.986 UNIDADES			

Fuente: Elaboración propia, 2021

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

Sin embargo, la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto.

8.7.Fuentes de financiación

El financiamiento del proyecto está planteado por la aportación de capital para la adquisición de los activos de la empresa por valor de \$30 millones de parte de los inversionistas iniciales que son las personas que están realizando esta propuesta, y un valor de \$122 millones, el cual será

financiado mediante crédito bancario, en principio, por ser la fuente más asequible estudiada, otras opciones se plantean a continuación.

La segunda estrategia para financiar el proyecto es mediante una solicitud de capital a programas estatales y aprobados para la financiación de los activos fijos de más alto valor como es: el desarrollo de la plataforma, los medios de pago, la puesta en marcha, junto con los gastos fijos de los primeros dos meses.

Tabla 36.

Inversión total y necesidades de financiación proyectada

Inversión total y necesidades de financiación		
		Financiará Inv Fijas?
Total inversión inicial ó nueva	\$106.199.375	si
Inversión ya realizada por el empresario	\$30.000.000	
Calculo del capital de trabajo inicial		
Si el préstamo a solicitar solo es para inversiones fijas, estos valores deben ser ceros		
	Meses	Valor
Costos operativos	2	18.513.125
Nóminas	2	11.470.000
Marketing mix	2	1.666.667
Gastos fijos	2	15.133.333
Total Costos Y Gastos		46.783.125
Total Inversión En La Empresa		182.982.500
Necesidades de capital de trabajo		46.783.125
Necesidades de inversión fija		106.199.375
Aporte ya realizado por el empresario		30.000.000
Aporte nuevo a realizar por el empresario	30.000.000	-
Préstamo a solicitar		122.982.500

Fuente: Elaboración propia, 2021

La tabla de amortización anual se detalla a continuación:

Tabla 37.
Tabla de amortización proyectada

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO				
10,97%				
Solucion@				
Calculo Del Préstamo				
Años	Cuota a pagar	Abono a capital	Intereses	Saldo de la deuda
0				\$ 122.982.500
2021	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.982.500
2022	\$ -45.786.467	\$ -34.554.135	\$ 11.232.333	\$ 88.428.365
2023	\$ -45.786.467	\$ -38.344.723	\$ 7.441.744	\$ 50.083.642
2024	\$ -45.786.467	\$ -42.551.140	\$ 3.235.328	\$ 7.532.502
2025	\$ -7.631.078	\$ -7.532.502	\$ 98.576	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2021

Para cualquier emprendedor, es vital que pueda recibir un impulso en algún momento, bien sea para la iniciación o durante el desarrollo de su objeto social con el fin de realizar alguna transformación o mejoras, y así pasar al siguiente nivel. Existen algunos programas y fundaciones de carácter público y privado que pueden ser una opción viable para presentar el modelo de negocio y así lograr si no el 100% de valor requerido, un porcentaje (%) que permita disminuir el endeudamiento con la banca y de ese modo mejorar la rentabilidad de la empresa desde un comienzo. Algunas de ellas son:

- Fondo Emprender:** Es un fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional y que está adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.

-
- **Bancoldex:** Es el banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior. Financia cualquier necesidad de crédito que tengan las empresas, con destinaciones para capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial. Estos financiamientos están disponibles para micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos.
 - **Tecnova:** Gestiona conocimiento en ciencia, tecnología e innovación entre universidades, empresas y el Estado. Funciona como un eje que conecta la oferta de investigaciones y conocimiento que surge de la academia con la demanda del sector empresarial.
 - **Hubbog:** Es un punto de encuentro para emprendedores que integra aceleración, academia, trabajo en equipo e inversión, con el objetivo de impulsar los proyectos innovadores en Tecnologías de la Información. HubBog ha ayudado a impulsar más de 100 emprendimientos colombianos, entre ellos, algunas apps tan exitosas como Tappsi.
 - **Apps.co:** Es la iniciativa del Ministerio TIC de Colombia para promover y potenciar negocios que tengan como base el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Ofrece apoyo a ideas, mentorías y también convocatorias para impulsar a los mejores emprendimientos. Han creado una comunidad de más de 2.500 emprendedores y en su sitio web tienen una galería con más de mil apps creadas por esa comunidad.
 - **EAN Impacta:** Es la incubadora y aceleradora de emprendimientos sostenibles de la Universidad Ean, hace parte de las acciones de proyección social del Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Este programa ofrece acompañamiento, asesoría y capacitación en aspectos técnicos, estratégicos y de competencias blandas que garanticen la creación de empresas con alto potencial de impacto y comprometidas con la sostenibilidad ambiental, social y económica del país.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

“Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Brundtland, 1987 citado en Gómez, s.f. p. 91)

De acuerdo con Naciones Unidas (2018), en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible se priorizan algunos temas bastante álgidos en algunas regiones y pretende el desarrollo productivo de las naciones de la mano con el cuidado del planeta. Para ello basaron su ruta en 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los cuales todas las comunidades deben trabajar junto con sus esquemas económicos y sociales. Dichos objetivos son fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos.

La idea de negocio presentada en este documento se enmarca en varios de los objetivos de desarrollo sostenible, dado que propende por generar trabajo apuntando a la disminución de la pobreza, logrado obtener un ingreso que contribuya con la disminución del hambre, mejorando también la calidad de vida de las personas que podrán tener acceso a la salud contribuyendo también con su bienestar. De la misma manera, se pretende que al ser un trabajo *freelance* este sea incluyente y equitativo, donde la edad, el sexo, la religión o la condición social y física no sean un impedimento para prestar el servicio. De la misma manera, al ser un emprendimiento netamente virtual, se contribuye con el medio ambiente a través de un consumo responsable de energía, debido a que la información y plataforma serán alojados en la nube, lo que evita tener

infraestructuras tecnológicas físicas que consumen energía de manera desbordada. Se disminuye el uso de papel a cero contribuyendo con acciones para el mejoramiento del cambio climático, entre otros.

A continuación, se abordarán las diferentes dimensiones de la sostenibilidad y su aplicabilidad en el emprendimiento.

9.1. Dimensión social

En esta dimensión la sostenibilidad se enfoca en el desarrollo de las comunidades a través de la satisfacción de las necesidades básicas y del mejoramiento de la calidad de vida de los países en vía de desarrollo, incrementando los ingresos per cápita y garantizando el acceso a la salud, a la educación, a un aire puro, aguas limpias, atención de grupos sociales vulnerables y a empleos dignos e incluyentes. Se refiere también a que el crecimiento económico no excluye un crecimiento de calidad para todos los grupos sociales (Gómez, s.f.).

La idea de negocio que aquí se documenta tiene un fondo social bien importante, dado que la inclusión es uno de los pilares en los que se fundamenta. Se pretende generar empleo alternativo, donde la gestión del conocimiento es la base para obtener un ingreso según sus capacidades y experiencia, sin tener en cuenta sexo, condición social, edad o cualquier variable que no permita tener acceso a un trabajo o a un ingreso profesional. La remuneración justa y a tiempo será parte de las políticas del proyecto.

Frente a los ODS de esta dimensión, se aporta con este proyecto al fin de la pobreza, a la igualdad de género, al trabajo decente y crecimiento económico y a la reducción de las desigualdades.

9.2. Dimensión ambiental

El uso razonable de los recursos naturales es un objetivo fundamental de la sostenibilidad, por lo que se deben adoptar prácticas que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos no renovables. En esta dimensión todos son partícipes para crear una conciencia ambiental sostenible, desde el gobierno hasta cada uno de los habitantes. De cada persona depende el consumo razonable de los recursos para que todas las generaciones puedan disfrutar de los ecosistemas existentes.

El tipo de negocio documentado tiene una gran participación en la dimensión ambiental, dado que por su naturaleza se evitará al máximo el uso de papel, no se tendrá una gran infraestructura tecnológica propia porque se administrará desde la nube lo que permitirá la disminución del consumo de energía, así mismo el consumo de agua será mínimo, se propenderá por la búsqueda de energías alternativas como reto para mitigar la huella de carbono que será medida periódicamente para monitorear el impacto ambiental del modelo de negocio propuesto. Finalmente se tendrá como política el reciclaje responsable y el rehúso de materiales.

En esta dimensión, se contribuirá con los ODS de energía asequible y no contaminante, industria, innovación e infraestructura, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable y acción por el agua.

9.3. Dimensión económica

El desarrollo económico debe ir de la mano del cuidado de los recursos naturales. El consumo de estos recursos debe tener planes y medidas de renovación y se debe invertir en innovación para desarrollar fuentes de energía alternas que propendan por el cuidado del medio ambiente y que beneficien a todos los países. De la misma manera se debe invertir en el desarrollo de tecnologías verdes que permitan reducir los riesgos de deterioro del medio ambiente y que

contribuyan con soluciones serias para mitigar el cambio climático, generando simultáneamente riqueza económica para el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad (Gómez, s.f.). Es resumen, el crecimiento económico no es excluyente del cuidado y preservación del medio ambiente.

La creación de un emprendimiento con las características de esta solución, además del uso racional de los recursos, permitirá generar valor para todos los *stakeholders*. Durante su crecimiento se deberá evaluar el impacto ambiental que si bien es reducido, se debe tener en cuenta como parte de la propuesta de valor.

La idea de negocio también permitirá generar un ingreso para los profesionales que prestarán el servicio de asesoría y consultoría, brindará soluciones buscadas por los clientes y formará así una comunidad de gestión del conocimiento que impacte positivamente a la sociedad en general.

De esta manera, el desarrollo económico, social y cuidado ambiental son mutuamente incluyentes y se fortalecerán a medida que el negocio sea sostenible en el mercado.

Los ODS que aplican en esta dimensión son trabajo decente y crecimiento económico y alianzas para lograr los objetivos.

9.4. Dimensión de gobernanza

La gobernanza con sentido sostenible se refiere a que las ciudades y los países tienen la responsabilidad de construir “políticas ambientales, económicas y sociales, encaminadas a alcanzar un desarrollo sostenible” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012, citado en Henao, 2014. p. 125). El Estado debe gestionar políticas claras que integren los factores productivos más allá de la obtención de un beneficio económico, es decir, que las metas a corto, mediano y largo plazo permitan construir país generando beneficios a todas las partes, esto es obteniendo beneficios para las minorías, generando calidad de vida para toda la sociedad,

incluyendo a los más vulnerable y teniendo en cuenta el entorno ambiental que rodea a los países.

En un sentido micro, se requiere de “líderes éticos que agreguen valor con su gestión responsable, basada en el mejoramiento continuo y alimentado de la participación de sus colaboradores y sus grupos de interés en la construcción conjunta del proyecto de organización” (Fuentes, s.f. párr. 9). Esto invita a que los grandes y pequeños empresarios tengan claros los objetivos de sostenibilidad de sus empresas, esto incluye la responsabilidad social empresarial y ambiental y que todos los actores sean sensibilizados, con el fin de hablar un mismo idioma. Se debe promover la sostenibilidad desde la misión de las organizaciones.

La solución tendrá como meta gestionar un plan de responsabilidad social que se enfocará en dos puntos clave: El primero es propender por la reducción de la huella de carbono, mitigando el impacto ambiental que se pueda tener a través de la operación. El segundo es contar con un programa social que ofrezca los servicios sin costo a comunidades que por su condición no cuentan con los recursos suficientes para acceder a este tipo de asesorías y que les permitan hacer crecer sus negocios de manera sostenible.

10. Conclusiones

Uno de los grandes retos que surgió con la pandemia fue dar continuidad a la productividad en las empresas trasladando los puestos de trabajo a los hogares, originando nuevas dinámicas en la relación laboral y teletrabajo, que se transformaron en una mayor eficiencia, autonomía y flexibilidad laboral. Acelerar los proyectos de transformación digital que se tenía prevista para los próximos años en tan solo unos meses motivó el aumento de la demanda de perfiles especializados y la necesidad de conocer sobre estos procesos para aquellas empresas que aún no habían contemplado esto en su planeación estratégica.

En Colombia el número de usuarios de internet aumentó en un 11,4% de enero de 2020 a 2021, con un total de 4 millones, convirtiéndose en uno de los países con mayor crecimiento en la región (Revista Semana, 2021). En este contexto, se refleja una marcada tendencia de crecimiento en el uso de las redes sociales, generando un entorno adecuado para la implementación y lanzamiento al mercado de la solución tecnológica descrita en este documento, donde las empresas conciben como normal prescindir de la presencia del trabajador para el desarrollo de actividades; así mismo, se abre la posibilidad de conjugar esta herramienta para resolver problemas de organizacionales por medio de consultores *freelance*, con la experiencia requerida en la solución de problemas y en la gestión de implementación, sin necesidad de asumir altos costos.

Pero ante un mercado con gran potencial, en el cual ya existen plataformas con oferta de trabajos autónomos *freelance* y en tareas más simples, es relevante crear barreras para futuros competidores enfocando la estrategia en la diferenciación, entregando al cliente una alta calidad con simplicidad y a la medida. Mejorando la experiencia del cliente a partir de la evaluación constante y la medición de creación de valor; si el cliente obtiene una asesoría en la cual percibe

resultados tangibles, esta se traducirá en una relación de largo plazo y en un mercadeo de voz a voz para otras Pymes y emprendedores.

Para los profesionales y expertos este servicio será una gran opción para adquirir experiencia profesional especializada, para alternar con su empleo formal, para tener un ingreso adicional a partir de su experiencia y para mejorar su calidad de vida. A partir de la gestión de su conocimiento al servicio de los emprendedores y Pymes, se generará una comunidad de profesionales que no tendrán ningún tipo de limitación en espacio, tiempo y calidad. Es un modelo de negocio incluyente donde el conocimiento será su carta de presentación, permitiendo que la solución congregate y lidere una gran comunidad de expertos profesionales que impulsarán los proyectos de los empresarios de Pymes y emprendedores que requieran de su conocimiento, habilidades y experiencia, generando empleo y aportando a la dinamización de la economía en el sector digital.

La solución deberá implementar procesos de validación de información, evaluación y seguimiento de los profesionales que prestarán sus servicios de consultoría, así como en la etapa de ejecución un seguimiento de los planes de trabajo, que permitirá garantizar una alta calidad y adecuar el servicio a las necesidades del mercado. Generar la confianza y credibilidad en el empresario será el objetivo de las estrategias, con una comunicación asertiva, cercana y cálida, la construcción de bases de clientes leales, canales de comunicación adecuados y una segmentación de clientes de emprendedores y Pymes con orientación digital, arriesgados y flexibles, permitirán llevar a cabo un mercadeo más eficiente.

El contenido en redes será el activador de la necesidad latente, donde un cliente podrá explorar la solución y formalizar sus procesos de inscripción o formulación. En la estrategia de

posicionamiento es relevante el uso de consultores de alto perfil, para generar confiabilidad y credibilidad en la solución y prestación del servicio y de esta manera fidelizar los clientes.

Sin lugar a dudas el emprendimiento propuesto tiene gran viabilidad en su implementación, dado que está ubicado en el sector de servicios y comercio electrónico y como resultado de la pandemia del Covid 19, este sector ha crecido significativamente. Por tal razón, el gobierno nacional tiene proyectos para apoyar este tipo de emprendimientos a través de los diferentes programas que tienen varias líneas de apoyo.

El proyecto desarrollado en esta investigación se enmarca en un entorno incluyente y de gestión del conocimiento, que lo hace atractivo para los inversionistas y empresarios.

En general, el modelo de negocio será una solución basada en la tecnología, escalable y viable financieramente, que busca impulsarse dentro del sector del comercio electrónico y que pretende solucionar aquellos temas de tipo administrativo, legal, estratégico y sostenible que no están contemplados dentro de la operación de las Pymes ni de los Emprendedores.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Vol. 1 (3a. ed.). Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66750?page=85>
- Álvarez, D. y Jiménez, K. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). *Gran Encuesta Pyme Nacional II 2018*. ANIF. Centro de Estudios Económicos. <https://www.anif.com.co/file-category/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- Asociación Nacional de Industriales de Colombia. (2019). *Resultado de la encuesta de transformación digital*. ANDI. <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15609-andi-presento-los-resultados-de-la-encu>
- Asociación Nacional de Industriales de Colombia. (2020). *Balance 2020 y perspectivas 2021*. ANDI. http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Asociación Nacional de Instituciones Financiera. (2020, octubre). *Gran Encuesta Pyme Lectura Nacional Primer Semestre 2020*. ANIF. Centro de Estudios Económicos https://coa.org.co/wp-content/uploads/2021/01/gep_nacional_2020-i.pdf
- AWS Amazon. (s.f). *Precios de las instancias bajo demanda de Amazon EC2*. <https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/on-demand/>

CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, (2018). *Innovación y Emprendimiento:*

Ingredientes para la transformación productiva.

<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2018/10/innovacion-y-emprendimiento-ingredientes-para-la-transformacion-productiva/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Persona Natural y Persona Jurídica.* [Datos

estadísticos]. CCB. <https://opendatabogota.ccb.org.co/node/21>

Cámara de Comercio de Bogotá (2021). *Dinámica Empresarial.* Recuperado de

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial/Entre-enero-y-abril-de-2021-en-Bogota-aumento-la-matricula-y-renovacion-de-empresas-en-el-Registro-Mercantil-de-la-CCB-en-7-con-respecto-al-mismo-periodo-de-2020>

Centro Nacional de Consultoría. (2021). *Pandemia adelantó 20 años la apropiación digital en*

Colombia. <http://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/pandemia-adelanto-20-anos-la-apropiacion-digital-en-colombia>

Chaffey, D. y Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica.*

Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3470>

Confecámaras. (2019). *Crecimiento, supervivencia y desafíos de las empresas de Economía*

Naranja en Colombia.

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/CUADERNO%2019%20SEPT%203.pdf

Confecámaras. (2020). *Dinámica de creación de empresas. Julio – septiembre 2020.*

https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Informe

% 20Din% C3% A l mica% 20de% 20Creaci% C3% B 3n% 20de% 20Empresas% 20III% 20Tri
mestre% 202020.pdf

Confecámaras. (2021a, Febrero). *Resultados Encuesta de las Cámaras de Comercio de Seguimiento y Monitoreo del Impacto de la COVID-19 en el Sector Empresarial.*

https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/VF_Encuesta_Empresarios_Covid-19_Febrero_2021.pdf

Confecámaras. (2021b, 5 de marzo). *El 51% de las empresas de personas naturales creadas en 2020 son lideradas por mujeres.* <https://www.confecamaras.org.co/noticias/783-el-51-de-las-empresas-de-personas-naturales-creadas-en-2020-son-lideradas-por-mujeres>

Confecámaras. (2021c). *En primer trimestre de 2021 aumentó 9,3% la creación de empresas en Colombia.* Recuperado de <https://www.confecamaras.org.co/noticias/786-en-primer-trimestre-de-2021-aumento-9-3-la-creacion-de-empresas-en-colombia>

Constitución Política de Colombia. (1991). *Revisada y actualizada.* Edición especial preparada para la Corte Constitucional.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>

Decreto 1072 (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. *Diario Oficial* n°. 49.523, 26 de mayo de 2015. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522>

Decretos 2483 (2018, 28 de diciembre). Por medio del cual se compilan y actualizan los marcos técnicos de las Normas de Información Financiera NIIF para el Grupo 1 y de las Normas de Información Financiera, NIIF para las Pymes, Grupo 2, anexos al Decreto 2420 de 2015, modificado por los Decretos 2496 de 2015, 2131 de 2016 y 2170 de

2017, respectivamente, y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n° 50.820, 28 de diciembre de 2018. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036044>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018a) *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018b). *Saber para decidir*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sinidel/boletin-sinidel-2018.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2020a). Fuerza laboral y educación 2019. *Boletín Técnico. Gran encuesta integrada de hogares (GEIH)*. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2019.pdf .

Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (2020b). *Informe sobre cifras de empleo y brechas de género*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/Informe-sobre-cifras-de-empleo-y-brechas-de-genero-10-2020.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021a). Principales indicadores del mercado laboral, Abril de 2021. *Boletín técnico de empleo y desempleo -abril 2021*. DANE: <https://sitios.dane.gov.co/visor-geih/#/visor>.

Departamento administrativo nacional de estadística). (2021b). *Boletín técnico - Mercado Laboral según sexo. Junio 2021*. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/boletin_GEIH_sexo_feb21_abr21.pdf

-
- EAN Impacta. (s.f.). *Mapa de sistema de negocio, Instructivo*. [versión PDF Document].
- El Empleo. (2020, 30 de abril). *Desempleo en Colombia: en marzo de 2020, el más alto en 10 años*. <https://www.eempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/desempleo-en-colombia-en-marzo-de-2020-el-mas-alto-en-10-anos-6061>
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4204>
- Freelancer (2021) *Cargos y Tarifas de Freelancer*
[.https://www.freelancer.com.co/feesandcharges](https://www.freelancer.com.co/feesandcharges)
- Fuentes, S. (s.f.). *Sostenibilidad y Gobernanza*. [Blog]. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/sostenibilidad-y-gobernanza.html>
- Fundación Corona, Fundación Andi, Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional USAID, Fundación ACDI/VOCA. (s.f.). *Informe Nacional de Empleo inclusivo INEI 2018-2019*. <http://www.andi.com.co/Uploads/INEI.pdf>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para investigadores*. 1a edición. Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-para-adm-Joaquin-Garcia-Dlhigo.pdf>
- Gómez, C. (s.f.). *III: El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación*.
<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>
- González-Franco de la Peza, R. (2018). *El gobierno de las organizaciones*. Ediciones Arlequín.
<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/123200?page=40>

Haines, S. (2014). *Confirm the market window*. Mc Graw Hill Education.

<https://www.accessengineeringlibrary.com/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/content/book/9780071824507/toc-chapter/chapter17/section/section5>

Henao, R. (2014). *Gobernanza sostenible: propuesta de un modelo de gestión para la sostenibilidad del desarrollo en la ciudad de Medellín a través de la reinterpretación la metodología CES (Ciudades Emergentes Sostenibles)*. *Revista Movimientos Sociales e Dinâmicas Espaciais, Recife*, 3.(1), 123-125.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5842578>

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., y Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9441>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4426>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9150>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Stiawan, I. (2019). *Marketing 4.0* (1.ª ed.). LID Editorial. <https://www.lideditorial.com/libros/marketing-40>.

Ley 23 (1982, 28 de enero). Sobre derechos de autor. *Diario Oficial* n° 35.949, 19 de febrero de 1982, https://normograma.info/men/docs/pdf/ley_0023_1982.pdf

Ley 527 (1999, 18 de agosto). Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n° 43.673, 21

de agosto de 1999.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html

Ley 1341 (2009, 30 de julio). Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n° 47.426, 30 de julio de 2009.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1341_2009.html

Ley 1429 (2010, 29 de diciembre). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. *Diario Oficial* n° 47.937, 29 de diciembre de 2010.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

Ley 1581(2012, 17 de octubre). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Diario Oficial* n° 48.587, 18 de octubre de 2012,

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Ley 1314 (2019, 23 de julio). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. *Diario Oficial* n° 47.409, 13 de julio de 2009.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20regulan,responsables%20de%20vigilar%20su%20cumplimiento

Magretta, J. (2015). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/39360>.

-
- Malhotra, N., (2016) *Investigación de mercados* Pearson Prentice Hall. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=3725&pg=30&ed=>
- Mercer. (2019), *Estudio de Bienestar Financiero Colombia 2019*.
https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/Mercer_Bienestar%20financiero%202019_Resumen_VF.pdf
- Ministerio de Comercio (2020). *Mincomercio e Innpulsa presentan el proyecto de la Ley de emprendimiento en Impulsa Colombia*
<https://innpulsacolombia.com/innformate/mincomercio-e-innpulsa-presentan-el-proyecto-de-la-ley-de-emprendimiento>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2015). *Caracterización de las MiPymes colombianas en relación con las TIC*. MinTic.
https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-11147_recurso_1.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2020, 12 de marzo). *Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>.
- Ministerio de Trabajo. (2019, 26 de septiembre). *Seguridad y Salud en el Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa-MiPymes*. [Noticia del 1er Congreso].
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Montes, J. (2016). *Emprendimiento juvenil en Colombia. Informe Nacional*. INCAE.
https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_final_-_colombia_final_corregido.pdf

- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (2000). *Pacto mundial de la ONU. La búsqueda de soluciones para retos globales*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto. https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01
- Polanco, Y. J. Santos, P. y Cruz, G. A. D. L. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/175883?page=27>
- Portafolio. (2018, 28 de agosto). *¿Por qué el trabajo freelance es más común en Colombia?*
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/radiografia-del-trabajo-freelance-en-colombia-520530>
- Portafolio. (2018, 11 de octubre). *Personas con discapacidad: 64% no tiene ingresos*.
<https://www.portafolio.co/economia/personas-con-discapacidad-64-no-tiene-ingresos-522242>
- Portafolio. (2020, 29 de diciembre). *Trabajo remoto, una tendencia que promete crecer aún más en 2021* <https://www.portafolio.co/economia/empleo/trabajo-remoto-tendencia-home-office-promete-crecer-aun-mas-en-2021-547887>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. 2008. Grupo Editorial Patria.
https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9nicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia

Resolución 0312 (2019, 13 de febrero) Por la cual se definen los estándares mínimos del

Sistema General de la Seguridad y Salud y Trabajo SGST. Mintrabajo.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Revista Semana. (2015, 30 de noviembre) *¿Realmente funcionan las agencias de empleo?*

<https://www.semana.com/trabajo-y-educacion/articulo/funcionan-las-agencias-de-empleo/57861/>

Revista Semana. (2021). *Uso de redes sociales e internet | Así aumentó en el mundo y en*

Colombia, <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/uso-de-redes-sociales-e-internet-asi-aumento-en-el-mundo-y-colombia/202149/>

Service Futures. (s.f.). *Diseño del servicio para crear las mejores experiencias.*

<https://www.servicefutures.com/es/disenio-del-servicio-creacion-experiencias-gratificantes-para-clientes-usuarios>

Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: navegando en aguas digitales. Sumérgete conmigo.*

Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9100>

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Décimo cuarta edición. Mc Graw Hill.

https://www.academia.edu/37383654/Fundamentos_de_marketing_William_Stanton_14edi

Superintendencia de sociedades. (2020). *Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo*

para empresas competitivas productivas y perdurables. Supersociedades-

<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf>

Teletrabajo. (2020) *Primer estudio de trabajo 3.0 Colombia*.

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-13459_recurso_1.pdf

Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M., Parra, L.,

Martínez, P., Peñuela, J., Gómez, L. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Casa Editorial Universidad Icesi.

<https://www.icesi.edu.co/editorial/actividad-empresarial/>

Workana. (2019). *Reporte Workana 2019. Conoce cómo cambió el mundo del trabajo, tendencias de un nuevo perfil del trabajador: remoto y freelancer, y cómo nos preparamos para el escenario post pandemia*

<https://reporte.workana.com/PDF/Reporte-Workana-2020-ES.pdf>

Workana, (2021) *¿Cómo se calcula la comisión en Workana?*

<https://help.workana.com/hc/es/articles/360041235874--C%C3%B3mo-se-calcula-la-comisi%C3%B3n-en-Workana->