

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA INNOVATION LAS

Sylvine Inés García Pacheco

Jorge Andrés Jiménez Valderrama

Lina María Ortega Gutiérrez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Director:

Darío Mauricio Reyes Giraldo

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

04/08/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 04/08/2023

Dedicado en primer lugar a Dios, quien me dio la sabiduría y la fortaleza necesaria para seguir adelante sin desfallecer. A mis padres por su amor, ejemplo y apoyo incondicional. A mi hija y esposo por ser fuente de inspiración para alcanzar mis sueños y por creer en mi en todo momento.

Sylvine García Pacheco

Doy gracias a Dios por haber sido mi guía en este camino con su sabiduría. Dedico este logro a mi hija, quién es el pilar de mi vida, por animarme en todo momento y por su amor incondicional. A mi madre por ser el modelo para seguir, por sus consejos valiosos, su paciencia y comprensión. A mi familia que han estado presentes en cada etapa. A mis compañeras de tesis, han sido un equipo valioso con el que hemos superado con éxito cada obstáculo.

Jorge Andrés Jiménez

Gracias primero a Dios por darme la vida, ser la luz en mi camino y darme la sabiduría para alcanzar mis objetivos, a mi esposo por su constante apoyo, paciencia y acompañamiento en mis largas jornadas para el desarrollo de este proyecto, y, por último, a los docentes por su enseñanza integral en esta etapa de estudio.

Lina María Ortega Gutiérrez.

AGRADECIMIENTOS

Cuando iniciamos este camino de la maestría no dimensionábamos el trabajo tan arduo y la exigencia a todo nivel que requería de nosotros como personas y como profesionales, hoy cerca de su culminación nos sentimos agradecidos y afortunados de la experiencia excepcional y enriquecedora que ha sido para nuestras vidas, de todas las personas que de una u otra forma aportaron a nuestro conocimiento y por comprender que los límites solo son condiciones mentales.

Gracias a todas esas maravillosas personas y entidades que mediante su colaboración y apoyo permitieron que hoy, dos años después de iniciar este recorrido, podamos llegar a feliz puerto.

A la Universidad EAN y en especial a nuestro director de tesis Dr. Dario Mauricio Reyes Giraldo, Director Formación Transversal en Emprendimiento, por su orientación en este proceso académico y por exigir lo mejor de nosotros en este proyecto, por su tiempo, paciencia, aprendizajes y enseñanzas.

A todos los docentes, colegas, profesionales y amigos que de una u otra forma contribuyeron con la validación de la idea de negocio y la investigación de mercado e hicieron sus aportes para que este proyecto fuera viable y exitoso.

Nos sentimos muy privilegiados con tanta generosidad, disponibilidad y disposición con el proyecto, así como para con nosotros, por lo que esperamos poder retribuir de alguna forma a ustedes y a la sociedad.

Finalmente, a nuestras familias por el tiempo sacrificado, por su apoyo incondicional, su amor genuino, su comprensión y por ser fuente de inspiración y motivación en este arduo proceso.

RESUMEN

En el presente documento se evidencia la estructuración de la propuesta encaminada a la creación de una empresa que se dedicará a la administración de una plataforma de comercio electrónico, que permitirá conectar oferentes y demandantes de servicios profesionales y no profesionales, de una manera amigable, fácil, segura y oportuna.

La propuesta surge a raíz de considerar aspectos como las consecuencias adversas que generó la reciente pandemia en el renglón de empleos, la promoción hacia la virtualidad, y la ausencia de plataformas tecnológicas que brinden bases de datos confiables e integrales en donde se contemplen diferentes tipos de servicios profesionales y/o no profesionales, lo que motivó la búsqueda de alternativas que coadyuven a mitigar lo antes señalado.

La metodología utilizada se basó en un análisis del sector al que apunta la propuesta, sus características, las fuerzas de impacto sobre el negocio, las oportunidades y amenazas, análisis de competidores, diseño y descripción del modelo de negocio sostenible, análisis estratégico con modelo financiero, entre otros aspectos.

Como se podrá evidenciar en cada capítulo del presente estudio, el resultado de cada análisis en particular se basó en hechos y datos reales, vigentes, de muy alta confiabilidad, en la aplicación de metodologías y fórmulas académicas, así como en la experiencia empresarial y profesional de distintas personas que de una u otra manera participaron en la construcción de este plan de negocio.

Finalmente, y con base en todo lo expuesto, se concluye que definitivamente es una propuesta financieramente viable y sostenible en el tiempo, contemplando aspectos correlacionados en lo social, ambiental, gubernamental, y por supuesto en lo económico.

Palabras claves: servicios, empleo, procesos, gestión, sostenibilidad, innovación, comercio electrónico.

ABSTRACT

This document shows the structuring of the proposal aimed at the creation of a company that will be dedicated to the administration of an electronic commerce platform, which will allow to connect suppliers and applicants of professional and non-professional services, in a friendly, easy way, safe and timely.

The proposal arises from considering aspects such as the adverse consequences of the recent pandemic in the field of employment, the promotion towards virtuality, and the absence of technological platforms that provide reliable and comprehensive databases where different types of information are contemplated. professional and/or non-professional services, which motivated the search for alternatives that help reduce the aforementioned.

The methodology used was based on an analysis of the sector to which the proposal aims, its characteristics, the forces of impact on the business, opportunities and threats, analysis of competitors, design and description of the sustainable business model, strategic analysis with financial model, in other aspects.

As can be evidenced in each chapter of this study, the result of each particular analysis was based on real, current facts and data, of very high reliability, in the application of methodologies and academic formulas, as well as in business and professional experience. of different people who in one way or another participated in the construction of this business plan.

Finally, and based on all that has been proposed, it is concluded that it is definitely one that is financially viable and sustainable over time, contemplating correlated social, environmental, governmental, and of course economic aspects.

Keywords: services, employment, processes, management, sustainability, innovation, electronic commerce.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Problemática	14
1.3. Objetivo General.....	15
1.4. Objetivos Específicos	15
2. NATURALEZA DEL PROYECTO.....	17
2.1. Origen de la idea de negocio	17
2.2. Descripción del modelo de negocio.....	17
2.3. Objetivos empresariales	19
2.4. Estado actual del negocio	20
2.5. Descripción de productos o servicios	21
2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	23
2.7. Potencial del mercado en cifras	23
2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	24
2.9. Resumen de las inversiones requeridas	24
2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad	25
2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	27
2.12. Equipo de trabajo	28
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	30
4. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	41
4.1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor:.....	41
4.2. Estudio piloto de mercado	47
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	57
5.1. Objetivos Mercadológicos:.....	57
5.2. Estrategia de mercado.....	58
5.3. Estrategia de producto/servicio	59
5.4. Estrategia de precio	60

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA
INNOVATION LAS

5.5.	Estrategia de distribución	61
5.6.	Estrategia de promoción y comunicación.....	62
5.7.	Estrategia de fuerza de ventas.....	63
5.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo:	65
6.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	66
6.1.	Objetivos de producción o de prestación de servicio.....	66
6.2.	Ficha técnica del producto o servicio	66
6.3.	Descripción del Proceso.....	71
6.4.	Necesidades y Requerimientos	72
6.5.	Características de la Tecnología.....	72
6.6.	Materias primas y suministros	73
6.7.	Infraestructura.....	73
6.8.	Plan de Producción.....	73
6.9.	Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo	76
6.10.	Procesos de Investigación y Desarrollo	77
6.11.	Presupuesto de Operación.....	78
6.12.	Presupuesto de Infraestructura	80
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	82
7.1.	Misión	82
7.2.	Visión	82
7.3.	Estructura Organizacional	82
7.4.	Perfiles y Funciones	84
7.5.	Organigrama.....	97
7.6.	Factores clave de la gestión del talento humano.....	97
7.7.	Esquema de gobierno corporativo	100
7.8.	Aspectos legales.....	101
7.9.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	101
7.10.	Regímenes especiales	103
7.11.	Presupuesto de personal administrativo.....	103
8.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	104
8.1.	Objetivos Financieros.....	104
8.2.	Supuestos económicos para la evaluación	104

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA
INNOVATION LAS

8.3.	Proyección de ventas	105
8.4.	Proyección de gastos de mercadeo	108
8.5.	Proyección de costos de producción.....	108
8.6.	Proyección de gastos administrativos	109
8.7.	Presupuesto de inversión.....	110
8.8.	Estado de resultados.....	113
8.9.	Balance general	114
8.10.	Flujo de caja	115
8.11.	Indicadores financieros de rentabilidad	115
8.12.	Fuentes de financiación	116
8.13.	Evaluación financiera.	116
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	119
9.1.	Dimensión social	119
9.2.	Dimensión ambiental.....	121
9.3.	Dimensión económica	124
9.4.	Dimensión de gobernanza	126
10.	CONCLUSIONES.....	129
11.	REFERENCIAS	131
12.	ANEXOS	133

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. System mapping. Fuente: Elaboración propia.	18
Figura 2. Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible. Fuente: Elaboración propia.	18
Figura 3. Presupuesto inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.	25
Figura 4. Proyección de ventas, costos operativos y margen operacional. Fuente: Elaboración propia.	27
Figura 5. Flujo de caja libre. Fuente: Elaboración propia.	28
Figura 6. Matriz PESTEL. Fuente: Elaboración propia.	30
Figura 7. Análisis 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.	36
Figura 8. Incidencia de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.	36
Figura 9. Mapa de empatía oferente. Fuente: Elaboración propia.	42
Figura 10. Mapa de empatía demandante. Fuente: Elaboración propia.	42
Figura 11. Perfil de persona oferente. Fuente: Elaboración propia.	43
Figura 12. Perfil de persona demandante. Fuente: Elaboración propia.	43
Figura 13. Preguntas oferentes. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 14. Preguntas demandantes. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 15. Árbol de problemas oferente. Fuente: Elaboración propia.	45
Figura 16. Árbol de problemas demandante. Fuente: Elaboración propia.	45
Figura 17. Lienzo de valor oferente. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 18. Lienzo de valor demandante. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 19. Ecuación estadística para proporciones poblacionales. Fuente: Elaboración propia.	48
Figura 20. Tamaño de la muestra para demandantes de servicios. Fuente: Elaboración propia.	48
Figura 21. Tamaño de la muestra para oferentes de servicios. Fuente: Elaboración propia.	48
Figura 22. Datos demográficos de los demandantes. Fuente: Elaboración propia.	50

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA
INNOVATION LAS

Figura 23. Necesidades y frecuencias de los servicios en los demandantes. Fuente: Elaboración propia.	51
Figura 24. Factores claves al contratar servicios en los demandantes. Fuente: Elaboración propia	52
Figura 25. Datos demográficos en los oferentes. Fuente: Elaboración propia.....	53
Figura 26. Necesidades, frecuencias y factores claves en los oferentes de servicios. Fuente: Elaboración propia.	54
Figura 27. Suscripción en oferentes profesionales. Fuente: Elaboración propia.	55
Figura 28. Suscripción en oferentes no profesionales. Fuente: Elaboración propia.	56
Figura 29. Flujo de procesos de los servicios. Fuente: Elaboración propia.....	71
Figura 30. Estructura Organizacional Innovation LAS. fuente: Elaboración propia....	83
Figura 31. Estructura funcional Innovation LAS. Fuente: Elaboración propia.	84
Figura 32. Organigrama Innovation LAS. Fuente: Elaboración propia.....	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ingresos y crecimiento porcentual de ventas	26
Tabla 2. Presupuesto de mercadeo para el lanzamiento.....	65
Tabla 3. Presupuesto de publicidad y fidelización.....	65
Tabla 4. Presupuesto fuerza de ventas.	65
Tabla 5. Plan de producción por ciudad.....	74
Tabla 6. Presupuesto costos de operación.....	79
Tabla 7. Presupuesto de infraestructura	80
Tabla 8. Gastos fijos infraestructura.	81
Tabla 9. Perfil de cargo Gerente General	84
Tabla 10. Perfil de cargo director de marketing.....	86
Tabla 11. Perfil de cargo asistente de marketing	88
Tabla 12. Perfil de cargo Líder de tecnología	89
Tabla 13. Perfil de cargo Desarrollador	91
Tabla 14. Perfil de cargo Analista de seguridad.....	92
Tabla 15. Perfil de cargo Asistente administrativa y financiera.	93
Tabla 16. Perfil de cargo Contador.	94
Tabla 17. Perfil de cargo Asesor legal.	95
Tabla 18. Presupuesto de personal administrativo.....	103
Tabla 19. Supuestos económicos	104
Tabla 20. Proyección de ventas.....	106
Tabla 21. Proyección gastos de mercadeo	108
Tabla 22. Proyección de costos de producción	108
Tabla 23. Proyección gastos administrativos.....	109
Tabla 24. Detalle inversión año 0.....	110
Tabla 25. Gastos y Costos primeros de los primeros 4 meses de operación.....	111
Tabla 26. Estado de resultados	113
Tabla 27. Balance general	114
Tabla 28. Flujo de caja libre.....	115
Tabla 29. Indicadores financieros de rentabilidad.	116

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA
INNOVATION LAS

Tabla 30. Proyección préstamo bancario	116
Tabla 31. Punto de equilibrio	116
Tabla 32. Flujo de caja libre resumido.....	117

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La pandemia en Colombia disparó los índices de desempleo e informalidad, razón por la cual se empezaron a presentar cambios en la dinámica de composición laboral, incrementando los índices de informalidad e incentivando el trabajo independiente o por cuenta propia.

Conforme a lo anterior, el DANE reportó que en el trimestre comprendido entre diciembre de 2020 y febrero de 2021 la informalidad en las 13 ciudades más importantes del país se posicionó en el 48,1%, mientras que en el resto de las ciudades importantes estuvo en un 49,2%.

Según una investigación de la Universidad del Rosario “la informalidad no solo se ve en las calles, también se camufla en empresas que operan desde la ilegalidad y que no les garantizan a sus trabajadores las condiciones mínimas para considerarse formales” (Paez, 2019), es decir, no cuentan con registro mercantil, no llevan contabilidad, y contratan al personal sin los requisitos mínimos legales como lo son la afiliación a la seguridad social; este fenómeno se puede observar con mayor incidencia en las pymes (pequeñas y medianas empresas) y empresas de propiedad familiar que están integradas por trabajadores independientes o que trabajan por cuenta propia en un mercado no regulado y muy competitivo.

En este contexto, muchos trabajadores que quedaron desempleados o fueron desmotivados por la calidad laboral de sus empleos, empezaron a explorar diversas alternativas para ofrecer sus servicios e incrementar sus ingresos como parte del sustento de su hogar; sin embargo, se encontraron con algunos obstáculos para hacer visibles sus servicios de manera masiva, generar confianza entre los clientes potenciales, o sustentar un ranking o reputación conforme a los servicios que ofrecen y/o sus habilidades profesionales.

Durante la pandemia también se aceleró el acceso a Internet en Colombia; un informe de MINTIC (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021), menciona que a finales de 2019 habían cerca de 7 millones de puntos de acceso fijo a internet, para septiembre de 2020 la cifra se ubicaba en 7,6 millones.

Así mismo, las filosofías *self-service* y *contactless*, empezaron a tener mayor relevancia, los usuarios en el confinamiento empezaron acceder a los recursos para encontrar soluciones por sí mismos, sin necesidad de desplazarse hasta un punto físico, los usuarios se volvieron más informados, activos y con capacidades tecnológicas más desarrolladas, además le dieron importancia significativa a la experiencia como usuario, es decir, sus expectativas se inclinaron hacia soluciones fiables, rápidas y seguras.

Con base en el contexto anterior, empezó a surgir la idea de negocio, crear una plataforma tecnológica con disponibilidad 24/7, que conecte oferentes con demandantes para la contratación de servicios profesionales y no profesionales, de forma ágil, oportuna y segura para ambas partes.

1.2. Problemática

Teniendo en cuenta la tasa de desempleo en Colombia que para junio 2022 a nivel nacional fue del 11,3%, y la tasa de informalidad que para el trimestre abril- junio 2022 tuvo una proporción de ocupados informales del 58,0 % (DANE, 2022), existe la necesidad por parte de profesionales, técnicos y no profesionales de buscar alternativas de sustento para sus familias, lo que los impulsa a indagar sobre alternativas que les permita poder ofertar sus servicios de una manera sencilla, segura, y con gran cobertura. Aunado a lo anterior y basados en el concepto de economía colaborativa, los usuarios se apalancan en las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, o alquilar bienes y/o servicios, lo que les hace posible suplir esta necesidad.

Por otro lado, según lo informado en el diario La República (Laks, 2022), “a pesar de que la economía mundial se vio fuertemente golpeada por el fenómeno de la pandemia, en paralelo se han abierto puertas a otras dinámicas sociales, empresariales y de crecimiento”; así mismo, el reporte Colombia *Tech* 2021, muestra que existen más de 1.000 *startups* que por medio de la innovación y la tecnología han contribuido con la reactivación de la economía nacional.

Como complemento a lo antes expuesto, se ha identificado que no existe una base de datos consolidada que permita la búsqueda de oferentes de servicios específicos de distinta índole, que además brinde un *ranking* reputacional que le permita a quien busca dicho servicio, contratarlo con total seguridad, garantía y confianza. Así mismo, en la otra cara de la moneda, hay quienes desean ofertar sus servicios, pero no saben cómo hacerlo o desconocen los mecanismos para hacerlo de forma confiable y segura. Se observa entonces que tienen un problema en común, necesitan de un mecanismo de enlace que permita conectar oferentes y demandantes, a través de una herramienta tecnológica amigable, sencilla y segura, que como consecuencia adicional apalanque la reactivación económica local, regional y nacional.

1.3. Objetivo General

Analizar la viabilidad del plan de negocio de la empresa Innovation LAS, de crear una aplicación web que permita conectar oferentes con demandantes de servicios profesionales y no profesionales, de una manera amigable, ágil, oportuna y segura.

1.4. Objetivos Específicos

- Demostrar que la propuesta resuelve una necesidad real del mercado.
- Precisar el impacto que puede generar cada uno de los factores externos, que de una u otra manera podrían afectar o influenciar la actividad empresarial de INNOVATION LAS.
- Demostrar la viabilidad del plan de negocio de Innovation LAS.
- Demostrar la sustentación financiera del plan de negocio de Innovation LAS.

- Demostrar la viabilidad técnica del plan de negocio de Innovation LAS.

Con base en lo anterior, durante el desarrollo del presente documento, se podrán encontrar acápites específicos relacionados con el proyecto en mención, así: un análisis exhaustivo del sector a donde apunta el plan de negocio; una validación e investigación de mercado que sustenta la necesidad del desarrollo de una plataforma como la propuesta; las estrategias que se emplearán para la introducción al mercado; los aspectos técnicos, organizacionales, legales, y financieros, que soportan el plan de negocio; y por último, un análisis específico que valida la sostenibilidad en el tiempo de los aspectos correlacionados sociales, ambientales, económicos y de gobernanza.

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1. Origen de la idea de negocio

Uno de los efectos más representativos que arrojó la pandemia sufrida durante los últimos años, fue el aumento considerable en el índice de desempleo, además del fortalecimiento de la virtualidad. Ante este panorama, surgió la idea de crear una aplicación web que le permitiera a una persona ofrecer servicios profesionales y no profesionales, de acuerdo con sus conocimientos, experticia, habilidades, entre otros; y que, al mismo tiempo en dicha aplicación, se contemplaran las alternativas que le permitiera al demandante de servicios, encontrar proveedores por categorías, calificación, comentarios, horarios, disponibilidad, ubicación, precios, entre otros. De esta forma, se daría la conexión en tiempo real entre el cliente y el oferente, incorporando por supuesto, los filtros de seguridad requeridos, garantizando de esta forma la confiabilidad en el servicio. Finalmente, en dicha propuesta de negocio, se incorporará la facilidad de distintos medios de pago.

2.2. Descripción del modelo de negocio

A continuación, en la **Figura 1** se presenta la representación gráfica del modelo de negocio de Innovation LAS con las principales interacciones con clientes, proveedores, aliados clave y esquema de intercambio de servicios:

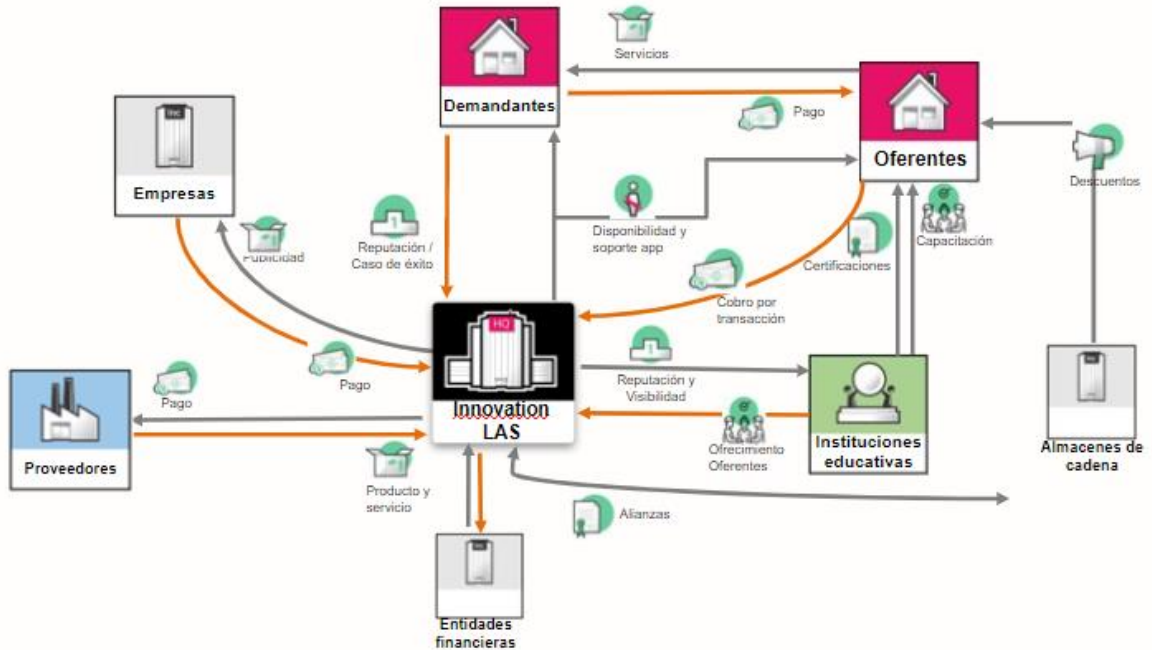


Figura 1. System mapping. Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 2** el esquema de negocio sostenible con una descripción breve de los procesos, servicios, relacionamiento con los clientes, canales, costos y beneficios que permiten tener un panorama global y simplificado de la empresa, plasmado en el Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible.

3. Lienzo del modelo de negocio sostenible



Figura 2. Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible. Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor se puede sintetizar en los siguientes términos: ***“somos una plataforma tecnológica de intermediación electrónica que conecta oferentes con demandantes de servicios profesionales y no profesionales, brindando una solución ágil, oportuna y segura”***.

El producto y/o servicio ofrecido básicamente es una aplicación web sencilla, oportuna y confiable, en donde profesionales y no profesionales pueden afiliarse para ser contratados por distintos usuarios que acceden al mundo virtual; clientes que demandan tales servicios con distintos criterios de evaluación; permite mejorar la visibilidad de los oferentes en la plataforma; garantiza el servicio/intermediación para obtener la satisfacción de los oferentes y demandantes mediante la calificación del servicio y de la aplicación.

En el *Anexo 1. Validación de modelo de negocio.pptx* se encuentra todo el detalle en relación con la construcción de este apartado.

2.3. Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales, se han distribuido a través del tiempo de la siguiente manera:

A corto plazo:

- Lograr el cumplimiento del presupuesto de afiliación de oferentes, y del número de veces o de ocurrencias de prestación de servicios por cada renglón profesional y no profesional.
- Lograr mantener y mejorar los costos y gastos presupuestados, en cada ítem del estado de Pérdidas y Ganancias.
- Con base en los dos anteriores conceptos, lograr la rentabilidad presupuestada.
- Lograr posicionar el reconocimiento de la marca en el mundo digital.
- Lograr perfeccionar el diseño y operatividad de la plataforma tecnológica.

- Lograr no solo una contratación eficiente de personal, sino que adicionalmente se identifiquen con el objetivo empresarial, que se sientan partícipes de su crecimiento, y, sobre todo, que les resulte satisfactorio e integro en cualquier sentido el pertenecer a la compañía.

A mediano plazo:

- Mantener y mejorar, la rentabilidad esperada por los inversionistas.
- Continuar con el mejoramiento continuo de la plataforma.
- Medir estadísticamente el índice de satisfacción tanto de oferentes como de demandantes, en cada renglón asociado, así, por ejemplo: oportunidad, calidad, garantía, precio, entre otros.
- Validar las tendencias actuales del mercado e indagar de manera permanente las bondades ofrecidas por posibles competidores.

A largo plazo:

- Lograr la recuperación de los recursos económicos utilizados en la inversión inicial.
- Medir el comportamiento y satisfacción del cliente interno y externo.
- Continuar con un crecimiento sostenible en captación de oferentes, ocurrencias de prestación de servicios, y con todos aquellos conceptos asociados que son base para calcular la rentabilidad financiera de la compañía.
- Evaluar la capacidad de la empresa para implementar y utilizar tecnología de punta en el *core* del negocio para mejorar la eficiencia operativa e incrementar la competitividad en el mercado.

2.4. Estado actual del negocio

El estado actual del plan de negocio, basado en la idea que surgió conforme a lo antes mencionado, se resume en que ya se han realizado los estudios de mercadeo, análisis

financieros, y aspectos legales, entre otros necesarios, que sustentan debidamente su viabilidad.

2.5. Descripción de productos o servicios

Los ingresos económicos que recibirá la organización se basan en el cobro de suscripción diferencial a oferentes, y comisión por cada prestación de servicio; cobros a oferentes por mejorar visibilidad en la plataforma; eventos y campañas por temporadas enfocados a servicios masivos como la declaración de renta; posibles aportes voluntarios por parte de los demandantes dependiente de la calidad del servicio recibido.

A continuación, se relacionan las bondades para cada una de las partes, así:

- ***Para los demandantes:***

Pueden acceder en tiempo real para obtener información de oferentes disponibles; pueden contar con información previa de los oferentes en cuanto a experiencia, recomendaciones, calificaciones de otros usuarios, ubicación, datos personales, respaldo y garantía ofrecida, lo que le brinda seguridad en la contratación; de igual manera, conoce anticipadamente el valor de los servicios, lo que les permite analizar la relación costo/beneficio.

- ***Para los oferentes:***

Fuente de ingresos con la posibilidad que se les convierta en su devengo principal; flexibilidad de tiempo en horarios en los que desea prestar sus servicios; facilidad de mecanismos de pago; publicidad sobre sus servicios a una gran masa de la población; al ser contratado será calificado, lo que le permitirá mejorar su posicionamiento y visibilidad ante clientes potenciales; el manejo de sus datos personales será confidencial y seguro.

Sobre lo antes expuesto, se considera importante mencionar asuntos como:

- a) Dentro de la estructura organizacional, se tiene previsto que funcionarios del área administrativa, específicamente en el rol de analista de seguridad, tengan bajo su

responsabilidad y obligación, el constatar la veracidad de la información suministrada por los posibles oferentes, antes de subirlos a la plataforma. Este trabajo se desarrollará con la verificación de referencias personales, profesionales o de trabajos realizados anteriormente, formación académica, y todos aquellos que se mencionen dentro de la hoja de vida de los aspirantes como oferentes de servicios, sean estos profesionales o no profesionales.

- b) Tanto para oferentes como demandantes, se garantizará la debida salvaguarda y manejo de datos personales, pues en el diseño de la plataforma se contemplará lo concerniente al adecuado soporte legal para con los usuarios que demandan servicios (regulación de la Superintendencia de Industria y Comercio, divulgada en la "GUÍA PARA LA PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO ") cuya última actualización se generó con el decreto 1692 de 2020 en materia de adquirencia, servicios de pago y promoción de protección al consumidor; y de igual forma a los proveedores de servicios que también deben estar protegidos contra delitos informáticos y protección de datos personales (ley estatutaria 1581 de 2012, artículos 15,17 y 20 de la Constitución Política de Colombia, además de la legislación comercial que para el efecto existe) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).
- c) Sobre la calidad del servicio prestado por los oferentes, y su correspondiente evaluación por parte del demandante, se tienen contemplados procedimientos como: El área de Servicio al Cliente evaluará en forma aleatoria la calificación de servicios prestados, y con base en los resultados obtenidos, procederá a calificar al proveedor para ir generando así un historial y grado de aceptación; y de manera puntual, indagará a fondo lo sucedido con cada una de las quejas recibidas por parte de los demandantes, para determinar posibles justas causas para terminación de contrato con el proveedor respectivo, o proceder con la exigencia de garantía del trabajo realizado so pena de continuar o no vigente en la plataforma.
- d) Complemento de lo anterior, igual sucederá con aquellos demandantes de servicios que incumplan de cualquier manera sus obligaciones para con el proveedor contratado; esto es, o subsana la falta o se desvincula de la plataforma. Por

supuesto, esta acción dependerá del proceso de indagación realizado por el funcionario de servicio al cliente para con cada caso en particular.

2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La pequeña empresa denominada Innovation LAS tendrá su ubicación en la ciudad de Bogotá, sin embargo, la empresa como tal trabajará de forma virtual o remota y tendrá sesiones de trabajo cuando se requiera en un espacio de *coworking*.

2.7. Potencial del mercado en cifras

Para la vinculación de oferentes de servicios, se tienen en cuenta dos fuentes principales, así: por un lado, según datos oficiales dados por el DANE, la tasa de ocupación en Colombia se ubicó en el 58,8%, lo que representa un índice muy bajo en número de personas laborando y en edad de trabajar; y por otro lado, con igual fuente de información, los índices de desempleo a diciembre de 2022, en Bogotá, Cartagena y Cali, se enmarcaron en el 9,8%, 10,9% y 8,88% respectivamente, lo que ratifica el gran número de posibles oferentes de servicios profesionales y no profesionales. Aunado a lo anterior, el Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2021) reveló que, en el año 2021 en las ciudades antes indicadas, se graduaron 424.120 personas, 340.863 como profesionales y 83.257 como Tecnólogos.

En cuanto a demandantes de servicios, la plataforma le apunta a toda persona y/o familia que tenga acceso a internet y/o a un PC o un dispositivo móvil con tecnología *smartphone*; esto es, estrato 2 en adelante. Bajo esta última premisa, según informe del diario La República (2022), en Bogotá representan el 90,85% para un total de hogares mayor a 2'390.000; en Cartagena representan el 86,55% para un total de hogares mayor a 750.000; y en Cali representan el 76% para un total de hogares mayor a 577.000.

En sumatoria de lo anterior, se concluye que, en las ciudades a iniciar operación, se estaría hablando alrededor de 3'000.000 hogares de posibles demandantes de servicios, lo

que sustenta los presupuestos de demanda de servicios estimados en la proyección financiera, base para determinar la viabilidad del negocio.

2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Si bien en el mercado existen otras plataformas en donde un demandante podría encontrar proveedores de servicios, una vez realizado el *benchmarking* respectivo, se concluye que la propuesta ofrece las siguientes ventajas competitivas:

- Tendrá la premisa de ser amigable, es decir, de muy fácil interacción con el usuario, sea este oferente o demandante.
- En la misma plataforma el cliente podrá encontrar un gama alta y variada por tipos de proveedores; esto es, de diferentes categorías dentro del ámbito profesional y no profesional.
- Se ofrecerá una plataforma que brinde suficiente y adecuada protección a los datos personales de las partes.
- Al cliente se le ofrecerán bondades especiales, como el poder comparar precios de diferentes proveedores por el mismo servicio, podrá observar calificación y comentarios por servicios anteriormente prestados por el oferente, ranking reputacional, disponibilidad y ubicación por zonas, evaluación del servicio, contará con diferentes modalidades de pago, tendrá disponibilidad de la plataforma 24/7, y tendrá a su disposición una infraestructura de servicio al cliente como respaldo adicional, entre otros.
- Un factor para destacar es la evaluación del oferente y el seguimiento y monitoreo que realiza el analista de seguridad para garantizar la seguridad transaccional de todos los usuarios de la plataforma durante la fase de enrolamiento y pagos.

2.9. Resumen de las inversiones requeridas

La inversión inicial es de \$ 661,472,172.42, monto conformado del presupuesto requerido para el año 0 con una duración de 4 meses de operación, tiempo que tarda el

desarrollo de la aplicación Jobsy, adicional el presupuesto para los primeros meses de operación en el año 1, tiempo que se requiere para que los ingresos sean mayores a los gastos y costos. En la **Figura 3** se detalla el presupuesto de las inversiones requeridas:

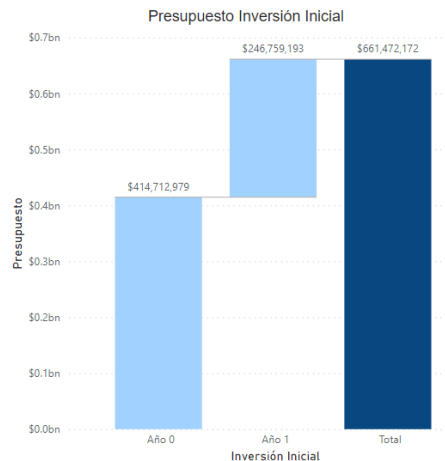


Figura 3. Presupuesto inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.

2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

La proyección de ventas se realiza de acuerdo con una posición conservadora que se centra en 2 transversales de servicio, suscripción de oferentes del servicio y transacciones realizadas por la contratación de servicios profesionales y no profesionales. Para el primer año se proyecta ventas de \$2,089,042,440, lo que significa que se deben realizar 88,482 transacciones de servicios profesionales y 201,960 transacciones de servicios no profesionales, lo que representa aproximadamente el 90% de los ingresos; el 10% restante se centra suscribir a 19,359 oferentes de servicios profesionales y 25,575 de servicios no profesionales. Adicional, el costo de transacción para cada servicio se toma como base el promedio del costo de un servicio profesional que equivale a \$100,000 y para un servicio no profesional a \$50,000, de acuerdo con la tasa de cobro definida que representa el 10% de la transacción, los ingresos generados por transacción son \$10,000 y \$5,000 respectivamente.

Para el segundo año se proyecta un crecimiento del 135.6% en transacciones y suscripciones, esto debido que el primer año impacta en las ventas los primeros meses en donde se centran esfuerzos en la búsqueda de oferentes y demandantes para generar

visibilidad de la plataforma y crear una reputación de la marca. Para el tercer año se proyecta un crecimiento del 14.9%, dónde se espera una estabilización en la cantidad de transacciones en los siguientes años con un crecimiento en el año 2027 de un 10.4% y 5.6% en el año 2028.

El cálculo de la proyección de ventas de un año a otro se utilizaron las variables de IPC, crecimiento económico del país, tomadas de la página oficial de Bancolombia y un factor de gradiente de crecimiento esperado por los accionistas. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$(Ventas\ año\ anterior) * (\% IPC + \% crecimiento\ económico + gradiente\ de\ crecimiento)$$

A continuación, en la **Tabla 1**. Ingresos y crecimiento porcentual de ventas, se detalla la proyección de ventas para el año 1 y el factor de crecimiento para los 4 años posteriores.

Tabla 1. Ingresos y crecimiento porcentual de ventas

SERVICIO	CANT.	PRECIO UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES					
				2025	2026	2027	2028	
SERVICIOS								
1 PROFESIONALES	88,482.00	10,000.00	884,820,000	42%	135.6%	14.9%	10.4%	5.6%
SERVICIOS NO								
2 PROFESIONALES	201,960.00	5,000.00	1,009,800,000	48%	135.6%	14.9%	10.4%	5.6%
SUSCRIPCIONES								
3 PROFESIONALES	19,359.00	6,410.00	124,091,190	6%	135.6%	14.9%	10.4%	5.6%
SUSCRIPCIONES NO								
4 PROFESIONALES	25,575.00	2,750.00	70,331,250	3%	135.6%	14.9%	10.4%	5.6%
		TOTAL	2,089,042,440	100%				

Fuente: Elaboración propia

En la **Figura 4** se representa la proyección de los primeros 5 años en ventas, costos de operación y margen operacional.

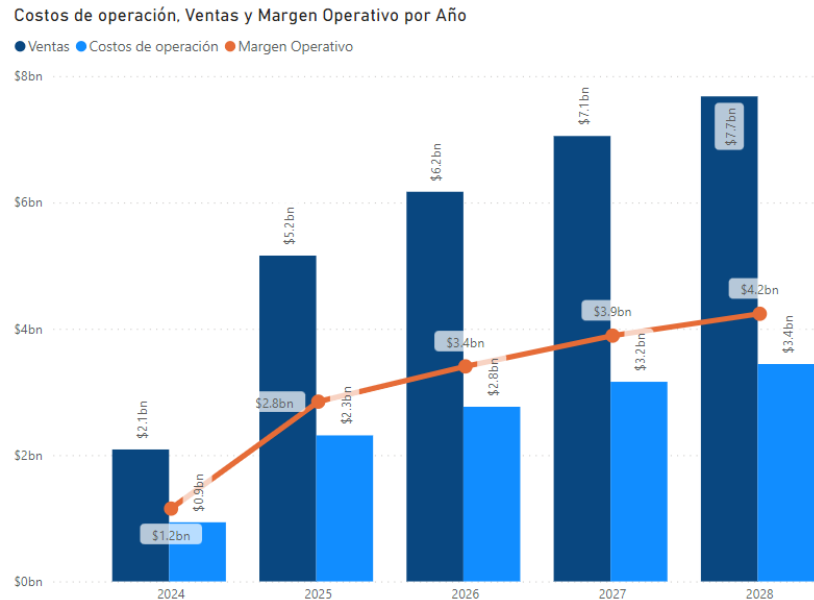


Figura 4. Proyección de ventas, costos operativos y margen operacional.
Fuente: Elaboración propia.

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

La rentabilidad esperada por los emprendedores es del 30% teniendo en cuenta los productos financieros estables, el nivel de riesgo de inversión en un emprendimiento y los indicadores económicos como la inflación, la devaluación de la moneda, entre otros.

A continuación, en la **Figura 5** Flujo de caja librese representa los flujos de caja libre del proyecto, que permiten calcular la TIR y el retorno de la inversión.



Figura 5. Flujo de caja libre. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la **Figura 5** del flujo de caja libre, se calcula la TIR en 83.04%, lo que representa una tasa atractiva de retorno de la inversión sumado a un período de recuperación de 1.56 años, lo que significa un negocio con gran expectativa de rentabilidad y superando la tasa esperada de rentabilidad del 30% por parte de los emprendedores.

2.12. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo dedicado a determinar la viabilidad y sostenibilidad de la presente propuesta de negocio está compuesto por las siguientes personas:

Sylvine García Pacheco Ingeniera de Sistemas, Especialista en Gerencia de Tecnología, actualmente Jefe Corporativa Sistemas de Información en Las Américas Hotels Group, con experiencia en Administración Sistemas de Información, Gestión de Proyectos, Servicio al Cliente. Persona con habilidad analítica, adaptabilidad al cambio, orientación a resultados, trabajo en equipo y pensamiento estratégico.

Jorge Andrés Jiménez Valderrama: Ingeniero de Sistemas y Especialista en Gerencia de Tecnología, actualmente Director de Tecnología en *Emerald Energy*, con experiencia

en gestión de sistemas de información, analítica de datos, infraestructura, telecomunicaciones, gerenciamiento de proyectos tecnológicos. Con adaptación al cambio, aprendizaje continuo con enfoque a la innovación.

Lina Maria Ortega Gutierrez: Ingeniera de Sistemas, con experiencia profesional en TI superior a 10 años, enfocada a participar con la alta dirección de las compañías en la implementación de soluciones tendientes al cumplimiento del objetivo empresarial, logrando el mejor índice relación costo/beneficio en los procesos y procedimientos implementados. Actualmente *Functional Consultant (Business Systems Europe)* en la compañía *Smurfit Kappa*.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Con base en la herramienta **PESTEL** en la **Figura 6** se puede apreciar el análisis realizado del macroentorno de la empresa, teniendo en cuenta las siguientes categorías, así:

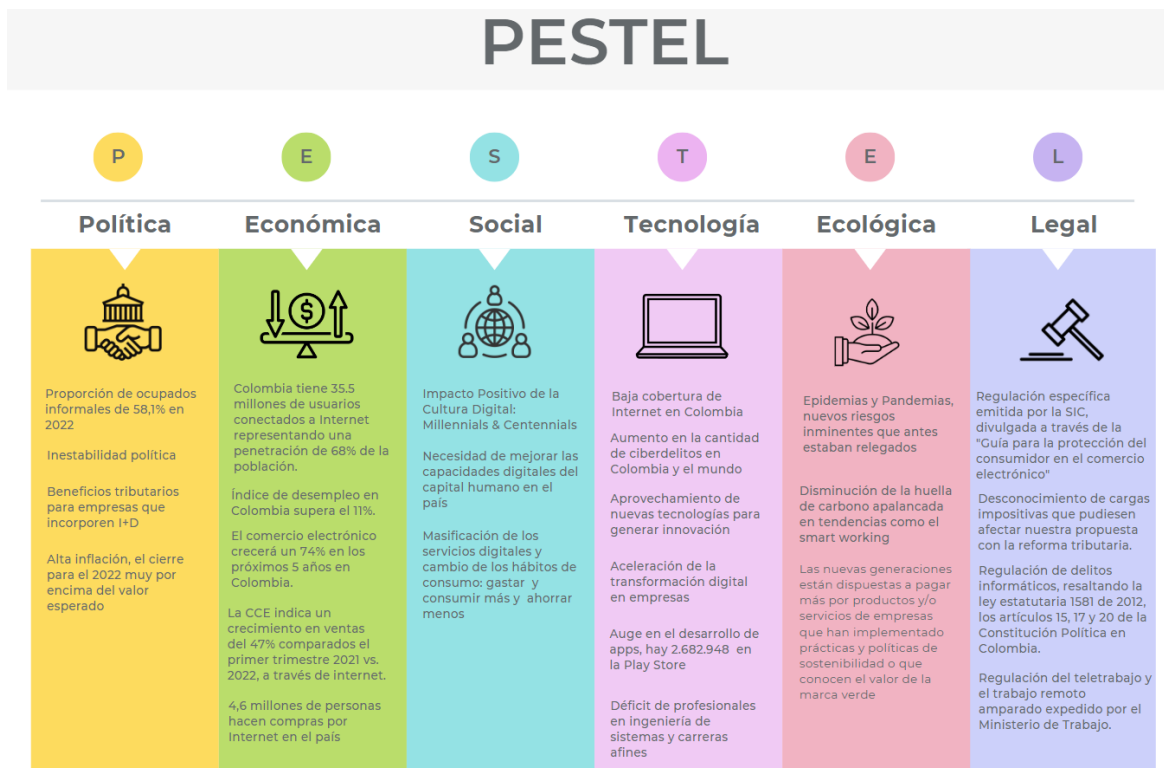


Figura 6. Matriz PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procederá a profundizar en cada una de estas categorías o factores:

Político:

Hoy en día hay inestabilidad política debido a guerras como la de Rusia y Ucrania y a las consecuencias de la pandemia del Covid19, que han generado desabastecimiento de materias primas en tecnología, lo que afecta negativamente las empresas del sector tecnológico como es el caso de INNOVATION LAS; por otro lado, en Colombia los conflictos armados internos y las protestas sociales pueden paralizar al país de repente, por lo que las organizaciones y las personas deben tener la capacidad de operar u ofrecer sus

servicios desde cualquier lugar, e inclusive desde la virtualidad, lo cual es un aspecto positivo para el plan de negocio.

El nuevo gobierno incentivará alivios tributarios fomentando la investigación y el desarrollo (I+D), aspecto que resulta positivo para los emprendimiento tecnológicos ya que les permitirá mejorar su competitividad y obtener beneficios; sin embargo, estas empresas se verán perjudicadas por la forma en que se estableció el gravamen del impuesto anual al patrimonio, el cual será referenciado con el valor intrínseco de las empresas (proyecciones y no liquidez real), generando una gran problemática en las *startups* que suelen financiarse con capital de riesgo, lo que implicaría endeudarse para pagar el impuesto.

Referente a los planes de gobierno, dentro del Plan Nacional de Desarrollo el cual fue aprobado en el Congreso en Mayo del 2023 (Planeación, 2023), es importante destacar un aspecto que fortalecerá la conectividad del país, lo cual favorece de manera positiva el modelo de negocio de Innovation LAS, ya que uno de los objetivos del gobierno es que todos los colombianos puedan acceder a Internet en el 2026, adicional a esto respaldado con un proceso de alfabetización digital, es decir, que la población sea capacitada con competencias en el uso productivo de tecnologías digitales, lo que permitirá que se genere un incremento en el potencial de clientes que puede tener la plataforma (MINTIC Colombia, n.d.).

Económico:

Indicadores económicos desfavorables como el desempleo que cerró el año 2022 en el 11,2%, así como la inflación que se enmarcó en el 13,12%. Estos indicadores afectan negativamente la economía de cualquier empresa; sin embargo, cifras como que durante el 2021 Colombia fue el 3er país de la región en términos de crecimiento de comercio electrónico, el 50% de los colombianos ya compra online, lo que redundó en el crecimiento del *e-Commerce* en un 40%, con ventas cercanas a los \$40 billones (CCCE), durante el segundo trimestre del año 2022 el comercio electrónico en Colombia creció un 54 %, con corte al tercer trimestre, hubo ventas por \$13,96 billones, un monto que superó por 40% lo facturado en el mismo periodo de 2021; esta situación en conjunto con el aumento en la oferta y facilidad de nuevos medios de pago, impacta de forma positiva la

masificación de plataformas digitales. Según el Informe de Operaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, en el 2021 se realizaron 11.160 millones de operaciones, de las cuales 4.894 millones fueron monetarias a través de los siguientes canales: telefonía móvil (21,3 %), datáfonos (19,3 %) y cajeros automáticos (15 %). Todo lo antes anotado, apunta y soporta que la propuesta está encaminada y enfocada en el hoy creciente Comercio Electrónico, lo que permite pronosticar un éxito económico para el emprendimiento.

Social:

No es un secreto que la incapacidad del sector formal en Colombia para producir empleos para la población hace que la brecha de la informalidad crezca, por otro lado, según cifras del DANE, los hogares colombianos con acceso a Internet en 2021 fueron del 60,5%, condiciones que impactan positivamente los emprendimientos enfocados en plataformas tecnológicas para la oferta y demanda de servicios.

Los hábitos de consumo de los colombianos han cambiado, gastan y consumen más y ahorran menos, los servicios digitales se masificaron de forma exponencial, generaciones como los *millennials* y *centennials* son nativos digitales que no conciben un mundo análogo, valoran la experiencia de usuario, las compras *online*, los *reviews* de otros influyen en sus decisiones y tiene un alto grado de responsabilidad social, lo cual impacta positivamente cualquier desarrollo tecnológico que facilite su vida.

Variables como niveles educativos mínimos y competencias digitales básicas, podrían impactar negativamente, debido a que la población no tendría conocimientos tan estructurados para el uso de plataformas digitales, de igual forma, el poco porcentaje de personas que culminan niveles de educación profesionales afecta la cantidad de oferentes que podrían brindar sus servicios de índole profesional en la aplicación.

Tecnológico:

El mercado tecnológico está en auge, las aplicaciones móviles tendencia, y es allí en donde se concentra la mayor cantidad de ventas a nivel mundial con el canal de tiendas *on*

line, teniendo en cuenta que el 98% de las ventas se derivan dentro del uso de la aplicación. Un aspecto importante para tener en cuenta son los mecanismos digitales para atracción y fidelización de clientes, no obstante, las habilidades tecnológicas poco desarrolladas de la población colombiana y la falta de profesionales calificados en el ámbito de la ingeniería afectan negativamente el desarrollo y uso de herramientas digitales.

Por otra parte, se resalta el aumento de los ciberdelitos en los últimos años, debido al incremento del uso de Internet, los atacantes enfocan grandes esfuerzos en robos de información personal y sensible, lo cual impacta negativamente el grado de confianza de las plataformas digitales, por lo que es vital enfocar esfuerzos en herramientas de prevención, protección y mitigación de riesgos en ciberseguridad.

Ecológico:

En la actualidad las pandemias son consideradas un factor de riesgo inminente, que puede impactar el ámbito de la salud y también la economía mundial, por lo que las plataformas tecnológicas seguirán vigentes y en caso de futuros confinamientos serán una alternativa que suplirá objetiva y adecuadamente distintas necesidades.

Tendencias como el *smart working* y tele-trabajo fueron propulsadas por la pandemia Covid-19; muchas empresas hoy siguen en la virtualidad u optaron por esquemas híbridos, lo cual aporta de forma significativa a la disminución de la huella de carbono, por la reducción en desplazamientos vehiculares y las horas de empleados en las instalaciones, en concordancia con el punto anterior, los consumidores están siendo socialmente más responsables y modifican sus hábitos de compra en función de la procedencia de los productos y/o servicios y en el caso de aplicaciones móviles en el consumo energético, por lo que están dispuestos a pagar más por los de aquellas empresas que han implementado políticas sostenibles, o que conocen el valor de la marca verde; todo esto se adapta perfectamente a nuestro modelo de negocio digital.

Por otro lado, el portal (Twenergy, 2019) comparte una investigación reciente presentada por Digital Power Group, donde se evidencia que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) utilizan alrededor del 10% de la electricidad producida globalmente, lo que equivale alrededor de 1.500 Twh cada año y en esta misma línea el portal (RRHHPRESS, 2019) indica que el gasto eléctrico anual de las aplicaciones móviles, excluyendo el empleo de redes y servidores en centros de datos, equivale a 20 Twh, una cifra cercana al consumo eléctrico anual de una nación como Irlanda, que cuenta con una población de alrededor de 5 millones de habitantes.

No obstante, en este último estudio revelado por Atos y la *startup* Greenspector donde se valoró el consumo energético del top 30 de las aplicaciones móviles más populares en la actualidad, el portal (RRHHPRESS, 2019) revela que las aplicaciones desarrolladas de forma sencilla podrían reducir el consumo de energía a 6 Twh, el equivalente a una unidad nuclear, lo que a nivel de usuario significaría el aumento de un tercio en el nivel de autonomía de los teléfonos inteligentes y la reducción de la huella de carbono de los mismos, es por esta razón que la tecnología y diseño de la aplicación propiedad de Innovation LAS se ha seleccionado y construido cuidadosamente para ser respetuosa con el medio ambiente.

Legal:

La normatividad vigente para la propuesta resulta ser un valor agregado de gran importancia, dado que le brinda soporte legal tanto a los usuarios que demandan servicios (regulación de la Superintendencia de Industria y Comercio, divulgada en la "GUÍA PARA LA PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO") cuya última actualización se generó con el decreto 1692 de 2020 "en materia de adquirencia, servicios de pago y promoción de protección al consumidor"; de igual forma los proveedores de servicios también están protegidos contra delitos informáticos y protección de datos personales (ley estatutaria 1581 de 2012, artículos 15,17 y 20 de la Constitución Política de Colombia, además de la legislación comercial que para el efecto existe).

Adicionalmente, el auge del trabajo virtual sobre el cual operará buena parte de la idea de negocio se encuentra regulada por la ley 2121 del 16 de julio 2008, el Decreto 884 del 30 de abril de 2012 y el Decreto 555 de 2022 de abril 2022 expedido por el Ministerio de Trabajo, lo que redundará en una confianza tácita para los prestadores de servicios bajo esta modalidad, al estar amparados bajo la ley.

Por todo lo anterior, el ámbito legal en el que está enmarcado el emprendimiento resulta ser positivo.

En el Anexo 2. *Análisis_PESTEL.xlsx* se encuentra el análisis completo de los factores externos que pueden afectar a Innovation LAS.

Por otro lado, el análisis realizado con base en las **5 Fuerzas de Porter** permitió dentro de un marco de reflexión estratégica y sistemática, determinar que efectivamente la propuesta de negocio es viable y va encaminada a generar buenos resultados, no obstante, se considera importante no perder de vista los nuevos competidores y los productos sustitutos, obtener una buena posición desde el principio y generar una propuesta de valor con diferenciales claramente estructurados que apalanquen el éxito del proyecto.

En la **Figura 7** se puede apreciar un resumen de los aspectos más relevantes identificados en cada una de las fuerzas

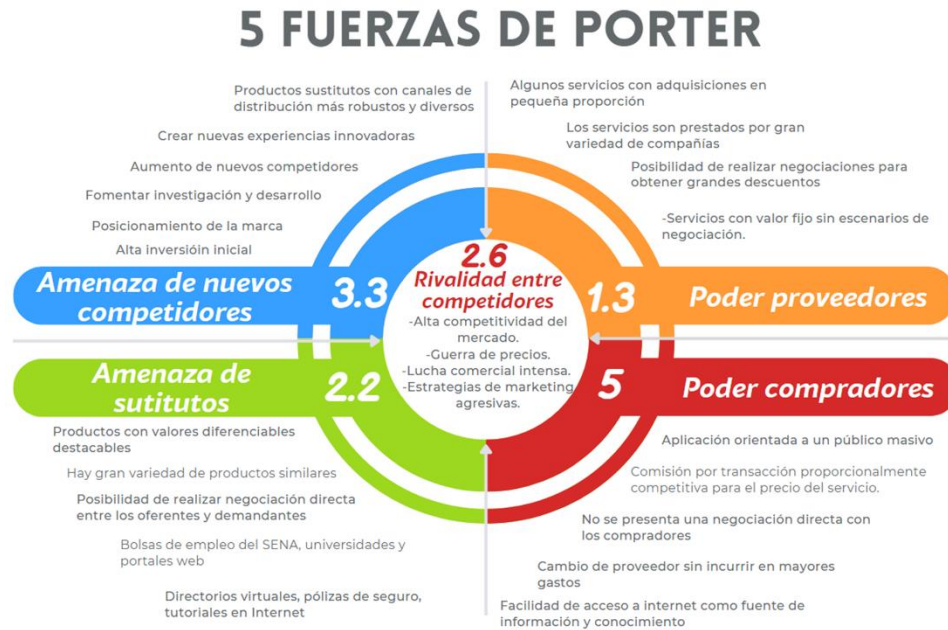


Figura 7. Análisis 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 8** se observa la incidencia de cada una de estas fuerzas según el diamante de Porter:

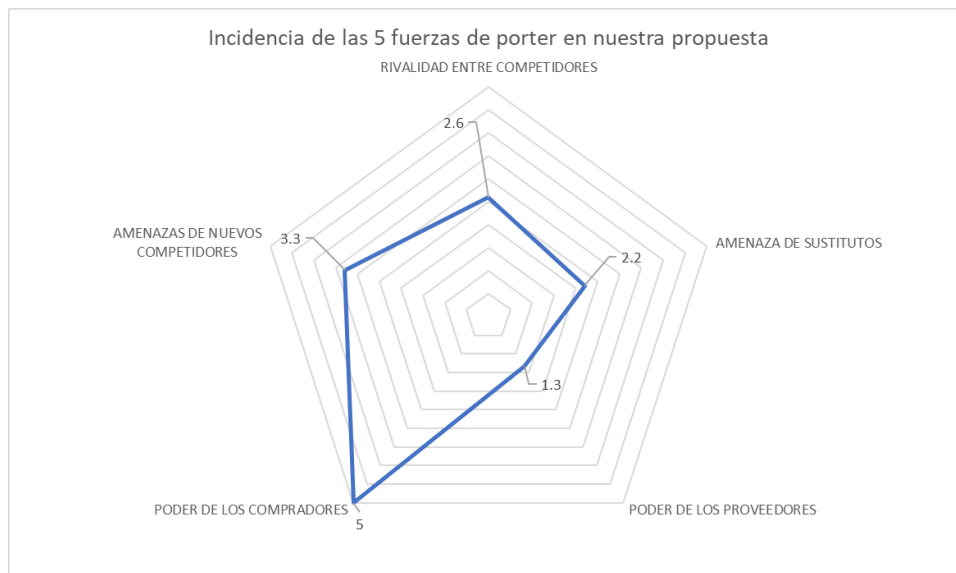


Figura 8. Incidencia de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se procederá a profundizar y a detallar la incidencia de cada una de estas fuerzas:

Amenaza de nuevos competidores:

En el sector de las aplicaciones móviles, no existen muchas barreras que dificulten la entrada de nuevos empresarios y en contraposición se observa que el surgimiento de nuevos emprendimientos con ideas de desarrollar aplicaciones digitales es significativo, de igual forma existe la posibilidad de que las fábricas de *software* ya existentes quieran diversificar sus productos y/o servicios.

A nivel gubernamental no existe ninguna acción que exija una formación mínima a la hora de crear una aplicación móvil o una política económica sobre desembolso inicial, sin embargo, la premisa es desarrollar un producto de calidad con tecnología de punta, para crear una barrera invisible, y que de esta forma los nuevos competidores deban realizar una inversión significativa si realmente quieren ser competencia directa. Para lograrlo, también es necesario que el personal técnico y profesional cuente con la preparación y competencias requeridas en cuanto a las buenas prácticas para desarrollo de software, y que como empresa se pueda disponer no solo de solvencia económica para soportar el negocio, sino también que se cumpla con la legislación laboral, fiscal y de seguridad social para proteger a los empleados. Por todo lo anterior, la amenaza de nuevos competidores en el sector se ubica en un nivel medio.

Amenaza de nuevos productos y servicios:

Esta amenaza está orientada a aquellos productos y/o servicios que ofrecen un beneficio similar al propuesto, y en ese sentido existe alguna probabilidad de ser sustituidos; algunos de estos sustitutos son: contratación directa, empleos ofrecidos por universidades o a través de bolsas de empleo, servicios adquiridos mediante pólizas bancarias o de riesgos, tutoriales en internet, directorios digitales, aplicaciones similares con menor alcance y cobertura, entre otros; sin embargo, ninguna de estas propuestas de valor se puede comparar directamente con la del modelo de negocio propuesto, por lo que se considera

que el producto presentado no se puede sustituir sin prescindir de ventajas y beneficios de consideración.

El poder de los compradores:

Los clientes son la base para que un negocio funcione, si no hay clientes, sencillamente el negocio está destinado al fracaso. Para este caso particular, se considera que el poder de negociación que tienen los clientes es alto y esto se sustenta principalmente en dos variables, la primera tiene que ver con que pueden cambiar de proveedor sin incurrir en muchos gastos, por lo que la estrategia en ese sentido está enfocada en la diferenciación a través de la propuesta de valor, y la segunda variable es que los compradores cuentan hoy en día con una fuente de información infinita y al alcance de la mano como lo es el Internet, lo que les facilita la búsqueda de alternativas para la toma de decisiones, por lo tanto sus exigencias serán mayores respecto a reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio.

El poder de los proveedores:

De resaltar, que las calificaciones obtenidas al aplicarlas a cada uno de los aspectos de esta fuerza apuntan a un buen manejo de proveedores donde es posible hacer negociaciones gana-gana, toda vez que la cantidad de proveedores de tecnología en el mercado es significativa, manejan buenos tiempos de repuesta y es factible realizar negociaciones con ellos por volúmenes para obtener mejores beneficios.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el mercado está en un punto medio, pero se considera que la competencia es sana en especial cuando se tiene un buen producto; en el mercado existe un alto número de compañías competidoras y existen algunas variables que pueden afectar directamente el precio de los productos generando menor demanda para los servicios ofrecidos, tal es el caso de la inflación, la pérdida del poder adquisitivo o las malas experiencias vividas por algunos usuarios que pueden desacreditar la marca; por lo anterior, las estrategias de *marketing* están a la orden del día generando guerras

publicitarias en el buen sentido de la palabra para ganar clientes, quienes con facilidad pueden cambiar de marca al mejor postor.

Se visualizan las siguientes oportunidades:

- Crecimiento sostenido de nuevas afiliaciones (oferentes), por las masivas graduaciones de técnicos y profesionales.
- Aumento de la demanda por tendencia en la compra de productos y servicios a través de plataformas tecnológicas.
- Incremento de la publicidad de empresas al consolidarse la aplicación en el mercado.
- Expansión a otras ciudades una vez se consolide el negocio en las ciudades base.
- Posibilidad de poder expandirse a otros países después de consolidar y tener casos de éxito en Colombia.
- Surgimiento de nuevas profesiones y/o especialidades (especialistas en automotores eléctricos y/o híbridos, por ejemplo), lo que aumentará el portafolio de servicios de la aplicación.
- Posible incremento de la competencia fortalecerá el sector, lo que puede generar mayor tendencia en la contratación de servicios profesionales y no profesionales a través de plataformas digitales.

Así mismo se visualizan las siguientes amenazas:

- Competencia de productos sustitutivos como contacto directo, ofertas laborales en universidades y bolsas de empleo, directorios digitales, entre otros.
- Reforma tributaria (gravar el impuesto anual al patrimonio el cual será referenciado con el valor intrínseco de las empresas).
- Ola creciente de delitos cibernéticos impacta la confianza en las plataformas y transacciones digitales.
- Poder de los compradores para poder cambiar de plataforma por el acceso abierto a fuentes de información en internet.

- Bajas competencias digitales de una parte de la población.
- Incertidumbre sobre la adquisición del volumen de usuarios requeridos para que el negocio sea rentable.
- Alta rotación de desarrolladores debido al aumento de la demanda en el sector de la tecnología.
- Crecimiento de la inestabilidad política o económica del país.

En los anexos *Anexo 3. Análisis_5_Fuerzas_de_Porter.xlsx* y *Anexo 4. Autoevaluación_5_Fuerzas_de_Porter .docx* se encuentra el análisis completo del entorno competitivo donde se desarrollará Innovation LAS.

4. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor:

En la validación de la idea de negocio, dentro del desarrollo del anteproyecto, se procedió a realizar una investigación inicial, que tuvo por objetivo validar la existencia de la problemática, el perfil del cliente - oferente y demandante; parte de este ejercicio, consistió en la realización de entrevistas a cada una de las partes, 11 a demandantes y 9 a oferentes, con criterios relevantes tales como que fuesen mayores de edad, que residieran en las ciudades en donde se proyecta el negocio, que tuviesen un oficio definido; el contenido de la entrevista contuvo variables como el número de ocurrencias con que demandan servicios, la disponibilidad de tiempo con que contarían para prestar sus servicios, si son independientes o no, y para ambas partes, el interés que les pudiese generar el pertenecer a una plataforma tecnológica que les permita satisfacer sus necesidades tanto de ofrecimiento como de obtener servicios. El resultado obtenido permitió entre otros aspectos, no solo identificar de manera amplia y contundente, el mapa de empatía existente, validar el perfil de persona de cada tipo de cliente, sino también de resaltar las verdaderas necesidades (árbol de problemas) que soportan indefectiblemente la propuesta de negocio, finalizando con el lienzo de la propuesta de valor que sustenta aún más la viabilidad del mismo.

Como herramienta en la construcción de la propuesta de valor, se utiliza el lienzo de Alexander Osterwalder para determinar la viabilidad y aceptación del modelo de negocio, donde se puede evidenciar la forma en la que se satisfacen las necesidades de los usuarios y se brindan soluciones reales a los problemas existentes.

De acuerdo con los dos segmentos de mercado definidos, seguidamente se dará a conocer el resultado de esa primera validación presentando los componentes previamente referenciados.

Se inicia con el mapa de empatía, el cual permitió explorar y comprender de mejor manera los pensamientos, sentimientos, motivaciones y necesidades de los dos grupos de usuarios en relación con el producto y/o servicio estipulado y plasmarlo en las siguientes representaciones gráficas como se puede apreciar el mapa de empatía del oferente en la **Figura 9** y el mapa de empatía del demandante en la **Figura 10**.



Figura 9. Mapa de empatía oferente. Fuente: Elaboración propia.



Figura 10. Mapa de empatía demandante. Fuente: Elaboración propia.

Los perfiles de los clientes facilitaron la comprensión de quien sería el público objetivo o potenciales compradores y sus principales características, entre las cuales se encuentran datos demográficos, datos psicográficos, comportamiento de compra y necesidades específicas. En la **Figura 11** se puede visualizar el perfil persona del oferente y en la **Figura 12** el perfil persona del demandante.

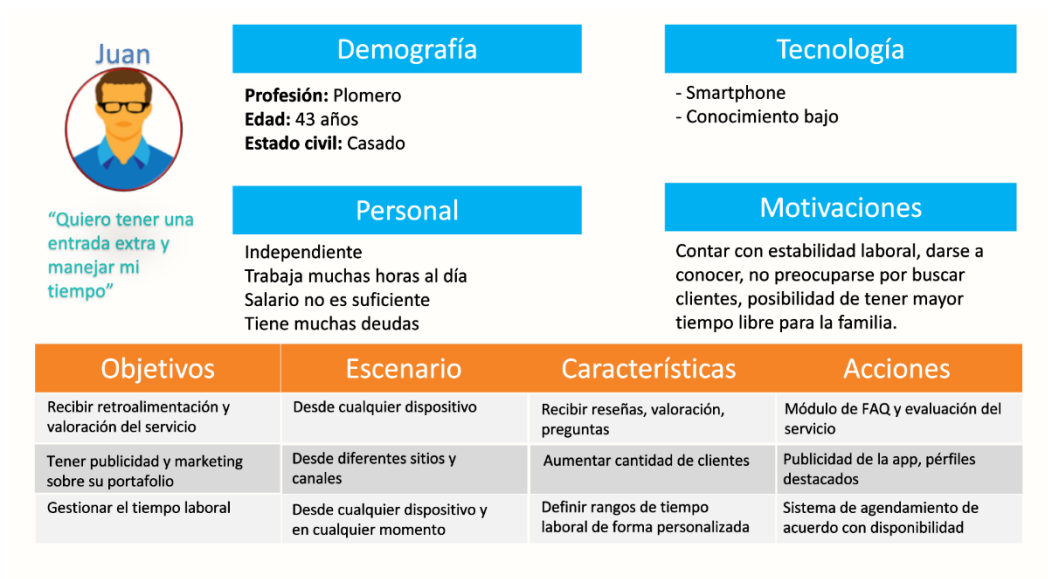


Figura 11. Perfil de persona oferente. Fuente: Elaboración propia.



Figura 12. Perfil de persona demandante. Fuente: Elaboración propia.

Las primeras validaciones de la idea de negocio fueron realizadas con base en las siguientes preguntas de dos encuestas básicas, una para el perfil del oferente que se aprecia en la **Figura 13** enfocada en indagar sobre la utilización de dispositivos, herramientas y plataformas tecnológicas en internet para la promoción de sus productos o servicios y la experiencia que hayan podido tener al respecto y otra para el perfil del demandante, que se muestra en la **Figura 14** enfocadas en indagar sobre la forma de buscar o contratar servicios profesionales y no profesionales y la experiencia que hayan podido tener al respecto.

- Nombre:
- Profesión u oficio:
- Edad:
- Estado civil:
- ¿Qué dispositivo usa para navegar en Internet? (smartphone/pc) smartphone
- ¿Actualmente cómo ofrece sus servicios?
- ¿Ha utilizado internet para ofrecer sus servicios? ¿Si es así, cual ha sido su experiencia? ¿Sino es así, porque no lo ha utilizado? ¿Le gustaría hacerlo?
- ¿Qué beneficios le gustaría obtener al ofrecer sus servicios a través de internet?
- ¿Le gustaría que sus clientes potenciales realizaran una valoración de sus servicios, y que sean conocidos a través de internet?

Figura 13. Preguntas oferentes. Fuente: Elaboración propia.

- Nombre:
- Profesión u oficio:
- Edad:
- Estado civil:
- ¿Qué dispositivo usa para navegar en Internet? (smartphone/pc) smartphone
- ¿Actualmente cómo busca servicios que llegue a necesitar? por ejemplo, un médico, un plomero, una empleada de servicio.
- ¿Ha utilizado internet para buscar este tipo de servicios?, si es así, cual ha sido su experiencia; si no lo ha hecho, ¿por qué?
- ¿Qué beneficios le gustaría obtener al buscar y contratar servicios a través de internet?
- ¿Estaría dispuesto a calificar los servicios contratados a través de internet, para que sean de público conocimiento?

Figura 14. Preguntas demandantes. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esos estudios de mercado preliminares, se construyeron como se refleja los árboles de problemas tanto de oferentes en la **Figura 15** como de demandantes en la **Figura 16** para determinar causas y efectos principales asociadas a la necesidad que pretende resolver la idea de negocio.

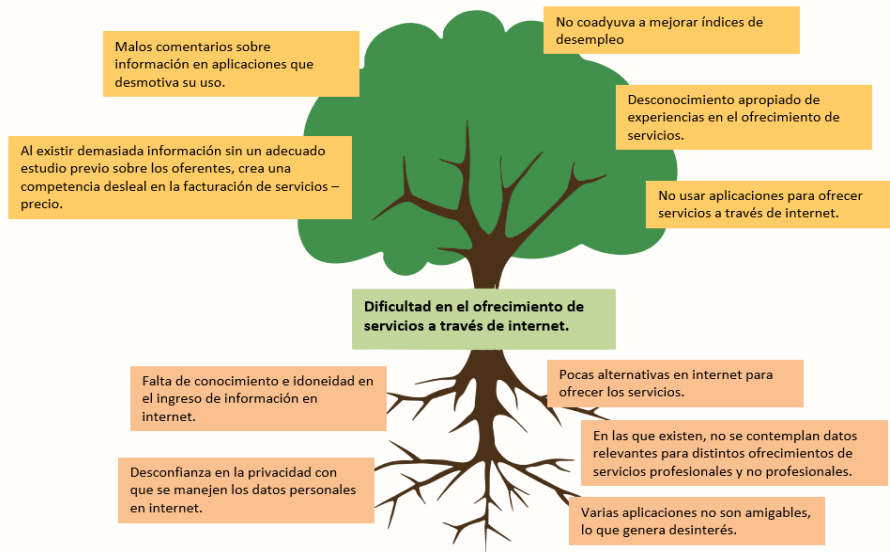


Figura 15. Árbol de problemas oferente. Fuente: Elaboración propia.

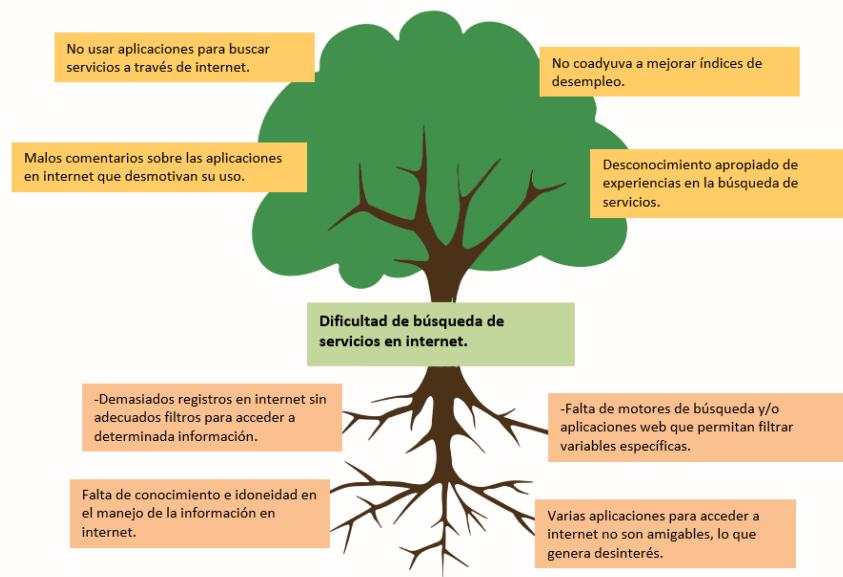


Figura 16. Árbol de problemas demandante. Fuente: Elaboración propia.

Y por último con base en todas estas herramientas descritas previamente, se elaboran los lienzos de valor a fin de resaltar los valores únicos y beneficios que la idea de negocio

aterrizada a su producto y/ o servicio podría ofrecer tanto a oferentes en la **Figura 17** como demandantes en la **Figura 18**.

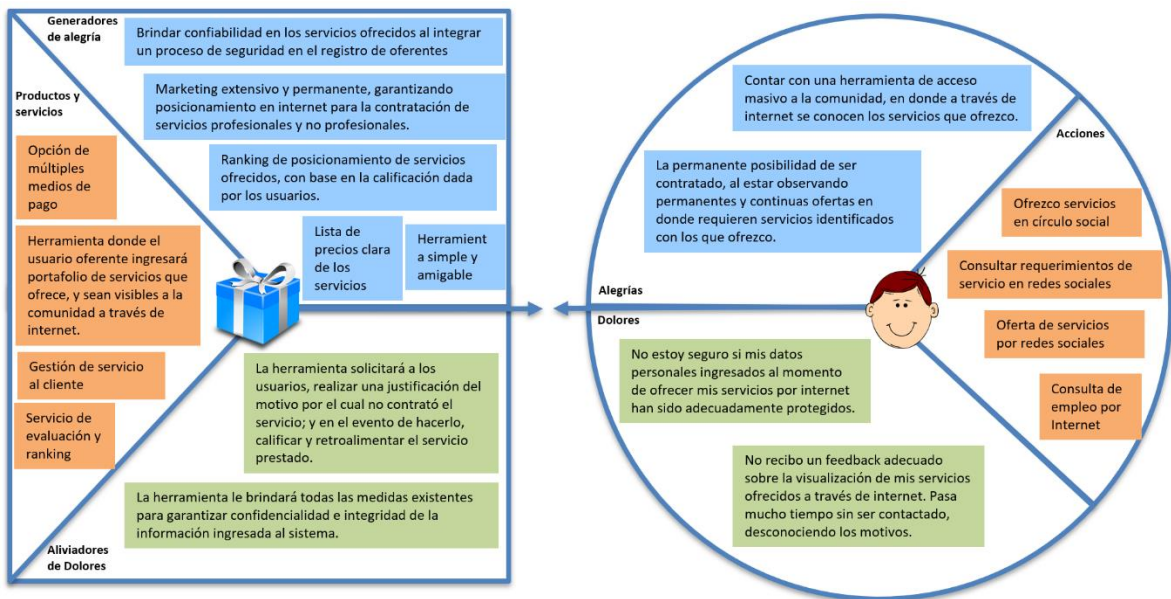


Figura 17. Lienzo de valor oferente. Fuente: Elaboración propia.

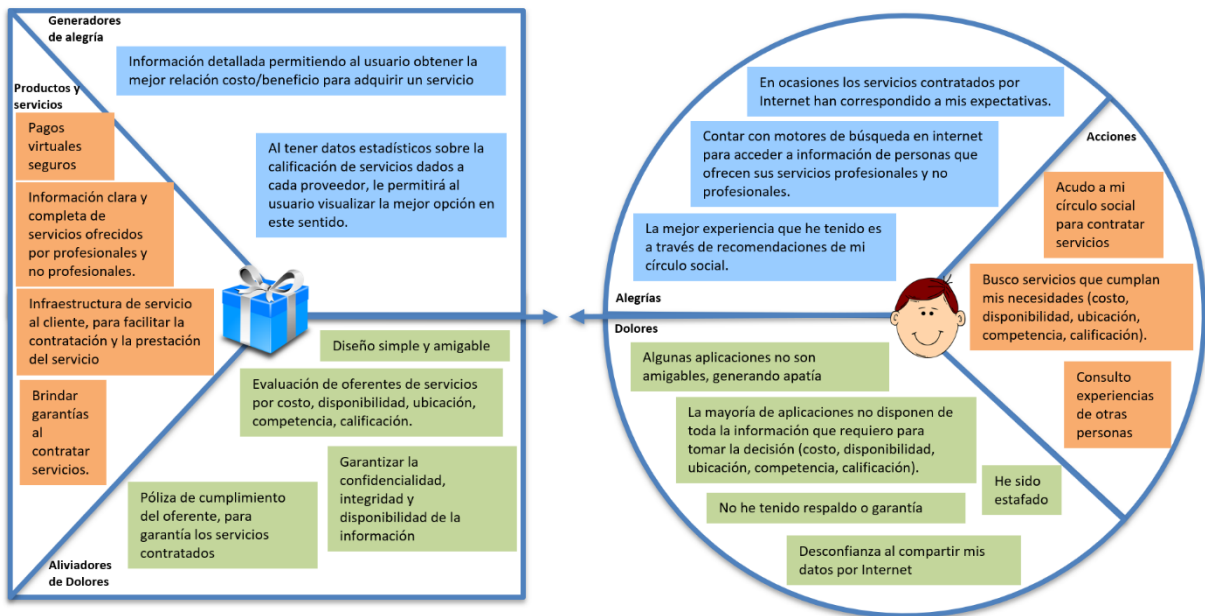


Figura 18. Lienzo de valor demandante. Fuente: Elaboración propia.

En el numeral 2.2. Descripción del Modelo de Negocio, será posible apreciar el resultado final de la validación y el Lienzo del Modelo de Negocio Sostenible.

La información de las entrevistas realizadas se facilitará a través del siguiente enlace que corresponde al *Anexo 7. Entrevistas.zip*

[Entrevistas](#)

Como resultado de lo anteriormente expuesto, se concluye de manera inequívoca, que el modelo de negocio propuesto responde de manera íntegra a las necesidades de oferentes y demandantes, ya que las mismas convergen en los conceptos comunes a ambos segmentos, en lo relacionado con la confianza, oportunidad, calidad, relación costo/beneficio y el deseo que sea amigable, la existencia de una plataforma tecnológica que brinde en tiempo real, la facilidad de ofrecer y contratar servicios profesionales y no profesionales.

4.2. Estudio piloto de mercado

Teniendo en cuenta la validación previa realizada sobre la idea de negocio, se concluye que lo planteado hasta ahora no resulta suficiente para definir un inicio de operaciones, si no que adicionalmente es necesario y apropiado acudir a un procedimiento que suministre datos cuantitativos que refuercen la viabilidad del modelo de negocio.

Por lo anterior, se recurrió a la estrategia de realizar encuestas, tanto a oferentes como a demandantes, con el propósito de recopilar información mediante un cuestionario diseñado para cada segmento de cliente.

Se realizó un trabajo de campo adicional a la investigación de mercado ejercida en el anteproyecto, de carácter probabilístico, para determinar la verdadera intencionalidad de usar la plataforma tanto oferentes como demandantes. Las variables utilizadas para el cálculo del tamaño de la muestra son: margen de error 10%, nivel de confianza 95%, tamaño de la población alrededor de 3.000.000 para demandantes, y cerca de 850.000 para oferentes. Según el cálculo arrojado por la fórmula utilizada de acuerdo con la **Figura 19** para determinar el tamaño de la muestra (SurveyMonkey, 2023) y (Muestras, 2023), el tamaño fue de 97 tanto para demandantes como se visualiza en la **Figura 20** como para

oferentes que se muestra en la **Figura 21**; sin embargo, se determinó un número de entrevistas de 110 para demandantes de los servicios y 101 para oferentes de servicios.

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

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Figura 19. Ecuación estadística para proporciones poblacionales. Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de la población ⓘ: 3000000
 Nivel de confianza (%) ⓘ: 95
 Margen de error (%) ⓘ: 10
 Tamaño de la muestra: **97**

Figura 20. Tamaño de la muestra para demandantes de servicios. Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de la población ⓘ: 850000
 Nivel de confianza (%) ⓘ: 95
 Margen de error (%) ⓘ: 10
 Tamaño de la muestra: **97**

Figura 21. Tamaño de la muestra para oferentes de servicios. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el diseño de la herramienta de investigación para cada uno de los segmentos de cliente del modelo de negocio, la cual fue desarrollada en *Microsoft Forms* y que corresponden los siguientes anexos: **Anexo 8. Encuesta Oferentes Microsoft Forms** y **Anexo 9. Encuesta Demandantes Microsoft Forms**

Oferentes:

Encuesta Oferentes Microsoft Forms

Demandantes:

Encuesta Demandantes Microsoft Forms

Resultados

A continuación, se relacionan las conclusiones resultantes de las encuestas practicadas a cada uno de los segmentos de clientes, así:

Demandantes de servicios:

Conforme a las 110 encuestas realizadas, se procede a realizar en primera instancia el análisis demográfico de los demandantes que se aprecia en la **Figura 22**, concluyendo que el género femenino tiene una participación del 63% en el mercado de clientes potenciales, que el rango de edad de la mayoría de las personas que se interesan en estos servicios está en el orden de los 30 a los 39 años de edad con una participación del 53% del total de la muestra, que los estratos sociales donde tendría mayor acogida el modelo de negocio serían 3 y 4 y que las ciudades con mayor demanda son Bogotá, Cali, Barranquilla y Cartagena.

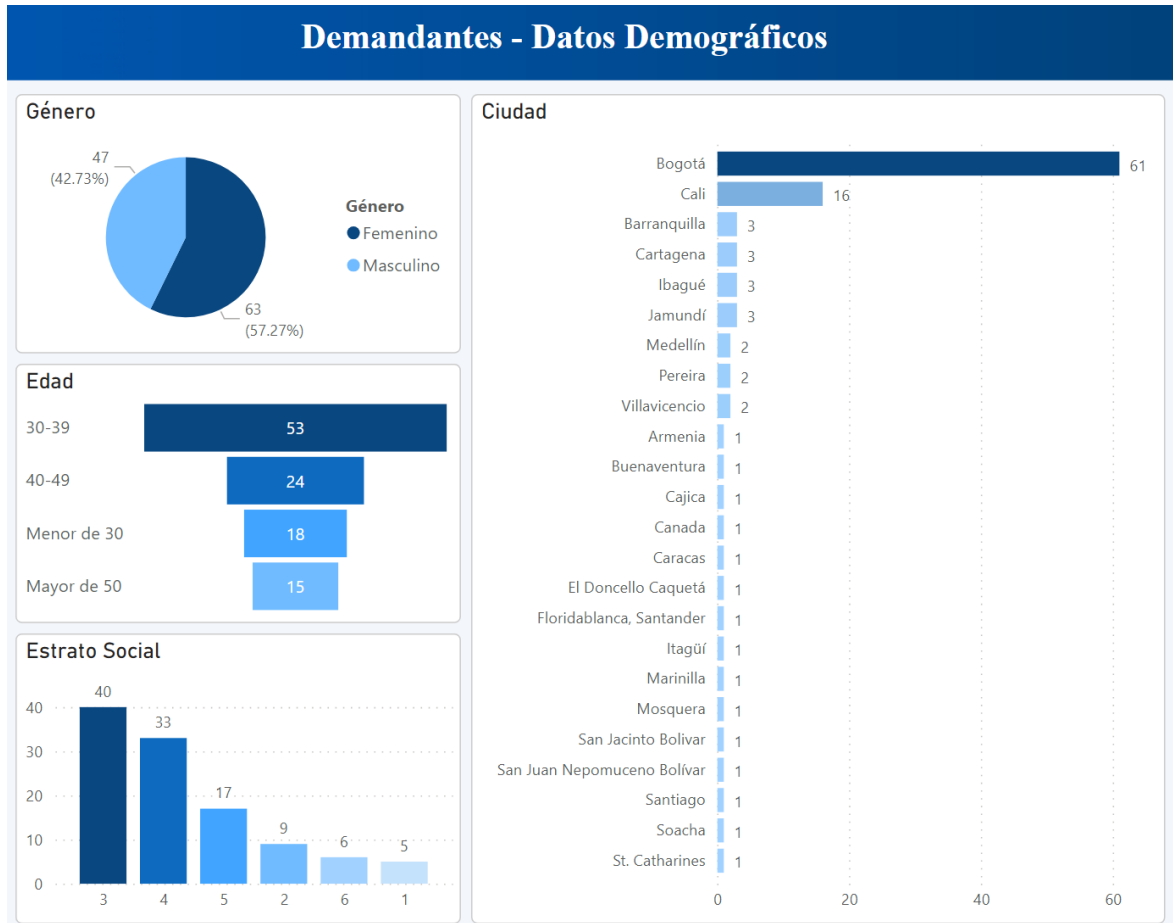


Figura 22. Datos demográficos de los demandantes. Fuente: Elaboración propia.

En relación con las necesidades y frecuencias de uso que se visualizan en la **Figura 23**, se concluye que los servicios profesionales más demandados son los tecnológicos, gastronómicos, financieros, veterinarios y legales, con una frecuencia mayoritaria de una vez al mes y que los servicios no profesionales más requeridos son los de belleza, reparaciones locativas, servicios domésticos, servicios para mascotas y aquellos relacionadas con el bienestar y fitness con una frecuencia mayor a una vez al mes.

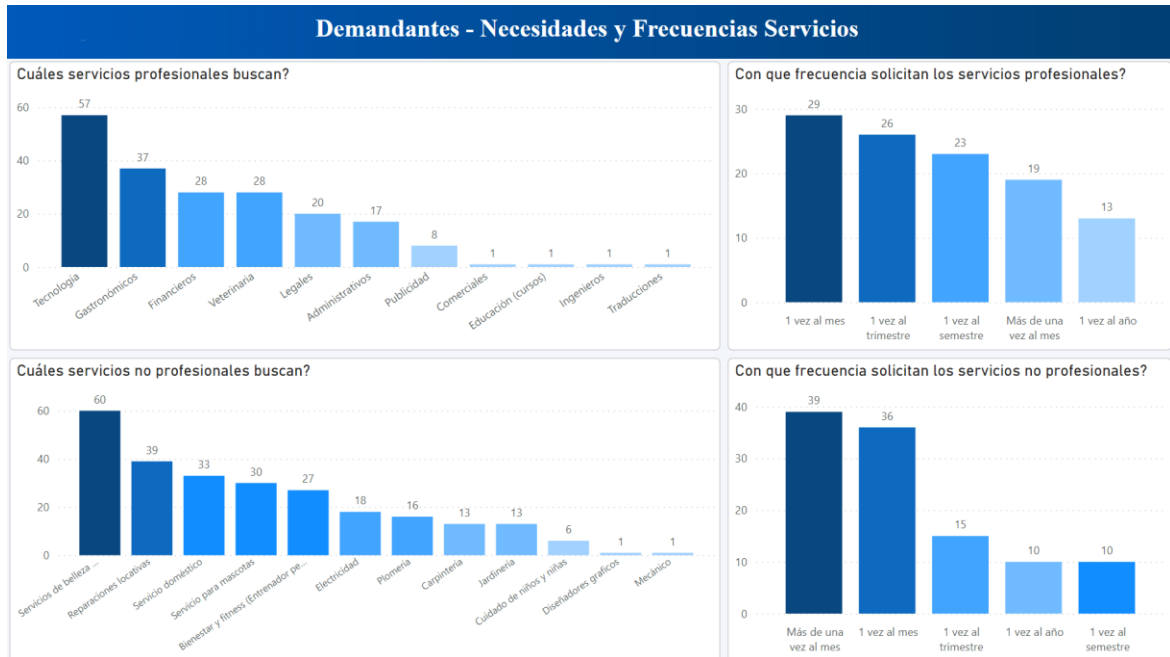


Figura 23. Necesidades y frecuencias de los servicios en los demandantes.
Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 24** se muestran los resultados de los factores claves de los demandantes para buscar y contratar un servicio. En la primera parte se logró establecer que la búsqueda de servicios usando tecnología, llámense páginas web, buscadores, directorios, entre otros, ocupa un lugar destacado; no obstante, se observa una alta participación de la variable “recomendados”, donde existe una gran oportunidad de crecimiento del modelo de negocio.

En lo relacionado con los factores que le brindan seguridad al demandante al contratar servicios a través de plataformas tecnológicas, se encuentra que la garantía, la reputación del oferente, los comentarios de los servicios prestados previamente, así como la seguridad suministrada por la plataforma al momento de efectuar el pago, son los más relevantes.

Y que los factores que más pesan al momento de calificar el servicio son: sentir que se obtuvo la mejor relación costo / beneficio, el tener al usuario en cuenta para realizar un adecuado seguimiento de post venta, y que este a su vez pueda suministrar información y calificación de los servicios recibidos.

Como aspecto diferenciador al momento de contratar un servicio profesional y/o no profesional, consideran que tanto la disponibilidad como la garantía ofrecida y la facilidad en la contratación, son relativamente en forma equitativa importantes.

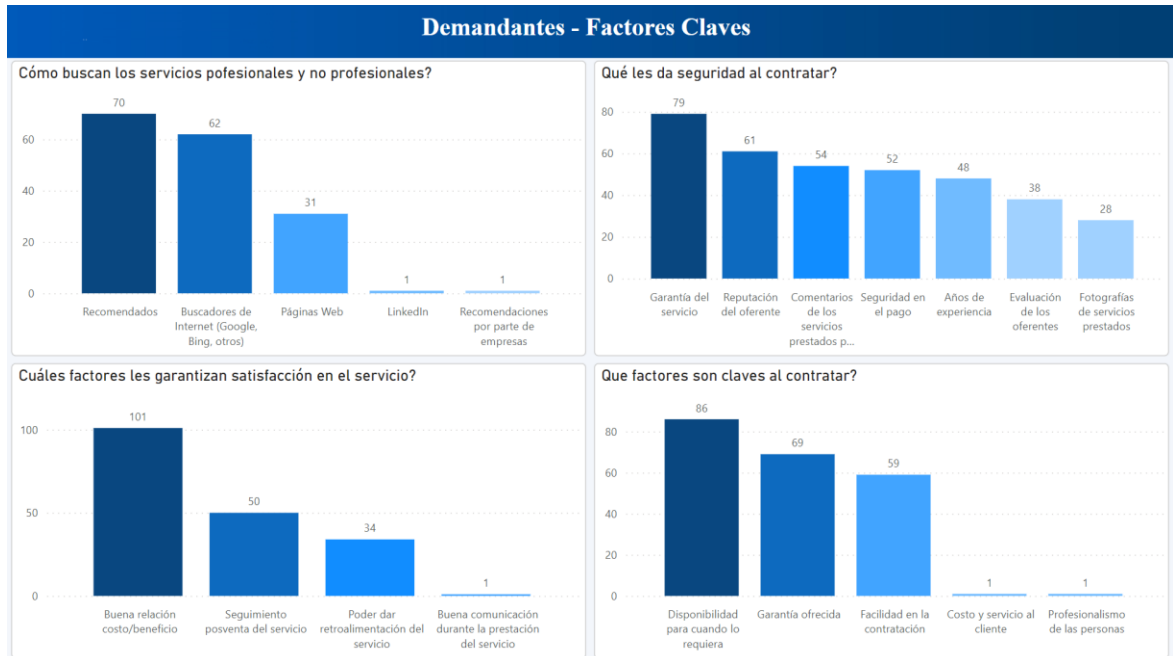


Figura 24. Factores claves al contratar servicios en los demandantes.
Fuente: Elaboración propia

Oferentes de servicios:

Teniendo en cuenta las 101 encuestas realizadas a oferentes de servicios profesionales y no profesionales, se procede a realizar el análisis demográfico de estos de acuerdo a la **Figura 25**, concluyendo que existe paridad de género, que el rango de edad de personas interesadas en ofrecer sus servicios está mayormente distribuido en los rangos de 30-39 años de edad y 40 a 49 años de edad, que los estratos sociales donde tendría mayor acogida el modelo de negocio serian 3 y 4, que las ciudades con mayor demanda son Cali, Cartagena y Bogotá y que las profesiones y/o ocupaciones que más se destacaron en el ofrecimiento de servicios fueron: comerciantes, abogados, contadores, independientes y/o empleados (para el ofrecimiento de servicios no profesionales) e ingenieros.

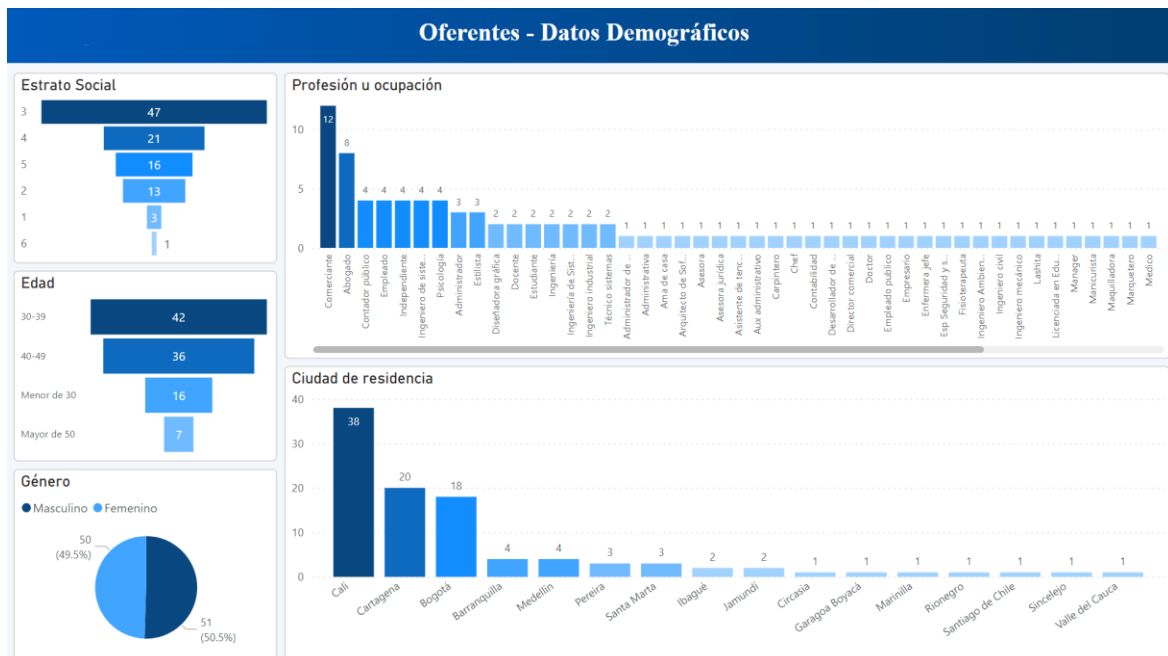


Figura 25. Datos demográficos en los ofertantes. Fuente: Elaboración propia.

En relación con las necesidades y frecuencias de uso, y factores claves a considerar que se visualizan en la **Figura 26**, el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo que una plataforma tecnología podría contribuir a la consecución de nuevos clientes, el 75% de estos encuestados ofrecen servicios profesionales y el 25% servicios no profesionales, en la actualidad el 49% de las personas sondeadas son independientes y el 35 % son empleados que quieren tener una fuente de ingresos adicionales y el 89% de todos los encuestados estarían dispuestos a pagar una comisión entre el 10% y 15 %.

Por otro lado, la principal razón que argumentaron los ofertantes para utilizar una plataforma tecnológica para ofrecer sus servicios fue la de ampliar su portafolio de clientes, seguido de la seguridad en el manejo de la información y en cuanto a los factores claves que le darían seguridad en el uso de la misma se encuentran casi que en igualdad de condiciones la evaluación de los clientes, el respaldo de la compañía y la garantía de pago.

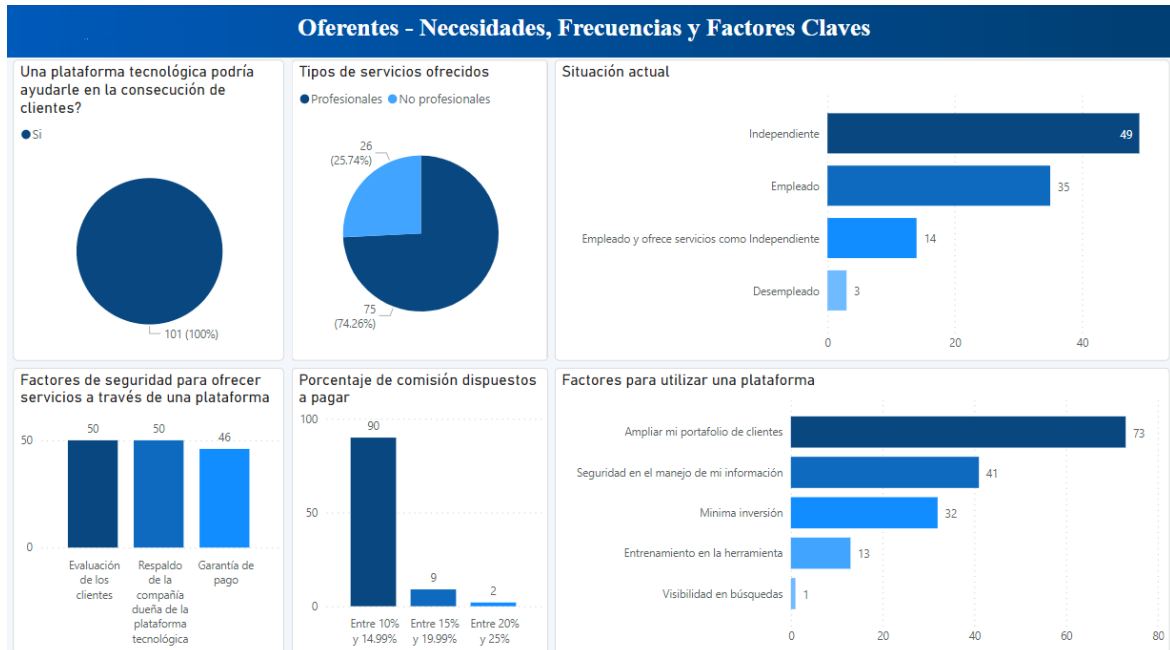


Figura 26. Necesidades, frecuencias y factores claves en los oferentes de servicios.
Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 27** se muestran aspectos relacionados con la suscripción de oferentes profesionales. De acuerdo con los resultados se puede afirmar que, ante la expectativa de ampliar el portafolio de clientes y la necesidad de incrementar el ofrecimiento de servicios, los oferentes profesionales en un porcentaje del 62%, estarían dispuestos a pagar una suscripción mensual a la plataforma, un porcentaje del 29% una suscripción anual y en una proporción minoritaria una suscripción vitalicia.

Teniendo en cuenta la proporción de los oferentes que estarían dispuestos a pagar una mensualidad como suscripción a la plataforma, más del 50% de los mismos se inclinarían por un valor representativo entre los \$ 4.580 y \$ 6.410 pesos y sus expectativas sobre la cantidad de servicios a concretar al mes estaría alrededor de los 2 y 5 servicios.

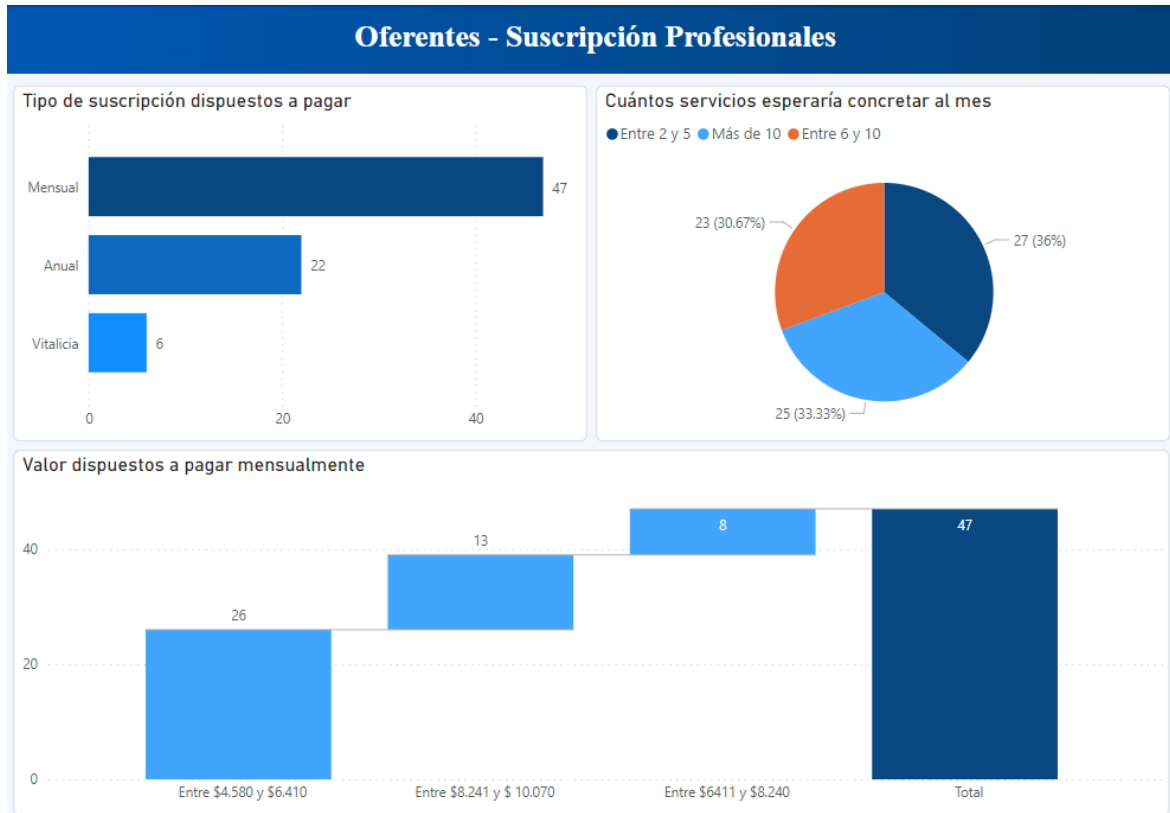


Figura 27. Suscripción en ofertantes profesionales. Fuente: Elaboración propia.

Realizando este mismo análisis para los ofertantes no profesionales en la **Figura 28**, se tiene que en un porcentaje del 50%, estarían dispuesto a pagar una suscripción mensual a la plataforma, un porcentaje del 38% una suscripción anual y en una proporción minoritaria una suscripción vitalicia.

Teniendo en cuenta la proporción de los ofertantes que estarían dispuestos a pagar una mensualidad como suscripción a la plataforma, el 50% de los mismos se inclinarían por un valor representativo entre los \$ 2.290 y \$ 2.750 pesos y sus expectativas sobre la cantidad de servicios a concretar al mes estaría alrededor de los 12 servicios.

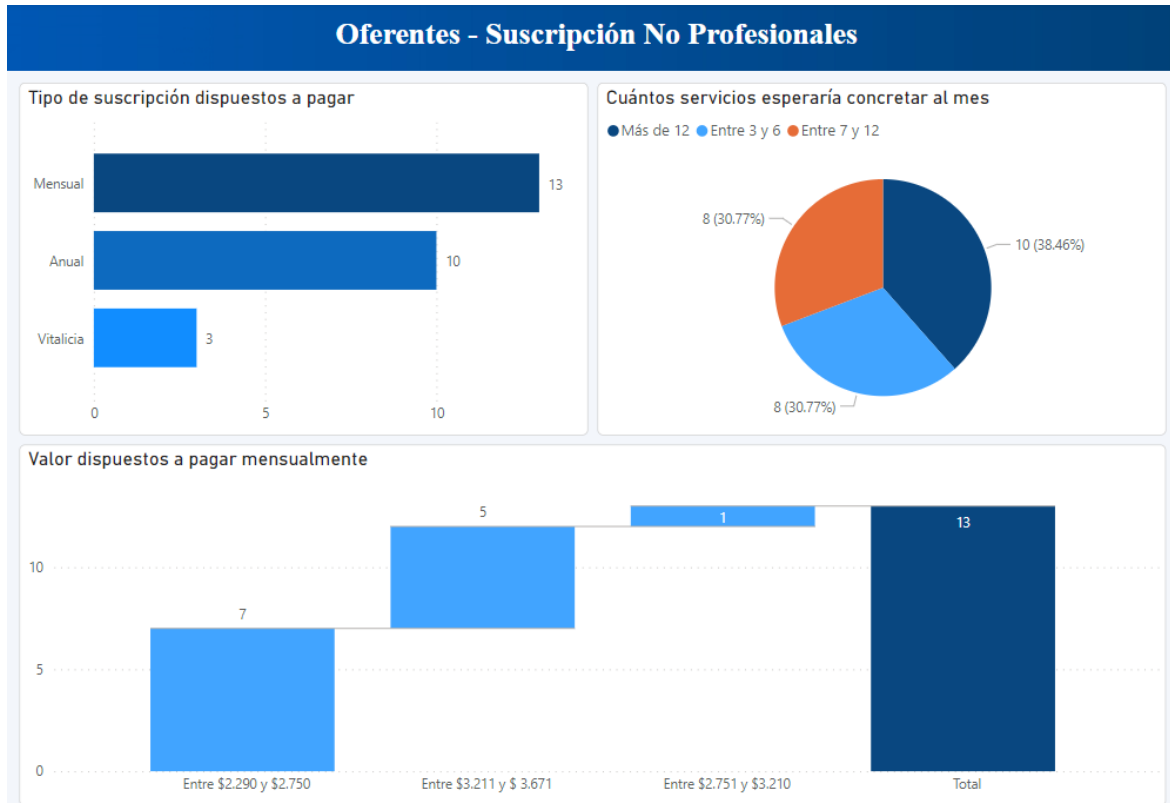


Figura 28. Suscripción en oferentes no profesionales. Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que la propuesta de negocio definitivamente tiene acogida tanto para oferentes como para demandantes de servicios, toda vez que se demuestra un alto interés en la utilización de una plataforma tecnológica, lo que resulta vital para determinar la viabilidad de la empresa Innovation LAS. Aunado a ello, se observa la disposición de pagar por tales servicios, bien sea una comisión sobre el valor del trabajo realizado, como también una suscripción por pertenecer a dicha plataforma; la ocurrencia de su utilización, por parte de los dos actores del modelo de negocio, sustenta el factor económico, base para su permanencia en el mercado; y finalmente, los valores agregados brindados, como lo son evaluación del proveedor y del cliente, garantía de los servicios prestados, facilidad en procesos de pago, y la debida salvaguarda de la información personal, entre otros, resultaron contundentes en las respuestas obtenidas.

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

5.1. Objetivos Mercadológicos:

Objetivos Generales:

- Dar a conocer la marca Innovation LAS y su producto Jobsy a través de un plan de lanzamiento.
- Garantizar el posicionamiento y participación de la marca Innovation LAS y su producto Jobsy en el mercado de intermediación de servicios entre oferentes y demandantes.
- Asegurar el crecimiento de Innovation LAS mediante las estrategias definidas de atracción, fidelización de clientes y crecimiento y expansión a nivel nacional.

Objetivos Específicos:

- Adquirir 1.315 oferentes profesionales y 1.742 oferentes no profesionales suscritos a la plataforma durante el primer año.
- Alcanzar un mínimo de 16.479 transacciones efectivas durante el primer año de operaciones.
- Lograr una tasa de crecimiento para el segundo año de ventas respecto al año uno del 135.6 %.
- Fidelizar oferentes y demandantes a fin de que la tasa de cancelaciones no supere el 40 % mensual y se pueda mantener el número de transacciones.
- Formular precios que estén dentro del margen de tolerancia del mercado.
- Generar confianza en la marca Innovation LAS y su producto Jobsy.

5.2. Estrategia de mercado

Para iniciar el *marketing* de la aplicación se han definido las siguientes estrategias enfocadas al mercado:

- ***Segmentación geográfica:*** el segmento de mercado inicialmente está focalizado en el territorio colombiano, de acuerdo con el estudio de mercado se iniciará operaciones en 3 de las principales capitales del país: Bogotá, Cartagena y Cali y se expandirá paulatinamente al resto de ciudades colombianas.
- ***Segmentación por necesidades específicas:*** se adaptarán las campañas de email *marketing* de acuerdo con las particularidades de los grupos de usuarios identificados, por ejemplo, usuarios interesados en servicios de cuidado infantil, mantenimiento del hogar o servicios de belleza, creando campañas promocionales por temporadas enfocadas en estas categorías.
- ***Estrategia de expansión y crecimiento:*** acorde con la estrategia de segmentación geográfica definida previamente, luego de que la aplicación este establecida en las 3 capitales colombianas determinadas, se realizaran análisis de datos de los usuarios, investigaciones de mercado y análisis de la competencia con el propósito de ampliar la oferta de servicios, explorar nuevos segmentos de mercado y realizar expansión geográficamente, buscando generar alianzas estratégicas con socios regionales o locales.
- ***Generación de alianzas con el SENA, universidades e instituciones de educación técnica o superior:*** Innovation LAS considerando su responsabilidad social empresarial, estima importante generar valor a las entidades educativas convirtiéndose en una canal de empleabilidad para personas recién egresadas, apadrinar el talento y generar conexiones de valor, alianzas estratégicas e incluso prácticas estudiantiles.

- ***Emboscada directa:*** en el mercado existen algunas aplicaciones que ofrecen servicios en un nicho de mercado específico, no obstante, uno de los valores agregados de aplicación propuesta es que los demandantes podrán encontrar variedad de servicios de forma centralizada en un solo lugar, por esta razón se aprovecharán los eventos, ferias comerciales y exposiciones donde estén los competidores, para obtener visibilidad y captar la atención de los consumidores, ofreciendo esta aplicación como una alternativa de alto valor, eso sí actuando bajo las premisas éticas y de responsabilidad social empresarial que demanda la sociedad.

5.3. Estrategia de producto/servicio

Esta estrategia estará basada en los siguientes fundamentos:

- ***Propuesta de valor clara:*** la propuesta de valor de la aplicación es clara y está orientada a la conexión entre oferentes y demandantes de servicios de forma ágil, oportuna y segura.
- ***Experiencia de usuario intuitiva:*** La aplicación estará diseñada con una interfaz gráfica fácil de usar y su objetivo será ofrecer una experiencia fluida tanto para los oferentes como para los demandantes de servicios, el registro a la plataforma será y amigable y la navegación rápida e intuitiva.
- ***Selección amplia de servicios:*** Ofrecerá una amplia gama de categorías y servicios para abarcar las necesidades y preferencias de los usuarios y que puedan encontrar todo en un solo lugar.
- ***Verificación y garantía de calidad:*** se establecerá un proceso de verificación y selección riguroso para los oferentes de servicios que se registren en la aplicación, garantizando cumplan con los estándares de calidad y seguridad definidos.

- ***Sistema de valoración y reseñas:*** se implementará un sistema de evaluación y reseñas para los oferentes de servicios y también para los demandantes, esta valoración en doble vía ayudará a crear confianza y transparencia a ambos lados del negocio, permitiendo que se tomen decisiones informadas basadas en las experiencias.
- ***Programas de fidelización:*** Se tienen contemplados algunos modelos de fidelización, para el caso de demandantes por cada 5 servicios contratados, recibirá 1 gratis teniendo en cuenta la transacción o servicio de menor cuantía, para el caso de los oferentes se tendrán incentivos en bonos con comercios aliados por la prestación a satisfacción de cada 10 servicios, también se desarrollan programas de referidos y otros beneficios que fomenten la participación y la lealtad de los usuarios.
- ***Servicio al cliente y soporte:*** el objetivo es brindar un excelente servicio al cliente para resolver cualquier problema o consulta de los usuarios de manera rápida y efectiva, lo que impactará de forma positiva en la reputación y a la construcción de relaciones duraderas con los usuarios.

5.4. Estrategia de precio

El precio estará definido de acuerdo con el siguiente modelo de ingresos: pago por suscripción mensual (oferente) + 10 % de comisión sobre el valor de la transacción.

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, los oferentes profesionales estarían dispuestos a pagar por una suscripción mensual \$ 6.410 pesos que al año representaría alrededor de los \$ 76.920 pesos y los oferentes no profesionales una suscripción mensual \$ 2.750 pesos que al año representaría alrededor de los \$ 33.000 pesos. Así mismo el porcentaje de comisión que estarían dispuestos a pagar oferentes tanto profesionales como no profesionales por cada servicio contratado a través de la plataforma, estaría entre el 10 y 15%, que para este caso fue fijado en el 10%.

5.5. Estrategia de distribución

Teniendo en cuenta que el producto y/o servicio propuesto es una plataforma tecnológica que conecta oferentes con demandantes de servicio profesionales y no profesionales, a continuación, se detallaran los canales de distribución:

- ***Descarga directa desde tiendas de aplicaciones:*** La aplicación estará disponible para su descarga directa desde las principales tiendas de aplicaciones, como *Google Play Store* (para dispositivos *Android*) y *App Store* de *Apple* (para dispositivos *iOS*), no obstante, también se podrá acceder como una *web app*.
- ***Sitio web oficial:*** En la página web de la compañía se exhibirá un código *QR* para la descarga directa de la aplicación en las tiendas de aplicaciones autorizadas y así mismo un *link* de acceso para los que deseen ingresar sin necesidad de descargarla. En el sitio web también se podrá encontrar información de interés sobre las características y beneficios de la aplicación, se podrá solicitar soporte y se brindaran recursos adicionales a los usuarios.
- ***Colaboraciones con proveedores de dispositivos y proveedores de servicios de telecomunicaciones:*** Se desarrollarán acuerdos y colaboraciones con fabricantes de dispositivos móviles con la finalidad de preinstalar la aplicación en los dispositivos y promocionarla a través de sus canales de comunicación y *marketing* para aumentar la visibilidad y accesibilidad de la *app* a un grupo de usuarios más amplio.
- ***Estrategias de marketing digital:*** Se implementarán tácticas de *marketing* digital, entre ellas la optimización de motores de búsqueda (*SEO*) con el objetivo de atraer tráfico al sitio web de la compañía y a las tiendas de aplicaciones y aumentar así las descargas y la visibilidad de la aplicación.

5.6. Estrategia de promoción y comunicación

El lanzamiento, promoción y comunicación de la aplicación juegan un papel fundamental para alcanzar los objetivos trazados en cuanto al posicionamiento de la marca y la adquisición de usuarios, por lo anterior esta estrategia es fundamental y abarca los siguientes aspectos:

- **Estrategia de marca:** se creará una identidad de marca sólida y coherente con el propósito de la compañía, que abarque un nombre sonoro y de fácil recordación, un logotipo atractivo, colores representativos, tipografía, eslogan, un tono de comunicación informativo y amigable y la definición de los valores asociados.
- **Presencia en redes sociales:** se utilizarán las plataformas de redes sociales más populares como *Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter* y *Youtube* para promocionar la aplicación y establecer una comunidad de seguidores.
- **Influencers y colaboraciones:** se establecerán colaboraciones con micro-influenciadores que cuenten con una audiencia de entre 50.000 y 100.000 seguidores y que se especialicen en promover tecnología o plataformas tecnológicas y/o servicios.
- **Estrategia de relaciones públicas:** los medios de comunicación y las relaciones públicas será aprovechados para generar una mayor cobertura y publicidad para la aplicación a través de comunicados de prensa, la realización de eventos o la participación en conferencias relevantes para obtener visibilidad y atraer la atención de los medios.
- **Anuncios pagados:** se realizarán inversiones en publicidad online, anuncios de búsqueda, anuncios en redes sociales y anuncios *display*, para aumentar la visibilidad de la aplicación y dirigir tráfico relevante al sitio web de la compañía y a la tienda de aplicaciones.

- **Lanzamiento oficial de la plataforma:** para el lanzamiento de la aplicación adicional a todas las estrategias que se compartieron previamente, se planea la realización de algunos eventos de *networking* durante el primer mes, los cuales se realizarán con apoyo de algunas alianzas estratégicas con empresas de telecomunicaciones y fabricantes de dispositivos móviles, así mismo eventos dirigidos a la comunidad estudiantil de último año, egresados y del SENA, eventos conjuntos con las Cajas de Compensación Familiar y el Servicio Público de Empleo y la participación masiva en ferias y congresos de agremiaciones de profesionales. Es de resaltar que a los oferentes que descarguen la aplicación tendrán el primer mes de uso gratis y solo se les cobrará la comisión por transacción efectiva.
- **Programa de referidos:** se implementará un programa de referidos para incentivar a los usuarios existentes a recomendar la aplicación a sus amigos y contactos. En el caso de los demandantes por cada referido que complete su primera transacción de forma exitosa tendrá el 10% de descuento en su próximo servicio, en el caso de los oferentes recibirían beneficios relacionados con mayor visibilidad y posicionamiento dentro de la aplicación.

5.7. Estrategia de fuerza de ventas

Innovation LAS conforme a su estructura organizacional tendrá vinculado un Director de *Marketing* cuya función principal es liderar las iniciativas de *marketing*, este profesional es responsable de desarrollar y ejecutar un plan integral de *marketing* que permita atraer y adquirir nuevos clientes, así como aumentar las transacciones en la plataforma.

Esta figura se encargará de tareas claves como las de planificar meticulosamente las estrategias de *marketing*, definiendo los pasos necesarios para lograr el éxito, comunicar estas estrategias al equipo, asegurándose de que todos estén alineados y trabajen hacia un objetivo común.

La supervisión y seguimiento de la demanda de los servicios es otro aspecto fundamental de su rol, monitorear de cerca las tendencias y patrones de la demanda, lo que permite ajustar las estrategias en tiempo real y asegurar la satisfacción de los clientes.

La fidelización de los clientes es una prioridad para la compañía por lo que deberá identificar clientes potenciales, así como crear reconocimiento y cercanía con la marca, para lo cual también se contempla la organización de eventos especiales para fortalecer la presencia y conexión con los clientes, interactuar directamente con la audiencia, generar interés y promover la propuesta de valor de la compañía.

Por último, pero no menos importante, supervisa las estrategias en medios de comunicación y redes sociales, garantizado el uso efectivo y estratégico de las plataformas.

Por otro lado, el Asistente de *Marketing* quien es un apoyo fundamental para el director del área y para la implementación efectiva de las estrategias de mercadeo y relacionamiento tendrá dentro de sus responsabilidades primarias realizar investigaciones sobre el mercado, la competencia y las tendencias actuales y proporcionar informes y análisis de datos que respalden la toma de decisiones estratégicas.

Colaborar con el equipo de *marketing* en la planificación y ejecución de campañas publicitarias, promociones y actividades de *marketing* y así mismo realizar la gestión de contenido relevante, atractivo y coherente en los diferentes canales de *marketing*, como el sitio web, *blogs* y redes sociales.

Será un apoyo logístico en la organización y ejecución de eventos promocionales, ferias comerciales y otras actividades relacionadas y realizará seguimiento y análisis del desempeño de las campañas de *marketing* y otras iniciativas, además de generar informes y métricas claves para evaluar la efectividad de las estrategias y hacer ajustes para mejorar los resultados.

Por último, será soporte en el servicio al cliente, colaborando con este equipo para proporcionar información y apoyo a los clientes en relación con las promociones, campañas o eventos.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo:

En las siguientes tablas se describe el presupuesto para la mezcla de mercadeo de Innovation LAS teniendo en cuenta en la **Tabla 2** el presupuesto de lanzamiento, en la **Tabla 3** el presupuesto de publicidad y fidelización proyectado a 5 años y en la **Tabla 4** el presupuesto nominal enfocado hacia la fuerza de ventas en un horizonte de años también.

Tabla 2. Presupuesto de mercadeo para el lanzamiento.

Concepto	Total
Publicidad	\$50,000,000
<i>Influencer</i>	\$20,000,000
Creación gráfica	\$10,000,000
TOTAL	\$80,000,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Presupuesto de publicidad y fidelización.

OTROS GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	117,000,000	122,616,000	127,643,256	132,110,770	136,206,204
Fidelización de oferentes	14,804,750	15,515,378	16,151,508	16,716,811	17,235,032
Fidelización de demandantes	57,450,750	60,208,386	62,676,930	64,870,622	66,881,612
TOTAL OTROS GASTOS	189,255,500	198,339,764	206,471,694	213,698,204	220,322,848

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Presupuesto fuerza de ventas.

NOMINA VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director de <i>Marketing</i>	\$42,000,000	\$44,016,000	\$45,820,656	\$47,424,379	\$48,894,535
Prestaciones sociales y seguridad social	\$10,509,240	\$11,013,684	\$11,465,245	\$11,866,528	\$12,234,390
Incentivo constitutivo no salarial	\$14,700,000	\$15,405,600	\$16,037,230	\$16,598,533	\$17,113,087
Asistente Mercadeo	\$15,600,000	\$16,348,800	\$17,019,101	\$17,614,769	\$18,160,827
prestaciones sociales	\$3,903,432	\$4,090,797	\$4,258,519	\$4,407,568	\$4,544,202
Incentivo constitutivo no salarial	\$5,460,000	\$5,722,080	\$5,956,685	\$6,165,169	\$6,356,290
TOTAL NOMINA VENTAS	\$92,172,672	\$96,596,960	\$100,557,436	\$104,076,946	\$107,303,331

Fuente: Elaboración propia.

6. ASPECTOS TÉCNICOS

6.1. Objetivos de producción o de prestación de servicio.

- Desarrollar una plataforma óptima para la prestación del servicio que cumpla con los requerimientos técnicos operacionales para asegurar la intermediación de la contratación de servicios profesionales y no profesionales.
- Garantizar la estabilidad técnica de la solución y de la operación empresarial.
- Garantizar la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información de los usuarios de la plataforma.
- Lanzar la plataforma en producción al cuarto mes de empezar las operaciones de la empresa.

6.2. Ficha técnica del producto o servicio

El producto principal de la empresa será una aplicación móvil que podrá ser descargada de las tiendas de *Android- Play Store* o de *iOS- App Store* y también podrá ser utilizada como web app para aquellos usuarios que no deseen realizar la descarga, está orientada para el público en general mayor de 18 años que deseen ofrecer y/o contratar servicios profesionales y no profesionales de una forma fácil, amigable y segura, en este sentido se presta un servicio de intermediación entre oferentes y demandantes.

La aplicación contempla dos fichas técnicas, una para el oferente y otra para el demandante, teniendo en cuenta las siguientes características:

Para el Oferente:

Persona profesional o no profesional que utiliza la plataforma para ofertar sus servicios a un mercado de posibles compradores, el método de pago está enfocado en una suscripción mensual por valor de \$ 6.410 pesos para profesionales y \$ 2.750 pesos para no profesionales, más el cobro del 10% de comisión sobre el valor de la transacción o servicio prestado.

A continuación, se describen las funcionalidades a las cuales tendrá acceso:

- **Registro a la plataforma:** formulario para el diligenciamiento de datos personales.
- **Suscripción como Oferente:** permitirá registrar la hoja de vida como prestador de servicios, además de resaltar su experticia, habilidades, reconocimientos, logros y demás información relevante en su desempeño profesional. Se deberán adjuntar los documentos de identificación personal y certificados como antecedentes judiciales entre otros y para el caso de los profesionales de forma adicional, se deberán adjuntar los documentos que certifiquen su profesión los cuales serán validados por el analista de seguridad de la compañía junto con los documentos previamente referenciados.
- **Login:** página de inicio de sesión de los usuarios ya registrados para ingresar a la plataforma las veces que sea requerido.
- **Servicios a ofrecer y sus costos:** permitirá detallar los servicios a ofertar y el costo de estos.
- **Calendario de Disponibilidad:** contará con la posibilidad de definir los días y en horarios en que estará disponible para la prestación del servicio.
- **Consultar Agenda:** tendrá disponible una agenda o calendario donde podrá consultar los servicios programados.
- **Aceptación de Servicios:** de acuerdo con la selección realizada por el demandante el oferente podrá aceptar o rechazar el servicio.
- **Gestión Métodos de Pago:** podrá registrar su tarjeta para el cobro automático de su suscripción mensual o utilizar otros métodos de pago disponibles.
- **Consulta de *Ranking* y Valoración de sus Servicios:** podrá observar en qué posición del *ranking* se encuentra de acuerdo con su profesión o servicio, conforme a la valoración realizada de sus servicios por los usuarios de la plataforma que los hayan utilizado. De igual forma podrá acceder a los comentarios registrados.
- **Valoración de Clientes:** el oferente tendrá la posibilidad de valorar al cliente y dejar una especie de reseña o comentario que solo podrá ser visible para los demás oferentes y para los administradores de la aplicación.

- **Historial de Servicios Prestados:** contará con una vista donde podrá consultar los servicios prestados previamente con todo el nivel de detalle en relación con fechas, valores, valoración del cliente, entre otros.
- **Servicios Adicionales:**
 - **Mejorar Visibilidad:** De acuerdo con su categoría en el club de lealtad, será resaltado en las búsquedas de los servicios que presta, dándole una posición privilegiada y de mayor visibilidad de cara a los demandantes.
- **Comunicaciones:**
 - **Notificaciones:** comunicaciones importantes sobre contrataciones, pagos, *upgrade* de categoría, entre otras.
 - **Centro de Ayuda:** podrá contactar al área especializada de soporte técnico ante cualquier inconveniente con la plataforma.
- **Términos y Condiciones:** vista donde se especifican todas las condiciones de suscripción a la plataforma, sus deberes y derechos como oferente y las condiciones de intermediación del servicio.
- **Política de Privacidad de Datos:** vista donde se comunica los procedimientos y prácticas adoptados por la plataforma para preservar la integridad de los datos de sus usuarios.

Para el Demandante:

Persona que de manera gratuita descarga la aplicación o accede a la *web app* y puede realizar la búsqueda y/o contratación de servicios profesionales y no profesionales.

A continuación, se describen las funcionalidades a las cuales tendrá acceso:

- **Registro a la plataforma:** formulario para el diligenciamiento de datos personales.
- **Login:** página de inicio de sesión de los usuarios ya registrados para ingresar a la plataforma las veces que sea requerido.
- **Búsqueda y Contratación de Servicios:**
 - Búsqueda por Categorías, Ciudades, Horarios de Disponibilidad, Oferentes, Rango de Precios.
 - Consultar Reputación del Oferente.

- Contratación del Servicio.
- **Valoración de Servicios Contratados:** el demandante tendrá la posibilidad de valorar el servicio contratado y dejar una especie de reseña o comentario sobre el oferente y sus servicios.
- **Historial de Servicios Contratados:** contará con una vista donde podrá consultar los servicios contratados previamente con todo el nivel de detalle en relación con fechas, valores, valoración del servicio, oferente, entre otros y desde esa opción podrá volver a recontractar el servicio con las nuevas condiciones según corresponda.
- **Gestión Métodos de Pago:** podrá registrar su tarjeta para el cobro automático de servicios o utilizar otros métodos de pago disponibles.
- **Favoritos:** tendrá acceso a definir categorías y oferentes preferidos para tenerlos a un clic de distancia.
 - **Categorías de Servicios Preferidas**
 - **Oferentes Preferidos**
- **Consulta de Nivel y Beneficios:** de acuerdo con los servicios contratados, el demandante tendrá un nivel asignado en el club de fidelidad que le dará ciertos beneficios como servicios gratuitos, descuentos, entre otros.
- **Servicios Adicionales:**
 - **Suscripción como Oferente:** cualquier demandante que ofrezca servicios profesionales o no profesionales, podrá acceder a suscribirse como oferente si así lo desea y tener un doble rol en la aplicación.
 - **Suscripciones a notificaciones de interés según categorías de Servicios:** podrá elegir categorías de interés para recibir información de primera mano sobre eventos, promociones, oferentes destacados de acuerdo con las categorías de servicio de su interés.
- **Comunicaciones:**
 - **Notificaciones:** comunicaciones importantes sobre contrataciones, pagos, promociones o eventos especiales, entre otros.
 - **Centro de Ayuda:** podrá contactar al área especializada de soporte técnico ante cualquier inconveniente con la plataforma.

- **Términos y Condiciones:** vista donde se especifican todas las condiciones de suscripción a la plataforma, sus deberes y derechos como demandante y las condiciones de intermediación del servicio.
- **Política de Privacidad de Datos:** vista donde se comunica los procedimientos y prácticas adoptados por la plataforma para preservar la integridad de los datos de sus usuarios.

De forma adicional se contará con un módulo para la administración de la aplicación con funcionalidades enfocadas a:

- **Creación de campañas promocionales o eventos especiales:** Se podrán realizar eventos especiales para incentivar la contratación de servicios de acuerdo con temporadas especiales del año como declaración de renta.
- **Administración de Notificaciones:** gestión, administración y automatización de envío de notificaciones de interés para los usuarios por parte de la administración de la *app*.
- **Servicio al Cliente:**
 - **Centro de Ayuda:** este servicio estará direccionado a la mesa de ayuda.
 - **Videos Tutoriales:** publicaciones periódicas sobre el uso de la aplicación para que los usuarios puedan sacarle el máximo provecho a la misma.

En lo que respecta a la política de actualización de la aplicación enfocada a la mejora continua, al lanzamiento de nuevas funcionalidades y a la corrección de posibles bugs, se contempla una recurrencia mínima de una vez por año y una máxima de dos veces por año.

Aunque la aplicación estará diseñada para su uso intuitivo y amigable, el servicio al cliente dentro de la aplicación dispondrá de algunos videos tutoriales para facilitar la adopción tecnológica de aquellos usuarios que no están familiarizados con este tipo de tecnologías.

6.3. Descripción del Proceso

En la **Figura 29** se detalla el flujo de proceso de los servicios dentro de la aplicación acorde a las funcionalidades descritas:

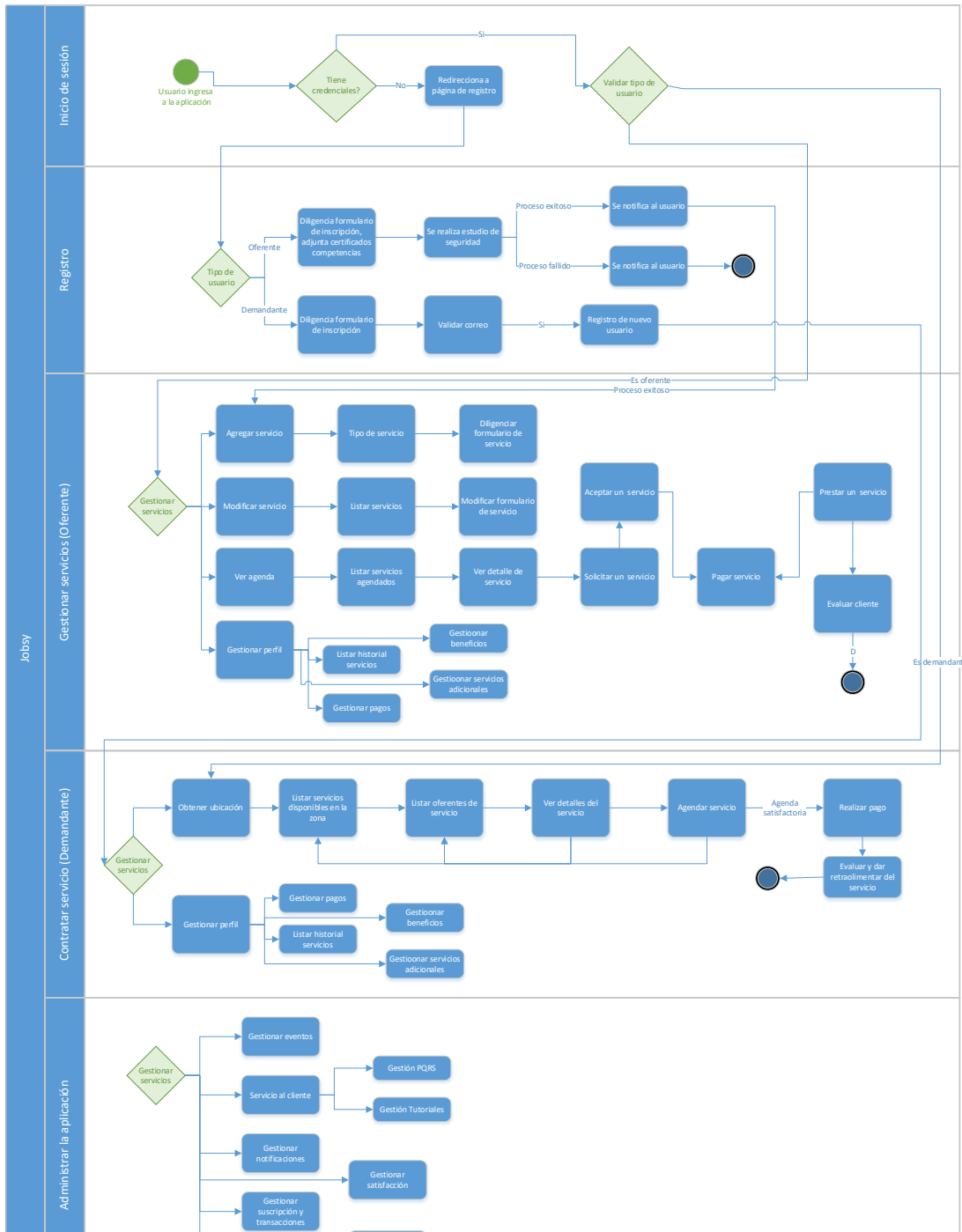


Figura 29. Flujo de procesos de los servicios. Fuente: Elaboración propia.

6.4. Necesidades y Requerimientos

Desarrollo de la App

Equipos de cómputo para:

- Líder Tecnología
- Desarrolladores para Soporte y Actualización (2)

Celulares para:

- Líder Tecnología

Muebles y Enseres para:

- Líder Tecnología
- Desarrolladores para Soporte y Actualización (2)

6.5. Características de la Tecnología

La tecnología seleccionada para este proyecto está basada en la nube, debido a sus características de accesibilidad que permite a los usuarios colaborar y trabajar en tiempo real desde cualquier ubicación geográfica, escalabilidad que permite el crecimiento o disminución de la capacidad de almacenamiento y procesamiento a demanda, seguridad de la información y de los datos de los usuarios, actualizaciones automáticas y ahorro en costos tanto de *hardware* como de *software* (licenciamiento).

En cuanto a las tecnologías para programación se cuenta con un lenguaje de código abierto como es *PHP* para la parte del *backend*, este lenguaje está ideado para trabajar aplicaciones web de forma dinámica e interactiva, el cual es compatible con múltiples sistemas operativos y servidores web y para la parte de la aplicación móvil se utilizará el *framework* multiplataforma *React Native* que permite construir aplicaciones nativas sencillas y de alto rendimiento para *iOS* y *Android*.

A nivel de base de datos se trabajará con *MySQL* que es robusta, escalable, segura, confiable y compatible con múltiples plataformas y lenguajes de programación, también de código abierto.

6.6. Materias primas y suministros

No se tienen materias primas y/o suministros por el hecho de ser una plataforma tecnológica de intermediación entre oferentes y demandantes de servicios profesionales y no profesionales.

6.7. Infraestructura

- Cuentas de *IOS* y *Play Store*
- *Web hosting*
- Dominio.com.co
- Certificado seguridad
- Cuentas de correo (*work place*)
- Antivirus ESET
- PHP
- *MySQL*

Personal requerido para la producción y/o prestación del servicio

- Líder Tecnología
- Desarrolladores para Soporte y Actualización (2)

6.8. Plan de Producción

El plan de producción está diseñado en función de intermediación de servicios y está dado por la cantidad de suscripciones de oferentes y la cantidad de transacciones realizadas por los demandantes, en la **Tabla 5** se puede observar el plan de producción estimado para una ciudad, se debe tener en cuenta que para el lanzamiento la cobertura de

la aplicación estará enfocada en Bogotá, Cali y Cartagena de acuerdo con los resultados del estudio de mercado y seguidamente se estará expandiendo operaciones al resto de ciudades del país y este sería el modelo de referencia para las ciudades principales.

En el *Anexo 5. Soporte Simulador Financiero.xlsx* en la pestaña *Ingresos* se detalla el plan de producción mes a mes para el primer año, donde el primer mes se proyecta la suscripción de 54 profesionales y de 69 no profesionales, generando un total de 622 transacciones, para esta proyección se tienen en cuenta algunos factores claves como la desconfianza al ser una plataforma nueva, la poca variedad de profesiones al iniciar, entre otros, lo anterior se complementa con la definición de algunas variables mensuales como el factor de crecimiento de oferentes, el factor de crecimiento de transacciones y el factor de cancelación, la primera indica el factor de crecimiento de profesionales y no profesionales dentro de la plataforma, la segunda hace referencia al porcentaje de crecimiento de transacciones que va a tener un oferente en la plataforma, el tercer factor representa el factor de cancelaciones de oferentes del servicio, es decir, el porcentaje de oferentes que no continúan con la suscripción.

De acuerdo con lo anterior, para el cálculo del segundo año se toma como base los ingresos del mes de diciembre, donde se proyecta un crecimiento más estable en los siguientes meses, es decir, los ingresos del segundo año son los ingresos del mes de diciembre multiplicado por 12 meses, adicional se multiplica con las variables definidas en la pestaña **Variab**les, las cuales son IPC, crecimiento económico del país y la gradiente de crecimiento del negocio que esperan los emprendedores, esto da como resultado un incremento en comparación al año 1 del 135.6%.

Tabla 5. Plan de producción por ciudad.

Categoría Servicio Profesionales	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Perso nas	Ttl transac	Perso nas	Ttl transac	Perso nas	Ttl transac	Perso nas	Ttl transac	Perso nas	Ttl transac
Tecnología	317	9,305	747	21,923	858	25,187	948	27,815	1,001	29,380
Gastronomía	220	5,164	518	12,166	595	13,978	658	15,436	695	16,305
Financiera	220	5,164	518	12,166	595	13,978	658	15,436	695	16,305
Veterinaria	157	3,696	370	8,708	425	10,004	469	11,048	496	11,670
Legales	133	2,346	313	5,527	360	6,350	398	7,013	420	7,407
Administrativo	88	1,563	207	3,682	238	4,231	263	4,672	278	4,935

Publicidad	68	1,218	160	2,870	184	3,297	203	3,641	215	3,846
Comercial	28	346	66	815	76	937	84	1,034	88	1,092
Educación	28	346	66	815	76	937	84	1,034	88	1,092
Ingeniería	28	173	66	408	76	468	84	517	88	546
Traducciones	28	173	66	408	76	468	84	517	88	546
TOTALES	1,315	29,494	3,098	69,488	3,559	79,834	3,931	88,165	4,152	93,125
Categoría Servicios No Profesionales										
Servicios de belleza	500	35,196	1,178	82,922	1,353	95,268	1,495	105,209	1,579	111,128
Reparaciones locativas	317	13,027	747	30,692	858	35,261	948	38,941	1,001	41,132
Servicio doméstico	220	6,455	518	15,208	595	17,472	658	19,296	695	20,381
Servicio para mascotas	220	6,455	518	15,208	595	17,472	658	19,296	695	20,381
Bienestar y Fitness	157	2,772	370	6,531	425	7,503	469	8,286	496	8,752
Electricidad	88	1,042	207	2,455	238	2,820	263	3,115	278	3,290
Plomería	88	1,042	207	2,455	238	2,820	263	3,115	278	3,290
Carpintería	68	812	160	1,913	184	2,198	203	2,427	215	2,564
Jardinería	28	173	66	408	76	468	84	517	88	546
Cuidado de niños y niñas	28	173	66	408	76	468	84	517	88	546
Mecánico	28	173	66	408	76	468	84	517	88	546
TOTALES	1,742	67,320	4,104	158,606	4,715	182,222	5,207	201,236	5,500	212,557

Fuente: Elaboración propia.

Los valores anteriores corresponden a una proyección global, en donde el comportamiento no será exactamente igual para cada una de las ciudades, pero que en sumatoria se debe llegar a estas cifras.

Capacidad Instalada

La plataforma bajo las condiciones tecnológicas que se están estableciendo en cuanto a tecnología en la nube estará en la capacidad de manejar usuarios ilimitados, la concurrencia estimada se determinaría una vez se realicen las pruebas de carga, las pruebas de estrés, las pruebas de escalabilidad y las pruebas de rendimiento finalizado el desarrollo.

La infraestructura en la nube que se utiliza permite escalar de manera flexible los recursos informáticos según la demanda, lo que significa que la capacidad de la aplicación puede ajustarse de forma dinámica para satisfacer las diferentes cargas de trabajo, lo que

permite manejar picos de tráfico y garantizar un rendimiento óptimo en momentos de alta demanda.

6.9. Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo

El Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo no aplica en sentido estricto para Innovation LAS, debido a que es una aplicación de intermediación de servicios entre oferentes y demandantes y como tal no se maneja un proceso de producción propiamente dicho, sin embargo, a continuación, se detallarán algunos aspectos que se han considerado de vital importancia dentro del desarrollo de la creación de la empresa con el objetivo de mejorar la eficiencia, calidad y rentabilidad de la misma.

La empresa establece un plan estratégico que incluye objetivos de intermediación, como aumentar el número de oferentes y demandantes registrados en un 135.6 % en el segundo año.

Se definen los recursos necesarios, como personal especializado en el análisis y evaluación de oferentes y los servicios ofertados, personal de desarrollo y soporte para mantenimiento y optimización de la aplicación tanto a nivel de experiencia de usuario como a nivel, personal administrativo para llevar a cabo toda la gestión financiera y administrativa y personal estratégico como la gerencia, la dirección de *marketing* y líder de tecnología para evaluar tendencias, pensar en innovación y diversificar los servicios, abrir nuevas líneas de negocio.

Se establecen actividades como la implementación de estrategias de marketing para atraer más oferentes y demandantes, y el desarrollo de un sistema de gestión de información para mantener actualizada la base de datos de servicios

En cuanto al diseño del servicio, se definieron los criterios de selección de los oferentes y los estándares de calidad para los servicios ofrecidos, los cuales serán validados por el Analista de Seguridad a través de evaluaciones y referencias

Para los procesos de intermediación se determinan los pasos necesarios para realizar la intermediación entre los oferentes y demandantes, como la recepción de solicitudes de servicio, la evaluación de las necesidades del demandante, la búsqueda y selección de oferentes adecuados, la coordinación de los pagos y se implementa un sistema de seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio prestado.

En cuanto al talento humano se contratará personal calificado y con las competencias requeridas tanto duras como blandas en cada una de las áreas de la compañía y se promoverá un ambiente laboral favorable que fomente la colaboración y el trabajo en equipo.

Para garantizar la mejora continua se estipulan los indicadores de desempeño, como la tasa de éxito en la intermediación, la satisfacción del cliente y la retención de oferentes y demandantes. Se realizan encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación de los clientes y se implementan acciones correctivas y preventivas para mejorar los procesos de intermediación. Se fomenta la actualización constante de la base de datos de servicios y se realizan ajustes en la estrategia de marketing y experiencia de usuario en base a la retroalimentación recibida.

6.10. Procesos de Investigación y Desarrollo

El proceso de Investigación y Desarrollo (I+D) de la aplicación se viene construyendo desde el preciso momento en que se identificó y validó la necesidad de mercado por parte de los gestores de esta iniciativa, lo cual fue el motor que propulsó a iniciar el desarrollo de la idea de negocio y como tal de una aplicación innovadora capaz de solventar la necesidad descubierta.

El proceso de diseño y desarrollo del producto se contratará con un tercero especialista en temas de desarrollo de software y experiencia de usuario, quien es el encargado del desarrollo, *testing* y evaluación de efectividad y eficiencia de la aplicación, lo cual

permitirá en el momento 0 el lanzamiento y comercialización de la aplicación en conjunto con el equipo de marketing, conforme a lo definido en la estrategia y plan de introducción de mercado.

Seguidamente se estará trabajando en el monitoreo y mejora continua de la aplicación, el equipo técnico en cabeza del Líder de Tecnología realizará un seguimiento periódico del rendimiento de la aplicación conforme al crecimiento y concurrencia de los usuarios, así mismo se realizarán mejoras tanto funcionales como de experiencia de usuario para garantizar la satisfacción de estos y la viabilidad a largo plazo del servicio.

La Gerencia General y el equipo de *Marketing* trabajarán en el desarrollo constante de nuevas ideas de negocio y/o estrategias de diversificación de los servicios ofrecidos por la plataforma.

El Líder de Tecnología, el Director de *Marketing* y la Gerencia General diseñaran y ejecutaran estrategias enfocadas en la vigilancia tecnológica y de desarrollo con la finalidad de estar siempre a la vanguardia tecnológica y de prestación de servicios y garantizar la actualización y vigencia competitiva en el mercado.

6.11. Presupuesto de Operación

Los costos de operación asociados a la prestación del servicio de acuerdo a la **Tabla 6** están dados en la siguiente formula:

$$CO = (((\text{Precio Servicio} * \text{Total transacciones} * \text{Porcentaje comisión PayU}) + (\text{Comisión PayU} * \text{Total transacciones})) * \text{Total ciudades})$$

Donde se tienen en cuenta las siguientes variables:

- **Precio Servicio:** precio estimado para los servicios prestados por los oferentes profesionales y no profesionales.

- **Total Transacciones:** cantidad de transacciones proyectadas para venta de servicios profesionales y no profesionales.
- **Porcentaje Comisión PayU:** porcentaje cobrado por PayU sobre el valor de cada transacción realizada en la pasarela de pagos.
- **Comisión PayU:** valor fijo estipulado por PayU por cada transacción realizada en la pasarela de pagos.
- **Total Ciudades:** Cantidad de ciudades proyectadas en el despliegue inicial.

Estos valores se pueden revisar en detalle en el *Anexo 5. Soporte Simulador*

Financiero.xlsx

De anotar:

- El cálculo se efectuó teniendo en cuenta el valor de cada servicio, multiplicado por el número de transacciones, y el resultado multiplicado por la comisión cobrada por la plataforma Pay U más el costo fijo cobrado por esta entidad. Todo lo anterior, se hizo extensivo por las tres ciudades en donde operará la plataforma.
- Este análisis resulta primordial en el cálculo de los costos de operación, que como su nombre indica deben ser tenidos en cuenta para determinar la viabilidad financiera del negocio.

(SurveyMonkey, 2023) (Muestras, 2023)

Tabla 6. Presupuesto costos de operación.

COSTOS DE VENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PayU Transacciones Profesionales	\$379,587,780	\$937,355,772	\$1,121,077,504	\$1,281,391,587	\$1,395,435,438
PayU Transacciones No Profesionales	\$513,988,200	\$1,269,244,774	\$1,518,016,750	\$1,735,093,145	\$1,889,516,435
PayU Suscripciones Profesionales	\$19,817,983	\$48,938,615	\$58,530,584	\$66,900,457	\$72,854,598
PayU Suscripciones No Profesionales	\$22,914,561	\$56,585,319	\$67,676,042	\$77,353,716	\$84,238,196
TOTAL COSTOS DE VENTA	\$936,308,523	\$2,312,124,481	\$2,765,300,879	\$3,160,738,905	\$3,442,044,667

Fuente: Elaboración propia.

6.12. Presupuesto de Infraestructura

A continuación, en la **Tabla 7** se presenta la inversión inicial que debe realizar Innovation LAS en cuanto a infraestructura tecnológica para operación de la plataforma tecnología, estos gastos se contemplan en el año 0 antes del inicio de operaciones y se pueden revisar de forma complementaria en el **Anexo 5. Soporte Simulador Financiero.xlsx**

Tabla 7. Presupuesto de infraestructura

Equipos de Computo	Total
Gerente General	\$4,856,250
Director Mercadeo	\$4,856,250
Líder de Tecnología	\$7,862,500
Desarrolladores (2)	\$15,725,000
Asistente Admin y Financiero	\$4,856,250
Asistente de Mercadeo	\$4,856,250
Analista de Seguridad	\$4,856,250
TOTAL	\$ 47,868,750
Correo electrónico	Total
Gerente General	\$178,248
Director Mercadeo	\$89,124
Líder Tecnología	\$89,124
Asistente Admin y Financiero	\$178,248
Analista de seguridad	\$89,124
TOTAL	\$ 623,866
Antivirus	Total
Gerente General	\$478,318
Director Mercadeo	\$239,159
Líder Tecnología	\$239,159
Asistente Admin y Financiero	\$478,318
Asesor Legal	\$478,318
Contador	\$478,318
Analista de seguridad	\$239,159
TOTAL	\$ 2,630,746
Infraestructura	Total
Cuentas de PlayStore	\$115,625
Cuentas de IOS	\$457,875
Web hosting	\$1,156,250

Dominio .com.co	\$100,000
Certificado seguridad	\$92,500
MySQL	-
PHP	-
TOTAL	\$ 1,922,250
TOTALES	\$ 53,045,613

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se proyecta en la **Tabla 8** los gastos fijos a nivel de infraestructura tecnológica que tendrá la plataforma a 5 años:

Tabla 8. Gastos fijos infraestructura.

GASTOS FIJOS INFRAESTRUCTURA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Infraestructura en la nube	\$8,381,920	\$8,784,252	\$9,144,407	\$9,464,461	\$9,757,859	\$45,532,900
Correo electrónico	\$12,450,469	\$13,048,092	\$13,583,064	\$14,058,471	\$14,494,284	\$67,634,379
Antivirus	\$26,728,128	\$28,011,078	\$29,159,532	\$30,180,115	\$31,115,699	\$113,167,279
TOTALES	\$47,560,517	\$49,843,422	\$51,887,002	\$53,703,047	\$55,367,842	\$226,334,558

Fuente: Elaboración propia.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

7.1. Misión

Brindar una plataforma confiable y eficiente que conecte de manera efectiva a oferentes y demandantes de servicios, facilitando transacciones seguras y creando oportunidades de negocio para ambas partes, impulsando el crecimiento y la prosperidad tanto para los usuarios como para la compañía y generando valor a las comunidades.

7.2. Visión

Ser en el 2026 la plataforma líder a nivel nacional en la intermediación de servicios, siendo reconocida como referente en la conexión efectiva y confiable entre oferentes y demandantes y como modelo de innovación y tecnología, generando un impacto positivo en la economía colaborativa y en la forma en que las personas acceden y ofrecen servicios a través de altos estándares de calidad y desarrollo sostenible.

7.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional definida es de tipo jerárquica, inicialmente se requieren los siguientes cargos:

- Gerente general
- Director de *marketing*
- Líder de tecnología
- Analista de seguridad
- Asistente de *marketing*
- Asistente administrativa y financiera
- Desarrollador de *software*
- Contador (Asesor Externo)

- Asesor Legal (Asesor Externo)

En la **Figura 30** se muestra la estructura que estará dividida en 3 principales áreas que quedarán a cargo de la Gerencia General, con 2 asesores externos que harán la función de Contabilidad y Gestión Legal:

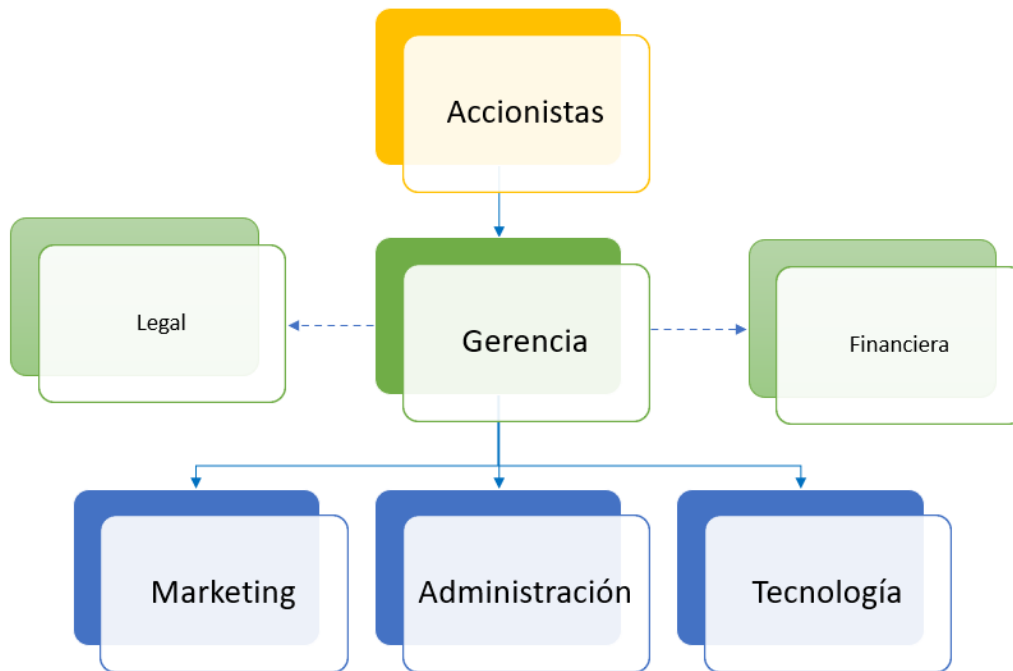


Figura 30. Estructura Organizacional Innovation LAS. fuente: Elaboración propia.

Esta estructura funcional estará compuesta como se puede apreciar en la **Figura 31**:

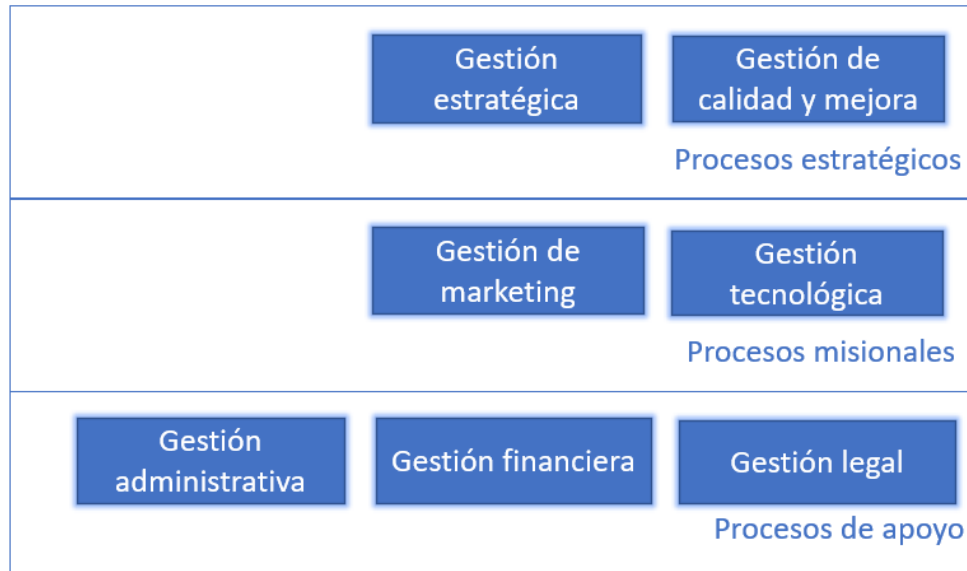


Figura 31. Estructura funcional Innovation LAS. Fuente: Elaboración propia.

7.4. Perfiles y Funciones

A continuación, se detallan los perfiles y funciones que tendrá cada cargo en la organización; de igual manera, para la asignación salarial en cada caso, se tuvo en cuenta el promedio existente en el mercado para el tipo de rol y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos:

Gerente General

Tabla 9. Perfil de cargo Gerente General

Nombre del cargo	Gerente General
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, coordinar y liderar la empresa con base en los valores corporativos definidos por los accionistas. • Contratar el personal requerido para la operación • Definir los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo • Definir estrategias que permitan alcanzar los indicadores corporativos

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y dar soluciones a situaciones de aspecto legal, financiero, tributario, administrativo y personal, entre otros. • Hacer seguimiento periódico a las metas corporativas
Formación requerida	<p>Técnica:</p> <p>Conocimiento en ERP</p> <p>Conocimiento en Office 365 o Google</p> <p>Conocimiento en gestión de proyectos</p> <p>Conocimientos en metodologías ágiles</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p> <p>Buen manejo del cambio</p> <p>Habilidades en negociación</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Resolución de conflictos</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Pensamiento crítico</p> <p>Empatía</p> <p>Gestión de pérdidas y ganancias</p>
Nivel de estudios	<p>Profesional en Administrador de empresas o afines</p> <p>Posgrado mínimo con especialización en gerencia de proyectos, finanzas, administración o afines</p> <p>Nivel de Inglés: Intermedio</p>
Experiencia	3 años de experiencia mínima en cargos de gerencia general
Tipo de contratación	Indefinida
Dedicación en tiempo	Tiempo completo
Cantidad	1

Remuneración	\$5.000.000
Mes de vinculación	Mes 0

Fuente: Elaboración propia

Director de Marketing

Tabla 10. Perfil de cargo director de marketing

Nombre del cargo	Director de <i>Marketing</i>
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el área de <i>marketing</i> • Planificar, definir, comunicar y liderar el plan de marketing que permita la consecución de las metas mensuales de incorporación de nuevos clientes y transacciones mensuales. • Hacer seguimiento a la demanda de los servicios ofrecidos en la aplicación • Definir estrategias que permitan la fidelización de los clientes • Identificar clientes potenciales • Crear conocimiento y consciencia de la marca • Organizar eventos • Supervisar las estrategias en medios de comunicación y sociales
Formación requerida	<p>Técnica:</p> <p>Conocimiento en las herramientas <i>SEO, Google Analytics, Google Ads, Search Engine Marketing (SEM), Pago por Click (PPC)</i></p> <p>Habilidades en planes de <i>marketing</i></p> <p>Gestión de redes sociales</p> <p>Gestión de <i>influencers</i></p> <p>Gestión de medios de comunicación</p> <p>Venta y comercio electrónico</p> <p>Comunicación corporativa</p>

	<p>Diseño gráfico</p> <p><i>Webinars</i></p> <p>Eventos virtuales</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Habilidades en negociación</p> <p>Habilidades en comunicación</p> <p>Creatividad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Habilidades de presentación</p> <p>Análisis de información</p> <p>Trabajo sobre presión</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Innovación</p>
Nivel de estudios	<p>Profesional en carreras de mercadeo, comercial, publicidad o afines</p> <p>Posgrado mínimo con especialización en mercadeo, publicidad, comercio electrónico</p> <p>Nivel de Inglés: Intermedio</p>
Experiencia	<p>2 años de experiencia mínima en cargos de mercadeo en el sector de tecnología</p>
Tipo de contratación	<p>Indefinida</p>
Dedicación en tiempo	<p>Tiempo completo</p>
Cantidad	<p>1</p>
Remuneración	<p>\$3.500.000</p>
Mes de vinculación	<p>Mes 0</p>

Fuente: Elaboración propia.

Asistente de Marketing

Tabla 11. Perfil de cargo asistente de marketing

Nombre del cargo	Asistente de Marketing
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar oferentes y demandantes para la plataforma Jobsy • Realizar seguimiento de los clientes y fomentar la relación de confianza • Apoyar en el programa de fidelización de la plataforma Jobsy • Apoyar en la organización de eventos de promoción • Realizar seguimiento de actividad en las cuentas de redes sociales de la compañía y promocionar continuamente la plataforma Jobsy • Diseñar folletos de marketing para envío por correo, redes sociales, página web • Apoyar en la planeación y ejecución de campañas de <i>marketing</i> • Preparar informes mensuales • Coordinar actividades con agencias, diseñadores y proveedores externos
Formación requerida	<p>Técnica:</p> <p>Conocimiento en las herramientas <i>SEO, Google Analytics, Google Ads, Search Engine Marketing (SEM), Pago por Click (PPC)</i></p> <p>Habilidades en planes de <i>marketing</i></p> <p>Gestión de redes sociales</p> <p>Gestión de <i>influencers</i></p> <p>Gestión de medios de comunicación</p> <p>Comunicación corporativa</p> <p>Diseño gráfico</p> <p><i>Webinars</i></p>

	<p>Eventos virtuales</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Habilidades en negociación</p> <p>Habilidades en comunicación</p> <p>Creatividad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Habilidades de presentación</p> <p>Análisis de información</p> <p>Trabajo sobre presión</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Capacidad y organización</p>
Nivel de estudios	Profesional en carreras de mercadeo, comercial, publicidad o afines
Experiencia	1 años de experiencia mínima en cargos de mercadeo
Tipo de contratación	Indefinida
Dedicación en tiempo	Tiempo completo
Cantidad	1
Remuneración	\$1.300.000
Mes de vinculación	Mes 0

Fuente: Elaboración propia.

Líder de Tecnología

Tabla 12. Perfil de cargo Líder de tecnología

Nombre del cargo	Líder de Tecnología
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el área de tecnología • Planificar, coordinar, organizar, y liderar el desarrollo de la aplicación JOBSy. • Hacer seguimiento al cronograma de desarrollo de JOBSy • Liderar el desarrollo de mejora continua de JOBSy • Coordinar el plan de pruebas de JOBSy

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la revisión y detección continua de errores de la plataforma • Asegurar la disponibilidad y la continuidad de JOBSy
Formación requerida	<p>Técnica: Conocimiento en Office 365 o Google Workspace Conocimiento en AWS, base de datos, inteligencia de negocios, analítica, python, React Native, javascript, PHP</p> <p>Habilidades blandas: Liderazgo Habilidades en comunicación Creatividad Trabajo en equipo Adaptabilidad Análisis de información Trabajo sobre presión Seguimiento de indicadores <i>Mentoring</i> Empatía Motivación Innovación</p>
Nivel de estudios	Profesional en ingeniería de sistemas o afines Posgrado mínimo con especialización desarrollo de <i>software</i> o afines Nivel de Inglés: Básico
Experiencia	3 años de experiencia mínima en cargos de liderazgo de proyectos de desarrollo de <i>software</i>
Tipo de contratación	Indefinida
Dedicación en tiempo	Tiempo completo
Cantidad	1
Remuneración	\$4.500.000
Mes de vinculación	Mes 0

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollador

Tabla 13. Perfil de cargo Desarrollador

Nombre del cargo	Desarrollador
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación, depuración y mantenimiento de la plataforma Jobsy. • Despliegue de nuevas versiones de Jobsy. • Creación de código con base en requerimientos definidos por el negocio. • Solución de bugs reportados de la plataforma Jobsy. • Crear y actualizar documentación técnica.
Formación requerida	<p>Técnica: Conocimiento en MySQL, React Native, javascript, PHP.</p> <p>Habilidades blandas: Comunicación efectiva Orientación al detalle Trabajo en equipo Análisis de información Responsable Pensamiento crítico Creatividad Resolución de problemas</p>
Nivel de estudios	Profesional en ingeniería de sistemas, <i>software</i> o carreras afines.
Experiencia	1 año de experiencia mínima en cargos similares
Tipo de contratación	Indefinido
Dedicación en tiempo	Tiempo completo
Cantidad	2
Remuneración	\$2.000.000
Mes de vinculación	Mes 0

Fuente: Elaboración propia

Analista de Seguridad

Tabla 14. Perfil de cargo Analista de seguridad.

Nombre del cargo	Analista de Seguridad
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el proceso de enrolamiento de nuevos clientes en JOBSy. • Asegurar, monitorear y evaluar constantemente el proceso de enrolamiento a la plataforma. • Monitorear la actividad relacionada a pagos de los usuarios en la plataforma. • Desarrollar planes, procesos, procedimientos y acciones relacionados a mitigar o anular los riesgos de amenazas que se presenten.
Formación requerida	<p>Técnica: Conocimiento en seguridad física, gestión de riesgos, perfilamiento de personas.</p> <p>Habilidades blandas: Liderazgo Habilidades en comunicación Detallista Pensamiento crítico Trabajo en equipo Análisis de información Orientación al servicio</p>
Nivel de estudios	<p>Técnico o tecnólogo en ciencias de la investigación, ingenierías, administración o gestión del riesgo</p> <p>Nivel de Inglés: Básico</p>
Experiencia	2 años de experiencia mínima en cargos relacionados
Tipo de contratación	Término fijo.
Dedicación en tiempo	Tiempo completo
Cantidad	1

Remuneración	\$2.000.000
Mes de vinculación	Mes 1

Fuente: Elaboración propia.

Asistente Administrativa y Financiera

Tabla 15. Perfil de cargo Asistente administrativa y financiera.

Nombre del cargo	Asistente Administrativa y Financiera
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir la contabilidad de la empresa. • Registrar información contable. • Gestionar la papelería de la empresa. • Realizar pagos de proveedores. • Gestionar la caja menor.
Formación requerida	<p>Técnica:</p> <p>Conocimiento en software contable</p> <p>Conocimiento en Ofimática</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Orientación al detalle</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Análisis de información</p> <p>Responsable</p> <p>Ética profesional</p> <p>Orientación al servicio</p>
Nivel de estudios	<p>Profesional en contaduría pública o carreras afines</p> <p>Nivel de Inglés: Básico</p>
Experiencia	<p>2 años de experiencia mínima en cargos donde haya liderado la contabilidad de una compañía, preferiblemente en el sector tecnológico</p>
Tipo de contratación	Prestación de servicios
Dedicación en tiempo	Tiempo parcial

Cantidad	1
Remuneración	\$2.500.000
Mes de vinculación	Mes 0

Fuente: Elaboración propia.

Contador

Tabla 16. Perfil de cargo Contador.

Nombre del cargo	Contador
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la contabilidad de la empresa • Interpretar la información contable para la toma de decisiones. • Supervisar y monitorear los estados contables, proyecciones, históricos, presupuestos y costos de la empresa. • Identificar riesgos financieros
Formación requerida	<p>Técnica:</p> <p>Conocimiento en <i>software</i> contable</p> <p>Conocimiento en estados financieros, sistema tributario de Colombia</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Orientación al detalle</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Análisis de información</p> <p>Responsable</p> <p>Ética profesional</p> <p>Pensamiento crítico</p>
Nivel de estudios	<p>Profesional en contaduría pública o carreras afines</p> <p>Nivel de Inglés: Básico</p>

Experiencia	2 años de experiencia mínima en cargos donde haya liderado la contabilidad de una compañía, preferiblemente en el sector tecnológico
Tipo de contratación	Prestación de servicios
Dedicación en tiempo	Tiempo parcial
Cantidad	1
Remuneración	\$2.500.000
Mes de vinculación	Mes 0

Fuente: Elaboración propia.

Asesor Legal

Tabla 17. Perfil de cargo Asesor legal.

Nombre del cargo	Asesor Legal
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar y comunicar políticas de gobierno interno cómo a su vez monitorear su cumplimiento • Comunicarse y negociar con partes externas • Brindar aclaraciones sobre lenguaje legal • Realizar contratos, acuerdos y documentos que garanticen los derechos legales de la compañía • Investigar y brindar soluciones sobre riesgos relacionados con la operación de la compañía • Realizar trámites ante los entes de gobierno, registros, notarías • Brindar asesorías en la aplicación de reglas y normas
Formación requerida	<p>Técnica:</p> <p>Conocimiento en <i>software</i> contable</p> <p>Conocimiento en estados financieros, sistema tributario de Colombia</p> <p>Habilidades blandas:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación efectiva</p>

	Orientación al detalle Trabajo en equipo Análisis de información Confianza Responsable Seguridad
Nivel de estudios	Profesional en derecho o carreras afines Opcional posgrado en derecho laboral, tributario o afines Nivel de Inglés: Básico
Experiencia	2 años de experiencia mínima en cargos haya sido asesor legal en otra compañía, preferiblemente en el sector tecnológico
Tipo de contratación	Prestación de servicios / <i>Outsourcing</i>
Dedicación en tiempo	Tiempo parcial
Cantidad	1
Remuneración	\$2.500.000
Mes de vinculación	Mes 0

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Organigrama

A continuación, el organigrama de la organización se representa en la **Figura 32**:

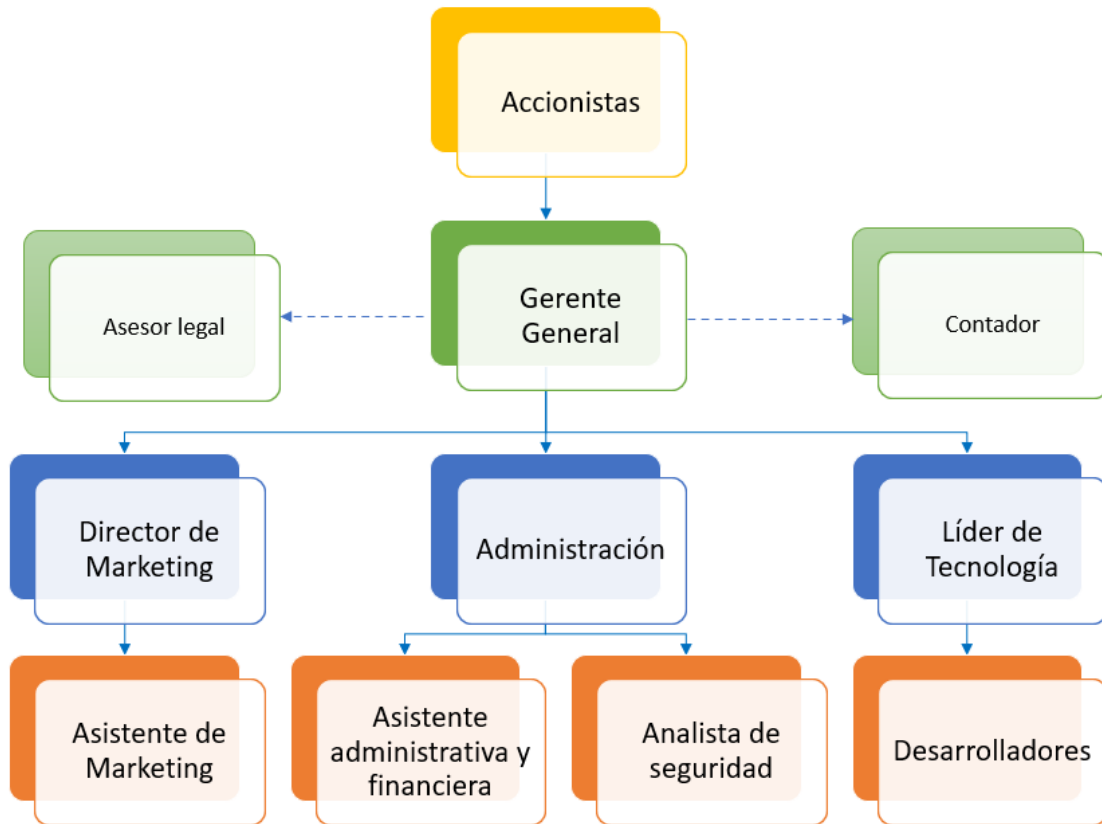


Figura 32. Organigrama Innovation LAS. Fuente: Elaboración propia.

7.6. Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un aspecto de gran relevancia dentro de la organización ya que asegurar la continuidad de colaboradores que van adquiriendo experiencia del negocio, conocimiento de los procesos de la compañía impacta la productividad, para ello se deben establecer factores que aseguren en los colaboradores la motivación, sentido de pertenencia y un buen ambiente laboral.

Cómo beneficio general para todos los colaboradores se define adoptar un modelo de teletrabajo con una oficina de *coworking*, con el fin de hacer reuniones eventuales de

grupo o tener un espacio disponible para los colaboradores que deseen cambiar de ambiente en el momento que lo requieran.

El equipo de ventas es uno de los más importantes en Jobsy porque se encargarán de atraer los dos tipos de clientes, oferentes y demandantes, por esta razón se ha definido un plan de compensación para mantener motivado al equipo y poder cumplir con el plan de ingresos definido en el simulador financiero. Según Sodexo “los planes de compensación reportan una serie de beneficios para empleados que van mucho más allá del propio salario” (Sodexo, 2023). Estos beneficios generan se trasladan incluso al ambiente familiar y personal del colaborador e incluso como menciona Sodexo: “tienen un impacto directo en el grado de satisfacción del trabajador con la empresa y, por tanto, en su rendimiento, sentimiento de pertenencia y en su compromiso de permanecer dentro de la compañía” (Sodexo, 2023).

Bizneo (2023) señala que entre los principales incentivos o tipos de compensación se tienen:

- En especie, tales como formación, seguro médico, tiquetes de comida, acciones de la empresa.
- Estratégicos, tales como horario flexible, días libres.
- Económicos, tales como primas por objetivos, comisión por ventas, remuneración por desempeño, pagos extraordinarios.

Con base a lo anterior y de acuerdo con la situación actual del país con una alta inflación se definió el tipo de incentivo económico para retribuir al equipo de ventas. Por lo tanto, se generarán comisión por ventas de acuerdo con el plan de ingresos que se determinó en el modelo financiero, donde se fija un bono no constitutivo de salario del 35% con relación a su salario, si logra alcanzar la meta del mes en curso, por ejemplo, para el mes 1 el equipo de ventas deberá lograr como mínimo \$12.270.000 de pesos en ventas, para lo cual tendrá como referencia las siguientes cantidades por servicio:

- Suscribir 54 oferentes profesionales.
- Suscribir 69 oferentes no profesionales.
- Registrar 196 transacciones de servicios profesionales.
- Registrar 426 transacciones de servicios no profesionales.

En caso de no alcanzar el valor de ventas esperado no se hará efectivo el bono para ese mes.

Respecto al equipo de Tecnología, es el core del negocio y es muy importante porque estará trabajando en la estabilidad de la plataforma, continuidad de la operación, corrección de bugs y nuevas actualizaciones. Adicionalmente se tiene grandes retos con la alta demanda de desarrolladores, lo que ha generado que este tipo de personas no tengan estabilidad en una misma compañía por un largo período de tiempo.

Adicional a los indicadores financieros y de marketing, los del core del negocio son muy importantes porque impactan la reputación, la confianza en la plataforma, la fidelización, entre otros factores. Por ello se definen los siguientes indicadores:

- Disponibilidad de la plataforma con una meta mínima del 99.8% mensual
- Porcentaje de detección de defectos encontrados después de lanzamiento de nuevas versiones mayor o igual a 90%, para ello se calcula con la siguiente fórmula: teniendo en cuenta el número de defectos encontrados antes del lanzamiento (x) y la cantidad de defectos encontrados por los usuarios después del lanzamiento (y), se define la fórmula como $(x/(x + y)) * 100$.

De acuerdo con lo anterior, si se cumplen los indicadores cada tres meses, se les otorgará a los miembros del equipo un día libre remunerado como recompensa por el cumplimiento exitoso de las metas del sprint, lo que les permitirá descansar, recargarse y disfrutar de tiempo de calidad con sus seres queridos, promoviendo el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Adicionalmente se organizará una ceremonia de reconocimiento anual para destacar y felicitar al equipo por sus logros y valioso trabajo, donde se entregarán algunos premios

simbólicos y menciones especiales conforme a las habilidades o aportes relevantes de cada miembro del equipo.

7.7. Esquema de gobierno corporativo

Según Deloitte el gobierno corporativo “establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía” (Deloitte Spain, 2016).

De acuerdo con lo anterior, el gobierno corporativo cobra gran importancia para el crecimiento sostenible de la organización, fomentando la comunicación, la confianza y fortaleciendo la imagen, todo esto para una toma de decisiones asertiva que mejora la competitividad generando una empresa atractiva como negocio.

En Innovation LAS, el gobierno corporativo estará compuesto por:

- **Accionistas:** Son los emprendedores que aportaron capital y tienen el mismo porcentaje de participación en la compañía. Se encargará de la toma de decisiones de alta criticidad que involucren diversificación de portafolio, inversiones adicionales, endeudamiento, entre otros. Adicional tendrán la potestad de pedir rendición de cuentas en cualquier momento, deberán velar por la transparencia contable, verificar el cumplimiento de las normativas legales, aprobar el plan estratégico, evaluar al gerente y realizar reuniones periódicas con el gerente y directivos claves de la organización como el Director de *Marketing* y Líder de Tecnología.
- **Gerente:** Es la persona designada por los accionistas para ejecutar la dirección estratégica de la organización, tendrá la responsabilidad de velar por el cumplimiento del plan estratégico, evaluar y controlar la gestión de los miembros del equipo, controlar la ejecución del presupuesto, monitorear el progreso de los indicadores de la compañía, rendir cuentas a los accionistas, entre otros.

7.8. Aspectos legales

La empresa Innovation LAS de acuerdo con el modelo de negocio tendrá sus operaciones en Colombia por lo que la regulación se regirá con la normatividad legal vigente del país.

La plataforma Jobsy funcionará con el registro de usuarios oferentes de servicio y usuarios demandantes de estos servicios, para ello se almacenarán datos personales de ambos perfiles de usuario como nombre, números de contacto, dirección, correo electrónico, entre otros, por lo que se deberá contar con una política de tratamiento de datos personales alineada a la Ley 1581 de 2012, “en la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales” (Función Pública, s/f).

Adicional se establecerá un procedimiento para que todos los usuarios que tienen información registrada en las bases de datos de Jobsy puedan conocer, actualizar y rectificar su información de acuerdo a la Ley 1266 de 2008, “por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones” (Función Pública, s/f).

Por otra parte, la plataforma tendrá la función de pagos electrónicos para contratar los servicios profesionales y no profesionales, así como para los oferentes realizar la suscripción en la plataforma, por consiguiente, regirá la Ley 527 de 1999 “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” (Función Pública, s/f).

7.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad

La creación de la empresa se establecerá bajo el régimen de sociedad de acciones simplificada – SAS de acuerdo con la Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas; el registro de la empresa se hará en Colombia para

obtener los beneficios tributarios de la Ley 1834 de 2017 conocida como la Ley Naranja, la cual tiene como objetivo de desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas.

La empresa será constituida por 3 socios fundadores que aportarán por partes iguales un capital inicial de \$200.000.000 los cuales provienen de recursos propios. La sede principal estará en la ciudad de Bogotá por lo que el registro se realizará en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Queda claro, que en el caso que alguno de los socios decida retirarse de la sociedad por decisión unilateral, sólo podrá hacerlo hasta el momento en que los resultados financieros de la sociedad demuestren la recuperación total de la inversión inicial, en cuyo caso, tendrá derecho a que se le reembolse lo aportado por él, más las posibles utilidades proporcionales a su participación en la sociedad que se hayan generado hasta el cierre del mes inmediatamente anterior al de su retiro; de igual forma, se procederá a descontar de su monto a reembolsar, las pérdidas acumuladas proporcionales a su participación en la sociedad hasta el cierre del mes inmediatamente anterior al de su retiro.

Si la decisión de retiro obedece a causales catalogadas como de fuerza mayor, entre las partes decidirán las sumas y tiempos de reembolso, basados en los resultados financieros observados hasta el mes anterior al de su intención de retiro, aplicando la misma fórmula para el caso de utilidades o pérdidas mencionadas en el párrafo anterior.

Cualquier vacío existente en lo expuesto, será suplido por lo indicado en la legislación vigente y correspondiente para estos casos, así por ejemplo la Ley 222 de 1995, siempre primando en todo caso la buena fe y el mejor esfuerzo de cada parte en la solución de tal requerimiento.

7.10. Regímenes especiales

Según la DIAN, el régimen tributario especial corresponde a un conjunto de normas tributarias aplicables a un grupo de entidades, cuya finalidad es el desarrollo de su actividad meritoria y la ausencia de ánimo lucro, lo que le permite obtener beneficios tributarios a la hora de declarar el Impuesto sobre la Renta y podrá ser receptora de donaciones con un beneficio tributario directo para el donante. (DIAN, s/f).

De acuerdo con lo mencionado con anterioridad la empresa Innovation LAS no hará parte del régimen tributario especial, por lo tanto, si hará parte del Régimen Tributario Común y será responsable de IVA.

7.11. Presupuesto de personal administrativo

La nómina administrativa consiste en 2 posiciones correspondientes al Gerente General y la Asistente Administrativa y Financiera, el presupuesto es de \$513,440,381 de pesos para los 5 primeros años, el cual está distribuido de acuerdo con la **Tabla 18**. Presupuesto de personal administrativo:

Tabla 18. Presupuesto de personal administrativo.

NOMINA ADMINISTRATIVA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$69,849,335	\$73,202,103	\$76,203,390	\$78,870,508	\$81,315,494
Prestaciones sociales y seguridad social	\$17,477,701	\$18,316,630	\$19,067,612	\$19,734,979	\$20,346,763
Asistente Administrativa y Financiera	\$18,160,827	\$19,032,547	\$19,812,881	\$20,506,332	\$21,142,028
Prestaciones sociales y seguridad social	\$4,544,202	\$4,762,324	\$4,957,579	\$5,131,094	\$5,290,158
TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA	\$110,032,065	\$115,313,604	\$120,041,462	\$124,242,913	\$128,094,444

Fuente: Elaboración propia.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

8.1. Objetivos Financieros

- Garantizar una tasa de retorno para los accionistas superior al 30% en los primeros 5 años.
- Asegurar un periodo de recuperación de la inversión menor a 3 años.
- Generar utilidad neta positiva en el primer año y de manera incremental en los posteriores años.

8.2. Supuestos económicos para la evaluación

En la **Tabla 19**. Supuestos económicos se relacionan los indicadores y variables económicas usados en la creación del modelo financiero:

Tabla 19. Supuestos económicos

VARIABLES ECONÓMICAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC (Bancolombia, s/f)			4.80%	4.10%	3.50%	3.10%
Crecimiento económico (Bancolombia, s/f)			1.60%	2.50%	2.80%	2.80%
Gradiente de crecimiento			13%	13%	8%	3%
TRM (Bancolombia, s/f)	4,625	4,625	4,625	4,599	4,633	4,670
Impuestos Colombia	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Porcentaje comisión PayU (PayU Colombia, 2023)		3.49%	3.49%	3.49%	3.49%	3.49%
Comisión PayU (PayU Colombia, 2023)		\$800	\$800	\$800	\$800	\$800
GMF (Gravamen al Movimiento Financiero)		0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la anterior tabla los indicadores de IPC, crecimiento económico (crecimiento del PIB) y la TRM son tomadas de las proyecciones que realiza Bancolombia, el gradiente de crecimiento corresponde al porcentaje que esperan los socios que crezca el negocio año tras año.

Por otra parte, el porcentaje de comisión de PayU se genera por transacción realizada, según la página de PayU Colombia, hay un plan denominado Starter que está orientado a los emprendedores el cual genera una tarifa por transacción de 3.49% más una comisión de \$800 pesos.

8.3. Proyección de ventas

En la **Tabla 20** se presenta la proyección de ventas, ésta se define a partir del crecimiento mes a mes en el primer año, para los siguientes años se toma como base los ingresos del mes de diciembre del primer año y se construye la proyección, esto debido a que los primeros meses se debe trabajar fuerte en la atracción de clientes en la plataforma, esperando que en el mes de diciembre se establezca la cantidad de transacciones generadas por la plataforma.

Tabla 20. Proyección de ventas

				AÑO 1					AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Categoría Servicio Profesionales	Precio servicio	Precio suscri.	Perso nas	Suscrip	Ttl transac	Valor transac	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos
1	Tecnología	\$100,000	\$6,410	317	\$9,897,040	9,305	\$93,050,000	\$102,947,040	\$254,835,229	\$304,782,934	\$348,366,893	\$379,371,547
2	Gastronomía	\$100,000	\$6,410	220	\$6,865,110	5,164	\$51,640,000	\$58,505,110	\$145,373,321	\$173,866,492	\$198,729,400	\$216,416,317
3	Financiera	\$100,000	\$6,410	220	\$6,865,110	5,164	\$51,640,000	\$58,505,110	\$145,373,321	\$173,866,492	\$198,729,400	\$216,416,317
4	Veterinaria	\$100,000	\$6,410	157	\$4,916,470	3,696	\$36,960,000	\$41,876,470	\$103,756,212	\$124,092,430	\$141,837,647	\$154,461,198
5	Legales	\$100,000	\$6,410	133	\$4,160,090	2,346	\$23,460,000	\$27,620,090	\$68,832,715	\$82,323,927	\$94,096,249	\$102,470,815
6	Administrativo	\$100,000	\$6,410	88	\$2,775,530	1,563	\$15,630,000	\$18,405,530	\$45,540,688	\$54,466,663	\$62,255,396	\$67,796,126
7	Publicidad	\$100,000	\$6,410	68	\$2,166,580	1,218	\$12,180,000	\$14,346,580	\$35,198,881	\$42,097,862	\$48,117,856	\$52,400,345
8	Comercial	\$100,000	\$6,410	28	\$929,450	346	\$3,460,000	\$4,389,450	\$10,503,427	\$12,562,099	\$14,358,479	\$15,636,383
9	Educación	\$100,000	\$6,410	28	\$929,450	346	\$3,460,000	\$4,389,450	\$10,503,427	\$12,562,099	\$14,358,479	\$15,636,383
10	Ingeniería	\$100,000	\$6,410	28	\$929,450	173	\$1,730,000	\$2,659,450	\$6,491,587	\$7,763,938	\$8,874,181	\$9,663,983
11	Traducciones	\$100,000	\$6,410	28	\$929,450	173	\$1,730,000	\$2,659,450	\$6,491,587	\$7,763,938	\$8,874,181	\$9,663,983
				1,315	\$41,363,730	29,494	\$294,940,000	\$336,303,730	\$832,900,395	\$996,148,872	\$1,138,598,161	\$1,239,933,397
	Categoría Servicios No Profesionales											
1	Servicios de belleza	\$50,000	\$2,750	500	\$6,690,750	35,196	\$175,980,000	\$182,670,750	\$448,634,754	\$536,567,166	\$613,296,270	\$667,879,639
2	Reparaciones locativas	\$50,000	\$2,750	317	\$4,246,000	13,027	\$65,135,000	\$69,381,000	\$170,868,564	\$204,358,803	\$233,582,111	\$254,370,919
3	Servicio doméstico	\$50,000	\$2,750	220	\$2,945,250	6,455	\$32,275,000	\$35,220,250	\$87,078,420	\$104,145,790	\$119,038,638	\$129,633,077
4	Servicio para mascotas	\$50,000	\$2,750	220	\$2,945,250	6,455	\$32,275,000	\$35,220,250	\$87,078,420	\$104,145,790	\$119,038,638	\$129,633,077
5	Bienestar y Fitness	\$50,000	\$2,750	157	\$2,109,250	2,772	\$13,860,000	\$15,969,250	\$39,652,740	\$47,424,677	\$54,206,406	\$59,030,776
6	Electricidad	\$50,000	\$2,750	88	\$1,190,750	1,042	\$5,210,000	\$6,400,750	\$15,918,408	\$19,038,416	\$21,760,909	\$23,697,630
7	Plomería	\$50,000	\$2,750	88	\$1,190,750	1,042	\$5,210,000	\$6,400,750	\$15,918,408	\$19,038,416	\$21,760,909	\$23,697,630
8	Carpintería	\$50,000	\$2,750	68	\$929,500	812	\$4,060,000	\$4,989,500	\$12,304,170	\$14,715,787	\$16,820,145	\$18,317,138
9	Jardinería	\$50,000	\$2,750	28	\$398,750	173	\$865,000	\$1,263,750	\$3,069,774	\$3,671,450	\$4,196,467	\$4,569,953
10	Cuidado de niños y niñas	\$50,000	\$2,750	28	\$398,750	173	\$865,000	\$1,263,750	\$3,069,774	\$3,671,450	\$4,196,467	\$4,569,953

11	Mecánico	\$50,000	\$2,750	28	\$398,750	173	\$865,000	\$1,263,750	\$3,069,774	\$3,671,450	\$4,196,467	\$4,569,953
				1,742	\$23,443,750	67,320	\$336,600,000	\$360,043,750	\$886,663,206	\$1,060,449,194	\$1,212,093,429	\$1,319,969,744
				3,057	\$64,807,480	96,814	\$631,540,000	\$696,347,480	\$1,719,563,601	\$2,056,598,067	\$2,350,691,590	\$2,559,903,142
				9,171	\$194,422,440	290,442	\$1,894,620,000	\$2,089,042,440	\$5,158,690,802	\$6,169,794,199	\$7,052,074,770	\$7,679,709,425

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Proyección de gastos de mercadeo

Se definieron 3 elementos importantes para la parte de mercadeo, el primero hace referencia a publicidad, que son gastos orientados a gestión de redes sociales, posicionamiento en buscadores, diseño de *banners*, *brochures*, eventos, campañas, entre otros, los otros 2 rubros son destinados a la fidelización de los clientes en la plataforma Jobsy, tanto de oferentes como de demandantes con bonos que podrán canjear con almacenes de superficie para el caso de oferentes o bonos de descuento en próximos servicios para el caso de los demandantes, los gastos de mercadeo se relacionan a continuación en la **Tabla 21**. Proyección gastos de mercadeo:

Tabla 21. Proyección gastos de mercadeo

OTROS GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$117,000,000	\$122,616,000	\$127,643,256	\$132,110,770	\$136,206,204
Fidelización de oferentes	\$14,804,750	\$15,515,378	\$16,151,508	\$16,716,811	\$17,235,032
Fidelización de demandantes	\$57,450,750	\$60,208,386	\$62,676,930	\$64,870,622	\$66,881,612
TOTAL OTROS GASTOS	\$189,255,500	\$198,339,764	\$206,471,694	\$213,698,204	\$220,322,848

Fuente: Elaboración propia

8.5. Proyección de costos de producción

Los costos de producción hacen referencia a los cobros que genera la plataforma PayU por cada transacción que se realice en la plataforma Jobsy de acuerdo con los 4 servicios que se ofrecen, suscripción de oferentes profesionales y no profesionales, transacciones de servicios profesionales y no profesionales, en la siguiente **Tabla 22**. Proyección de costos de producción se relacionan los costos por los primeros 5 años:

Tabla 22. Proyección de costos de producción

COSTOS DE VENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PayU Transacciones Profesionales	\$379,587,780	\$937,355,772	\$1,121,077,504	\$1,281,391,587	\$1,395,435,438
PayU Transacciones No Profesionales	\$513,988,200	\$1,269,244,774	\$1,518,016,750	\$1,735,093,145	\$1,889,516,435
PayU Suscripciones Profesionales	\$19,817,983	\$48,938,615	\$58,530,584	\$66,900,457	\$72,854,598
PayU Suscripciones No Profesionales	\$22,914,561	\$56,585,319	\$67,676,042	\$77,353,716	\$84,238,196
TOTAL COSTOS DE VENTA	\$936,308,523	\$2,312,124,481	\$2,765,300,879	\$3,160,738,905	\$3,442,044,667

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos se relacionan a continuación en la **Tabla 23**. Proyección gastos administrativos:

Tabla 23. Proyección gastos administrativos.

GASTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contador	\$30,000,000	\$31,440,000	\$32,729,040	\$33,874,556	\$34,924,668
Asesor Jurídico	\$24,000,000	\$25,152,000	\$26,183,232	\$27,099,645	\$27,939,734
Infraestructura en la nube	\$14,625,375	\$15,327,393	\$15,955,816	\$16,514,270	\$17,026,212
Honorarios Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST)	\$7,200,000	\$7,545,600	\$7,854,970	\$8,129,894	\$8,381,920
Correo electrónico	\$10,694,850	\$11,208,203	\$11,667,739	\$12,076,110	\$12,450,469
Antivirus	\$22,959,240	\$24,061,284	\$25,047,796	\$25,924,469	\$26,728,128
Auxilio servicios públicos	\$14,400,000	\$15,091,200	\$15,709,939	\$16,259,787	\$16,763,840
Planes celular	\$3,600,000	\$3,772,800	\$3,927,485	\$4,064,947	\$4,190,960
Gastos transporte	\$2,400,000	\$2,515,200	\$2,618,323	\$2,709,965	\$2,793,973
Arriendo oficina (co-working)	\$9,600,000	\$10,060,800	\$10,473,293	\$10,839,858	\$11,175,894
Gastos administrativos	\$9,600,000	\$10,060,800	\$10,473,293	\$10,839,858	\$11,175,894
SGSST creación (Oshas 18001)	\$2,500,000	\$2,620,000	\$2,727,420	\$2,822,880	\$2,910,389
TOTAL GASTOS FIJOS	\$151,579,465	\$158,855,279	\$165,368,346	\$171,156,238	\$176,462,081
NOMINA ADMINISTRATIVA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$60,000,000	\$62,880,000	\$65,458,080	\$67,749,113	\$69,849,335
Prestaciones sociales y seguridad social	\$15,013,200	\$15,733,834	\$16,378,921	\$16,952,183	\$17,477,701
Asistente Administrativa y Financiera	\$15,600,000	\$16,348,800	\$17,019,101	\$17,614,769	\$18,160,827
Prestaciones sociales y seguridad social	\$3,903,432	\$4,090,797	\$4,258,519	\$4,407,568	\$4,544,202
TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA	\$94,516,632	\$99,053,430	\$103,114,621	\$106,723,633	\$110,032,065
NOMINA VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director de Mercadeo	\$42,000,000	\$44,016,000	\$45,820,656	\$47,424,379	\$48,894,535
Prestaciones sociales y seguridad social	\$10,509,240	\$11,013,684	\$11,465,245	\$11,866,528	\$12,234,390

Incentivo constitutivo no salarial	\$14,700,000	\$15,405,600	\$16,037,230	\$16,598,533	\$17,113,087
Asistente Mercadeo	\$15,600,000	\$16,348,800	\$17,019,101	\$17,614,769	\$18,160,827
prestaciones sociales	\$3,903,432	\$4,090,797	\$4,258,519	\$4,407,568	\$4,544,202
Incentivo constitutivo no salarial	\$5,460,000	\$5,722,080	\$5,956,685	\$6,165,169	\$6,356,290
TOTAL NOMINA VENTAS	\$92,172,672	\$96,596,960	\$100,557,436	\$104,076,946	\$107,303,331
NOMINA SERVICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Líder de Tecnología	\$48,000,000	\$50,304,000	\$52,366,464	\$54,199,290	\$55,879,468
Prestaciones sociales y seguridad social	\$12,010,560	\$12,587,067	\$13,103,137	\$13,561,746	\$13,982,161
Desarrolladores (2)	\$48,000,000	\$50,304,000	\$52,366,464	\$54,199,290	\$55,879,468
Prestaciones sociales y seguridad social	\$12,010,560	\$12,587,067	\$13,103,137	\$13,561,746	\$13,982,161
Analista de seguridad	\$24,000,000	\$25,152,000	\$26,183,232	\$27,099,645	\$27,939,734
Prestaciones sociales y seguridad social	\$6,005,280	\$6,293,533	\$6,551,568	\$6,780,873	\$6,991,080
TOTAL NOMINA SERVICIO	\$150,026,400	\$157,227,667	\$163,674,002	\$169,402,592	\$174,654,072

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Presupuesto de inversión

La inversión requerida está distribuida en los gastos del año 0 y los primeros 4 meses de operación del año 1, tiempo que es requerido para que los ingresos sean mayores a los costos y gastos, y de esta forma la empresa comience a ser sostenible financieramente. El total de la inversión inicial para el año cero son \$414.712.979 de pesos, dicho período se proyecta en 4 meses de acuerdo con la duración del desarrollo de la plataforma Jobsy, a continuación, en la siguiente **Tabla 24**. Detalle inversión año 0, se discriminan los gastos de OPEX y CAPEX para el período año cero:

Tabla 24. Detalle inversión año 0.

OPEX					
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Gerente General	0	0	\$5,000,000	\$5,000,000	\$10,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social	0	0	\$2,392,600	\$2,392,600	\$4,785,200
Asistente Administrativa y Financiera	0	0	\$1,299,999	\$1,300,000	\$2,599,999
Prestaciones sociales y seguridad social	0	0	\$622,076	\$622,076	\$1,244,152
Líder de Tecnología				\$4,000,000	\$4,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social				\$1,914,080	\$1,914,080

Director de Mercadeo				\$3,500,000	\$3,500,000
Prestaciones sociales y seguridad social				\$1,674,820	\$1,674,820
Asistente Mercadeo				\$1,300,000	\$1,300,000
prestaciones sociales				\$622,076	\$622,076
Analista de seguridad				\$2,000,000	\$2,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social				\$957,040	\$957,040
Contador	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$10,000,000
Asesor Jurídico	\$4,000,000			\$2,000,000	\$6,000,000
Publicidad				\$50,000,000	\$50,000,000
Influencer				\$20,000,000	\$20,000,000
Infraestructura en la nube				\$1,922,250	\$1,922,250
Correo electrónico			\$178,248	\$445,619	\$623,866
Antivirus			\$956,635	\$1,674,111	\$2,630,746
Auxilio servicios públicos			\$300,000	\$750,000	\$1,050,000
Planes celular			\$120,000	\$300,000	\$420,000
Creación gráfica				\$10,000,000	\$10,000,000
Gastos jurídicos	\$10,000,000				\$10,000,000
Gastos transporte	\$200,000			\$200,000	\$400,000
Arriendo oficina (co-working)	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$3,200,000
TOTAL	\$17,500,000	\$3,300,000	\$14,169,557	\$115,874,672	\$150,844,229
CAPEX					
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Desarrollo de JOBSy	\$50,000,000	\$50,000,000	\$50,000,000	\$50,000,000	\$200,000,000
Equipos de cómputo	0	0	\$22,431,250	\$25,437,500	\$47,868,750
Muebles y enseres	0	0	\$3,000,000	\$3,000,000	\$6,000,000
Equipos celulares	0	0	\$8,000,000	\$2,000,000	\$10,000,000
TOTAL	\$50,000,000	\$50,000,000	\$83,431,250	\$80,437,500	\$263,868,750
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$67,500,000	\$53,300,000	\$97,600,807	\$196,312,172	\$414,712,979

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la **Tabla 25**, se relacionan los Gastos y Costos de los primeros 4 meses de operación el año 1 equivalente a \$240.513.457:

Tabla 25. Gastos y Costos primeros de los primeros 4 meses de operación

GASTOS FIJOS	1	2	3	4	TOTAL
Contador	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$10,000,000
Asesor Jurídico	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$8,000,000
Infraestructura en la nube	\$1,218,781	\$1,218,781	\$1,218,781	\$1,218,781	\$4,875,125

Honorarios Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST)	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$2,400,000
Correo electrónico	\$891,238	\$891,238	\$891,238	\$891,238	\$3,564,950
Antivirus	\$1,913,270	\$1,913,270	\$1,913,270	\$1,913,270	\$7,653,080
Auxilio servicios públicos	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$4,800,000
Planes celular	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$1,200,000
Gastos transporte	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$800,000
Arriendo oficina (co-working)	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$3,200,000
Gastos administrativos	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$3,200,000
SGSST creación (Oshas 18001)	\$2,500,000				\$2,500,000
TOTAL GASTOS FIJOS	\$14,923,289	\$12,423,289	\$12,423,289	\$12,423,289	\$52,193,155
NOMINA ADMINISTRATIVA	1	2	3	4	TOTAL
Gerente General	\$5,000,000	\$5,000,000	\$5,000,000	\$5,000,000	\$20,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social	\$1,251,100	\$1,251,100	\$1,251,100	\$1,251,100	\$5,004,400
Asistente Administrativa y Financiera	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$5,200,000
Prestaciones sociales y seguridad social	\$325,286	\$325,286	\$325,286	\$325,286	\$1,301,144
TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA	\$7,876,386	\$7,876,386	\$7,876,386	\$7,876,386	\$31,505,544
NOMINA VENTAS	1	2	3	4	TOTAL
Director de Mercadeo	\$3,500,000	\$3,500,000	\$3,500,000	\$3,500,000	\$14,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social	\$875,770	\$875,770	\$875,770	\$875,770	\$3,503,080
Incentivo constitutivo no salarial	\$1,225,000	\$1,225,000	\$1,225,000	\$1,225,000	\$4,900,000
Asistente Mercadeo	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$5,200,000
prestaciones sociales	\$325,286	\$325,286	\$325,286	\$325,286	\$1,301,144
Incentivo constitutivo no salarial	\$455,000	\$455,000	\$455,000	\$455,000	\$1,820,000
TOTAL NOMINA VENTAS	\$7,681,056	\$7,681,056	\$7,681,056	\$7,681,056	\$30,724,224
NOMINA SERVICIO	1	2	3	4	TOTAL
Líder de Tecnología	\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,000,000	\$16,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social	\$1,000,880	\$1,000,880	\$1,000,880	\$1,000,880	\$4,003,520
Desarrolladores (2)	\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,000,000	\$16,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social	\$1,000,880	\$1,000,880	\$1,000,880	\$1,000,880	\$4,003,520
Analista de seguridad	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$8,000,000
Prestaciones sociales y seguridad social	\$500,440	\$500,440	\$500,440	\$500,440	\$2,001,760
TOTAL NOMINA SERVICIO	\$12,502,200	\$12,502,200	\$12,502,200	\$12,502,200	\$50,008,800
OTROS GASTOS	1	2	3	4	TOTAL
Publicidad	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$24,000,000
Fidelización de oferentes	0	\$40,250	\$64,750	\$235,000	\$340,000
Fidelización de demandantes	0	0	\$341,250	\$624,000	\$965,250
TOTAL OTROS GASTOS	\$6,000,000	\$6,040,250	\$6,406,000	\$6,859,000	\$25,305,250
COSTOS DE VENTA	1	2	3	4	TOTAL
PayU Transacciones Profesionales	\$2,522,520	\$3,346,200	\$5,392,530	\$9,845,550	\$21,106,800

PayU Transacciones No Profesionales	\$3,252,510	\$4,428,300	\$7,222,710	\$13,216,185	\$28,119,705
PayU Suscripciones Profesionales	0	\$165,841	\$214,979	\$343,966	\$724,786
PayU Suscripciones No Profesionales	0	\$185,467	\$244,601	\$395,125	\$825,193
TOTAL COSTOS DE VENTA	\$5,775,030	\$8,125,808	\$13,074,820	\$23,800,826	\$50,776,484
TOTAL	\$5,775,030	\$8,125,808	\$13,074,820	\$23,800,826	\$240,513,457

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Estado de resultados

El estado de resultados se toma como base el escenario con préstamo bancario para la inversión inicial donde se tiene una utilidad neta positiva desde el primer año con un monto de \$158,970,212 de pesos, incrementando para el segundo año a \$1,249,034,813 de pesos lo que equivale a un 685.7%, valores que soportan una viabilidad del negocio. En la siguiente **Tabla 26**. Estado de resultados, se aprecia el detalle del ejercicio:

Tabla 26. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS (P&G)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (+)	2,089,042,440	5,158,690,803	6,169,794,200	7,052,074,771	7,679,709,425
Costos de Venta (-)	(936,308,523)	(2,312,124,481)	(2,765,300,879)	(3,160,738,905)	(3,442,044,667)
UTILIDAD BRUTA (=)	\$1,152,733,917	\$2,846,566,322	\$3,404,493,321	\$3,891,335,866	\$4,237,664,758
Gastos Admin. (-)	(336,715,704)	(352,878,058)	(367,346,058)	(380,203,170)	(391,989,468)
Gastos Fijos (-)	(151,579,465)	(158,855,279)	(165,368,346)	(171,156,238)	(176,462,081)
Otros Gastos	(189,255,500)	(198,339,764)	(206,471,694)	(213,698,204)	(220,322,848)
Depreciación y Amortización (-)	(82,942,596)	(82,942,596)	(82,942,596)	(82,942,596)	(82,942,596)
UTILIDAD OPERATIVA / EBITDA (=)	\$392,240,652	\$2,053,550,625	\$2,582,364,627	\$3,043,335,658	\$3,365,947,764
Costos Financieros (-)	(147,671,095)	(131,958,606)	(111,218,119)	(83,840,678)	(47,702,455)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / EBIT (=)	\$244,569,557	\$1,921,592,019	\$2,471,146,507	\$2,959,494,981	\$3,318,245,310
Impuestos	(85,599,345)	(672,557,207)	(864,901,278)	(1,035,823,243)	(1,161,385,858)
UTILIDAD NETA (=)	\$158,970,212	\$1,249,034,813	\$1,606,245,230	\$1,923,671,737	\$2,156,859,451

Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle se puede apreciar el ejercicio financiero en el Anexo 6. Simulador Financiero INNOVATION LAS.

La evaluación de los resultados financieros merece especial atención, por lo que su ocurrencia será mínima una vez cada quince días calendario durante el primer año de

operación. Esto permitirá poder tomar acciones correctivas de manera oportuna; sin embargo, en caso de observar resultados negativos acompañados de una visión poco fructífera del negocio, entre las partes evaluarán el continuar o no con la operación y/o un posible replanteamiento del modelo. Queda claro, que, en el caso de tomar la decisión de cerrar la operación, cada socio responderá con su propio pecunio y de manera equitativa con todas y cada una de las obligaciones vigentes hasta la fecha de cierre.

8.9. Balance general

En la siguiente **Tabla 27**. Balance general, se puede apreciar que los activos van incrementando año tras año gracias a la proyección en las ventas que también se incrementan, por otra parte, los pasivos van disminuyendo a medida que se va pagando el préstamo bancario debido a los abonos a capital que se vayan realizando. El patrimonio también se refleja un incremento esto debido a que no hay repartición de las utilidades en los 5 primeros años de operaciones.

Tabla 27. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	246,759,193	525,169,816	2,220,320,855	2,767,263,434	3,225,622,555	3,518,245,310
FIJO NO DEPRECIABLE	0	0	0	0	0	0
FIJO DEPRECIABLE	414,712,979	414,712,979	414,712,979	414,712,979	414,712,979	414,712,979
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0	(82,942,596)	(165,885,192)	(248,827,787)	(331,770,383)	(414,712,979)
ACTIVO FIJO NETO	414,712,979	331,770,383	248,827,787	165,885,192	82,942,596	0
TOTAL ACTIVO	\$661,472,172	\$856,940,200	\$2,469,148,643	\$2,933,148,625	\$3,308,565,151	\$3,518,245,310
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	(85,599,345)	(672,557,207)	(864,901,278)	(1,035,823,243)	(1,161,385,858)
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	(85,599,345)	(672,557,207)	(864,901,278)	(1,035,823,243)	(1,161,385,858)
Obligaciones Financieras	461,472,172	412,370,643	347,556,623	262,002,118	149,070,170	0
PASIVO	\$461,472,172	\$497,969,988	\$1,020,113,830	\$1,126,903,395	\$1,184,893,414	\$1,161,385,858
PATRIMONIO						
Capital Social	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000
Utilidades del Ejercicio	0	158,970,212	1,249,034,813	1,606,245,230	1,923,671,737	2,156,859,451
TOTAL PATRIMONIO	\$200,000,000	\$358,970,212	\$1,449,034,813	\$1,806,245,230	\$2,123,671,737	\$2,356,859,451
TOTAL PAS + PAT	\$661,472,172	\$856,940,199	\$2,469,148,643	\$2,933,148,625	\$3,308,565,151	\$3,518,245,310

Fuente: Elaboración propia

8.10. Flujo de caja

En la **Tabla 28**. Flujo de caja libre, se relaciona la proyección del flujo de cada en los primeros 5 años, donde se puede apreciar que el flujo de caja del año 0 es equivalente a la inversión inicial requerida, para el año 1 es importante destacar un flujo de caja positivo equivalente a \$145,087,742 de pesos y el cual va incrementando los siguientes años, hasta tener un flujo de caja en el año 5 por un monto de \$2,103,748,503 de pesos.

El flujo de caja en efectivo es un reporte muy importante ya que indica el estado de liquidez de una empresa, es decir, refleja la diferencia de las entradas de efectivo concerniente a los ingresos y la salida de efectivo correspondiente a los egresos, esto significa tener el efectivo para poder afrontar cualquier inversión adicional o deuda que pueda surgir. De acuerdo con lo anterior, el flujo en efectivo proyectado de la empresa es alto, lo que puede ser atractivo para posibles inversionistas.

Tabla 28. Flujo de caja libre.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		392,240,652	2,053,550,625	2,582,364,627	3,043,335,658	3,365,947,764
Impuestos		(137,284,228)	(718,742,719)	(903,827,619)	(1,065,167,480)	(1,178,081,718)
NOPLAT		254,956,424	1,334,807,906	1,678,537,008	1,978,168,178	2,187,866,047
Inversión Neta	(661,472,172)	(109,868,682)	(1,025,250,581)	(271,655,912)	(204,494,560)	(84,117,544)
Flujo de Caja Libre	\$(661,472,172)	\$145,087,742	\$309,557,325	\$1,406,881,096	\$1,773,673,618	\$2,103,748,503

Fuente: Elaboración propia.

8.11. Indicadores financieros de rentabilidad

En la **Tabla 29** se aprecian los indicadores financieros de rentabilidad. La tasa de evaluación del proyecto definida por los emprendedores es del 30%, de acuerdo con las proyecciones la TIR es del 83.04% la cual es una tasa interna de retorno que supera las expectativas de los emprendedores, sumado a un periodo de recuperación de la inversión de 1.57 años con una VPN de \$1,461,281,502 de pesos.

Tabla 29. Indicadores financieros de rentabilidad.

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	30.00%
TIR	83.04%
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO	\$1,461,281,502
PERIODO DE RECUPERACIÓN:	1.56 años

Fuente: Elaboración propia.

8.12. Fuentes de financiación

De acuerdo con la inversión inicial requerida equivalente a \$661,472,172.42 de pesos, los emprendedores aportarán con recursos propios \$200.000.000 de pesos, restando una suma de \$461,472,172.42 de pesos, el cual en la siguiente **Tabla 30.** Proyección préstamo bancario, se detalla el escenario con un préstamo a 5 años por una entidad financiera:

Tabla 30. Proyección préstamo bancario

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$461,472,172.4
2024	\$461,472,172.4	\$147,671,095.2	\$49,101,529.8	\$196,772,625.0	\$412,370,642.6
2025	\$412,370,642.6	\$131,958,605.6	\$64,814,019.3	\$196,772,625.0	\$347,556,623.3
2026	\$347,556,623.3	\$111,218,119.4	\$85,554,505.5	\$196,772,625.0	\$262,002,117.7
2027	\$262,002,117.7	\$83,840,677.7	\$112,931,947.3	\$196,772,625.0	\$149,070,170.4
2028	\$149,070,170.4	\$47,702,454.5	\$149,070,170.4	\$196,772,625.0	0.0

Fuente: Elaboración propia

8.13. Evaluación financiera.

El punto de equilibrio es un indicador importante que indica el momento donde los ingresos igualan a los egresos, es decir no hay ganancias ni pérdidas, en la **Tabla 31** se detalla el punto de equilibrio del proyecto:

Tabla 31. 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
Servicios profesionales	\$ 5,710.00	42%	\$ 2,418.49	71,968.58

Servicios no profesionales	\$ 2,455.00	48%	\$ 1,186.70	82,134.07
Suscripciones profesionales	\$ 5,386.29	6%	\$ 319.95	10,093.20
Suscripciones no profesionales	\$ 1,854.03	3%	\$ 62.42	5,720.53
TOTAL			\$ 3,987.55	169,916.39

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información de la tabla anterior se tienen los siguientes indicadores:

- Total margen de contribución promedio ponderado = \$ 3,987.55 pesos.
- El punto de equilibrio se alcanza cuando se vendan 169,916.39 unidades.
- El punto de equilibrio en pesos se alcanza cuando se vendan \$ 1,210,785,047 de pesos, (este valor son las ventas mínimas en total sin IVA).
- El período de recuperación es de 1.56 años.

El flujo de caja que se muestra en la **Tabla 32** se ve muy atractivo a partir del año 3 el cual tiene un incremento alto con un aumento considerable en los siguientes años. Esto sumado a la TIR del 83.04% se refleja en un negocio atractivo y rentable para los emprendedores.

Tabla 32. Flujo de caja libre resumido.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre	\$(661,472,172)	\$145,087,742	\$309,557,325	\$1,406,881,096	\$1,773,673,618	\$2,103,748,503

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se realizó el cálculo de la valoración de la empresa, un dato importante además del flujo de caja libre para posibles inversionistas, para ello se utilizó el método de valoración por método de descuento de flujos de caja, con un valor de \$3,679,174,998.73 de pesos el cual se detalla en el **Anexo 5. Soporte Simulador Financiero.xlsx**, en la hoja denominada Valoración.

De acuerdo con los resultados del análisis financiero se concluye que el proyecto es viable y que además tiene un período corto de recuperación de la inversión y un flujo de caja a partir del año 3 muy alto que generará una gran liquidez a la empresa para generar utilidades a los emprendedores o invertir en la diversificación del portafolio o nuevas funcionalidades dentro de la plataforma Jobsy.

9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

A continuación, se resaltan los elementos claves que justifican como Innovation LAS en su modelo de negocio tiene un enfoque sostenible de triple impacto social, ambiental y económico y como la compañía establece una base sólida para la rendición de cuentas y el logro de resultados sostenibles a largo plazo, teniendo como referencia en todo momento los objetivos de desarrollo sostenibles adoptados por la Naciones Unidas, (Naciones Unidas, 2016).

9.1. Dimensión social

La aplicación tendrá un impacto social positivo al promover servicios sostenibles, éticos y socialmente responsables, promoviendo la reducción de la informalidad al facilitar la formalización de oferentes, mediante el registro y evaluación de perfiles y el cumplimiento de requisitos básicos de calidad y seguridad que garanticen un estándar en la prestación de los servicios.

Consecuentemente, la plataforma contribuye a la generación de empleo al brindar oportunidades laborales tanto a personas con perfil profesional, como a personas con perfil técnico o de ocupaciones varias, lo cual tiene especial relevancia en zonas donde el empleo es limitado. Así mismo, se fomenta la inclusión y diversidad al permitir una amplia gama de oferentes sin distinción de género, origen étnico o edad incentivando la integración social y la igualdad de oportunidades laborales.

Se desarrollarán alianzas con el SENA, universidades e instituciones educativas para capacitar y mejorar las habilidades de los oferentes y así mismo brindar la posibilidad del primer empleo a jóvenes recién egresados.

Sumado a lo anterior y con la finalidad de trabajar pensando en la comunidad, la compañía realizará una labor social con su equipo de trabajo capacitando y transmitiendo conocimiento a poblaciones con niveles nulos o mínimos de alfabetización, dificultades

frente a los temas de adopción tecnológica, además de promover conocimientos teóricos y prácticos en cuanto a desarrollo sostenible en poblaciones indígenas, personas con discapacidad, niños en situaciones de vulnerabilidad, adultos mayores y poblaciones apartadas.

Con base en todo lo anterior, se estarían impactando los siguientes objetivos y metas de desarrollo sostenible adoptados por la ONU en lo que respecta a la dimensión social:

- ***ODS1. Fin de la pobreza***
 - 1.1 Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares al día.

- ***ODS4. Educación de Calidad***
 - 4.6 De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.
 - 4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

- ***ODS5. Igualdad de género***
 - 5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
 - 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

- ***ODS8. Trabajo decente y crecimiento económico***
 - 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
 - 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
 - 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

- ***ODS10. Reducción de las desigualdades***
 - 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
 - 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.

9.2. Dimensión ambiental

La plataforma fue diseñada con la finalidad de digitalizar procesos y por ende tener un impacto ambiental en la reducción del consumo de papel, tóner de impresión y ahorro energético en todo lo relacionado con contratos, documentación física para evaluación de oferentes, transacciones y pagos de manera electrónica y consumos de energía en los dispositivos móviles.

Se promoverán servicios ecológicos y respetuosos con el medio ambiente como transporte compartido, actividades recreativas, de bienestar y deportes al aire libre (entrenadores personales, instructores de yoga, entre otros), turismo responsable (guías turísticos), destacando o dando mayor visibilidad a aquellos oferentes que cumplan con estos criterios.

En esta misma línea la plataforma contará con una categoría especial de oferentes que implementan soluciones basadas en energías renovables, como es el caso de los técnicos o profesionales que instalan proyectos pequeños de energía o paneles solares para el hogar, lo cual facilitará a los usuarios encontrar oferentes comprometidos con la energía verde, al tiempo que se impacta de manera positiva el medio ambiente.

La aplicación pretende reducir los desplazamientos en medios de transporte contaminantes tanto para los colaboradores que estarán trabajando de manera remota o virtual, como para los oferentes que deban desempeñar su labor u oficio de manera presencial, para este caso se busca agrupar los servicios en una misma área geográfica a fin de optimizar la ruta de desplazamiento, disminuyendo así las emisiones de carbono asociadas.

Adicionalmente la compañía ejecutará las siguientes acciones para la implementación de la Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE):

- Educar y concientizar sobre la gestión adecuada de RAEE y los riesgos ambientales y de salud asociados con su manejo incorrecto.
- Fomentar prácticas de reducción de residuos y reciclaje en toda la empresa y comunidades aledañas.
- Acuerdo con proveedores que ofrezcan programas de devolución y reciclaje de los productos antiguos y que cumplan con las regulaciones ambientales nacionales.
- Promover programas de tratamiento, devolución y reciclaje con empresas autorizadas para el manejo adecuado de los RAEE e incentivar la participación de los clientes.

Con base en todo lo anterior, se estarían impactando los siguientes objetivos y metas de desarrollo sostenible adoptados por la ONU en lo que respecta a la dimensión ambiental:

- ***ODS7. Energía asequible y no contaminante***
 - 7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.

- ***ODS9. Industria, innovación e infraestructuras***
 - 9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.

- ***ODS11. Ciudades y comunidades sostenibles***
 - 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per capita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

- ***ODS12. Producción y consumo responsables***
 - 12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
 - 12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

- ***ODS13. Acción por el clima***
 - 13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países
 - 13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.

9.3. Dimensión económica

A nivel económico se estará impulsando el consumo del talento local de cada región, dando prioridad de manera inicial a los oferentes de la zona y/o región y posteriormente en caso de que la demanda no sea satisfecha a los demás actores del proceso, ratificando el compromiso con la generación de empleo y el fin de la pobreza.

La plataforma está pensada alrededor de un modelo de economía basado en colaboración e intercambio de servicios entre particulares y tiene como ventaja el acceso a servicios más económicos y la creación de oportunidades de ingresos adicionales mediante el aprovechamiento de sus habilidades y conocimientos para ofrecerlos a los miembros de la comunidad a través de la aplicación.

De forma complementaria el modelo de negocio también se apalanca en el concepto económico y ambiental conocido como economía circular en especial en lo que tiene que ver con la reutilización y recuperación de recursos, por ejemplo, dentro de la lista de oferentes se encuentra aquellos técnicos con habilidades en reparación de electrodomésticos, equipos de cómputo, entre otros, los cuales con su importante labor contribuyen a prolongar la vida útil de estos dispositivos y a maximizar su valor en el tiempo, generando no solo un impacto económico en cuanto a temas de ahorro, sino también un impacto ambiental en cuanto a la reducción de residuos y el desperdicio de recursos.

Con base en todo lo anterior, se estarían impactando los siguientes objetivos y metas de desarrollo sostenible adoptados por la ONU en lo que respecta a la dimensión económica:

- ***ODS1. Fin de la pobreza***
 - 1.1 Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares al día.

- ***ODS8. Trabajo decente y crecimiento económico***
 - 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
 - 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
 - 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

- ***ODS11. Ciudades y comunidades sostenibles***
 - 11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.
 - 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per capita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

- ***ODS12. Producción y consumo responsables***
 - 12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
 - 12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

9.4. Dimensión de gobernanza

El modelo de gobernanza de Innovation LAS estará basado en los siguientes pilares que aplican tanto para la administración y gestión de la empresa, como para el funcionamiento de la aplicación:

- **Transparencia:** la compañía tiene sus puertas abiertas ante la sociedad, por lo tanto, estará haciendo el proceso de rendición de cuentas públicas en la página web, de igual forma la plataforma web está diseñada para dar información clara tanto a oferentes como a demandantes, en cuanto a políticas, términos y condiciones, uso del servicio, comisiones, entre otros aspectos relevantes para la toma de decisiones informada por parte de los usuarios.
- **Equidad en el acceso y oportunidades:** la organización reconoce la diversidad social y la integra a su modelo de negocio a través de diversas iniciativas, promoviendo una filosofía de inclusión, respeto y colaboración, brindando igualdad de oportunidades en un entorno de competencia justa.
- **Ética en el uso de la tecnología:** se garantiza la privacidad y seguridad de los datos personales y sensibles tanto de oferentes como de demandantes, se promueve la equidad e igualdad de oportunidades, técnicamente se busca minimizar los sesgos algorítmicos que se pudieran presentar, se respeta la libertad y autonomía de los usuarios brindándoles la posibilidad de cancelar su suscripción o desinstalar la aplicación en el momento que lo deseen, se utiliza la tecnología de manera responsable y sostenible y se fomentan servicios respetuosos con el medio ambiente.

Por otro lado, Innovation LAS implementará mecanismos efectivos y justos para la resolución de conflictos tanto a nivel interno de la compañía como a nivel de los usuarios de la aplicación, entre los cuales se tienen negociación, mediación, arbitraje, conciliación, resolución colaborativa o escalamiento.

La compañía está 100% alineada al cumplimiento de estándares y regulaciones gubernamentales en materia de intermediación de servicios, protección de datos personales, protección al consumidor, regulaciones laborales, entre otras que puedan impactar directa o indirectamente la operación de la empresa.

Es muy importante la participación activa de oferentes y demandantes, por lo que se procura generar mecanismos que faciliten la retroalimentación de la experiencia de los usuarios considerando siempre sus opiniones a favor de la mejor continua de la plataforma y de la empresa.

Con base en todo lo anterior, se estarían impactando los siguientes objetivos y metas de desarrollo sostenible adoptados por la ONU en lo que respecta a la dimensión de gobernanza, es de resaltar que solo se mencionaran aquellos ODS que no han sido citados en las dimensiones anteriores y que por ende también estarían inmersos en este apartado.

- ***ODS16. Paz, justicia e instituciones sólidas***
 - 16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.
 - 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
 - 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
 - 16. 10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

- ***ODS17. Alianzas para lograr los objetivos***
 - 17. 15 Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y desarrollo sostenible.

- 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

10. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del mercado y se identificó una demanda insatisfecha e ineficiencias en la forma en que los servicios eran intermediados entre oferentes y demandantes, esto demostró que existe una necesidad real de mejora y optimización del proceso de intermediación.

En cuanto a los factores externos que pueden tener impacto en el modelo de negocio y de acuerdo con los análisis realizados de PESTEL y Porter, en general se puede indicar que las oportunidades y amenazas identificadas sugieren que el proyecto tiene un potencial viable en el mercado, pero también enfrenta desafíos y riesgos, por lo que es importante considerar estas variables y tomar medidas estratégicas adecuadas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, lo que ayudará a fortalecer la posición competitiva y la viabilidad del proyecto.

Como resultado de la validación de la idea de negocio y posterior investigación de mercado de carácter probabilístico, se concluye que el modelo de negocio propuesto resuelve dos necesidades reales del mercado que convergen en un mismo punto y que están enmarcadas en aspectos como el desempleo, la informalidad y la ampliación de la cobertura de acceso a internet, sumado a la aceleración de la digitalización y al uso de plataformas tecnológicas, las cuales finalmente se pueden satisfacer con la propuesta de valor fundamentada en conectar personas con necesidades de servicios específicos con personas con habilidades, conocimientos y experticia.

Por otra parte, tomando en consideración todos los aspectos financieros del modelo de negocio como la proyección de ventas y la simulación financiera con información actualizada y realista, se determina que en definitiva el proyecto tiene una sólida viabilidad financiera, la rentabilidad esperada del 30% establecida como emprendedores es superada por la Tasa Interna de Retorno calculada en el 83.04%, lo que indica que el emprendimiento tiene un rendimiento significativamente mayor al esperado, lo que lo hace

financieramente atractivo, además, el período de recuperación de 1.56 años indica que se espera que el proyecto genere suficiente flujo de efectivo para cubrir la inversión inicial en un tiempo relativamente corto.

Como consecuencia del estudio técnico realizado, se establece que la tecnología propuesta para el desarrollo de la aplicación permite llevar a cabo el plan de producción para la operación de la compañía, aportando beneficios como accesibilidad, escalabilidad, seguridad, compatibilidad y versatilidad, todas estas características contribuyen a mejorar la experiencia de los usuarios y a garantizar un funcionamiento óptimo, eficiente y confiable de la plataforma.

Para cerrar, es relevante dar a conocer que la viabilidad del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad es prometedora, considerando que el modelo de gobernanza de Innovation LAS se fundamenta en pilares que demuestran su compromiso con la transparencia, la equidad en el acceso y oportunidades, la ética en el uso de la tecnología, la resolución justa de conflictos y el cumplimiento de estándares y regulaciones gubernamentales.

Adicionalmente estos elementos demuestran que el proyecto de Innovation LAS se enfoca en una sostenibilidad integral, abordando aspectos económicos, sociales, ambientales y éticos, priorizando los servicios sostenibles y energías verdes, que en conjunto con los pilares de transparencia, equidad y ética posiciona favorablemente la compañía para lograr resultados sostenibles a largo plazo.

11. REFERENCIAS

- Acosta, J. M. (24 de 11 de 2021). *Caracol Radio*. Obtenido de https://caracol.com.co/radio/2021/11/24/tecnologia/1637765496_602642.html
- Agencia EFE. (13 de 05 de 2020). <https://www.efe.com>. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/espana/efefuturo/el-confinamiento-dispara-uso-herramientas-y-las-competencias-digitales-de-la-sociedad/50000905-4245272>
- Arango, L. F. (31 de diciembre de 2022). *Medellín cierra el año con la tasa de desempleo en un dígito: 8.8 %*. Obtenido de Alcaldía de Medellín: <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/medellin-cierra-el-ano-con-la-tasa-de-desempleo-en-un-digito-8-8-la-mejor>
- Bancolombia. (s/f). *Tabla Macroeconomicos Proyectados*. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>
- Bizneo. (2023). *Bizneo*. Obtenido de Compensación laboral: qué es, tipos y cómo crear un plan de beneficios flexibles: <https://www.bizneo.com/blog/compensacion-laboral/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Tasa de desempleo en Bogotá, Colombia y 13 principales ciudades y áreas metropolitanas*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Mercado-laboral/Tasa-de-d>
- DANE. (2021). Obtenido de <https://www.dane.gov.co>
- DANE. (2022). Obtenido de <https://www.dane.gov.co>
- DANE. (s.f.). *Cali presenta la cifra más baja de desempleo de los últimos cinco años*. Obtenido de <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/173122/cali-presenta-la-cifra-mas-baja-de-desempleo-de-los-ultimos-cinco-anos-dane/>
- Deloitte Spain. (29 de junio de 2016). *Deloitte Spain*. Obtenido de Qué es el gobierno corporativo: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (18 de diciembre de 2020). *Decreto 1692 de 2020*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=153787>
- DIAN. (s/f). *Régimen Tributario Especial - RTE*. Obtenido de DIAN: <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/default.aspx#:~:text=%E2%80%8BEI%20R%C3%A9gimen%20Tributario%20Especial,la%20Renta%20y%20podr%C3%A1%20ser>
- Editorial La República S.A.S. (12 de Julio de 2020). *Diario La República*. Obtenido de Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia: <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- Fenalco, A. (2021). Entre diciembre de 2020 y febrero de 2021 la informalidad en Colombia llegó a 48,1%. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Función Pública. (s/f). *Función Pública*. Obtenido de Ley 527 de 1999 - Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4276>
- Función Pública. (s/f). *Función Pública*. Obtenido de Ley 1581 de 2012 - Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,el%20art%C3%ADculo%2015%20de%20la>

- Función Pública. (s/f). *Ley 1266 de 2008 - Gestor Normativo*. Obtenido de Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>
- Gido, J., Baker, R., & Clements, R. (2018). *Administración exitosa de proyectos*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4644>.
- Laks, M. (07 de 11 de 2022). *La Republica*. Obtenido de La Republica:
<https://www.larepublica.co/analisis/matias-laks-3343659/economia-colaborativa-3399971>
- Ministerio de Educación. (2021). *Estadísticas históricas de la educación superior en Colombia*. Obtenido de
<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/content/poblacional/index.jsf>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/161793:Acceso-a-internet-en-Colombia-se-acelero-durante-la-pandemia>
- MINTIC Colombia. (s.f.). *Sancionado Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 con las TIC como Eje*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/276300:Sancionado-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2022-2026-con-las-TIC-como-eje>
- Moran, M. (16 de febrero de 2016). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Muestras, C. d. (29 de julio de 2023). *Corporacionaem.com*. Obtenido de Corporacionaem.com: https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php
- Naciones Unidas. (16 de 02 de 2016). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Paez, M. (octubre de 2019). *La informalidad laboral está en las calles, pero también en algunas empresas*. Obtenido de Universidad del Rosario:
<https://urosario.edu.co/investigacion/ucd/economia-y-politica/la-informalidad-laboral-esta-en-las-calles-pero-tambien-en#:~:text=Pero%20la%20informalidad%20no%20s%C3%B3lo,aspirar%20a%20una%20vejez%20digna.>
- Pantaleo, G. (2015). *Ingeniería de Software* (Primera Edición ed.). Editorial Alfaomega. Obtenido de Ingeniería de Software (Primera Edición ed.). Alfaomega.
- PayU Colombia. (19 de 04 de 2023). *Tarifas*. Obtenido de <https://colombia.payu.com/tarifas/>
- Planeación, D. N. (4 de agosto de 2023). Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>
- RRHHPRESS. (09 de 06 de 2019). *RRHHPRESS.com*. Obtenido de RRHHPRESS.com: <https://www.rrhhpress.com/zona-tech/46196-el-uso-de-aplicaciones-moviles-tambien-impacta-negativamente-sobre-el-medio-ambiente>
- Servicenow. (2022). *Servicenow*. Obtenido de <https://www.servicenow.com/>
- Sodexo. (2023). *Sodexo*. Obtenido de Planes de compensación y beneficios para empleados ¿Qué deben incluir?: <https://www.sodexo.es/blog/beneficios-para-empleados/>
- SurveyMonkey. (29 de julio de 2023). *SurveyMonkey*. Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Twenergy. (10 de 10 de 2019). *Twenergy*. Obtenido de Twenergy: <https://twenergy.com/eficiencia-energetica/consejos-sobre-ahorro-de-energia/la-energia-que-consume-tu-movil-1207/>

ANEXOS

Anexo 1. Validación_de_modelo_de_negocio.pptx

Anexo 2. Análisis_PESTEL.xlsx

Anexo 3. Análisis_5_Fuerzas_de_Porter.xlsx

Anexo 4. Autoevaluación_5_Fuerzas_de_Porter .docx

Anexo 5. Soporte Simulador Financiero.xlsx

Anexo 6. Simulador Financiero INNOVATION LAS.xlsx

Anexo 7. Entrevistas

Anexo 8. Encuesta Oferentes Microsoft Forms

Anexo 9. Encuesta Demandantes Microsoft Forms