



# **Bursitia – El centro de las oportunidades financieras y tecnológicas**

**Julián Andrés Villamizar Peñaranda**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
MBA Virtual  
Bogotá, Colombia  
2024

# **Bursitia – El centro de las oportunidades financieras y tecnológicas**

**Julián Andrés Villamizar Peñaranda**

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

**Magíster en Administración de Empresas (MBA)**

**Director:**

León Darío Parra Beltrán

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA Virtual

Bogotá, Colombia

2024



**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las personas que han sido fundamentales en este arduo proceso de investigación y aprendizaje. Sin su apoyo, paciencia y sabiduría, esta tesis y mi maestría no habrían sido posibles.

En primer lugar, a mi esposa María Fernanda Cortés, quien ha sido mi roca durante todo este tiempo. Su inquebrantable apoyo, comprensión y aliento me han impulsado a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes. Gracias por estar a mi lado y por creer en mí.

También quiero agradecer a los profesores de la maestría. Su dedicación incansable y su profundo conocimiento han sido una fuente constante de inspiración. Cada clase, cada consejo y cada discusión enriquecieron mi comprensión y me motivaron a superar mis límites académicos.

Esta tesis es el resultado de un esfuerzo colectivo, y su impacto perdurará mucho más allá de estas páginas.

¡Gracias!

## Resumen

Este trabajo consolida el proceso de creación de Bursitia desde la concepción de la idea, su validación y las proyecciones financieras para establecer la viabilidad y rentabilidad del negocio. La metodología estructurada, permitió definir claramente los objetivos de corto, media y largo plazo para que Bursitia cumpla con su promesa de valor y se convierta en el ecosistema más completo de educación y empleabilidad del sector financiero en Colombia.

Después de un análisis exhaustivo del sector, la competencia y la posición de Bursitia en el entorno, la empresa pasará de ser un pasatiempo a un negocio rentable y escalable. Herramientas como el análisis de Porter, la Matriz DOFA y PESTEL permitieron ajustar la promesa de valor para encontrar espacio en un mercado competido pero creciente. Con la promesa de valor definida y validada por medio de entrevistas y encuestas, se procedió a estructurar la empresa y realizar las proyecciones financieras con el fin de validar su viabilidad y rentabilidad.

Tras la evaluación, se identificó que el núcleo de Bursitia está en el posicionamiento de su marca y el reconocimiento de su contenido para el desarrollo profesional. Con una sólida presencia en YouTube e Instagram, Bursitia tiene la oportunidad de expandir su plataforma PRO y de empleabilidad, ofreciendo servicios adicionales a sus suscriptores que quieran lograr un crecimiento profesional. Por último, una fuerza laboral capacitada contribuirá al aumento de la productividad del país y al bienestar de los colombianos.

**Palabras clave:** Educación Financiera, Finanzas personales, plataformas de empleo, aprendizaje en línea, virtualidad, YouTube, Bursitia.

## Abstract

The present work joins the process of creating Bursitia, from the conception of the idea, its validation, and the financial projections to prove the viability and profitability of the business. This structured process allowed for a clear definition of short, medium, and long-term goals so that Bursitia fulfills its value proposition and becomes the most comprehensive ecosystem for education and employability in the financial sector in Colombia.

Bursitia will transition from being a hobby to a profitable and scalable business after conducting an exhaustive analysis of the sector, competition, and the company's position in the environment. Tools such as Porter's analysis, SWOT matrix, and PESTEL allowed for fine-tuning the value proposition to find a niche in a competitive yet growing market. With the value proposition defined and confirmed through interviews and surveys, the company went ahead to structure itself and create financial projections to confirm its viability and profitability.

The assessment revealed that the essence of Bursitia is brand positioning and content recognition, which fosters advancement in professional development. With a strong presence on YouTube and Instagram, Bursitia could develop the PRO platform for employability, offering more services to its subscribers and fostering their professional growth. A skilled workforce will contribute to increasing the country's productivity and the well-being of Colombians.

**Keywords:** Financial Education, Personal Finances, Job Platforms, Online Learning, Virtuality, YouTube, Bursitia.

# Tabla de Contenido

<b>LISTA DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>XV</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XXVIII</b>
<b>2. NATURALEZA DEL PROYECTO .....</b>	<b>XXI</b>
2.1 Fuente de la idea de negocio .....	XXI
2.2 Descripción del Modelo de Negocio .....	XXII
2.3 Objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo .....	XXIV
2.3.1. Objetivos a Corto plazo: .....	XXVI
2.3.2. Objetivos a mediano plazo:.....	XXVII
2.3.3. Objetivo a Largo Plazo .....	XXVII
2.4. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO:.....	XXVII
2.5. Descripción del Servicio .....	XXVIII
2.5.1 Productos y Servicios .....	XXVIII
2.5.2 Proceso productivo o de prestación del servicio .....	XXIX
2.6. Razón social, tamaño y ubicación de la empresa .....	XXX
2.6.1 Razón Social .....	XXX
2.6.2 Tamaño .....	XXX
2.6.3 Macro-localización.....	XXX
2.6.4 Micro-localización.....	XXXI
2.7. Potencial del mercado .....	XXXI
2.8. Ventajas competitivas del producto o servicio .....	XXXIII
2.10 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad .....	XXXIV
2.11 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad .....	XXXV
2.12 Equipo de trabajo.....	XXXVIII
<b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>XXXIX</b>

---

3.1 Caracterización del Sector .....	XXXIX
3.1.1 Educación Financiera: .....	XXXIX
3.1.2 Referentes de educación financiera en Colombia .....	XL
3.1.3 Educación en Línea: .....	XLI
3.1.4 Ofertas Laborales: .....	XLI
3.2. Análisis PESTEL .....	XLII
3.2.1 Factores políticos.....	XLIII
3.2.2 Factores Económicos: .....	XLV
3.2.3 Factores Sociales: .....	XLVII
3.2.4 Factores tecnológicos .....	XLIX
3.2.5 Desde lo ambiental: .....	L
3.2.6 Factores Legales: .....	LI
3.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	LII
3.4 Conclusiones PESTEL y Porter .....	LX
3.5 Estrategia de Océano Azul.....	LXII
<b>4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....</b>	<b>LXIII</b>
4.1. Análisis y estudio de mercado .....	LXIV
4.1.1 Tendencias del mercado .....	LXIV
4.1.2 Segmentación del mercado .....	LXIX
4.1.3 Promesa de valor por segmento .....	LXXII
4.1.4 Definición de la propuesta de valor, validación del producto y sondeo del consumidor .....	LXXVI
4.2. Análisis de la competencia .....	LXXXVII
4.2.1 LinkedIn .....	XCI
4.2.1 Crehana.....	XCII
4.2.3 edX .....	XCII

---

4.2.4 Mis propias Finanzas .....	XCII
4.3. Estrategia y plan de introducción de mercado .....	XCIII
4.3.1 Estrategia de ventas y presupuesto .....	XCIV
<b>5. ASPECTOS TÉCNICOS.....</b>	<b>XCIV</b>
5.1. Ficha técnica de los productos y servicios .....	XCIV
5.2 Proceso productivo o de prestación del servicio.....	CII
5.2.1 Proceso Productivo Bursitia .....	CIII
5.2.2 Cadena de Valor de Porter .....	CV
5.3 Recursos tecnológicos e infraestructura .....	CVI
5.4. Capacidad de Producción o Prestación del Servicio .....	CVIII
5.5 Requerimientos de inversión .....	CVIII
5.6 Equipo de trabajo.....	CX
<b>6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....</b>	<b>CX</b>
6.1. Misión .....	CX
6.2 Visión .....	CX
6.3. Análisis DOFA.....	CXI
6.4. Evaluación de los Factores Externos.....	CXV
6.4.1 Estrategias Matriz E.F.E. ....	CXVI
6.5. Evaluación de Factores Internos.....	CXVII
6.5.1 Estrategias matriz E.F.I.....	CXVIII
6.6. Matriz M.P.C.....	CXVIII
6.7. Normatividad empresarial.....	CXIX
6.8. Normatividad tributaria .....	CXIX
6.9. Normatividad técnica .....	CXX
6.10. Normatividad laboral .....	CXXI
6.11. Normatividad ambiental.....	CXXI

6.12. Registro de marca – Propiedad intelectual .....	CXXI
<b>7. ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>CXXII</b>
7.1. ¿Cuál es el período de arranque del proyecto (meses)? .....	CXXIII
7.2. ¿Cuál es el período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción? .....	CXXIII
7.3. Proyección de ingresos y costos .....	CXXIV
7.4. Proyección de gastos .....	CXXX
7.5. Inversiones .....	CXXXII
7.6. Capital de trabajo .....	CXXXII
7.7. Indicadores financieros.....	CXXXIII
7.8. Punto de Equilibrio.....	CXXXVI
7.9. Periodo de Recuperación de Capital.....	CXXXVII
7.10. TIR y VPN .....	CXXXVII
7.11. Fuentes de financiación .....	CXXXVIII
7.12. Evaluación financiera.....	CXXXIX
7.13. En caso de que la idea no sea exitosa, ¿cuál es mi plan de salida de la inversión? .	CXL
7.14. En caso de que la idea sea exitosa, ¿cuál es mi plan de salida de la inversión? .....	CXL
<b>8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>CXL</b>
8.1. Dimensión social.....	CXL
8.1.1 Actividades de corto plazo .....	CXLI
8.1.2 Actividades de mediano plazo .....	CXLII
8.1.3 Actividades de largo plazo .....	CXLII
8.2. Dimensión ambiental.....	CXLII
8.2.1 Actividades de corto plazo .....	CXLIII
8.2.2 Actividades de mediano plazo .....	CXLIII
8.2.3 Actividades de largo plazo .....	CXLIII

---

8.3. Dimensión económica .....	CXLIII
8.3.1 Actividades de corto plazo .....	CXLIV
8.3.2 Actividades de mediano plazo .....	CXLIV
8.3.3 Actividades de largo plazo .....	CXLIV
8.4. Dimensión de gobernanza.....	CXLV
8.4.1 Actividades de corto plazo .....	CXLV
8.4.2 Actividades de mediano plazo .....	CXLV
8.4.3 Actividades de largo plazo .....	CXLV
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>CXLVI</b>
<b>10. REFERENCIAS.....</b>	<b>CXLIX</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>CLIII</b>
Anexo 1 - Entrevista Segmentos .....	CLIII
Anexo 2 - GUÍA PORTER .....	CLVI

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 - System Mapping Bursitia .....	XXII
Ilustración 2 - Micro-localización.....	XXXI
Ilustración 3 - Pronostico TIR > 13% Simulación de Montecarlo .....	XXXVII
Ilustración 4 - Pronostico TIR > 0% Simulación de Montecarlo .....	XXXVIII
Ilustración 5 - Uso que se le da a las Redes Sociales .....	LXV
Ilustración 6 - Índice de Costos de la Educación Superior.....	LXVIII
Ilustración 7 - Buyer Persona Lucía .....	LXX
Ilustración 8 - Buyer Persona Pedro.....	LXXI
Ilustración 9 - Buyer Persona María.....	LXXII
Ilustración 10 - Mapa de Empatía Lucía.....	LXXIII
Ilustración 11 - Lienzo Propuesta de Empleabilidad.....	LXXIII
Ilustración 12 - Mapa de Empatía Pedro .....	LXXIV
Ilustración 13 - Lienzo de Propuesta de Valor Vacantes Laborales.....	LXXIV
Ilustración 14 - Mapa de Empatía María .....	LXXV
Ilustración 15 - Lienzo Propuesta de Valor Contenido Educativo .....	LXXV
Ilustración 16 - Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible.....	LXXX
Ilustración 17 - Encuestados que han pagado por cursos en línea.....	LXXXIII
Ilustración 18 - Encuestados por rango de edad y pago de cursos en línea .....	LXXXIII
Ilustración 19 - Encuestados por nivel de educación y pago de cursos en línea .....	LXXXIV
Ilustración 20 - Encuestados por profesión y pago de cursos en línea.....	LXXXIV
Ilustración 21 - Utilidad de los cursos en línea .....	LXXXIV
Ilustración 22 - Que no convence de los cursos en línea .....	LXXXV
Ilustración 23 - Mejoras deseadas a las plataformas de educación .....	LXXXV
Ilustración 24 - Factores por mejorar para pagar un curso en línea .....	LXXXV
Ilustración 25 - Ranking de importancia de factores para tomar un curso en línea .....	LXXXV
Ilustración 26 - Educación sin certificación preferida por los encuestados .....	LXXXVI
Ilustración 27 - Intención de pago de los encuestados.....	LXXXVI
Ilustración 28 - Intención de pago por plataforma de vacantes.....	LXXXVI
Ilustración 29 - Proceso Productivo Bursitia .....	CIII
Ilustración 30 - Cadena de Valor de Porter.....	CVI

---

Ilustración 31 - Proyección Suscriptores Bursitia .....	CXXV
Ilustración 32 - Ingresos y Costos Pauta .....	CXXVI
Ilustración 33 - Suscriptores PRO .....	CXXVII
Ilustración 34 - Ingresos y Costos Suscripciones PRO .....	CXXVII
Ilustración 35 - Ingresos y Costos Cursos .....	CXXVIII
Ilustración 36 - Ingresos Pauta .....	CXXIX
Ilustración 37 - Ingresos y Costos Asesorías .....	CXXX
Ilustración 38 - Gastos Bursitia .....	CXXXII
Ilustración 39 - Punto de Equilibrio Bursitia .....	CXXXVI

## Lista de Tablas

Tabla 1 - Macro-localiación .....	XXXI
Tabla 2 - Proyección Ingresos y Costos Bursitia .....	XXXV
Tabla 3 - Flujo de Caja Proyectado y Valoración Bursitia.....	XXXVI
Tabla 4 - Influenciadores Financieros.....	XLI
Tabla 5 - Dimensión Política .....	XLV
Tabla 6 - Dimensión Económica.....	XLVII
Tabla 7 - Dimensión Social .....	XLVIII
Tabla 8 - Dimensión Tecnológica.....	L
Tabla 9 - Dimensión Ambiental .....	LI
Tabla 10 - Dimensión Legal.....	LII
Tabla 11 - Análisis de Porter.....	LIII
Tabla 12 - Nuevos Competidores y Poder de Negociación de los Clientes.....	LVI
Tabla 13 - Amenaza Sustitutos y Poder de Negociación de Proveedores .....	LVII
Tabla 14 - Intensidad de la Rivalidad entre Competidores .....	LVIII
Tabla 15 - Matriz de Estrategias de Porter .....	LX
Tabla 16 - Matriz ERIC Bursitia .....	LXIII
Tabla 17 - Estudiantes Matriculados .....	LXVI
Tabla 18 - Ficha Técnica Encuesta .....	LXXXI
Tabla 19 - Resultados de las Encuesta .....	LXXXIII
Tabla 20 - Análisis Competencia Bursitia .....	LXXXVIII
Tabla 21 - Score Competencia Bursitia .....	XC
Tabla 22 - Comparativo Apoyo al Estudiante y Evaluación Competencia Bursitia .....	XC
Tabla 23 - Contenido y Presencia en Redes Competencia Bursitia .....	XCI
Tabla 24 - Estrategia de Promoción Bursitia .....	XCIV
Tabla 25 - Estrategia de Comunicación Bursitia .....	XCIV
Tabla 26 - Estrategia de Distribución Bursitia.....	XCIV
Tabla 27 - Ficha Técnica Suscripción Candidatos PRO.....	XCVI
Tabla 28 - Ficha Técnica Cursos y Certificaciones.....	XCVII
Tabla 29 - Ficha Técnica Contenido Financiero .....	XCVIII
Tabla 30 - Ficha Técnica Tutorías.....	XCVIII

Tabla 31 - Ficha Técnica Eventos y Cursos Especiales .....	XCIX
Tabla 32 - Ficha Técnica Empleos .....	C
Tabla 33 - Ficha Técnica Candidatos .....	CI
Tabla 34 - Ficha Técnica Asesorías Personalizadas .....	CII
Tabla 35 - Inversión en Activos Fijos Bursitia.....	CVIII
Tabla 36 - Nómina Temporal Desarrollo de Software .....	CIX
Tabla 37 - Nómina Fija Equipo de Trabajo .....	CX
Tabla 38 - Matriz DOFA Bursitia Know How .....	CXI
Tabla 39 - Matriz DOFA Bursitia B2B / B2C .....	CXII
Tabla 40 - Matriz DOFA Bursitia Procesos .....	CXII
Tabla 41 - Matriz DOFA Bursitia Productos y Servicios.....	CXIII
Tabla 42 - Matriz E.F.E. Bursitia .....	CXV
Tabla 43 - Matriz E.F.I. Bursitia .....	CXVII
Tabla 44 - Matriz M.P.C. Bursitia .....	CXVIII
Tabla 45 - Variables Macro Proyecciones.....	CXXIV
Tabla 46 - Variables Contenido Gratuito .....	CXXIV
Tabla 47 - Variables Suscripciones PRO .....	CXXVI
Tabla 48 - Variables Cursos .....	CXXVIII
Tabla 49 - Variables Eventos .....	CXXIX
Tabla 50 - Variables Empleos .....	CXXIX
Tabla 51 - Proyección Gastos Bursitia .....	CXXX
Tabla 52 - Inversiones Bursitia .....	CXXXII
Tabla 53 - Créditos Bursitia.....	CXXXIII
Tabla 54 - Flujo de Caja Indirecto Bursitia.....	CXXXIII
Tabla 55 - Estado de Resultados Bursitia.....	CXXXIV
Tabla 56 - Balance General Bursitia.....	CXXXIV
Tabla 57 - Análisis del Estado de Resultados .....	CXXXV
Tabla 58 - Análisis del Balance General.....	CXXXV
Tabla 59 - Flujo de Caja Proyectado Bursitia .....	CXXXVII
Tabla 60 - Valoración Bursitia (TIR - VPN).....	CXXXVIII



# 1. Introducción

La forma de educar cambió, pasó del salón de clases a un entorno en línea y posiblemente se acerque a un entorno virtual o de realidad aumentada. Esta nueva forma de educación, conocida como el e-learning, se consideró en 2023 como un mercado de más de 3.000 millones de dólares (Bit4Learn. 2023) que seguirá creciendo y cambiando la forma en que las personas adquieren nuevas habilidades para avanzar en el mercado laboral.

El e-learning, gracias a que rompe las barreras del espacio y tiempo para adquirir conocimiento, permite un mayor acceso a la educación y progreso profesional. Sin embargo, a las empresas aún les cuesta encontrar talento calificado; “3 de cada 4 (75%) empleadores reportan dificultades para encontrar el talento que necesitan” (ManpowerGroup Colombia. 2022). Lo que lleva a plantear las siguientes preguntas ¿qué necesita la educación en línea para capacitar a las personas en las habilidades que requieren las empresas? y ¿ofrece la educación en línea la calidad y credibilidad suficiente para que las empresas consideren relevante esta forma de educación?

Aunque hoy en día existen una gran cantidad de plataformas dedicadas a educar, estas parecen tener todavía un largo camino por recorrer para compararse con la robustez de un título universitario, una especialización o una maestría siguen siendo la primera opción para darle un impulso a la carrera profesional. Ejemplo de ellas son Platzi, LinkedIn Learnign, Udemy y Crehana que ayudan a adquirir nuevas habilidades pero que las empresas parecen no tomar aún con la misma seriedad sus certificaciones como si lo hacen con una carrera universitaria, especialización o una maestría.

Según información obtenida en las entrevistas realizadas al personal directivo de gestión humana, de las encuestas a 100 personas y la experiencia del fundador como participante en procesos de selección, la relación entre el resultado en las pruebas técnicas y las certificaciones en las hojas de vida de los candidatos no suelen tener una relación directa y son pocos los que aprovechan el potencial del conocimiento en línea. Adicional, los cursos en línea de las plataformas mencionadas emiten certificados después de terminar el

contenido y terminar evaluaciones de selección múltiple con múltiples intentos. A diferencia de estas plataformas, edX ofrece cursos con entregas de trabajos prácticos y calificados por personas por lo que se perfila como un referente para Bursitia.

La falta de rigidez en la evaluación y contenido resumido sin suficiente práctica para afianzar los conocimientos en los estudiantes genera dudas sobre la capacidad de estos cursos para el desarrollo de nuevas habilidades en los profesionales. La velocidad con la que se tratan los temas, impulsados por una juventud que se está acostumbrando a los contenidos cortos, dificultaría cerrar la brecha de talento que experimentan las empresas.

Para resolver el atractivo empresarial de la educación en línea y cerrar la brecha de talento de las empresas se planteó que la educación y la empleabilidad deben existir en un mismo ecosistema. Empresas como Hunty están uniendo a las empresas con sus candidatos a la vez que brinda formación a las personas para conseguir el empleo ideal. Sin embargo, la formación y capacitación que ofrece Hunty está enfocada en los procesos de selección y entrevistas. Con Bursitia se plantea no solo lo relacionado con el proceso de selección sino con las habilidades núcleo que necesita el candidato para ejercer con éxito un nuevo puesto de trabajo.

Bursitia como ecosistema brindará a los profesionales educación financiera de calidad a la vez que ofrece oportunidades laborales que puedan alcanzar gracias a los cursos y contenidos del ecosistema. Para aumentar la credibilidad de los cursos, Bursitia será un aliado de las universidades y entidades relevantes como la bolsa de Valores de Colombia (BVC) a la vez que proveerá una plataforma amigable que permita evaluaciones robustas y tutorías para el afianzamiento del conocimiento.

Bursitia también será la conexión principal entre las empresas y candidatos para posiciones relacionadas con el ámbito financiero. En el ecosistema se apoyará al candidato en los procesos de selección y las empresas se les entregará los candidatos más aptos reduciéndole los tiempos de contratación y asegurando cerrar su brecha de talento.

El ecosistema se nutrirá de la creación de contenido gratuito en redes sociales y secciones de pago por acceso a los servicios y plataforma de educación. La principal fuente de ingresos de Bursitia en una primera fase será la capacidad para monetizar sus suscriptores a través de

pauta y suscripciones de pago. Seguido de esto el ecosistema ofrecerá sus servicios de empleo donde se cobrará a los candidatos si consiguen empleo y a las empresas por conseguir el talento adecuado para sus vacantes.

Ofrecer educación de calidad y mejorar las condiciones de empleo se convierten en el principal objetivo de Bursitia, entidad que cree que el avance de las personas y de las empresas traerá la prosperidad y bienestar a los países latinoamericanos.

Para la creación del plan de negocio de Bursitia se definieron los segmentos de mercado y crearon los buyer personas relacionados con la educación financiera, la búsqueda de empleos y la búsqueda de candidatos para posiciones financieras. Aunque relacionados, cada segmento de mercado tiene sus propios dolores y alegrías así que con el árbol de problemas se identificaron las causas y consecuencias de los dolores para darle forma a la propuesta de valor.

Luego del ejercicio del árbol de problemas y el mapa de empatía, la facilidad del uso de las plataformas y el reconocimiento de la educación para el avance profesional se convertirían en pilares fundamentales para el desarrollo de la propuesta de valor de Bursitia. Sin embargo, tener clara una propuesta de valor que hace sentido no es suficiente para que el modelo de negocio sea exitoso por lo que durante el proceso se realizó un cuidadoso proceso de validación compuesto por entrevistas, prototipos y encuestas. Esta metodología no solo sirvió para comprobar la aceptación del modelo sino para realizarle mejoras para aumentar su probabilidad de éxito y lograr así un modelo de negocio sostenible.

Con la propuesta clara, es indispensable entender los riesgos y oportunidades del negocio para ajustar el esquema operativo y su forma de ejecución. Analizar el sector y el modelo de negocio a través de la matriz DOFA permitió crear estrategias para potenciar las oportunidades y mitigar los riesgos de las amenazas. Adicional el análisis de las fuerzas de Porter y el PES estratégico brindan mayor claridad sobre el entorno y la coyuntura en el que se desarrolla el negocio.

Con el modelo comprobado y evaluado se establecieron los requerimientos de producto, técnicos y de personal para la implementación de la plataforma. Este dimensionamiento permitió evaluar la viabilidad operativa y financiera del modelo de negocio acorde al

cronograma de trabajo para la implementación del mínimo producto viable. Con este último entregable se logró llegar a una serie de actividades a realizar para llevar a cabo el modelo de negocio.

## 2. Naturaleza del Proyecto

### 2.1 Fuente de la idea de negocio

La idea de negocio nace de la experiencia de su fundador, Julián Villamizar, como docente, así como de su relacionamiento con actores del sector financiero y de su actual pasatiempo que es el blog y canal de YouTube de Bursitia.

El blog y posteriormente el canal de YouTube fueron creados con la intención de compartir contenido educativo y práctico relacionado con finanzas e inversiones. Hasta el momento el contenido publicado es de carácter técnico ya que, al no contar con una gran cantidad de tiempo para su desarrollo, se prefiere un crecimiento moderado y de nicho. Llevar el contenido del blog y el canal hacia las finanzas personales y temas que sean tendencia implica que se debe diseñar un modelo de negocios que genere ingresos y justifique el desviar mayor tiempo a esta iniciativa. Convertir el canal de YouTube en un modelo de negocio sostenible fue la motivación del creador para iniciar sus estudios de MBA enfocado en emprendimiento.

El fundador de Bursitia tiene una experiencia de más de 15 años en empresas del sector financiero logrando contactos que conocen, además de su perfil laboral, su experiencia docente. Estos contactos le solicitan apoyo para llenar sus vacantes financieras por lo que Julián Villamizar publica a través de sus redes sociales las vacantes, recibe las hojas de vida y hace un rápido proceso de selección. Luego envía las hojas de vida relevantes de las cuales suelen aparecer candidatos seleccionados. Hoy lo hace de manera gratuita, pero se evidencia una oportunidad de negocio.

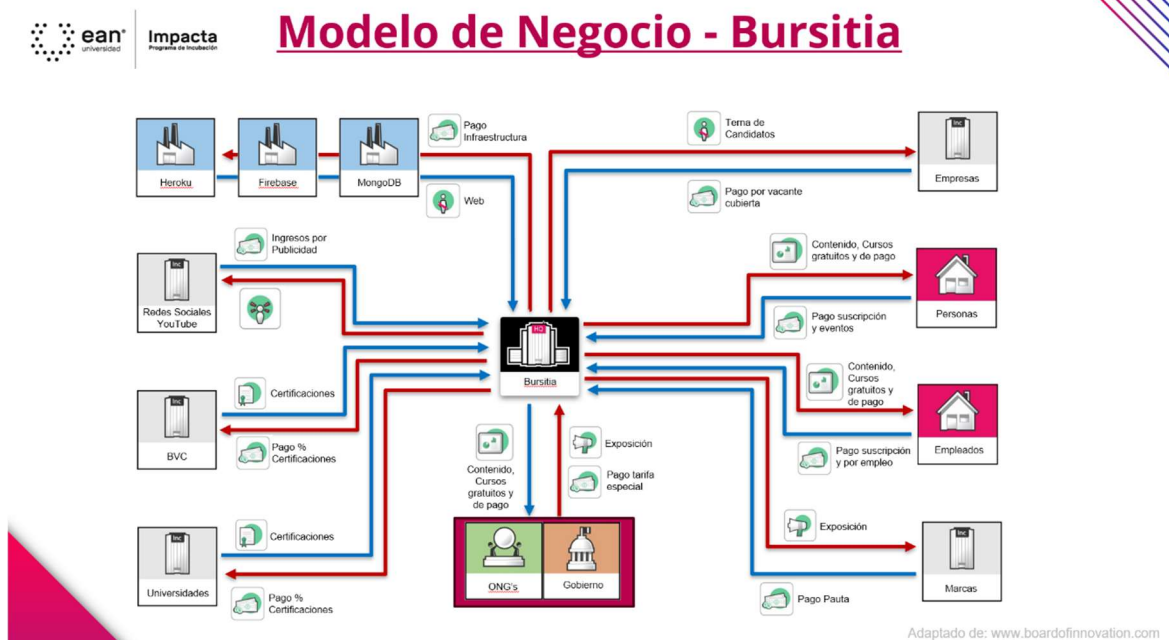
Por último, con más de 15 años de experiencia docente, Julián quiere cambiar la forma en que se enseña y en especial como se evalúa. Desde su experiencia como docente y como director de equipos de trabajo, identificó que hoy en día el conocimiento es libre pero los mecanismos

de aprendizaje y evaluación parecen no estar dando buenos resultados. Las evaluaciones más flexibles y la falta de práctica no están imprimiendo el conocimiento de la manera deseada.

Dada esta preocupación, potenciar el conocimiento libre, pero ofrecer metodologías innovadoras de evaluación parecer ser una ruta necesaria para explorar un ecosistema que potencie a los estudiantes y a los trabajadores. Bursitia quiere que la educación y las oportunidades laborales estén en un solo lugar y que sea un negocio sostenible más allá de las actuaciones de su fundador. En resumen, se convertirá un pasatiempo en un modelo de negocio sostenible y escalable que impacte el desarrollo de las personas.

## 2.2 Descripción del Modelo de Negocio

Ilustración 1 - System Mapping Bursitia



Bursitia es un ecosistema de aprendizaje y empleo que busca potenciar las habilidades y el conocimiento financiero de las personas y las empresas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de habla hispana. La educación financiera profesional permitirá a las personas avanzar en su carrera, mejorando sus condiciones, y a las empresas contar con personal capacitado para mejorar su productividad y competitividad. Desde lo social, el contenido gratuito de Bursitia dará a las personas que no pueden pagar educación el conocimiento

financiero necesario para manejar mejor su dinero e impulsar a aquellos que ven en el emprendimiento una opción de vida para superar la pobreza.

Para cumplir con su objetivo Bursitia necesita interactuar con tres clientes claves: personas que quieren aprender finanzas, personas que buscan empleo en áreas financieras y empresas que buscan talento financiero.

La ruta de Bursitia inicia con contenido educativo gratuito en redes sociales y YouTube con el que se establecerá la marca y se cumplirá el objetivo de contribuir al conocimiento de quienes no necesitan una certificación para su avance profesional. Los cursos gratuitos se complementan con una plataforma educativa en la que por una mensualidad podrán acceder a tutorías sincrónicas y actividades de evaluación.

Por último, Bursitia tendrá alianzas con entidades como la Bolsa de Valores y las universidades para emitir certificados pagos tras superar una evaluación virtual o presencial. El ecosistema de educación tiene una rama paga que se apalancará en cursos y eventos especiales presenciales o virtuales. Las universidades que podría aprovechar tercerizar su esquema educativo pueden ser las de menor presupuesto que encuentran en Bursitia un aliado para potenciar ingresos y mantener costos bajos. También se tocará la puerta de universidades reconocidas en las que Bursitia ve un aliado para potenciar su marca.

Con una estructura de capacitación robusta y creciente se pasará a la siguiente fase. Bursitia se convertirá en un intermediario que busca acercar a las personas que buscan empleo en áreas financieras con las empresas que necesitan este talento. Por una mensualidad las personas tendrán acceso a tutorías y cursos de preparación para crecer en las áreas financieras a la vez que participan en los procesos de selección abiertos en Bursitia. Si logran conseguir empleo a través de la plataforma se les cobrará la cuarta parte de un salario mensual una vez sean contratados y pasen el periodo de prueba. Para estos candidatos también existirá la posibilidad de pagar tutorías personalizadas con expertos en contratación.

Bursitia se acercará a las empresas con la promesa de encontrar una terna de candidatos para las vacantes. Bursitia cobrará un cuarto del salario mensual únicamente si la persona seleccionada logra superar el periodo de prueba. Una vez se cumpla este periodo no habrá devolución de los pagos así el candidato deje la compañía. Con el ecosistema de educación

se busca potenciar al máximo los candidatos para superar la expectativa de las empresas y así fortalecer sus áreas financieras en pro del desarrollo del país. Para las empresas la oferta se puede ampliar a conferencias y capacitaciones para sus colaboradores.

El contenido gratuito se apalancará con pauta de YouTube y patrocinadores que quieran llegar a potenciales inversionistas o complementar sus estudios formales. La pauta también se puede expandir a productos que pueden adquirir personas que a la vez están interesadas en inversiones. Las ONGs y el gobierno pueden beneficiarse del contenido educativo para sus planes de educación por lo que se pueden establecer alianzas con el fin de llevar la educación financiera a más rincones del país o la región.

Para el desarrollo de Bursitia se necesita contratar todo lo relacionado con la producción audiovisual y el desarrollo de la plataforma web. El ecosistema debe ser lo suficientemente robusto para complementar la oferta existente de las Universidades al punto que las personas puedan tomar materias completas de pregrado y posgrado y que validen la asignatura con un examen presencial en la entidad. Se busca también la acreditación de los programas por parte de la Bolsa de Valores de Colombia. El negocio de Bursitia no son los cursos sino las certificaciones.

## 2.3 Objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio sostenible que transforme una afición en una empresa con proyección económica y beneficio social. Para lograr este objetivo se definieron las siguientes metas y tareas:

- **Entender y caracterizar el sector para encontrar una oportunidad de océano azul.**
  - o Realizar un análisis PESTEL para comprender los elementos externos que pueden afectar o favorecer el modelo de negocio.
  - o Llevar a cabo un análisis de las 5 fuerzas de PORTER para entender la estructura competitiva y potencial de la industria.
  - o Con base en el resultado de los análisis anteriores definir una estrategia de océano azul para aprovechar una nueva oportunidad de mercado para Bursitia.
- **Estudiar el mercado para establecer las bases de la propuesta de valor de Bursitia.**
  - o Identificar las principales tendencias del mercado

- Establecer los segmentos de mercado para completar el ecosistema de educación y empleabilidad.
- Reconocer los dolores y generadores de alegría de los segmentos a través de realizar mapas de empatías y árboles de problemas de los buyer personas.
- **Identificar la propuesta de valor que genere un elemento diferenciador**
  - Definir una propuesta de valor por segmento del ecosistema.
  - Validar a la propuesta de valor por medio de entrevista a actores relevantes del sistema.
  - Ajustar la propuesta de valor con base en la información recopilada en las entrevistas.
  - Evaluar la aceptación de la propuesta de valor a través de una encuesta.
- **Plantear una estrategia y plan de introducción de mercadeo que permita alcanzar los objetivos de crecimiento de la compañía.**
- **Mapear el proceso productivo y cuantificar los recursos necesarios para prestar los servicios propuestos por Bursitia.**
  - Definir las fichas de producto
  - Estructurar el Proceso Productivo y de prestación de servicios.
  - Identificar los recursos tecnológicos necesarios, así como su valor de adquisición.
  - Establecer la capacidad de prestación de servicios de Bursitia.
  - Conformar el equipo de trabajo necesario para la operación de Bursitia.
- **Establecer el requerimiento de inversión y de financiación para obtener los recursos necesarios para cumplir las metas de crecimiento a 5 años de Bursitia.**
- **Determinar los aspectos organizacionales y ajustarlos para aprovechar las oportunidades y fortalezas, así como crear estrategias para mitigar el impacto de las debilidades y amenazas.**
  - Definir la Misión y Visión de Bursitia acorde a la propuesta de valor.
  - Conducir un análisis DOFA con el fin de obtener un análisis estratégico.
  - Diseñar estrategias con base en la matriz de factores externos e internos para potencial el modelo de negocio.

- **Identificar la normatividad empresarial, tributaria, técnica, laboral, ambiental y de propiedad intelectual aplicable para la constitución y puesta en marcha de Bursitia.**
- **Validar la viabilidad financiera del Bursitia y los hitos de crecimiento claves que aseguran el cumplimiento de las proyecciones del negocio.**
  - o Identificar las variables claves para realizar una proyección del negocio a 5 años.
  - o Cuantificar el periodo de arranque y periodo improductivo acordes a la realidad del negocio.
  - o Evaluar el comportamiento financiero y la rentabilidad esperada de Bursitia.
  - o Definir las fuentes de financiación necesarias para estructurar el negocio.
  - o Tener claridad sobre las posibles estrategias de salida en caso de éxito y fracasado del negocio.
- **Incluir el enfoque hacia la sostenibilidad adecuado a la propuesta de valor de Bursitia.**

A nivel de la empresa, Bursitia debe cumplir unos hitos específicos en cada producto para lanzar el siguiente por lo que los objetivos se alinearán en el tiempo para ofrecer la mejor experiencia a sus clientes.

### **2.3.1. Objetivos a Corto plazo:**

- Consolidar el canal de YouTube como un referente de contenido de educación financiera y de inversión con el fin de posicionar la marca y la calidad del contenido.
- Generar contenido escrito para el blog y convertirlo en un sitio de educación, opinión y noticias financieras con más de 1 millón de visitas al mes.
- Aumentar los lectores recurrentes del Blog de Bursitia para apalancar los videos educativos del canal dentro de los artículos del blog.
- Incrementar las relaciones de Bursitia con empresas de alta demanda de profesionales de áreas financieras a través de la generación de contenido gratuito para capacitaciones internas.
- Fortalecer el perfil de LinkedIn de Bursitia para consolidar una presencia como referente en capacitación financiera.

- Lograr 100.000 seguidores en el canal de YouTube y 25.000 visitas diarias al blog.

### **2.3.2. Objetivos a mediano plazo:**

- Crear una plataforma web de educación financiera para agregar evaluaciones interactivas e iniciar con el servicio de suscripción para tutorías sincrónicas.
- Canalizar los clientes del canal de YouTube y del blog hacia la oferta de servicios de educación pagos.
- Consolidar el servicio de capacitaciones y formación paga para empresas.
- Implementar la consecución de vacantes laborales apalancándose en el sólido relacionamiento empresarial.

### **2.3.3. Objetivo a Largo Plazo**

- Crear el portal de empleabilidad Bursitia para que las empresas gestionen sus vacantes y los candidatos puedan aplicar de forma centralizada. Consolidación del ecosistema completo.
- Consolidar las asesorías de empleo personalizadas como una herramienta clave para el avance profesional de la mano de la educación disponible en Bursitia.
- Integrar el contenido del canal de YouTube, del Blog y de la plataforma hacia el avance profesional de las personas.

## **2.4. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO:**

Bursitia se encuentra hoy posicionada como un blog de educación financiera disponible en <https://www.bursitia.com/> con un tráfico promedio de 6.000 usuarios mensuales. Sin embargo, por falta de tiempo la frecuencia de actualización de contenido es baja por lo que se corre el riesgo de perder posicionamiento en buscadores. A la fecha la palabra clave “múltiplos financieros” se posiciona entre los tres primeros puestos del buscador de Google.

La segunda rama de tráfico y posicionamiento es el canal de YouTube Bursitia con 2.080 suscriptores y una media de visualización de videos semanales de 120 usuarios. El contenido del canal permanece enfocado al nicho inversionista con videos sobre inversión de bolsa. No se ha generado contenido de educación financiero debido a que por tiempo no se puede

cumplir con la demanda de los suscriptores y no se desea generar falsa expectativa sobre el nuevo contenido.

El blog tiene implementado AdSense de Google con una generación de ingresos entre USD5 y USD10 mensuales lo que cubre los gastos de mantenimiento del servidor anual y la renovación del dominio. El canal de YouTube no cumple con los requisitos de horas de reproducción mínimas de 3.000 o 4.000 horas en el año para entrar al programa de monetización. Se necesita aproximadamente una base de 3.000 seguidores y generar 2 videos semanales para cumplir con este objetivo.

En cuanto al relacionamiento del fundador con Universidades y Entidades, Julián Villamizar continúa participando en cursos BVC y como docente en la maestría y especialización en finanzas de la Universidad Externado de Colombia. Lo cual lo mantiene vigente en cuanto a las necesidades de conocimiento financiero de las personas.

## 2.5. Descripción del Servicio

### 2.5.1 Productos y Servicios

Bursitia contará con 8 productos y servicios que serán descritos a continuación en donde sus tarifas fueron el resultado del estudio de mercado, entrevistas y encuesta que se detallaran a lo largo del presente documento.

- **Suscripción candidato PRO:** Suscripción mensual de 15.000 pesos que le permite tener acceso a contenido premium, plataforma de evaluación, descuentos en cursos certificados, ingreso a tutorías, participación prioritaria en procesos de selección y descuento del 50% si consigue trabajo a través de las vacantes de Bursitia.
- **Cursos Virtuales / Certificaciones profesionales:** Cursos de pago único con duración mensual certificados por Bursitia, BVC o Universidades. El precio dependerá de la complejidad del curso y del aval de la certificación con valores entre los 150.000 y 1.500.000; este último con paquetes de cursos que otorguen una certificación más robusta.
- **Contenido educación financiero o informativo:** Contenido gratuito para difusión en redes sociales que proveerá ingresos por pauta.

- **Tutorías:** Clases virtuales sincrónicas de duración de una hora donde se resolverán dudas de temas específicos. Su acceso será únicamente para candidatos PRO.
- **Eventos Especiales:** realizar 2 veces al año un congreso o evento de inversión y educación. Este evento será de pago con descuento especial para los suscriptores del servicio PRO.
- **Empleos en áreas financieras:** Se ayudará a las empresas a conseguir el candidato ideal para llenar sus vacantes de cargos relacionados con Finanzas. Se presentará una terna de finalistas, si alguno de ellos logra pasar el periodo de prueba se le cobrará a la empresa el 25% del salario mensual del trabajador.
- **Candidatos Financieros:** Personas que deseen postularse para un nuevo empleo. De conseguirlo a través de Bursitia se les cobrará el 25% de un mes de salario.
- **Asesoría personalizada para buscar trabajo:** Sesiones bajo demanda por un valor de 170.000 pesos la hora donde el candidato recibirá asesoría personalizada y consejos para presentar entrevistas y conseguir su próximo empleo.

### 2.5.2 Proceso productivo o de prestación del servicio

Como se observa en la Ilustración 1, Bursitia es la fusión e interacción de 2 ecosistemas, el educativo y el de empleo. El ecosistema Educativo es el encargado de la capacitación de las personas para su avance profesional. Este está compuesto por el contenido gratuito, los cursos pagos y las certificaciones.

El ecosistema de empleo será el que una a las empresas con quienes buscan trabajo en las áreas financieras. El punto de unión entre los dos modelos es la suscripción de candidatos PRO que le da acceso a las herramientas que potenciarán su avance laboral. Para su funcionamiento un modelo de Machine Learning es el encargado de sugerir la ruta adecuada de capacitación según las vacantes a las que el candidato está aplicando.

Para el desarrollo de contenido se adquirirán equipos de cámara, luces, escenografía y computadores para la edición. Para esto se arrendará espacios y se contratará el personal por prestación de servicios ya que la producción de contenido de los cursos debe tener un periodo de reposición de 2 años. El contenido diario o mensual estará a cargo del equipo de planta con los equipos adquiridos.

Para potenciar las herramientas educativas 24/7, la inteligencia artificial será una aliada ya que permite la creación de Bots entrenados con el material de las clases lo cuales harán las veces de tutores para resolver dudas y facilitar repasar temas sin necesidad de consultar el contenido.

Para el desarrollo de la plataforma se contratará un equipo de desarrollo contratado por 2 años. El diseño de la experiencia de usuario y las maquetas (wireframes) estarán a cargo del fundador de Bursitia quien tiene experiencia en el desarrollo de aplicativos webs y móviles, así como conocimientos de experiencia de usuario.

## **2.6. Razón social, tamaño y ubicación de la empresa**

### **2.6.1 Razón Social**

La sociedad será constituida como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) con un 70% de participación por parte del fundador Julián Villamizar y un 30% que aportarán inversionistas interesados en el proyecto previa valoración del potencial del negocio. El nombre de la razón social será Bursitia SAS.

### **2.6.2 Tamaño**

Se estima una inversión inicial de 800 millones de pesos como capital inicial para la puesta en marcha y sostenimiento de los primeros salarios. Los socios firmarán con su aval para la adquisición de 2 créditos adicionales de 400 millones en el año 1 y 800 millones en el año 2 para el desarrollo de las diferentes fases del negocio.

### **2.6.3 Macro-localización**

Bogotá pese a mayores costos de mano de obra ofrece un mercado potencial de mayor tamaño al poseer una mayor cantidad de habitantes, empresas del sector financiero y universidades que la posicionan como la base de operaciones para Bursitia.

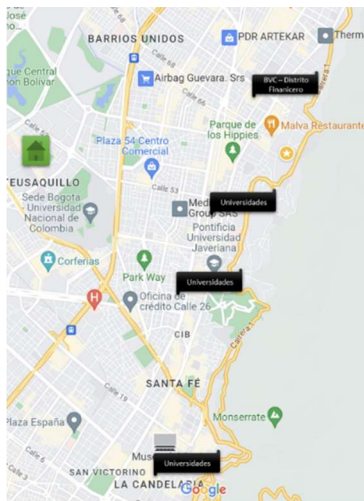
Tabla 1 - Macro-localización

Necesidades		Alternativas de Localización									
		Bogotá			Armenia			Bucaramanga - Zona Urbana			
Obligatorias	Servicios Públicos	SI			SI			SI			
	Internet alta velocidad	SI			SI			SI			
	Espacios para Grabación	SI			SI			SI			
	Acceso a Tecnología	SI			SI			SI			
Deseables	Cantidad Empresas Financieras	20	Alto	10	200	Bajo	4	80	Medio	7	140
	Cantidad y tamaño Universidades	20	Alto	10	200	bajo (12)	4	80	bajo (12)	4	80
	Presencia BVC o Aliados BVC	20	Si	10	200	No	3	60	Si	6	120
	Disponibilidad Mano de Obra	15	Si	10	150	Si	10	150	Si	10	150
	Costo Mano de Obra	10	Alto	5	50	Medio	8	80	Medio	10	100
	Tamaño de la población	10	8 millones	10	100	307 mil	4	40	1,3 millones	7	70
	Interés por Educación Financiera	5	Medio	7	35	Alto	10	50	Medio	7	35
		<b>100</b>		<b>935</b>		<b>540</b>		<b>695</b>			

### 2.6.4 Micro-localización

**Barrio La esmeralda:** Arriendos de valor medio, estrato 4, con casas para oficinas, cercanía a Universidades, a la BVC, distritos financieros de la calle 72 y la calle 26, así como acceso a Transporte como Transmilenio y el aeropuerto. Disponibilidad de varios proveedores de internet.

Ilustración 2 - Micro-localización



### 2.7. Potencial del mercado

Bursitia ingresará en un mercado relativamente joven, en crecimiento, pero altamente competido. Extrapolando las cifras de la tendencia del mercado, se estima una población máxima activa en Colombia de 12 millones de personas mayores de edad, empleadas en

formación. De estas se considerará un 20% como interesadas en aprender finanzas que da una cifra de 2.4 millones personas. Si anualmente entra una media de 2 millones de personas a la educación superior, de estas un 25% estarán en educación virtual serán aproximadamente 500.000 personas que su 3% es de 15.000 anuales nuevos interesados en Cursos.

En cuanto a redes sociales el máximo referente, que son mis propias fianzas, tiene cerca de 800.000 seguidores y los de nicho se encuentran en promedio por encima de los 100.000 seguidores. Bursitia apunta a conseguir una cifra de 955.000 seguidores en redes sociales en un periodo de 5 años y vincular a su esquema de servicio PRO el 2% de sus suscriptores de manera recurrente y vincular a 10.000 estudiantes en cursos pagos durante los 5 años de operación. Este alcance permitirá explotar la imagen y contenido del curso para facturar por pautas pagas en videos de YouTube, publicaciones de Instagram, Participación de eventos y otros.

El mercado muestra una importante oportunidad con una demanda de educación virtual creciente a tasas del 22% no solo por la facilidad de acceso sino por la flexibilidad para adquirir conocimiento. La ausencia de desplazamientos, el manejo del tiempo que brinda balance familia, trabajo, estudio abren la puerta a nuevas oportunidades en este mercado.

Uno de los mayores riesgos, más allá de los escasos de barreras de entrada, es la regulación de los servicios de educación virtual. Es importante apalancar la plataforma de Bursitia con certificaciones y cumplimientos legales para anticiparse a posibles cambios en la regulación. Las alianzas con universidades donde Bursitia puede ser un proveedor tecnológico y de contenido mitiga este riesgo del negocio y mejora la rentabilidad de las universidades al reducir costos de implementación de su estrategia digital. Bursitia busca ser un facilitador más que una competencia directa con las Universidades.

Tras la consolidación en Colombia, las oportunidades se encuentran en Latinoamérica y países de habla hispana en donde se puede escalar el producto para consolidar la rama financiera y educativa.

## 2.8. Ventajas competitivas del producto o servicio

La principal ventaja que tiene Bursitia frente a sus competidores es ser un ecosistema completo y especializado para el avance profesional. El engranaje entre el contenido gratuito, la educación paga y la empleabilidad hacen de Bursitia un lugar único para avanzar en las carreras financieras.

El ecosistema hoy en día está desengranado con participantes muy fuertes en contenido de educación financiera, por otro lado, están las entidades de educación virtual enfocadas en su negocio y por último las bolsas de empleo que han ingresado al esquema de capacitación de una forma más tímida.

El contenido de Finanzas Personales es fundamental para consolidar la marca y crecer en seguidores que serán la base de ingresos de Bursitia. Desde este frente la propuesta de valor de Bursitia es generar contenido relevante y profesional sin dejar de ser amigable. Se busca darle seriedad al contenido sin hacerlo complejo para no mantener el ecosistema en una población demasiado específica.

Desde la plataforma educativa y los cursos el valor de Bursitia estará en su plataforma. La forma de evaluar y aprender será lo más importante para el usuario ya que el contenido educativo es hoy en día gratis. Adicional a la metodología de evaluación, el respaldo de entidades del sector financiero y universidades le dará la credibilidad a Bursitia como un lugar para avanzar en la carrera financiera. Hoy en día las plataformas de educación en su necesidad de escalar abarcan muchos segmentos y carecen de procesos de evaluación rigurosos que les otorguen valor agregado a sus cursos.

Tras revisar y participar en diferentes plataformas, los certificados se obtienen con pruebas de selección múltiple en las que se pueden realizar varios intentos. Algunas limitan a un único intento, sin embargo, el estudiante puede consultar en línea el material o los apuntes para responder. Solo plataformas como EdX tiene, en algunos de sus cursos, talleres y entregables calificados por profesores que obligan al estudiante a practicar y aseguran una mayor probabilidad de que los conocimientos sean apropiados.

Por último, las bolsas de empleo se enfocan en unir la demanda con la oferta, pero Bursitia estará en el centro logrando que la oferta de trabajo sea de alta calidad reduciendo los tiempos y costos de contratación. La educación le permitirá estar al tanto de los candidatos más aptos para cada vacante.

## **2.9 Resumen de las inversiones requeridas**

Bursitia es un negocio intensivo en capital durante los dos primeros años debido al costo de crecer en suscriptores de redes sociales y el desarrollo de los aplicativos webs para las suscripciones PRO y el portal de empleo. Sin embargo, la escalabilidad del negocio permite que desde el año 3 la generación de caja sea suficiente y crezca a un ritmo importante ofreciendo al accionista una rentabilidad del 26% anual para un periodo de proyecciones de 5 años sin contar el valor de continuidad.

Bursitia necesita para el primer año inversiones de los socios por 800 millones y un crédito de 400 millones con lo que se pagará la puesta en marcha del negocio, se adquirirán los equipos para crear contenido y se pagará la nómina relacionada con la generación de contenido y cursos. Para el segundo año se necesitará un segundo crédito de 800.000 para cubrir los 2 años de desarrollo de los aplicativos webs; una de las nóminas más caras de las proyecciones.

La nómina de desarrollo será contratada a término fijo debido a que la contratación de personal con casas de software o la tercerización del desarrollo puede tener una prima de hasta del 100% del valor de contratación en casa. Dada la experiencia del fundador en el desarrollo de aplicativos web y manejo de equipos de desarrollo de software, la ruta de desarrollo en casa tiene coherencia y alta probabilidad de éxito.

## **2.10 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad**

Lograr 300.000 seguidores en un periodo de 2 años no es una tarea sencilla lo que justifica el equipo de trabajo para generar contenido y cursos gratuitos. Una vez se cumpla este hito, la compañía podrá monetizar a sus suscriptores con los servicios PRO y la plataforma de empleabilidad lo que permitirá ingresos de 3.000 millones para el año 3 y más de 6.000 millones para el año 5.

Tabla 2 - Proyección Ingresos y Costos Bursitia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 80.073.138	\$ 961.894.641	\$ 3.158.839.871	\$ 4.736.970.081	\$ 6.499.505.262
COSTO VENTAS	\$ 158.200.000	\$ 210.756.270	\$ 439.740.788	\$ 704.215.516	\$ 1.088.474.775
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ (78.126.862)</b>	<b>\$ 751.138.371</b>	<b>\$ 2.719.099.083</b>	<b>\$ 4.032.754.565</b>	<b>\$ 5.411.030.487</b>

Se estima que para desde el año 3 el margen bruto supere el 79% y el neto se estabilice en 41%. Con estas cifras se estima un ROA del 43% y ROE del 57% para el año 5. La buena rentabilidad de la compañía le permitirá amortizar sus dos créditos en plazos de 5 años y reducir drásticamente el endeudamiento para el año 5.

Con la estructura de 800 millones de socios y 1.200 de crédito durante los 2 primeros años se espera que el accionista reciba un retorno del 26% anual sin contar el valor de continuidad de la compañía y un VPN de 898 millones frente a una inversión inicial de 800 millones. Es importante que los socios que participen en Bursitia permitan también garantizar las operaciones de crédito frente a los bancos o que se utilicen fuentes alternativas como el Crowdfunding.

## 2.11 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Dado que los suscriptores de YouTube son la fuente inicial de ingresos y adicional la fuente de monetización para los años futuros, la variable tasa de crecimiento de suscriptores se simuló para entender la viabilidad del negocio. Como parámetro base se estableció una tasa de crecimiento de suscriptores de YouTube desde el 35% del mes 1 al 2% a perpetuidad cayendo linealmente 1% mensual. Para Instagram la tasa inicial fue del 37% con caída lineal del 1% mensual hasta estabilizarse en el 4%.

Con el escenario base, que implica una meta de 300.000 suscriptores de YouTube a 2 años y 955.000 a 5 años se logra una rentabilidad anual de la inversión del 26% como se observa en la tabla 3.

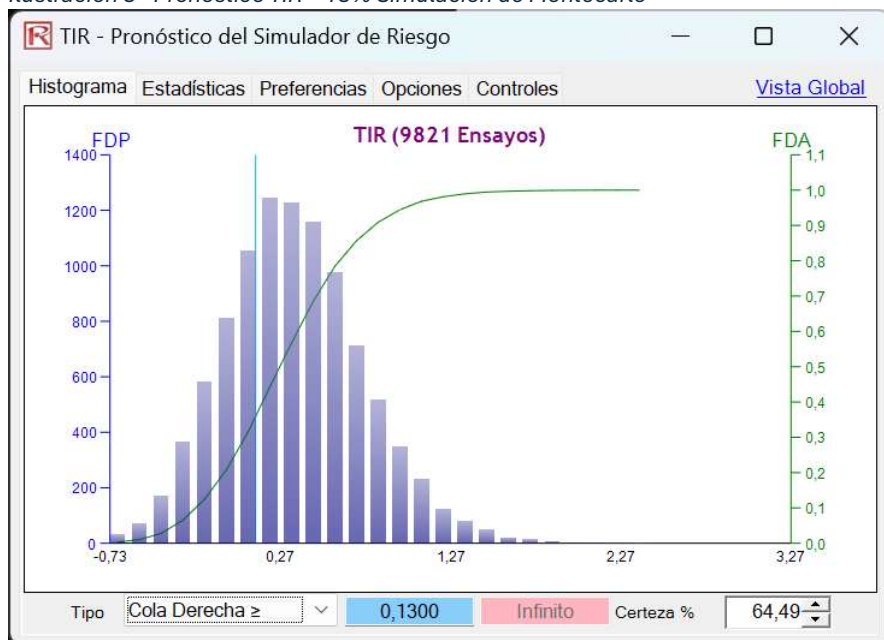
Tabla 3 - Flujo de Caja Proyectado y Valoración Bursitia

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activos Corrientes	\$ -	\$ 6.672.762	\$ 80.157.887	\$ 263.236.656	\$ 394.747.507	\$ 541.625.438
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.183.333	\$ 17.563.023	\$ 36.645.066	\$ 58.684.626	\$ 90.706.231
<b>KTNO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -6.510.572</b>	<b>\$ 62.594.864</b>	<b>\$ 226.591.590</b>	<b>\$ 336.062.880</b>	<b>\$ 450.919.207</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 38.560.000</b>	<b>\$ 28.920.000</b>	<b>\$ 19.280.000</b>	<b>\$ 9.640.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 9.640.000	\$ 19.280.000	\$ 28.920.000	\$ 38.560.000	\$ 48.200.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 406.850.000</b>	<b>\$ 32.049.428</b>	<b>\$ 91.514.864</b>	<b>\$ 245.871.590</b>	<b>\$ 345.702.880</b>	<b>\$ 450.919.207</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT	\$ -866.236.618,5	\$ -381.063.341,1	\$ 1.390.832.232,3	\$ 2.914.307.442,4	\$ 4.097.643.217,1	\$ 4.097.643.217,1
Impuestos	\$ -	\$ 785.168,7	\$ 399.178.587,9	\$ 918.161.456,0	\$ 1.327.670.261,6	\$ 1.327.670.261,6
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ -866.236.618,5</b>	<b>\$ -381.848.509,8</b>	<b>\$ 991.653.644,3</b>	<b>\$ 1.996.145.986,4</b>	<b>\$ 2.769.972.955,4</b>	<b>\$ 2.769.972.955,4</b>
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
KTNO	\$ -6.510.571,8	\$ 62.594.864,3	\$ 226.591.590,3	\$ 336.062.880,4	\$ 450.919.207,2	\$ 450.919.207,2
<b>Flujo de Caja Libre del periodo</b>	<b>\$ -859.726.047</b>	<b>\$ -444.443.374</b>	<b>\$ 765.062.054</b>	<b>\$ 1.660.083.106</b>	<b>\$ 2.319.053.748</b>	<b>\$ 2.319.053.748</b>
<b>FLUJO DE VALORACIÓN</b>						
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ -800.000.000</b>	<b>\$ -859.726.047</b>	<b>\$ -444.443.374</b>	<b>\$ 765.062.054</b>	<b>\$ 1.660.083.106</b>	<b>\$ 2.319.053.748</b>
TIR	26%					
TIO	13%					
VPN	898.192.038					

Para evaluar la viabilidad del negocio se realizó una simulación de Montecarlo con variable de entrada la tasa inicial de crecimiento de suscriptores de YouTube y variable a medir la TIR del proyecto. Se realizaron 9.821 escenarios cambiando la tasa de crecimiento de suscriptores con base en una distribución normal de media 35% y desviación estándar de 2,5%.

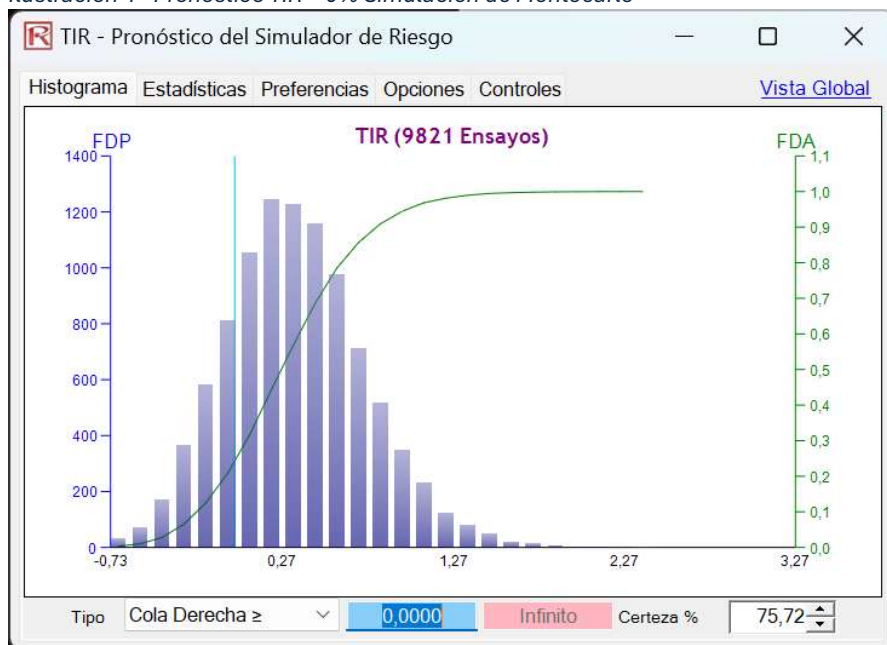
El resultado de las simulaciones asumiendo una distribución normal de la tasa de crecimiento de suscriptores de YouTube arrojó una probabilidad del 64,49% de tener una TIR superior al 13% lo que equivale a tener un VPN positivo.

Ilustración 3 - Pronóstico TIR > 13% Simulación de Montecarlo



Se evaluó la probabilidad de tener una TIR mayor a 0% la cual arrojó una probabilidad del 75,72% dados los supuestos de normalidad de la tasa de crecimiento de suscriptores de YouTube. La TIR del 0% es el resultado de una tasa inicial del 33,25% lo que lleva al año 5 a una cifra de 588.331 seguidores y aumenta las necesidades de caja para desarrollar los proyectos web. Una manera de atacar esta situación es dilatar el tiempo en el que se inician los desarrollos hasta que se logre una cifra de suscriptores superior a 300.000 que permita una sólida generación de caja.

Ilustración 4 - Pronóstico TIR > 0% Simulación de Montecarlo



Con base en lo anterior se puede afirmar que existe una alta probabilidad de éxito del negocio, en especial dada la flexibilidad de aplazar inversiones e iniciarlas una vez se tenga una base de suscriptores adecuada para emprender los desarrollos de la plataforma web. Adicional, queda claro los esfuerzos iniciales por consolidar el canal y la marca como pilar fundamental de la sostenibilidad del modelo.

## 2.12 Equipo de trabajo

Bursitia contará 3 equipos de trabajo. El primero y que dará inicio al modelo de negocio es el equipo de creación de contenido, luego se unirá de manera temporal el equipo de desarrollo y, por último, ingresará el equipo relacionado con la plataforma de empleo. Acompañando a estos equipos estarán terceros que hacen parte del ecosistema, en este grupo están los docentes y tutores contratados por cursos y los asesores de empleo que cobrarán por asesoría. A continuación, se mencionará como están conformados los equipos y se podrá consultar el detalle en la sección 5.6.

El equipo de creación de contenido estará compuesto por el Editor General, un Creador de Contenido un Manager de Redes Sociales. Más adelante se unirá un Profesional IT que será el encargado de darle soporte y continuidad a los desarrollos del equipo temporal. Su principal

objetivo será crear el contenido para redes sociales y los cursos con el fin de crecer la base de suscriptores. Se apoyarán en terceros para la grabación y edición contando con un presupuesto para estas labores.

El equipo temporal de desarrollo estará compuesto por un Desarrollador Full-Stack, un Desarrollador Front-End, un Diseñador Gráfico y un QA / Despliegue. El Full-Stack se encargará de la infraestructura de Base de Datos, APIs e infraestructura de Machine Learning. El Front-End y diseñador harán equipo para crear una interfaz amigable y con excelente experiencia de usuario. Por último, el QA se encargará de las pruebas, el despliegue y asegurar la estabilidad del sistema.

El tercer equipo es el de selección compuesto por un Líder de Selección, varios Profesionales de Selección y comerciales de empresas. Ellos estarán a cargo de llevar a cabo los procesos de selección para presentar la terna de candidatos a las empresas. El comercial de empresas jugará un rol clave al conseguir negocios de cursos, capacitaciones y de empleabilidad.

## **3. Análisis del Sector**

### **3.1 Caracterización del Sector**

En el ecosistema en el que operará Bursitia se identifican los siguientes sectores: El sector de la educación financiera, la educación en línea y el mercado de ofertas laborales. Para el presente trabajo, la educación financiera y la educación en línea se abordarán de manera separada para conocer su estado actual, su dinámica y así obtener un mejor panorama de lo que será la educación financiera en línea.

#### **3.1.1 Educación Financiera:**

La educación financiera se ha convertido en un compromiso para las empresas públicas y privadas a la vez que trascendió al campo de los influenciadores. Las entidades del gobierno como el Ministerio de Hacienda, el Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia ofrecen contenido educativo con el fin de reforzar el conocimiento financiero de las entidades a nivel funcional pero no necesariamente a nivel profesional.

Uno de los mejores ejemplos del esfuerzo de educación por parte del gobierno es Banrep Educa que según su sitio web que “nació hace más de una década y tiene como objetivo principal lograr una mayor comprensión de la importancia del rol del Emisor colombiano en la economía y la sociedad colombiana, sus objetivos, sus funciones, y cómo las decisiones del Banco tienen relación con nuestra cotidianidad y bienestar.” (Banco de la República. 2024)

Por su parte en el sector privado se pueden identificar 2 fuentes de conocimiento. La educación formal, incluida la extendida, impartida por universidades y enfocada al desarrollo profesional. La segunda, por parte de las empresas dedicadas a asesoría financiera que presentan un enfoque hacia los conocimientos necesarios para el día a día y las finanzas personales.

A su vez, la educación formal se puede dividir en dos ramas, los pregrados y posgrados enfocados a los profesionales en finanzas y los cursos complementarios para quienes tienen una carrera diferente, pero necesitan de conocimientos financieros para avanzar en su sector. Independiente de esta rama el objetivo es el mismo, obtener los conocimientos financieros necesarios para su desarrollo profesional.

En la actualidad la mayoría de las universidades cuentan con un programa de pregrado relacionado con finanzas. Se destacan la Universidad Externado de Colombia, el Rosario, La Salle, la Javeriana, los Andes, la EAFIT y el CESA. El costo promedio de un semestre de una carrera financiera es de aproximadamente 6 millones de pesos y una materia 1.2 millones de pesos. Para maestría el costo promedio asciende a 14 millones de pesos por semestre y para un semestre con una media de 6 materias el costo de cada una es de 2.3 millones de pesos.

### **3.1.2 Referentes de educación financiera en Colombia**

En la educación no formal asociada a las finanzas personales se evidencia un creciente interés por parte de las personas que hacen uso de redes sociales. En esta rama se destacan influenciadores y entidades con más de 100.000 seguidores en Instagram.

Tabla 4 - Influenciadores Financieros

Nombre	Seguidores Instagram	Temática
Nicolás Abril	651.600	Finanzas y Viajes
Mis Propias Finanzas	791.900	Finanzas y Economía
Alejandro Eder	431.000	Finanzas y Economía
Financia tu vida	315.000	Finanzas y Economía
Alternativa Inversiones	212.900	Finanzas y Economía
Colectivo Millennial	135.100	Finanzas y Economía

Fuente: HypeAuditor. (2024).

### 3.1.3 Educación en Línea:

Para 2024 existen empresas fuertemente posicionadas en la educación en línea como edX que cuenta con más de 83 millones de usuarios (edX. 2024) y contenido respaldado por reconocidas universidades como Harvard y MIT. edX es el referente de educación que tiene Bursitia ya que mezcla contenido de calidad, evaluaciones exigentes y reconocimiento de las universidades para ofrecer una certificación de mayor calidad y aceptación.

Otras plataformas van encaminadas a sus propias certificaciones y ofrecer productos de capacitación empresarial. En esta rama se encuentran LinkedIn Learning, Platzi, Crehana, Udemy, Doméstika, Udacity. La cifra de usuarios de estas plataformas asciende a 16,9 millones para Udemy, 49 millones para Crehana y más de 1 millón de estudiantes en Platzi.

### 3.1.4 Ofertas Laborales:

En el ecosistema de educación y empleo se encuentran las bolsas de empleo que ayudan a las personas a encontrar trabajo y a las empresas a llenar sus vacantes. Empresas como El empleo, TalentBox, CompuTrabajo, Indeed y LinkedIn son referentes en buscadores de empleo para el proyecto de Bursitia.

Estas plataformas que iniciaron como buscadores de empleo están expandiendo su oferta de servicios ofreciendo acompañamiento y capacitaciones para conseguir. Para el presente proyecto, LinkedIn Learning fue escogido como la entidad a seguir al combinar la educación y

la empleabilidad en una sola red social. Esta entidad impulsa el avance profesional por medio de herramientas que permitan hacer la mejor coincidencia entre los profesionales y las empresas.

Bursitia quiere convertir su modelo de negocio en un ecosistema inspirado en la integración de los 3 sectores expuestos con anterioridad. Como pilar de su modelo está la educación financiera la cual permite el crecimiento profesional y la empleabilidad como motor para las empresas y las personas. La oferta de educación y empleabilidad de los referentes es amplia y multi sectorial por lo que Bursitia busca convertirse en un referente de calidad en la educación financiera; es un negocio de enfoque para prestar la mejor experiencia posible.

### **3.2. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL muestra un entorno retador desde el factor político. Colombia atraviesa por cambios que generan incertidumbre y que podrían terminar en un escenario menos propicio para el desarrollo de empresas. El desenlace de las reformas propuestas por el gobierno de Gustavo Petro, la situación fiscal y las elecciones de 2026 serán claves para determinar el rumbo del país en el largo plazo. El mayor impacto de lo político viene de la carga tributaria, el impacto del manejo fiscal, el valor del peso colombiano y la estabilidad de precios.

Desde lo económico se evidencia una oportunidad en la educación como motor de mejora social y de la productividad en Colombia. También se plantean retos en cuanto a la dificultad para adquirir capital de trabajo a bajo costo, los altos costos de la mano de obra y volatilidad de la tasa de cambio.

En lo social se evidencia la mayor oportunidad para Bursitia, si bien la tasa de natalidad disminuye y hará más competido el sector de la educación, las necesidades insatisfechas en Colombia y la desigualdad abren la puerta para una forma de educación alternativa de menor costo que la formal. La educación en línea y gratuita permitirá a las personas avanzar sin necesidad de grandes recursos económicos; lo que las personas necesitan hoy en día son las ganas de progresar.

Por otra parte, la tecnología ofrece nuevas alternativas de educación que Bursitia debe explorar para mantenerse vigente. El futuro impacto de la inteligencia artificial, la realidad aumentada

y la realidad virtual se convierten en rutas obligatoria a seguir. La creciente penetración de internet en el país y el mundo abren la oportunidad a un mercado global.

Uno de los retos más importantes para Bursitia es el crecimiento desde Colombia, donde las condiciones impositivas y laborales pueden significar un costo alto para iniciar la operación. Colombia se encuentra en el puesto 31 de 37 países en cuanto al índice de competitividad tributaria (Pomerleau, K. 2021) y la reforma laboral planteada por el gobierno actual, reducirá la flexibilidad en la contratación. Con base en lo anterior, recurrir a subcontratar procesos a empresas de desarrollo de software y creación audiovisual puede ser la ruta para mantener los costos fijos bajo control y lograr economías de escala.

Desde la sostenibilidad y lo ecológico, Bursitia trabajará con compañías de infraestructura tecnológica con compromisos carbono neutrales a la vez que adoptará políticas de reciclaje tecnológico para disminuir su impacto ambiental.

Por último, desde lo legal se debe considerar los cambios en cuanto a regulación laboral y tributaria que podrían aumentar los costos de operación obligando a la compañía a buscar automatizaciones y disminuir el componente humano en su operación. Se deben considerar las leyes relacionadas con la educación y como cambiará la participación de los privados en la educación.

A continuación, se presenta el análisis detallado de cada uno de los componentes del análisis PESTEL.

### 3.2.1 Factores políticos

- **Nivel de Corrupción en lo público:** Colombia ocupó el puesto 91 de 180 en el índice de percepción de corrupción para 2022 (Transparency International, 2022) lo cual supone un riesgo alto al momento de tener relaciones comerciales o aprovechar oportunidades basadas en políticas de Gobierno.
- **Estabilidad del gobierno y su modelo político administrativo:** El actual presidente de Colombia tiene una desaprobación para agosto de 2022 del 61% y aprobación del 33% (El Colombiano, 2023). La situación de orden público, la alta inflación, el nepotismo, las reformas planteadas generan una alta incertidumbre que afectan el clima de inversión y las perspectivas de crecimiento económico. Pese a su

preocupación por lo social, la estatización de la salud, la educación y los ahorros pensionales abren la posibilidad de que las principales estructuras de la sociedad se conviertan en herramientas para asegurar votos y abrir el camino para una dictadura.

- **Políticas fiscales:** Mientras la regla fiscal continúe y se cumpla con lo propuesto en el marco fiscal de mediano plazo, Colombia puede continuar con un clima propicio para financiar el déficit de 4,5% esperado para 2024. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023). La desaceleración económica y una tasa impositiva creciente, que desestimula la inversión y el consumo, han hecho que la perspectiva de déficit para 2024 sea de 5.4% del PIB; esta situación pone en riesgo el cumplimiento de la regla fiscal. (CARF, 2023) Si esta tendencia continúa la calificación de riesgo de crédito de Colombia estaría en riesgo y aumenta la probabilidad de un escenario de devaluación y mayor inflación.
- **Derechos Civiles y libertad de prensa:** Colombia ocupa el puesto 139 de 180 según Reporteros Sin Fronteras. (2023). La percepción para años futuros podría empeorar dado los recientes comentarios del presidente hacia la prensa. Esto podría afectar la libre expresión del canal cuando se toquen temas relacionados con el gobierno.
- **Sindicatos y agremiaciones:** La educación está cambiando y es probable que FECODE tenga reacciones a medida que la educación evoluciona hacia un modelo digital. Por ahora no se espera impacto de sindicatos en educación universitaria y continuada. Sin embargo, existe la probabilidad de que el Gobierno quiera controlar la formación de las personas limitando la capacidad de Bursitia de desarrollar su objeto social.
- **Percepción de seguridad y Justicia:** Colombia ocupa el puesto 53 de 163 países en cuanto a impunidad. (CONOCEDORES.com, 2023) No se espera que el panorama mejore en el mediano plazo y puede guardar correlación con un gobierno más autoritario. El proceso de paz, de no surtir los efectos deseados, podría fortalecer los grupos armados y debilitar la posición del estado en algunos departamentos del país.
- **Conflictos Sociales:** El conflicto armado en Colombia ha escalado recientemente por lo que no se descarta desplazamientos de la población. Crear puestos de trabajo y educación a la población desplazada es prioridad para mejorar su calidad de vida y

brindar oportunidades a los colombianos. La educación de calidad es pilar para el avance de la sociedad.

Tabla 5 - Dimensión Política

Dimensión Política	Amenazas			Oportunidades	
	Muy negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy Positivo
<b>Nivel de Corrupción en lo público:</b> Dificultad para materializar negocios con entidades públicas. Riesgo reputacional. Limita el Crecimiento.					
<b>Estabilidad del gobierno y su modelo político administrativo:</b> Enfoque hacia la estatización de bienes y servicios, riesgos sobre el ejercicio libre de la labor educativa.					
<b>Políticas Fiscales:</b> Incumplimiento de la regla fiscal podría aumentar la devaluación y la inflación generando un entorno retador para los negocios.					
<b>Derechos Civiles y Libertad de Prensa:</b> Enfoque hacia la estatización de bienes y servicios, riesgos sobre la libertad de expresión que limitaría el contenido del canal.					
<b>Sindicatos y agremiaciones:</b> Riesgo de que el estado controle la labor educativa a favor de sindicatos y agremiaciones.					
<b>Percepción de seguridad y Justicia:</b> Riesgo para el desarrollo de negocios en el país a falta de garantías y seguridad.					
<b>Conflictos Sociales:</b> Educación como pilar para devolverle la dignidad a las personas desplazadas					

### 3.2.2 Factores Económicos:

- Factores macroeconómicos:** Según el DANE para enero de 2024 la inflación bajó de niveles cercanos al 13% del año 2022 a 8,5%. Este descenso, que ha sido más lento que el resto del mundo, hasta ahora permite que el Banco de la República recorte sus tasas de interés para impulsar la economía. Ante la demora en una política monetaria más flexible la economía se ha desacelerado por lo que el alto costo de la educación y de financiación abren la puerta para que los usuarios busquen alternativas más económicas para educarse y adquirir nuevas habilidades.
- Acceso y valor del crédito:** Tanto las tasas de interés cómo la inflación permanece en niveles históricamente altos no vistos desde los años 90. Bajo este escenario los hogares deben reducir su consumo y desviar recursos a necesidades primarias.

Buscar alternativas de educación de menor costo y capacitarse para obtener salarios más altos abre oportunidades para Bursitia.

- **Niveles de desempleo:** Colombia es un país con una tasa de empleo estructuralmente alta que suele estar cerca del 10%. Pese a una gran cantidad de personas buscando empleo las empresas sufren por conseguir talento capacitado por lo que ofrecer alternativas de educación de bajo costo y que rompan la barrera de la presencialidad contribuiría a mejorar la calidad de vida de los colombianos y la productividad de las empresas.
- **Volatilidad del mercado de valores:** La incertidumbre política y las altas tasas de interés que ofrece la renta fija ha desplazado el apetito por acciones. Según la curva de rendimientos de los TES esto se traduce en un mayor apetito por inversiones de corto plazo a espera de los resultados de elecciones y reformas que plantea el gobierno. El mercado accionario no es profundo y no tiene mecanismos robustos para la financiación de emprendimientos por lo que conseguir capital y el alto costo de financiamiento son retos que se deben sortear.
- **Tasa de Cambio:** Pese a una recuperación reciente del peso colombiano, el dólar cerca de los 4.000 pesos no contribuye al rápido descenso de la inflación y genera un aumento de costos de financiación. La devaluación del peso colombiano puede ser una señal de la incertidumbre fiscal y política del país.
- **Incentivos al emprendimiento:** Se dio el fin de la economía naranja que dejó escasos frutos. El enfoque de las políticas públicas está en el campo por lo que se debe recurrir a privados o universidades en búsqueda de financiamiento.
- **Solidez de los sistemas de seguridad social:** La reforma laboral, de la salud y pensional podrían generar mayores costos para el empresario, que en un ambiente de altas tasas de interés y desaceleración económica derivarían en un menor apetito por fuerza laboral. Los emprendedores se enfrentarán a una estructura de costos más compleja y elevada que dificulte el crecimiento empresarial.

Tabla 6 - Dimensión Económica

Dimensión Económica	Amenazas				Oportunidades
	Muy negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy Positivo
<b>Factores macroeconómicos:</b> Desaceleración económica disminuye la demanda de educación, pero abre la puerta para la formación virtual a menor costo.					
<b>Niveles de desempleo:</b> Desempleo estructuralmente alto y empresas con dificultad para conseguir talento abren en la educación una oportunidad para mejorar el país.					
<b>Volatilidad del mercado de valores:</b> Mercado accionario incipiente que dificulta el acceso a IPO para empresas pequeñas. A2censo trabaja en alternativas.					
<b>Tasa de Cambio:</b> Una devaluación encarecería costos de operación, pero podría aumentar retorno por ingresos de pauta en dólares.					
<b>Incentivos al emprendimiento:</b> Fin economía naranja, fondos hacia el agro hacen retador conseguir recursos de fomento.					
<b>Solidez de los sistemas de seguridad social:</b> Mayores costos laborales para las empresas.					

### 3.2.3 Factores Sociales:

- Tasa de natalidad y Mortalidad:** El índice de fecundidad en Colombia bajó de 3 hijos en los años 90 a 1,72 hijos en 2021 (Expansión, 2021) lo que implica que la demanda por educación será menor en años futuros lo que acrecentará la competencia entre las entidades del sector. La expectativa de vida en Colombia ha aumentado a 76 años con expectativa de llegar a los 78 años. Ofrecer alternativas para aprender a invertir y asegurar una mejor vejez se convierte en prioridad. En especial cuando las pensiones públicas podrían no ser sostenible en el largo plazo.
- Migración e Inmigración:** Se espera que los procesos migratorios continúen y se incrementen a medida que los países más pobres y con gobiernos represores sigan aumentando en población. Esto es un reto que deberán enfrentar los países desarrollados en donde sus poblaciones crecen cada vez más lento o ya decrecen. Un ejemplo de esto es Nigeria que desde los años 90 hasta el 2022 han duplicado su población mientras que Japón se mantuvo estable en 125 millones de personas. Para reducir las brechas se necesita un mayor acceso a la educación para la población migrante. (Expansión, 2021)

- **Distribución por edades y género:** La inversión de la pirámide reportada por el DANE en el censo de 2018 anticipa un escenario retador para las entidades relacionadas con educación. A lo anterior se le suma la educación sin fronteras gracias a la virtualidad.
- **Distribución de la riqueza:** Con un coeficiente de Gini de 0,54 para 2022, (Banco Mundial, 2024) Colombia es un país desigual en donde se necesitan más oportunidades laborales y mayor capacitación para acceder a salarios más altos.
- **Estilo de Vida:** Hay un mayor apetito por redes sociales y consumo de contenido. Se considera un canal relevante para llegar con educación y capacitación.
- **Hábitos de compra, inversión y ahorro:** La cultura financiera es baja en Colombia, al igual que el ahorro dado el bajo nivel de ingresos del país. Apoyar las decisiones financieras de las personas es un mercado en crecimiento. Lastimosamente se mantiene un apetito por el enriquecimiento rápido.
- **Actitud frente al extranjero:** Colombia es un país amigable con los extranjeros por lo que la educación es un factor relevante para apoyarlos en su ingreso a la fuerza laboral.

Tabla 7 - Dimensión Social

Dimensión Social	Amenazas				Oportunidades
	Muy negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy Positivo
<b>Tasa de natalidad y Mortalidad:</b> Menor crecimiento del mercado de educación colombiano.					
<b>Migración e Inmigración:</b> La migración compensa el descenso en la natalidad. Los migrantes pueden encontrar en la educación una forma de mejorar su calidad de vida siempre que busquen crecimiento y no subsidios.					
<b>Distribución por edades y género:</b> Pirámide invertida anticipa menor demanda de educación y una competencia más agresiva.					
<b>Distribución de la riqueza:</b> La educación es una oportunidad para las personas y el país para reducir la desigualdad.					
<b>Estilo de Vida:</b> Las redes sociales y la educación crecimiento están en el radar del consumidor.					
<b>Hábitos de compra, inversión y ahorro:</b> La penetración y la educación financieras en Colombia es baja.					
<b>Actitud frente al extranjero:</b> País amigable con el migrante, la educación es un camino para la inclusión.					

### 3.2.4 Factores tecnológicos

- **Cambios y Automatizaciones:** La tecnología ha roto las fronteras en lo que a educación se refiere. Mayor competencia no solo de universidades del país, ahora los demás países tienen oferta global y los cursos cortos son un nuevo mercado con empresas como Platzi, edX, Crehana y muchas otras que son reconocidas en el mercado. Este proceso es reciente por lo que se considera existen mejores formas de potenciar la educación en línea.
- **Implementación de nuevas tecnologías:** El metaverso, la inteligencia artificial y la realidad aumentada aún son incipientes por lo que la educación en línea o digital tiene espacio para seguir evolucionando y experimentar con nuevas técnicas antes de desplazarse a un entorno 100% virtual.
- **Cobertura internet:** Para el mes de diciembre de 2021, la tasa de penetración para el servicio de Internet móvil fue de 74,4 por cada 100 habitantes (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2022). Pese a que la cobertura está en 74% implica que no se puede llegar a toda la población también es una oportunidad de que el mercado seguirá en crecimiento a medida que se aumenta la cobertura. Adicional, en los grandes centros poblados se encuentra cobertura por lo que se espera un cruce de internet con el mercado objetivo.
- **Ciclo de vida de la infraestructura:** La tecnología avanza hacia un mundo de desarrollo sin código o de bajo código por lo que desarrollar tecnologías de educación en línea podría ser cada vez más fácil. Lo anterior ayudará al desarrollo de Bursitia, pero también implica una competencia creciente a futuro.
- **Cultura social en tecnología y recurso humano competente:** La escasez de talento es una realidad a medida que cambian las necesidades de las empresas. Sin embargo, el desarrollo tecnológico de la mano de la IA podría generar cambios en sectores de poca oferta de mano de obra como desarrolladores y audiovisuales.
- **Educación impartida por Inteligencia Artificial:** La educación no solo está cambiando de la presencialidad a la virtualidad, sino que la Inteligencia Artificial podría replantear la forma en que se puede obtener tutoría o resolver dudas. Con profesores y tutores basados en IA se podría lograr clases y tutorías 24/7 sin esfuerzo humano. Empresas con capacidades para el desarrollo de IA aumentarían su relevancia por lo

que Bursitia deberá ponerse al día en estas tecnologías si desea permanecer y crecer en este mercado.

Tabla 8 - Dimensión Tecnológica

Dimensión Tecnológica	Amenazas				Oportunidades
	Muy negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy Positivo
<b>Cambios y Automatizaciones:</b> Nuevo mercado y eficiencia operativa que permite crecer con menos costo.					
<b>Implementación de nuevas tecnologías:</b> Metaverso y Realidad aumentada abrirán nuevos espacios para la educación virtual					
<b>Cobertura internet:</b> Amplia cobertura de internet en el país asegura que se puede llegar al mercado potencial.					
<b>Ciclo de vida de la infraestructura:</b> infraestructura en la nube y desarrollo sin código abren la puerta para una rápida evolución de la plataforma.					
<b>Cultura social en tecnología y recurso humano competente:</b> La inteligencia artificial reduciría la brecha de talento que sufren las compañías.					
<b>Educación impartida por Inteligencia Artificial:</b> Esta herramienta podría replantear el trabajo de los profesores y tutores, así como ser un elemento diferenciador para clases sincrónicas 24/7.					

### 3.2.5 Desde lo ambiental:

- **Huella ambiental:** La infraestructura al estar soportada en la nube tiene un alto consumo energético, sin embargo, las compañías líderes como AWS, Microsoft y Google están buscando la forma de ser carbono neutral. También se debe buscar el reciclaje tecnológico donde, por el carácter de la compañía, se pueden generar mayores desperdicios y contaminación.
- **Conciencia ambiental y la protección de recursos:** Adquisición de equipos de alta eficiencia energética. Mantener la planta de equipos actualizada.
- **Estándares y cultura del reciclaje:** Apoyar el reciclaje tecnológico y de materiales electrónicos a escala empresarial y cultural. El negocio debe buscar una economía circular en cuanto a sus equipos e infraestructura.

Tabla 9 - Dimensión Ambiental

Dimensión Ambiental	Amenazas				Oportunidades
	Muy negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy Positivo
<b>Huella ambiental:</b> reducción de la huella de carbono gracias al uso de infraestructura en la nube con meta carbono neutral.					
<b>Conciencia ambiental y la protección de recursos:</b> Equipos actualizados de alta eficiencia energética.					
<b>Estándares y cultura del reciclaje:</b> Reciclaje de dispositivos electrónicos.					

### 3.2.6 Factores Legales:

- Estabilidad legal:** Dada la incertidumbre política y regulatoria se debe considerar el futuro de la educación privada y en línea. Por el momento el negocio se desarrolla en un ambiente tranquilo, pero se debe prestar atención a regulación futura.
- Leyes antimonopolio:** Colombia cuenta con regulación antimonopolio, siendo de los cambios más recientes el 23 de febrero de 2022, fecha en la que el Gobierno Nacional de Colombia emitió el Decreto 253 modificando la regulación relativa a los programas de clemencia antimonopolio (Red Cump, 2022).
- Impuestos:** para 2021 Colombia se encuentra en el puesto 31 de 37 países en cuanto al índice de competitividad tributaria (Pomerleau, K. 2021). La alta carga impositiva y de pasar la reforma laboral y una posible nueva reforma tributaria, el escenario para la creación de empresa podría ser más retador.
- Legislación laboral:** la carga parafiscal hoy suma más del 50% del salario de un trabajador y con la reforma laboral propuesta por el gobierno, tener una plantilla flexible podría ser más difícil. Dada la naturaleza de Bursitia, subcontratar servicios se perfila como la alternativa para mantener un crecimiento y un costo fijo controlado.
- Leyes de Educación:** Colombia tiene claramente regulada la educación y abre espacios para la educación continuada. Bursitia buscará alianzas con entidades reconocidas para estar dentro del marco de la ley y aprovechar sinergias con entidades. Se destaca la ley 30 de 1990. (Unate. 2021).

Tabla 10 - Dimensión Legal

Dimensión Legal	Amenazas				Oportunidades
	Muy negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy Positivo
<b>Estabilidad legal:</b> Colombia ha tenido reglas empresariales claras pero el gobierno actual presenta un escenario de inestabilidad legal.					
<b>Leyes antimonopolio:</b> El país cuenta con leyes antimonopolio.					
<b>Impuestos:</b> Colombia clasifica como un país de una alta carga tributaria que afecta la rentabilidad de los negocios.					
<b>Legislación laboral:</b> Posibles cambios sobre la contratación por prestación de servicios pueden afectar la estructura de costos de la empresa.					
<b>Leyes de Educación:</b> Ley clara y definida.					

### 3.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La educación financiera para las finanzas personales se encuentra por fuera de las entidades educativas y se ha posicionado en redes sociales junto con entidades del sector financiero. Según (Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras, 2023) durante el año 2022 un total de 21,8 millones de personas recibieron educación financiera por parte de entidades del sector y el 48% de las entidades tienen un programa certificado.

En redes sociales la competencia es más fuerte con cuentas como MisPropiasFinanzas, ArenaAlfa, figurolatam, livisilva.finanzas entre otras compiten por tener el mejor contenido en línea, así como el desarrollo de eventos y ventas de cursos.

Las cifras anteriores muestran que la educación financiera es un sector altamente competido y según el análisis de Porter resultante de la evaluación aplicada disponible en el Anexo 2 y que su resultado se plasma en la tabla 11, las barreras de entrada son pocas, por lo que no se descarta que sigan apareciendo nuevos creadores de contenido y las universidades entren con fuerza en el ámbito digital. Aquí surge la pregunta, ¿por qué ingresar a un mercado tan competido?

Tabla 11 - Análisis de Porter

<p><b>Poder de negociación de los proveedores</b></p>	<p>Bajo poder de proveedores al existir un volumen importante de Freelancers, así como compañías que proveen servicios de desarrollo y edición.</p> <p>Alta competencia entre los proveedores de infraestructura tecnológica en la nube. La competencia mantiene los precios asequibles a la vez que desarrollan nuevas funcionalidades para los clientes.</p> <p>El cambio de proveedor tiene bajo traumatismo para la operación.</p>
<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p>	<p>Tienen un alto poder de negociación al no existir fricciones para cambiar de un proveedor a otro. Esto aplica tanto para empresas buscando talento como personas buscando educación sobre finanzas personales.</p> <p>Quienes buscan empleo o educación financiera pueden cambiar o permanecer en varias plataformas a la vez.</p> <p>Oferta de valor y pago solo por resultados permite mantener el vínculo de largo plazo.</p>
<p><b>Amenaza de nuevos competidores</b></p>	<p>Alta amenaza, no existen barreras de entrada en los 3 segmentos del ecosistema.</p> <p>La educación financiera está en crecimiento, lo que implica que la propuesta de valor debe ser clara y debe satisfacer las necesidades de cada segmento.</p> <p>A los nuevos competidores les puede tomar tiempo impactar a los clientes lo que permite fortalecer la estrategia de crecimiento y prepararse para hacerle frente a la competencia.</p>
<p><b>Amenaza de productos sustitutos</b></p>	<p>No existe sustituto directo para las bolsas de empleo o la educación financiera.</p> <p>Se puede, para este caso, asociar los productos sustitutos a empresas con una propuesta de valor diferencial.</p>

	<p>Quienes integren de manera efectiva la educación con las oportunidades laborales pueden desplazar a quienes se concentren en un único segmento de los 3 del ecosistema.</p>
<p><b>Rivalidad entre competidores existentes</b></p>	<p>En educación financiera se evidencia el posicionamiento de marca a través de una alta participación y generación de contenido en redes sociales. El posicionamiento permite generar demanda para los productos.</p> <p>Creciente competencia en portales de empleo con ingreso de otros segmentos como el de la educación con Crehana. Esta empresa busca potenciar la relación entre la educación y la empleabilidad.</p> <p>La digitalización de la educación ha incrementado la competencia entre universidades y nuevos actores.</p>

La educación financiera necesita de credibilidad, de experiencia y de conocimiento digital para llegar al público actual. Bursitia cuenta con conocimiento en las 3 áreas por lo que se busca capturar una importante participación en la torta de mercado de la mano de entidades reconocidas. Se quiere facilitar el ingreso a lo digital a empresas con experiencia en educación y adicional, ofrecer otra visión del mundo financiero de la mano del canal de YouTube y redes sociales. En este punto se une la educación financiera informal con certificaciones que potencien el valor de Bursitia.

Los proveedores y el producto no son una preocupación, ya que hoy en día existen una gran cantidad de alternativas de infraestructura en la nube y para el desarrollo de plataforma digitales; la tercerización del desarrollo de contenidos se abre como una posibilidad. La educación financiera no tiene un claro sustituto por lo que el foco está en hacerle frente a la competencia con una propuesta de valor que mitigue los dolores de quienes quieren aprender finanzas.

Una vez se consolide el segmento de redes sociales y educativo Bursitia pasará a la fase de empleabilidad. En este sector empresas como Crehana están viendo lo importante de la capacitación de la fuerza laboral para potenciar el lograr que el talento se encuentre con las

empresas. El empleo y portales similares se han quedado en ser ese puente entre el empleado y la empresa sin una oferta de valor adicional; no se descarta que una vez se den cuenta de la competencia creciente se inclinen por innovar.

El mercado de ofertas laborales tampoco tiene barreras de entrada fuertes por lo que las alianzas con empresas son fundamentales. Para hacerle frente a esta creciente competencia de portales como El empleo y nuevas alternativas como LinkedIn y Crehana, Bursitia se apalancará en el cobro por resultados y el valor agregado de estar 100% enfocado en finanzas. La especialización al momento de seleccionar candidatos, así como su preparación para el cargo son ejes de la propuesta de valor de Bursitia.

Del lado de la persona que busca trabajo, la competencia no es excluyente, por lo que de nuevo la alta competencia no es necesariamente un impedimento para crecer en el sector. Las alianzas con empresas para ofrecer una gran cantidad de ofertas laborales a la vez que reducir el tiempo de búsqueda son pilares de la propuesta de valor de Bursitia.

Gracias a Porter se puede concluir que, pese a que la competencia es alta y creciente, el mercado de educación financiera tiene crecimiento potencial y abre campo para más jugadores. Sin embargo, para que la compañía sea rentable se necesita cumplir con la propuesta de valor y lograr la eficiencia operativa para hacerle frente a los altos costos de operar en Colombia.

### **Matriz de Estrategias – Porter**

A través de la Matriz de Porter se puede concluir que Bursitia entrará a competir en un mercado con una gran cantidad de participantes, con pocas barreras de entrada, pero con un alto potencial de crecimiento. En el segmento de generación de contenido la calidad y relevancia de la información compartida serán los diferenciales. Mientras que en educación y empleo la relevancia de la marca y la credibilidad de los cursos y certificados será el elemento clave de apalancamiento.

Tabla 12 - Nuevos Competidores y Poder de Negociación de los Clientes

Variables / Factores de Atractivo	Muy alto (2)	Alto (1)	Indiferente (0)	Bajo (-1)	Muy bajo (-2)	Total	Comentario
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>							
Existencia de Barreras de Entrada				-1			Hoy en día crear cursos o contenido en redes sociales no presenta mayor barrera de entrada. El desarrollo de software continúa siendo costoso planteándose como barrera para nuevas empresas.
Mercado atractivo para nuevos competidores					-2		El crecimiento en la educación en línea está atrayendo a nuevos competidores y actores que deben diferenciarse para liderar.
Costos de Cambio de Industria		1					Es costoso modificar los aplicativos y la infraestructura para ser usado en otro tipo de industrial. Se puede saltar de la educación financiera a educación en otros temas.
Curva de Aprendizaje	2						La credibilidad y experiencia en temas financieros es un diferenciador importante frente a los entrantes más novatos.
Valor de Marca		1					Bursitia y su fundador han logrado posicionarse en el mercado pese a la poca interacción en redes sociales.
Economías de Escala				-1			Los competidores llevan ventaja al tener un aplicativo funcional y con una ruta de mejoras definidas.
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>Con 0 puntos de 12 posibles la competencia será una amenaza importante para Bursitia por lo que se hace obligatorio crear un elemento diferenciador.</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores:</b> Pese a que la educación en línea y la empleabilidad son sectores sin barreras de entrada y atractivos por su perspectiva de crecimiento, una estrategia de posicionamiento que le de valor a la marca permitiría a Bursitia ganar participación de mercado. El contenido y las herramientas que se creen se seguirán monetizando en el tiempo hasta su actualización. Ingresar en este mercado es de trabajo constante y con una mirada en el mediano y largo plazo.							
Variables / Factores de Atractivo	Muy alto (2)	Alto (1)	Indiferente (0)	Bajo (-1)	Muy bajo (-2)	Total	Comentario
<b>Poder de Negociación de los Clientes</b>							
Sin fricción para cambiar de plataforma				-1			Los clientes pueden cambiar fácilmente de plataforma y cancelar la suscripción mensual en cualquier momento. Por esta razón muchas obligan a tener un plan anual.
Concentración de clientes con respecto a la concentración de empresas	2						Los clientes pueden tener varias plataformas a la misma vez por lo que pueden terminar siendo complementarias.
Disponibilidad de información para decidir la compra					-2		El cliente puede consultar a la competencia, comparar precios y servicios.
Sensibilidad frente al precio				-1			El precio puede ser una variable clave si no se ofrece contenido de calidad.
Compra frecuente				-1			La educación no suele ser una compra recurrente.

TOTAL	2	0	0	-3	-2	-5	Con -5 puntos de 10 posibles Bursitia está obligada a ofrecer contenido diferenciador y recurrente para atraer y mantener a los clientes.
<b>Poder de negociación de los clientes:</b> Los clientes pueden estar en más de una plataforma al tiempo, en especial para el contenido gratuito. Bursitia debe generar el contenido adecuado para atraer a los clientes hacia sus servicios de pago. La continua actualización de contenidos y su relevancia frente a la coyuntura le daría un diferencial para crecer y retener clientes.							

Pese a los retos desde la parte de mercado y cliente, el ambiente con proveedores y productos sustitutos muestra un panorama completamente diferente y alentador. En la actualidad existe variedad de proveedores de servicios con facilidad para cambiar entre ellos por lo que Porter dejó en evidencia que se puede lograr eficiencia operativa y escalabilidad sin mayores contratiempos. Los precios de los proveedores son justos y permitirían mantener una rentabilidad adecuada del negocio como se verá en el apartado financiero.

La educación seguirá siendo relevante y lo que cambia es la forma en que esta llega a las personas. Preocupa que en el futuro la Inteligencia Artificial se apodere de la educación, sin embargo, lo más importante para el estudiante no es el contenido, sino la experiencia que puede aportar los profesores. Dado que las finanzas se estudian para la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre, la IA será más un apoyo que un completo reemplazo. La educación de matemáticas, física y ciencias exactas podría estar mucho más amenazada que las ciencias sociales.

Tabla 13 - Amenaza Sustitutos y Poder de Negociación de Proveedores

Variables / Factores de Atractivo	Muy alto (2)	Alto (1)	Indiferente (0)	Bajo (-1)	Muy bajo (-2)	Total	Comentario
<b>Amenaza de Sustitutos</b>							
Productos sustitutos para la educación Financiera	2						No existe producto sustituto a la educación.
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>Con 2 de 2 la educación financiera no tiene sustituto siendo la contienda a nivel empresarial y de experiencia.</b>
<b>Amenaza de sustitutos:</b> La educación financiera no posee un sustituto, pero si diversas formas de ser impartida. Para los próximos años se espera un dominio del modelo híbrido en donde las entidades buscarán el balance entre la flexibilidad de la virtualidad y la exigencia y efectividad del aprendizaje presencia.							

Variables / Factores de Atractivo	Muy alto (2)	Alto (1)	Indiferente (0)	Bajo (-1)	Muy bajo (-2)	Total	Comentario
<b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>							
Facilidad para cambio de proveedor	2						Gran cantidad de proveedores disponibles.
Grado de diferenciador de los proveedores	2						Poca diferenciación entre los proveedores.
Concentración de los proveedores	2						No hay proveedores dominantes por participación de mercado.
Costo de los productos con relación al costo final de los productos	2						El costo crece en menor proporción a los ingresos. El negocio es escalable y con oportunidad de generar economías de escala.
Integración Vertical de los proveedores	2						Existen proveedores que ofrecen la cadena, pero no es obligatorio contratar todo el esquema.
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>Con 10 puntos de 10 posibles Bursitia está en una posición cómoda frente a sus proveedores al tener una gran cantidad de opciones para desarrollar sus actividades.</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores:</b> Tanto para el desarrollo de la plataforma web como el contenido de los cursos existen diferentes alternativas. Aunque los costos continúan siendo altos, se espera que el uso de la inteligencia artificial y las automatizaciones permita un desarrollo más rápido y de menor costo.							

Tabla 14 - Intensidad de la Rivalidad entre Competidores

Variables / Factores de Atractivo	Muy alto (2)	Alto (1)	Indiferente (0)	Bajo (-1)	Muy bajo (-2)	Total	Comentario
<b>Intensidad de la rivalidad entre competidores</b>							
Poder de los compradores					-2		Existen muchas alternativas de buena calidad lo que hace que Bursitia opere en un entorno retador.
Poder de los proveedores	2						No existe proveedor que tenga un alto poder de negociación.
Amenaza de nuevos competidores				-2			No existen barreras de ingreso o salidas por lo que la competencia es creciente.
Amenaza de productos sustitutos	2						La educación no tiene un sustituto. Tiene diferentes formas de impartirse.
Crecimiento industrial	2						La educación virtual o en línea está en la senda de crecimiento.
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>Con 2 puntos de 10 posibles Bursitia está en un entorno altamente competitivo, pero con un mercado en crecimiento. Indispensable generar un efecto diferenciador.</b>
<b>Intensidad de la rivalidad entre competidores:</b> La competencia es alta y todos pelean por sobresalir. El enfoque actual está en la calidad del contenido; que sea relevante para el usuario.							

De la Matriz de Porter se puede concluir que el mercado es altamente competido y atractivo por su crecimiento, el correcto posicionamiento de marca permite crear un diferencial para aumentar la recomendación y reducir la fuga de clientes. Bursitia es atractiva para los inversionistas dado el contenido de valor y la experiencia en el aprendizaje. Contar con formación de calidad, actualizada y relevante lo posiciona como un referente frente a las demás alternativas.

Dado que se estima una mayor preferencia de la virtualidad por parte de quienes tiene hoy entre 30 y 40 años, es recomendable desde ya incursionar en una oferta de valor que no compita con las Universidades, sino que las complemente a la vez que permite el avance profesional de las personas y ayuda a que las empresas mejoren su capacidad técnica.

La plataforma de Bursitia es fundamental para el éxito de la propuesta de valor. Se desarrollará una plataforma web con capacidades offline para navegadores y móviles. Las aplicaciones Progressive Web Apps se pueden instalar en un celular sin necesidad de hacer desarrollos a medidas en otros lenguajes como Kotlin y Swift. El ecosistema estará basado en JavaScript para el front-end y el back-end acompañados de Python como lenguajes de programación para funcionalidades de Machine Learning e Inteligencia Artificial.

Para hacerle frente a este entorno altamente competido y sobresalir se plantea la siguiente matriz de estrategia de Porter.

### **Matriz de Estrategias – Porter**

Asegurar las certificaciones por parte de las universidades y de entidades del sector generaría el diferencial entre competidores a la vez que crea una barrera de entrada para reducir la competencia. La estructuración de los cursos debe ir más allá del programa y contenido por lo que la forma en que se enseña y en especial la plataforma para practicar son un elemento diferenciador. Usar economía conductual, conocimientos de antropología e inteligencia artificial serán pilares de una nueva experiencia educativa.

Los servicios adicionales de suscripción generan valor para el usuario y para la marca. Mantener a los usuarios enganchados con contenido recurrente y relevante para la coyuntura

disminuirá la amenaza de productos sustitutos y reducirá el poder de negociación de los consumidores.

Por último, el contenido apalancado con la plataforma tecnológica tiene como fin el posicionamiento de la marca que se perfila como el criterio de selección del comprador. Según los resultados de la validación, para el avance profesional es fundamental la certificación de los cursos. Bursitia procurará que su marca sea sinónimo de calidad y relevancia.

Tabla 15 - Matriz de Estrategias de Porter

Estrategia / Fuerza	Rivalidad Entre Competidores	Amenaza de Entrada de nuevos Competidores	Amenaza de Productos Sustitutos	Poder de negociación de Proveedores	Poder de negociación de los Consumidores
Asegurar alianzas estratégicas con universidades para potenciar la marca					
Utilizar los datos y la economía conductual para crear contenido y cursos de mayor atractivo frente a la competencia					
Ofrecer servicios complementarios en la suscripción PRO para mantener el vínculo comercial y potenciar la adquisición de cursos.					
Generación de contenido gratuito y de pago para mantener el vínculo comercial.					
Potenciar la marca como referente en educación financiera					

### 3.4 Conclusiones PESTEL y Porter

En un entorno donde las empresas tienen dificultad para conseguir el talento adecuado Bursitia les ofrece lo necesario para cerrar la brecha en los cargos financieros. A su vez, entrega a las personas un ecosistema de educación avalado en la alta credibilidad para el fortalecimiento empresarial.

Los avances en educación y la creciente demanda de la virtualidad obligan a que Bursitia genere contenido frecuente y relevante para atraer usuarios a su plataforma y marque un

elemento diferenciador frente a la competencia. Para lograrlo se usarán herramientas de economía conductual, machine learning e inteligencia artificial para el diseño y publicación de contenido que capte la atención del usuario.

Con PESTEL se identificó el rol fundamental que juega la educación para el desarrollo del país por lo que se abre la puerta para obtener el apoyo del gobierno y ONGs que permitan apalancar el crecimiento de la empresa. El entorno de cambio del gobierno plantea importantes amenazas, en especial operativas y de costos, que deberán ser afrontadas por medio de la tercerización, la automatización y el uso de la inteligencia artificial. Bursitia tiene una ventaja y es que por estar en formación puede tener un inicio de alta eficiencia operativa, situación más compleja para empresas maduras.

Crear contenido de calidad no es suficiente, la credibilidad y el respaldo de entidades del sector será fundamental para cumplir con la promesa de valor de cursos para el avance profesional. Bursitia no se enfocará en el volumen de cursos sino en su calidad y aceptación. Aunque se inicie por la educación financiera y las finanzas personales para aumentar seguidores y el reconocimiento de marca, el objetivo es ser un referente en certificaciones y aprendizaje autónomo.

Cómo principal reto por superar según Porter es que el modelo de negocio debe trascender a su fundador para lograr la escalabilidad. El desarrollo de las primeras etapas de Bursitia dependen en gran medida de la experiencia profesional y como docente del fundador, por lo que se debe asegurar que el nuevo talento que se unirá al proyecto se adapte a la propuesta de valor de la empresa.

Pese a que el entorno para la educación es retador a futuro, consecuencia de la inversión de la pirámide poblacional y la creciente competencia internacional, quien posicione su nombre tendrá una ventaja frente a los demás. Para lograrlo no solo se debe contar con una oferta de cursos sino con metodología que valide el aprendizaje virtual o híbrido. Se considera que Bursitia romperá con la concepción de que la educación virtual no prepara adecuadamente a las personas.

### 3.5 Estrategia de Océano Azul

Con el fin de encontrar un nicho de mercado aún no explorado, Bursitia plantea la siguiente estrategia de océano azul: articular la educación en línea y la empleabilidad a través herramientas tecnológicas que convierta los cursos de Bursitia en una opción viable para alumnos de pregrado en adelante para avanzar en las carreras relacionadas con las finanzas.

Del análisis del sector y de Porter presentado con anterioridad se evidencia que los tres sectores educación formar, educación en línea y empleabilidad son sectores maduros y altamente competidos. Sin embargo, la educación en línea y empleabilidad que son los sectores con mayor potencial de crecimiento también cuentan con empresas que se enfocan en todos los sectores ofreciendo una experiencia estándar sin importar el tipo de profesional o sector al que apuntan.

En el mercado se encuentran disponibles cursos sobre finanzas personales, finanzas profesionales e incluso certificaciones especializadas para obtener trabajos específicos en el sector por lo que Bursitia no cobrará por el contenido de los cursos sino por las herramientas de práctica, las evaluaciones y los certificados. Las certificaciones podrán ser respaldadas por universidades o entidades oficiales.

El diferencial que se busca es que los estudiantes afiancen el conocimiento y tengan un certificado con una alta credibilidad en el mercado laboral. La percepción actual, resultado de las encuestas practicadas, es que los cursos en línea no cuentan con la profundidad necesaria para que el avance en la carrera sea asegurado. Tener espacios de tutorías sincrónicas para resolver dudas y propiciar el debate se perfila como una alternativa para afianzar el conocimiento.

El modelo de Bursitia incluye la relación directa con las empresas para articular de una manera óptima las necesidades del mercado laboral con la oferta de capacitación. Bursitia busca cerrar la brecha de talento que sufren hoy en día las empresas colombianas y por qué no de Latinoamérica. Se quiere explotar el océano azul de cursos que sirvan para crecer laboralmente y no solo para mantenerse actualizado.

Para lograr la conexión entre el talento y las empresas se ofrecerá el servicio de selección de personal para las empresas. A diferencia de otros procesos estos están enmarcados en la capacitación del personal según las necesidades del cargo. Se busca crear una relación de largo plazo en donde los candidatos vean en Bursitia el lugar indicado para avanzar en su carrera y las empresas en una fuente primordial de talento.

Tabla 16 - Matriz ERIC Bursitia

<b>Matriz ERIC - Bursitia</b>	
<b>Eliminar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías de enseñanza que no afiancen los conocimientos.</li> <li>• La brecha de talento que tienen las empresas.</li> </ul>	<b>Reducir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cobro por la educación y el conocimiento.</li> <li>• El contenido de educación financiero gratuito desligado de la realidad de las personas.</li> </ul>
<b>Incrementar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor agregado de las herramientas de práctica y evaluación.</li> <li>• La visibilidad de los candidatos con el talento adecuado para un cargo.</li> <li>• El valor agregado de los análisis y el contenido de educación financiera gratuito.</li> </ul>	<b>Crear</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación Virtual a medida reconocida por las empresas para el avance profesional.</li> <li>• Espacios para resolver dudas y debatir para afianzar el conocimiento.</li> <li>• Plataforma de evaluación diferenciadora.</li> </ul>

## 4. Estudio piloto de mercado

Conocer el mercado potencial, su tendencia y evolución esperada permitirá entender el entorno en el que Bursitia se desenvuelve y que estrategias implementar para crecer y llevarse una parte del mercado potencial. Para crear la estrategia se debe definir el segmento de mercado, entenderlo y así crear una propuesta de valor que elimine sus dolores y le cree momentos de felicidad.

Con base en el segmento de mercado y la propuesta de valor se puede evaluar la posición de Bursitia frente a la competencia para establecer la estrategia de introducción al mercado. Validad todo lo recopilado hasta el momento es fundamental para hacer los ajustes necesarios y crear un modelo de negocio sostenible.

## 4.1. Análisis y estudio de mercado

### 4.1.1 Tendencias del mercado

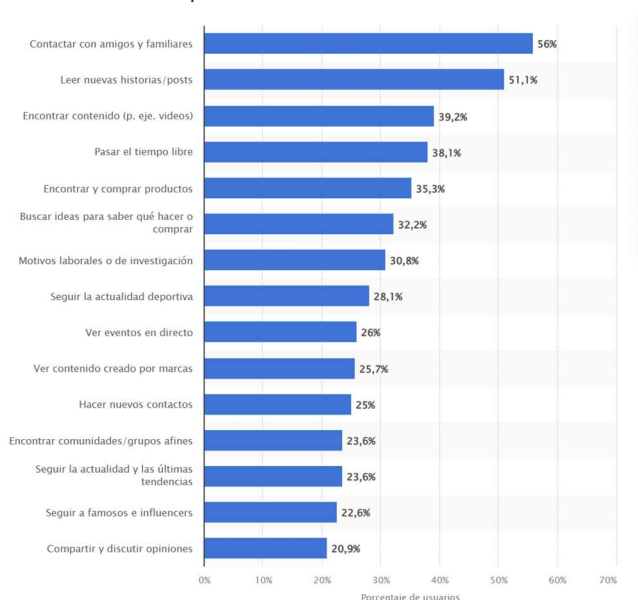
Las nuevas plataformas de educación en línea y el contenido disponible en la red están transformando la forma en que las personas están adquiriendo conocimiento, a la vez que potencian a la educación a distancia como una alternativa para el avance profesional. Para entender cómo se comporta la educación a distancia es importante conocer la evolución del acceso a las herramientas necesarias para obtener educación en línea. Conocer el acceso a internet y la facilidad para adquirir computadores dará una perspectiva de como crece el mercado potencial.

A continuación, se presentarán las cifras más importantes relacionadas con el mercado potencial de Bursitia en Colombia, país donde iniciará operaciones. Se usará información de otros países como proxy si no se cuenta con la información para el país.

Según Statista 2024, en Colombia para 2023 existían 39,34 millones de usuarios con acceso a internet lo que corresponde a cerca del 80% de los colombianos. El récord de acceso se logró en 2022 con 41 millones de usuarios. Pese a un descenso en 2023 tras el final de la pandemia, si se compara el 2023 frente al 2021 se evidencia un aumento de 7,2%. La alta penetración de internet en la población permite afirmar que es un canal de alto impacto para que las personas acceda a educación financiera.

Adicional, según Statista, para enero de 2023 el 40% de las personas usaron las redes sociales para encontrar contenido y un poco menos por motivos laborales o de investigación. Lo anterior implica que las redes sociales tienen espacio para ser un canal para distribuir contenido educativo, aunque no se considera como la fuente más importante para hacerlo, pero si se hace obligatorio aprovecharla.

Ilustración 5 - Uso que se le da a las Redes Sociales



Para la educación en línea no solo es necesario el acceso a internet sino también lo es su velocidad. Según datos de Ookla en 2023 (Kemp, S. 2023) para la conexión móvil la velocidad media fue de 10.82 Mbps y la fija de 89.61 Mbps. La velocidad móvil aún tiene espacio para mejorar, pero la fija se perfila como una velocidad más que adecuada para el desarrollo de actividades educativas. Según (monegrina 2024) la velocidad necesaria para hacer streaming de contenido en calidad FHD o 1920x1080 es de 11 Mbps por lo que la velocidad móvil media está cerca de este umbral por lo que en próximos años la educación en línea estará presente para más personas en cualquier tipo de dispositivo.

Según Datareportal (Kemp, S. 2023), para enero de 2023 hubo 38.45 millones de usuarios de redes sociales de los cuales 36.25 millones tienen una edad superior a los 18 años por lo que se puede afirmar que el 97,7% de los usuarios que tienen internet también poseen una red social. El 51,7% de los usuarios de redes sociales son mujeres y el 48,3% hombres.

Facebook es la red social más importante con 33,5 millones de usuarios en 2023, le sigue YouTube con 30,7 millones de usuarios lo que equivale el 59,1% de la población. En tercer lugar, se encuentra TikTok con 20,1 millones de usuarios y le sigue Instagram con 17,75 millones de usuarios. Por último, está LinkedIn con 12 millones de usuarios, una red potencialmente interesante para Bursitia al estar enfocada al desarrollo profesional.

Con base en las cifras anteriores, el mercado potencial de consumidores de contenido en redes sociales estará limitado por los 12 millones de usuarios de LinkedIn que son personas mayores de 18 años activas en el mercado laboral. Esta cifra es una buena aproximación dado que es probable que quien tenga LinkedIn también tenga presencia en otras redes sociales. Más adelante se realizará el embudo para definir de esos 12 millones de personas cual es el mercado relacionado con Finanzas y educación financiera.

Según el ministerio de Educación Nacional para 2021 se matricularon para educación superior 2,4 millones de estudiantes con un aumento de 2,92% frente al año 2021. Aunque todavía se evidencia crecimiento, preocupa la pirámide invertida y la menor tasa de nacimientos en Colombia. Sin embargo, se podría estimar en 2 millones de alumnos nuevos cada año para los próximos 10 años.

Tabla 17 - Estudiantes Matriculados

**Matrícula por nivel de formación**

NIVEL DE FORMACIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TÉCNICA PROFESIONAL	78.555	83.016	96.466	93.970	82.585	73.263	78.618	81.805	68.903	74.098	82.994
TECNOLÓGICA	515.129	587.914	614.825	623.551	638.412	658.579	630.928	574.730	581.479	617.679	613.092
UNIVERSITARIA	1.218.816	1.296.123	1.369.149	1.431.983	1.513.288	1.548.485	1.557.594	1.552.078	1.529.788	1.568.193	1.588.551
ESPECIALIZACIÓN	81.279	82.550	87.784	86.280	90.792	92.516	98.773	116.783	104.509	108.518	103.497
MAESTRÍA	32.745	39.488	48.000	52.608	63.644	67.400	68.229	64.282	64.460	72.809	70.689
DOCTORADO	3.063	3.800	4.428	5.158	5.713	6.071	6.225	6.572	6.464	6.974	7.405
<b>TOTAL</b>	<b>1.929.587</b>	<b>2.092.891</b>	<b>2.220.652</b>	<b>2.293.550</b>	<b>2.394.434</b>	<b>2.446.314</b>	<b>2.440.367</b>	<b>2.396.250</b>	<b>2.355.603</b>	<b>2.448.271</b>	<b>2.466.228</b>

Fuente: MEN - SNIES. Nota: Desde el 2016 el nivel de especialización incluye especializaciones técnicas, tecnológicas, universitarias y médico quirúrgicas

**Matrícula por metodología**

METODOLOGÍA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PRESENCIAL	1.652.726	1.793.906	1.896.653	1.960.949	1.989.216	1.994.043	1.970.681	1.934.202	1.879.985	1.836.550	1.823.558
DISTANCIA (Tradicional)	260.815	272.133	272.989	269.032	278.795	283.040	269.516	240.423	224.170	235.396	193.683
DISTANCIA (virtual)	16.046	26.852	51.010	63.569	126.423	169.231	200.170	221.625	251.383	375.086	446.063
DUAL									65	1.239	592
PRESENCIAL - VIRTUAL											2.332
<b>TOTAL</b>	<b>1.929.587</b>	<b>2.092.891</b>	<b>2.220.652</b>	<b>2.293.550</b>	<b>2.394.434</b>	<b>2.446.314</b>	<b>2.440.367</b>	<b>2.396.250</b>	<b>2.355.603</b>	<b>2.448.271</b>	<b>2.466.228</b>

Fuente: MEN - SNIES. Nota: La categoría Dual agrupa: Dual, Presencial-Dual y Virtual-Dual

De los 2,4 millones 180.000 pertenecen a educación superior lo que representa el 7,5% del total, siendo estos 180.000 anuales el mercado objetivo de Bursitia en cursos certificados y empleabilidad. En cuanto a la forma de educación la presencialidad cae a una tasa media de 1,8% en los últimos 5 años, la distancia tradicional a una tasa de 35% mientras que la virtualidad crece a una tasa promedio de 22% justificando un mercado creciente para Bursitia.

Las plataformas de educación en línea como Crehana y Platzi ya han superado cifras de entre 6 y 3 millones de usuarios a nivel mundial respectivamente, (technoempresa 2024) con un

mercado potencial de 100 millones de personas para 2029. Dado el impacto global de las plataformas es complejo determinar el mercado potencial inicial para Colombia.

Según hypeauditor para marzo de 2024 dentro de las principales cuentas relacionadas con Finanzas y Economía se encuentran mis propias finanzas con 840 mil seguidores, financia tu vida con 320.000 seguidores, alternativa inversión – Sofía Rincón con 221 mil seguidores y finanzas con diego con 119 mil seguidores. La arena de la educación financiera en redes sociales es reñida, pero con un potencial de llegar a cifras de 100 mil seguidores si se consolida una presencia de nicho sólida.

Todos ellos se han enfocado en la educación financiera para no profesionales, llegando a un público masivo de una manera menos técnica pero agradable para quienes quieren aprender a manejar su dinero. Estas plataformas pueden pecar en su sencillas y no ser una herramienta para profesionales que necesitan un perfil técnico. Bursitia entrará en el mercado del contenido para no profesionales con el objetivo de posicionar su marca para atraer a personas que busquen el avance profesional y estén dispuestas a pagar por formación de calidad. Eventualmente se buscará competir en este mismo mercado lo que asegura el posicionamiento de marca e ingresos por publicidad.

Luego de visitar sus sitios web, los influenciadores no cuentan con plataformas educativas robustas enfocados en cursos sincrónicos presenciales o virtuales; su centro es el contenido e ingresos por pauta. La plataforma de práctica y las tutorías sincrónicas que propone Bursitia serán un esquema novedoso que mitigue las falencias identificadas tras validar el modelo de educación virtual de Bursitia.

Considerando la educación formal, los precios de la educación universitaria en Colombia se caracterizan por tener incrementos anuales superiores al IPC. Según el DANE para 2023 el índice de costos de la educación superior se incrementó en 11,66% frente a un IPC de 9,28%. Este incremento recurrente dificulta el acceso a universidades privadas de renombre y abre el espacio para la creación de una educación complementaria en línea más asequible.

Ilustración 6 - Índice de Costos de la Educación Superior



Los altos precios, la presencia de la inteligencia Artificial y requerimientos de talento de las empresas plantean un reto a la educación formal y abren la puerta a la preparación por habilidades específicas lo que plantea que los profesionales pueden ir desarrollando habilidades tras su pregrado que no necesariamente los obliga a hacer una especialización o maestría. Sin embargo, aún está la barrera de la credibilidad que ofrece la formación en línea.

### TAM, SAM, SOM

Para definir el Total Addressable Market (TAM) se tomará la población del mundo que habla español e inglés ya que el modelo se puede replicar en una segunda fase a este idioma. Se estima en cerca de 880 millones de personas. Considerando que la población objetivo de Bursitia está entre 20 y 49 años y tomando la pirámide poblacional según PopulationPyramid.net. (2023) este rango poblacional es el 21,4% de la población lo que baja el potencial a 188.32 millones de personas.

Finalmente, se considera que un 20% de esos 188 millones estarán interesados en adquirir conocimientos financieros para su carrera profesional, como complemento a su carrera, para hacer inversiones o para emprender un negocio. Siendo así el TAM será de 37.66 millones de personas. Es importante aclarar que el crecimiento poblacional y la forma que tome la pirámide poblacional incidirá en el futuro crecimiento del TAM.

Para determinar el valor monetario del TAM se tomará un valor promedio de mensualidad de plataformas de cursos de USD40 para un valor anual de USD480. Si los 37,66 millones de personas tomarán este servicio al año el valor del TAM es de 18.076 millones de dólares.

Para el cálculo del Serviceable Available Market (SAM) o mercado Disponible se tomó como base las personas que hablan español en el mundo. Según Instituto Cervantes 2023 se estima que cerca del 7,5% de la población mundial habla español lo que equivale a 599 millones de personas, 485 millones como hablantes nativos en 24 países como idioma oficial. Considerando la población entre 20 y 49 años el SAM se reduce a 103,79 millones de personas al tomar únicamente a personas con lengua materna español. Considerando el 20% interesados en aprender finanzas el SAM será de 20.76 millones de personas con un valor de 9.964 millones de dólares.

Por último, el mercado objetivo o Serviceable obtainable Market (SOM) se calculará sobre los 52 millones de habitantes que estima el DANE. Según PopulationPyramid.net. (2023) el 23,1% está en la edad objetivo para un total de 12.01 millones de personas y el 20% interesado en finanzas da un mercado potencial de 2.4 millones de personas con un valor de 1.152 millones de dólares.

#### **4.1.2 Segmentación del mercado**

En esta sección se detallará cada uno de los segmentos de mercado que atenderá Bursitia, se explicará el proceso para llegar a la promesa de valor de cada uno y se expondrá los resultados de la validación de la propuesta de valor y del modelo de negocio.

Bursitia se enfoca en tres áreas clave: la educación financiera, la empleabilidad y el progreso profesional. Para cada uno de estos segmentos, se definió un Buyer Persona específico. Una vez establecidos, se utilizaron herramientas como el mapa de empatía, el árbol de problemas y el lienzo de propuesta de valor para identificar los dolores y alegrías de los Buyer Personas. Esto permitió asegurar que la propuesta de valor se alinea con los elementos que mitigaban sus dolores y generaban alegría. Posteriormente, se presentaron las propuestas de valor y el modelo de negocio a 10 entrevistados, buscando identificar aspectos positivos y áreas de mejora potencial

Con la retroalimentación de los entrevistados se creó el lienzo de modelo sostenible con la propuesta final. Este último se validó por medio de una encuesta cualitativa aleatoria contestada por 100 seguidores de Bursitia y Julián Villamizar. La encuesta arrojó resultados

interesantes que validaron el modelo de negocio y acotó el valor a cobrar por algunos de los servicios.

Para definir los segmentos se parte de los grupos de interés de personas que desea educarse en aspectos financieros para avanzar en su carrera profesional y conseguir nuevos empleos; estudiantes, empleadores e interesados en educación financiera. Por consiguiente, para entender las etapas del segmento objetivo se analizaron 3 subsegmentos representados en las siguientes 3 buyer personas:

- Lucía – Personas del área de Gestión Humana que buscan personal de cargos medios y operativos para las áreas financieras:** Lucía es una psicóloga, madre de 2 hijos de 7 y 5 años. Disciplinada y estudiosa. Tiene una maestría en gestión humana. Es directora de una importante empresa. Le gusta estar al tanto de lo que sucede en su área por medio de la lectura y eventos.



Ilustración 7 - Buyer Persona Lucía

	<p><b>Canal favorito de comunicación</b></p> <p>Está pendiente de lo que pasa en la industria y en el mercado de empleo a través de entidades especializadas. LinkedIn es su red principal.</p>	<p><b>Herramientas que necesita para trabajar</b></p> <p>Office365. LinkedIn. Software de gestión humana.</p>
<p><b>Nombre</b> Lucía</p>	<p><b>Responsabilidades laborales</b></p> <p>Dirige el área de gestión humana. Procurar la retención de talento y conseguir a las personas adecuadas para la empresa.</p>	<p><b>Su trabajo se mide en función de</b></p> <p>Rotación de personal. Desempeño de los colaboradores. Clima organizacional.</p>
<p><b>Puesto</b> Directora Gestión Humana</p>	<p><b>Metas u objetivos</b></p> <p>Se siente cómoda con su cargo. Desea hacer que su área funcione de manera más eficiente. Quiere reducir manualidades. Le gusta buscar formas novedosas de hacer su trabajo.</p>	<p><b>Dificultades principales</b></p> <p>La compañía está creciendo y las necesidades de contratación de personal superar la capacidad del área. Desea lograr sus objetivos sin aumentar el presupuesto.</p>
<p><b>Edad</b> 42 años</p>	<p><b>Dónde se mantiene informada</b></p> <p>Foros y eventos. Publicaciones de personas relevantes en LinkedIn. Noticias en internet.</p>	<p><b>Cómo pasa el tiempo libre</b></p> <p>Le gusta pasar tiempo con su familia e hijos. Disfruta de restaurantes y parques infantiles. Le encantan los centros comerciales.</p>
<p><b>Nivel de educación más alto</b> Maestría</p>		
<p><b>Redes sociales</b></p>		
<p><b>Industria</b> Construcción</p>		
<p><b>Tamaño de la organización</b> 800 personas</p>		

Nota: HubSpot. Generador de buyer personas gratuito | HubSpot <https://www.hubspot.es/make-my-persona>

- Pedro – Jóvenes con poca experiencia que buscan empleo en áreas financieras.:**  
 Pedro es un joven recién graduado de la Carrera de Finanzas. Le gustan los videojuegos e ir a cine con su novia. Tiene metas profesionales ambiciosas por lo que quiere seguir estudiando y tener un pronto ascenso. Con mejores ingresos desea irse de vacaciones al exterior con su novia.

Ilustración 8 - Buyer Persona Pedro

	<p><b>Canal favorito de comunicación</b></p> <p>Consume contenido en Youtube y Twitch, le gustan los videojuegos. Pasa la mayor parte del tiempo en Tik Tok e Instagram.</p>	<p><b>Herramientas que necesita para trabajar</b></p> <p>Su trabajo requiere manejar las herramientas de Office365 y está incursionando en programación.</p>
<p><b>Nombre</b> Pedro</p>	<p><b>Responsabilidades laborales</b></p> <p>Análisis financiero de empresas. Comunicarse con sus clientes para entender el negocio y así dar una opinión sobre su perfil de crédito.</p>	<p><b>Su trabajo se mide en función de</b></p> <p>La calidad de los análisis financieros. El comportamiento de la cartera de crédito de sus clientes.</p>
<p><b>Puesto</b> Analista de Crédito</p>	<p><b>Metas u objetivos</b></p> <p>Profundizar en sus conocimientos financieros. Obtener pronto un ascenso. Continuar sus estudios con una especialización o maestría.</p>	<p><b>Dificultades principales</b></p> <p>Pese a coner contenido en internet le gusta tener un mentor para estudiar. Le gustaria estar más pendiente de ofertas laborales y estar preparado para ellas.</p>
<p><b>Edad</b> Entre 18 y 24 años</p>	<p><b>Dónde se mantiene informado</b></p> <p>Twitter y Youtube son sus fuentes pricipales de información. Le gusta ller noticias financieras en la república y ve el canal de Bloomberg.</p>	<p><b>Cómo pasa el tiempo libre</b></p> <p>Juega videojuegos con sus amigos. Le gusta ir a Cine con su novia. Quiere tener más ingresos para irse de viaje al exterior en sus vacaciones.</p>
<p><b>Nivel de educación más alto</b> Licenciatura</p>		
<p><b>Redes sociales</b></p> 		
<p><b>Industria</b> Finanzas</p>		
<p><b>Tamaño de la organización</b> PYME</p>		

Nota: HubSpot. Generador de buyer personas gratuito | HubSpot <https://www.hubspot.es/make-my-persona>

- María – Jóvenes y Adultos que desean aprender de finanzas personales para aprender a manejar su dinero:** María es una ortopedista, trabaja en urgencias como médico residente. Tiene un buen salario. Su esposo también trabaja en medicina por lo que disponen de ahorros para invertir. Sus trabajos no les deja tiempo para interesarse por las finanzas por lo que no saben a quién recurrir para hacer inversiones.

Ilustración 9 - Buyer Persona María

	<p><b>Canal favorito de comunicación</b></p> <p>Le gusta ver restaurantes y viajes en instagram y Pinterest. Se mantiene al día en noticias a través de twitter.</p>	<p><b>Herramientas que necesita para trabajar</b></p> <p>En el hospital en el que trabaja tienen una tableta y un computador para el seguimiento a pacientes y citas. Usa Office365 y software del hospital.</p>
<p><b>Nombre</b> María</p>	<p><b>Responsabilidades laborales</b></p> <p>Médico residente de Urgencias. Atiende pacientes de urgencias ortopédicas. Mantener al día las historias clínicas de los pacientes.</p>	<p><b>Su trabajo se mide en función de</b></p> <p>Pacientes atendidos. Pacientes recuperados.</p>
<p><b>Puesto</b> Médica</p>	<p><b>Metas u objetivos</b></p> <p>Balancear el trabajo con la familia. Invertir correctamente los excedentes mensuales. Asegurar activos de inversión para la vejez.</p>	<p><b>Dificultades principales</b></p> <p>Dispone de poco tiempo para realizar otras actividades. Entre familia y trabajo no cuenta con espacio para ordenar sus finanzas. Necesita ayuda para tomar decisiones de inversión.</p>
<p><b>Edad</b> 32 años</p>	<p><b>Dónde se mantiene informada</b></p> <p>Usa Twitter para conocer sobre las últimas noticias. Sigue a influenciadores de redes sociales que hablan sobre finanzas personales.</p>	<p><b>Cómo pasa el tiempo libre</b></p> <p>Le encanta salir a restaurantes con su esposo y viajar. Tienen mascota por lo que le gusta salir a lugares abiertos y caminatas.</p>
<p><b>Nivel de educación más alto</b> Especialización</p>		
<p><b>Redes sociales</b></p>		
<p><b>Industria</b> Salud</p>		
<p><b>Tamaño de la organización</b> Gran empresa</p>		

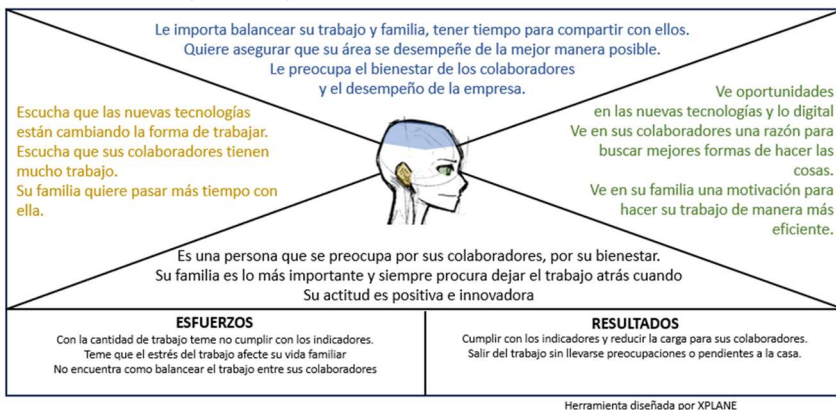
Nota: HubSpot. Generador de buyer personas gratuito | HubSpot <https://www.hubspot.es/make-my-persona>

### 4.1.3 Promesa de valor por segmento

Para el segmento empresarial que busca llenar sus vacantes Bursitia busca proveer los candidatos ideales para sus vacantes reduciendo los tiempos de contratación y de adaptación de los candidatos. Al presentar una terna preseleccionada y entrenada asegura un menor desgaste operativo y mayor probabilidad de una contratación exitosa.

El mapa de empatía confirma que el reto de las áreas de gestión humana para cumplir con las necesidades de la empresa implica para los colaboradores está al tanto de las necesidades de su cliente interno y los avances en la educación financiera. Bursitia busca reducir sus esfuerzos y que las áreas de gestión humana cumplan con sus indicadores y los objetivos de contratación personal financiero.

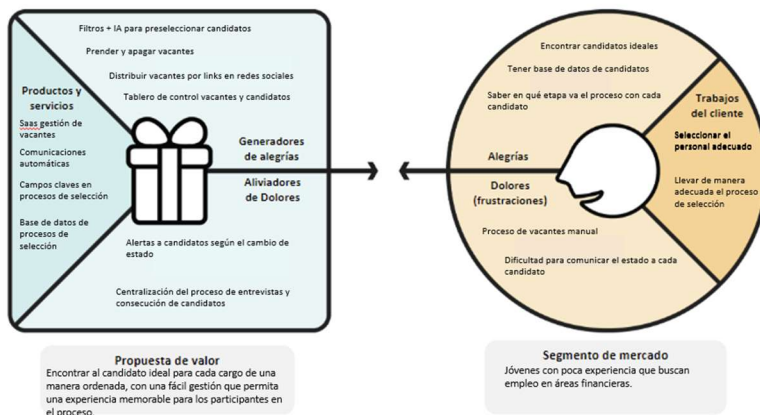
Ilustración 10 - Mapa de Empatía Lucía



Para lograr la promesa de valor es necesaria la articulación de una plataforma tecnológica que permita gestionar las vacantes y comunicar de forma sencilla y asertiva las nuevas vacantes a potenciales candidatos.

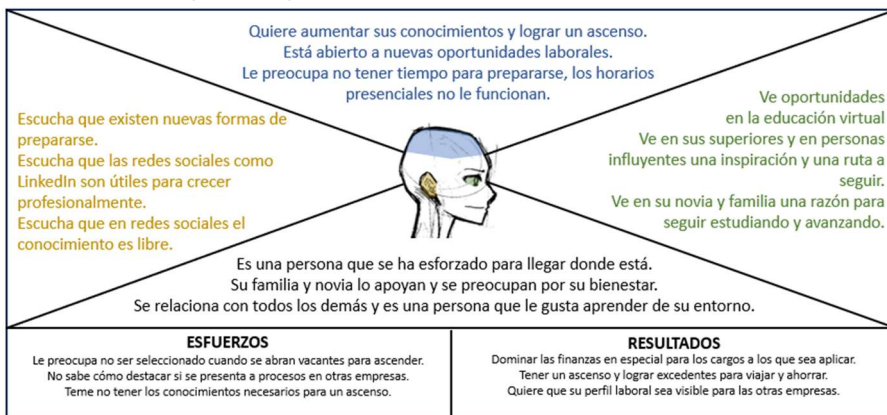
Ilustración 11 - Lienzo Propuesta de Empleabilidad

LIENZO PROPUESTA DE VALOR – SaaS hojas de vida y procesos de selección



Para el segmento que busca oportunidades de empleo los retos que afrontan son el encontrar la vacante adecuada, lograr visibilidad en las áreas de gestión humana y tener el conocimiento técnico. Para ello Bursitia ofrece un ecosistema de educación y empleo que permitirá identificar las vacantes donde se es más probable tener éxito o las habilidades necesarias. Este ecosistema debe ser fácil y sencillo de manejar con las alertas adecuadas para saber cómo evoluciona el proceso.

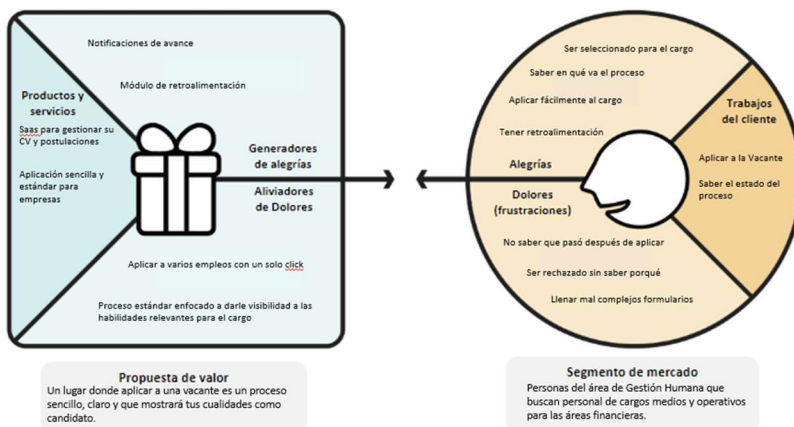
Ilustración 12 - Mapa de Empatía Pedro



En la plataforma de vacantes convergen los esfuerzos de educación de Bursitia y el relacionamiento con las empresas. Entender las necesidades de talento de las empresas, ofrecer la educación adecuada y conseguir los candidatos adecuados hace parte de los esfuerzos necesarios para ofrecerle al segmento de personas que buscan empleos una propuesta de valor diferenciadora.

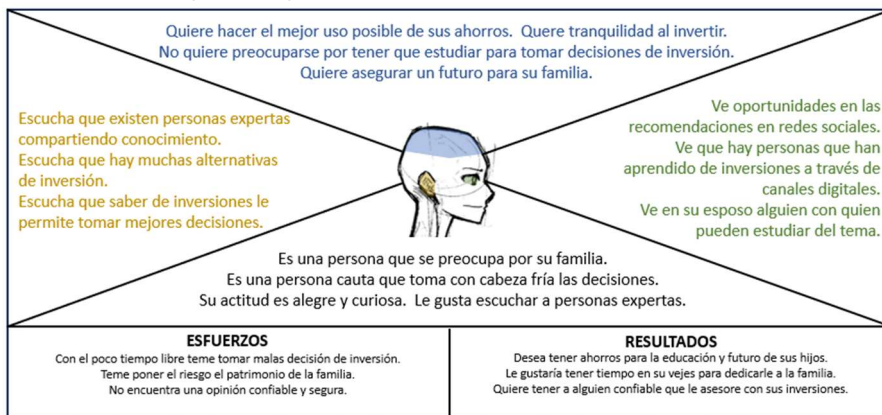
Ilustración 13 - Lienzo de Propuesta de Valor Vacantes Laborales

LIENZO PROPUESTA DE VALOR – SaaS Vacantes laborales



Por último, para el segmento que busca educación financiera que no sabe en quien confiar o le cuesta entender o aprender las habilidades necesarias para manejar su dinero o aprender de finanzas Bursitia ofrecerá educación de calidad certificada o avalada por entidades relevantes del mercado. También ofrecerá contenido gratis, pero cobrará por las herramientas de aprendizaje y una tutoría más cercana.

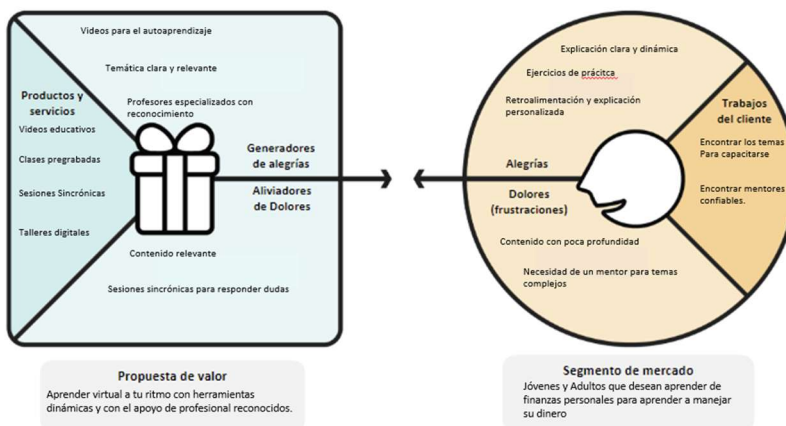
Ilustración 14 - Mapa de Empatía María



El conocimiento financiero no necesariamente es fundamental para conseguir un trabajo en esa rama, personas de diferentes profesiones también están interesadas en conocer como invertir, cómo manejar su dinero y como gestionar sus finanzas familiares. La educación financiera gratuita es clave para el modelo de negocio al crear una reputación y atraer clientes hacia los servicios de pago.

Ilustración 15 - Lienzo Propuesta de Valor Contenido Educativo

LIENZO PROPUESTA DE VALOR – Contenido educativo



Uniendo los tres segmentos la promesa de valor general de Bursitia es Fortalecer el mercado laboral del área financiera al promover el ajuste entre empresas y colaboradores altamente capacitados para los roles necesarios.

#### **4.1.4 Definición de la propuesta de valor, validación del producto y sondeo del consumidor**

Para la definición de producto y la promesa de valor se realizaron entrevistas a los 3 segmentos de mercado. Para el segmento de Personas del área de Gestión Humana que buscan personal de cargos medios y operativos para las áreas financieras se entrevistó a 2 personas encargadas de los procesos de selección.

El segundo segmento, el de estudiantes, participaron 17 personas en un focus group para conocer sus reacciones sobre el modelo de negocio y por último se entrevistaron 4 personas que pertenecen al tercer segmento que es el relacionado con finanzas personales. Las preguntas de las entrevistas pueden ser consultadas en el Anexo 1.

Para el segmento 1 la entrevista buscó validar los dolores al momento de conseguir talento en las áreas financieras y también cuales pueden ser los generadores de alegrías. La entrevista fue aplicada a 2 personas que lideran las áreas de talento de empresas del sector construcción y del sector financiero. Se registraron los siguientes hallazgos:

- Plataformas como CompuTrabajo y elEmpleo son herramientas obligatorias para publicar vacantes. LinkedIn está tomando fuerza, pero el precio de la herramienta una limitante al momento de usarla de manera masiva.
- Recurrir a universidades es una forma de apoyarse para conseguir candidatos de áreas específicas.
- Los procesos de gestión de talento tienen mucha manualidad en especial en el relacionamiento y comunicación con los candidatos. Se están explorando mecanismos tecnológicos para facilitar esta tarea.
- Outlook y el correo electrónico siguen siendo el canal más relevante al comunicarse con los candidatos e incluso con los clientes internos; aquellos que solicitan nuevos colaboradores.
- Los filtros y selección de hojas de vida siguen siendo procesos manuales.
- No existe un repositorio de hojas de vida organizado. Se mantienen carpetas de archivos en Windows.

Con base en lo anterior, se evidencia una clara necesidad de sistematización del proceso y de organización de información. Procesos que ayuden a filtrar candidatos y que les permita una comunicación bidireccional efectiva y organizada generaría eficiencia al proceso.

Para el segundo segmento, conformado por jóvenes con poca experiencia que buscan empleo en áreas financieras, se realizó un focus group con 17 estudiantes de maestría de finanzas donde los participantes opinaron y debatieron sobre 10 preguntas relacionadas con los procesos de búsqueda de trabajo y la ruta para progresar en el ámbito laboral. Las preguntas se encuentran disponibles en el Anexo 1.

De este ejercicio se identificó lo siguiente:

- Las pasantías y las relaciones de las universidades con las empresas son una herramienta clave para la vinculación laboral.
- La reputación de la universidad o entidad de donde se obtuvo el título juegan a favor de lograr un nuevo trabajo.
- Consideran que los cursos en línea no pesan en la hoja de vida debido a que no tienen la misma rigurosidad y duración que una especialización o una maestría.
- Tener clara la temática de la entrevista y prepararse aumenta la probabilidad de obtener un empleo.
- Las plataformas como elEmpleo, CompuTrabajo y LinkedIn son usadas para buscar nuevos empleos. Sin embargo, los participantes consideran que es difícil no saben si sus hojas de vida tienen visibilidad.
- Consideran que los formatos no son amigables y tienen dificultades para crear una hoja de vida acorde a la vacante.
- Sienten frustración porque no saben cómo presentar sus habilidades y conocimientos a través de aplicaciones en línea.
- Formatos de hoja de vida y una aplicación más sencilla les facilitarían el proceso.
- Consideran que las áreas de gestión humana no dan retroalimentación cuando no son seleccionados. Les gustaría tenerla para saber en qué deben mejorar.
- Ser recomendado o referido lo consideran como una forma de tener visibilidad para que sean escogidos en el proceso de selección.

El focus group dejó claro que la percepción es que la educación en línea aún carece de impacto en el ámbito laboral. Ofrecer guía y capacitación puede mejorar la expectativa del candidato. Las alianzas con universidades y empresas puede ser un factor relevante para complementar el ecosistema de Bursitia.

Por último, para el segmento de adultos que desean aprender de finanzas personales para aprender a manejar su dinero se entrevistaron a 4 personas con poca experiencia financiera y con liquidez suficiente para ahorrar e invertir. En la entrevista se indagó sobre las fuentes de información para la toma de decisiones de inversión y los mecanismos en línea que usan para aprender a manejar sus finanzas. Se incluyeron preguntas sobre cursos en línea y factores relacionados con la demanda de estos. Las preguntas de la entrevista se pueden consultar en el Anexo 1

Del segmento de personas naturales se entrevistaron 2 abogados, un ingeniero de sistemas y una arquitecta. Con sus opiniones y respuesta se identificó:

- Las diferentes profesiones tienen muy poco acercamiento en temas financieros y los profesionales de estas carreras no presentaron interés durante la universidad. El interés nació luego de tener excedentes de capital para invertir.
- Temen invertir por desconocimiento. Prefieren el CDT o mercado inmobiliario por la seguridad.
- YouTube y redes sociales se convierten en fuentes de información. La mayoría duda de algunos influenciadores de redes sociales por su afán de tener visualizaciones. No saben si confiar o no. Prefieren YouTube.
- Los amigos y familiares que conocen del tema se convierten en fuente de información y asesoría.
- Por lo complejo de los temas financieros la mayoría prefiere aprender de manera presencial o tener a alguien que los guíe y le ayude a responder las dudas.
- Para finanzas personales no les interesa el título. Buscan en YouTube temas puntuales para resolver dudas financieras en el trabajo.
- Temas de finanzas podrían estar acompañados de educación sobre emprendimiento.

De este segmento se puede extraer que la credibilidad es un fundamental para el crecimiento del canal y el blog. Las redes sociales ayudan a conseguir seguidores, pero quienes en realidad quieren aprender siguen consultando YouTube. Las tutorías sincrónicas en las que se puedan realizar preguntas y resolver dudas agregan valor a la experiencia de aprendizaje.

Gracias a la información obtenida en las primeras entrevistas se creó una primera versión de lo que sería el modelo de negocio de Bursitia. Este modelo se les presentó a los actores claves para recibir retroalimentación y así lograr el modelo sostenible. Se realizaron entrevistas de validación del producto a los siguientes perfiles:

- Clientes potenciales
- Empresarios
- Experto técnico
- Aliado Clave
- Expertos en Sostenibilidad

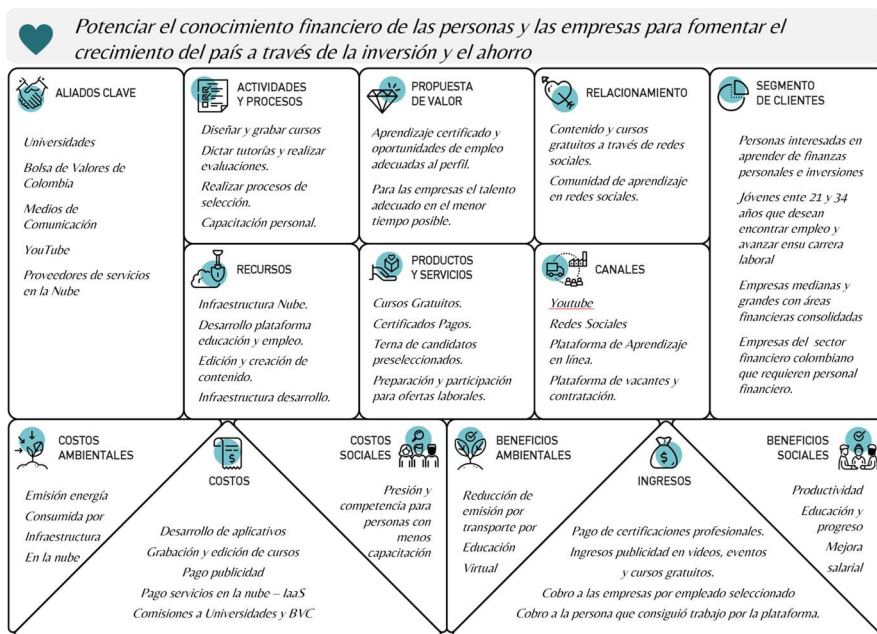
Los clientes potenciales brindaron su perspectiva del producto y que tan atractiva fue la propuesta de valor. Los empresarios se interesaron por la forma de monetizar, la rentabilidad y escalabilidad del negocio. Los expertos técnicos validaron la viabilidad de los productos y servicios ofrecidos y los expertos en sostenibilidad nos dieron recomendaciones sobre cómo abordar esta perspectiva en el modelo de negocio.

Los aliados claves juegan un papel fundamental para la promesa de valor de Bursitia por lo que se entrevistaron personas de universidades y de la bolsa de Valores de Colombia con el fin de entender sus necesidades y validar si hay interés en compartir su nombre en certificaciones de cursos en línea ofrecidos por Bursitia.

### **Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio**

Gracias a la validación se reconocieron oportunidades de mejora en cada uno de los componentes del modelo de negocio de Bursitia. La propuesta de valor se estableció como potenciar el conocimiento financiero de las personas y las empresas para fomentar el crecimiento del país a través de la inversión y el ahorro.

Ilustración 16 - Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Para el segmento de educación financiera se escucharon recomendaciones de tener cursos básicos de contenido gratuito y otros con inicios gratuitos con pago para continuarlo y terminarlo. Se mantiene el modelo de Pagos de certificaciones, pero escalonada. Por un valor se puede obtener certificación de terminación emitida por Bursitia y por un extra se puede elevar la calificación a un reconocimiento por una Universidad. De este valor extra se le otorgará un porcentaje a la Universidad y otro para Bursitia. Así se cubre el riesgo de no lograr convenios con universidades.

Basado en los comentarios de las entrevistas, se podría crear un ecosistema de profesores para atender tutorías personalizadas a través de la plataforma. Este modelo podría probarse una vez Bursitia tenga una masa de clientes importante y así abrir la puerta a nuevos docentes. Estos docentes deberán ser certificados antes de empezar a dictar tutorías.

En cuanto a la relación con los aliados claves, se iniciaron conversaciones para crear contenido para la Bolsa de Valores usando su marca y plataforma educativa. Aunque esta ruta no es la originalmente planeada, le abre a Bursitia la posibilidad de generar ingresos al participar en un porcentaje de las ventas de los cursos a través de la entidad. Con esta alianza se consolida la experiencia de Bursitia para desarrollar contenido educativo de calidad y fácil de entender para no financieros.

Para las personas que buscan empleo, el éxito de la plataforma estará en la facilidad para publicar la hoja de vida, participar en el proceso de selección de la forma adecuada y de mantener el contacto con las personas que buscan empleo. La fortaleza de las marcas en redes sociales es clave para hacerle frente a la desconfianza que generan las estafas con propuestas de empleo.

Por último, reducir costos y tiempo de contratación junto con encontrar al mejor candidato posible son la clave para llegarle a las empresas y aumentar la base de vacantes disponibles. El enfoque hacia empresas del sector financiero como bancos y entidades de inversión se plantea como el primer mercado a atender y después expandirse a empresas del sector real.

Dentro de su modelo de negocio Bursitia quiere un impacto social para potenciar la educación y las empresas en Colombia a la vez que mantiene bajas las emisiones. Se trabajarán con servicios en la nube que busquen una huella de carbono 0 así como reducir las emisiones al reemplazar la educación presencial con la educación virtual. Estudiar en el horario que conviene y sin desplazamiento también mejora la calidad de vida de las personas que quieren un futuro mejor.

### **Encuesta de Sondeo del Mercado y Ajuste de Producto**

Por último, para entender el mercado actual y evaluar el ajuste del producto con el mercado (producto market fit) se realizó una encuesta masiva a través de redes sociales a personas seguidoras de Bursitia y del Fundador Julian Villamizar. En la actualidad los seguidores de Bursitia están enfocados en inversión y trading por lo que no conocen la propuesta de valor que se desarrolla en el presente trabajo. Al igual los seguidores de Julián Villamizar, más de 4.000 en LinkedIn, su enfoque difiere de los cursos en línea y se enfoca en las finanzas e inversión.

*Tabla 18 - Ficha Técnica Encuesta*

<b>Ficha Técnica de la Encuesta</b>	
Objetivo de la Encuesta	Conocer el perfil de las personas que encuentran en la educación virtual una alternativa para mejorar sus conocimientos. Determinar la aceptación del producto y las características de este.
Población Objetivo	Seguidores de Bursitia y de Julián Villamizar. Personas interesadas por expandir sus conocimientos sobre finanzas e inversiones.

Tamaño de la muestra	La encuesta fue lanzada por publicaciones en el LinkedIn, Twitter y YouTube de Bursitia y de Julián Villamizar para asegurar que fueran personas interesadas en finanzas. De una total de 497 visualizaciones de la publicación de LinkedIn y 183 del video seleccionado de Bursitia para la publicación de la encuesta. 100 personas contestaron de las cuales 61 han tomado cursos en línea. El 82% son personas menores de 45 años.
Cobertura de la Encuesta	Dado que más del 90% de los seguidores de Bursitia son colombianos, esta cubre los intereses de las personas que buscan educación en Colombia. No se conoce la distribución geográfica de los seguidores de Julián Villamizar, pero se estima una distribución similar.
Técnica de Muestreo	Muestreo no probabilístico.
Instrumento de Recolección de Datos	Formulario en línea de Tally.so compartido en redes sociales.
Tabulación y Análisis	Tabulación automática a través de archivo .CSV y analizado con Power BI.
Materiales y Costos	Sin costo. Uso de licencia gratuita de Tally.so y distribución gratuita a través de redes sociales.

De la encuesta se identificaron las siguientes hipótesis para el desarrollo del producto y la estrategia de mercadeo, la explicación y el detalle de las conclusiones se encuentran en la Tabla 19.

**Hipótesis:**

- Hay mayor demanda de cursos en línea de adultos jóvenes en edad productiva. El mercado tiene potencial de crecimiento en especial en quienes consideran que los cursos en línea aún no ofrecen el nivel y reconocimiento de la educación formal.
- Las personas con estudios de especialización y maestría en adelante son quienes más consumen cursos en línea posiblemente para mantenerse actualizados y desarrollar habilidades prácticas. Dado que ya cuentan con títulos que les permite avanzar en su carrera les interesa más el conocimiento que el título.
- Las personas de pregrado y sin posgrado recurren a la educación presencial o formal dado que los cursos en línea aún no cuentan con el mismo reconocimiento laboral que la educación universitaria.
- Se identificó un nicho de personas mayores que podrían preferir los cursos en línea para aprender a su ritmo sin la presión de otros estudiantes.

- La utilidad, flexibilidad y aprovechamiento del tiempo son atractivos que se destacan de los cursos virtuales.
- El networking, resolución de dudas, retroalimentación, calidad del contenido y reconocimiento de la certificación aumentarían la demanda de cursos en línea.
- La suscripción mensual podría tener un valor entre USD 15 y USD25 con posibilidad de subir a USD50 según los servicios ofrecidos. Pagarían USD30 por servicios adicionales.

### Identificación del encuestado

Se realizó una encuesta a 100 seguidores del Fundador Julián Villamizar y Bursitia a través de redes sociales para conocer el perfil de quienes ven en la educación en línea una alternativa para progresar en su carrera.

### Resultados de la Encuesta

A continuación, se presentan los detalles de la encuesta de los hallazgos mencionados con anterioridad.

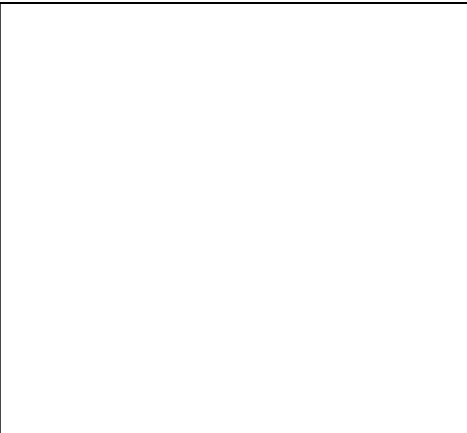
Tabla 19 - Resultados de las Encuesta

<p>61 personas han pagado por educación en línea lo que equivale al 61% del total de los encuestados lo que da una primera impresión de que la educación en línea está creciendo y aún hay espacio para seguir profundizar el mercado.</p>	<p><i>Ilustración 17 - Encuestados que han pagado por cursos en línea</i></p> <p>Has pagado por cursos o educación en línea</p> <table border="1"> <caption>Data for Ilustración 17</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>61</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>39</td> <td>39%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Si	61	61%	No	39	39%									
Respuesta	Cantidad	Porcentaje																	
Si	61	61%																	
No	39	39%																	
<p>Del total de encuestados, el mayor apetito por educación en línea paga está en las personas entre 26 y 45 años. En este rango de edad se evidencia que las personas entre 26 y 35 años han pagado en mayor proporción cursos comparado con otros rangos de edad. Se plantea la hipótesis que a futuro se espera que la educación en línea sea más atractiva a la educación presencial formal.</p> <p>Con base en esos datos se pueden plantear las siguientes hipótesis: La mayoría de los menores de 25 años no han pagado cursos en línea posiblemente porque están en su etapa de pregrado. Los de 26 a 25 años que son quienes están creciendo</p>	<p><i>Ilustración 18 - Encuestados por rango de edad y pago de cursos en línea</i></p> <p>Cuál es tu rango de edad</p> <p>Has pagado cursos ● No ● Si</p> <table border="1"> <caption>Data for Ilustración 18</caption> <thead> <tr> <th>Rango de edad</th> <th>No pagado</th> <th>Si pagado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>19 a 25 años</td> <td>9</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>26 a 35 años</td> <td>7</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>36 a 45 años</td> <td>17</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>46 a 55 años</td> <td>2</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Mayor a 55 años</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de edad	No pagado	Si pagado	19 a 25 años	9	4	26 a 35 años	7	18	36 a 45 años	17	27	46 a 55 años	2	9	Mayor a 55 años	4	3
Rango de edad	No pagado	Si pagado																	
19 a 25 años	9	4																	
26 a 35 años	7	18																	
36 a 45 años	17	27																	
46 a 55 años	2	9																	
Mayor a 55 años	4	3																	

laboralmente son los más propensos a pagar cursos en línea. La generación de 36 a 45 años se considera una generación de transición.

Por último, llama la atención el aumento mayor a 45 posiblemente por la facilidad para aprender de manera autónoma y no estar en espacios con personas más jóvenes que van a otro ritmo.

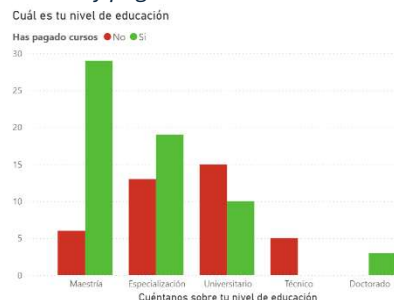
Los hallazgos van en línea con la propuesta de valor ya que los rangos de edades de mayor apetito están alineados con quienes tiene oportunidades de ascenso y deben desarrollar nuevas habilidades para lograrlo.



Los datos también muestran que quienes ya tienen maestrías son más propensos a seguir aprendiendo y mantenerse actualizados con cursos en línea. Este comportamiento puede deberse a que los cursos virtuales aún no tienen el potencial o credibilidad ante las empresas para que el estudiante pueda avanzar en su carrera.

La propuesta de valor de Bursitia está en línea con las preferencias de su público objetivo, a la vez que quiere explorar la participación en el rol Universitario al ofrecer mecanismos de aprendizaje y evaluación a las universidades.

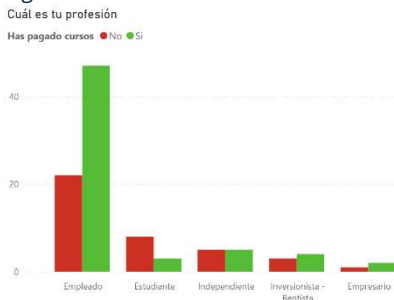
*Ilustración 19 - Encuestados por nivel de educación y pago de cursos en línea*



Los estudiantes son menos propensos a tomar cursos virtuales siendo el mercado objetivo profesionales que están avanzando en su carrera y que ya han cursado maestría.

El mercado objetivo está alineado con la propuesta de valor al ofrecerte a los graduados conocimientos para seguir avanzando en su carrera profesional.

*Ilustración 20 - Encuestados por profesión y pago de cursos en línea*



Quienes han pagado cursos en línea consideran que estos son útiles para mantenerse actualizado, encuentran un mecanismo fácil y práctico para adquirir conocimiento. Consideran que son útiles, resalta la flexibilidad y el aprovechamiento del tiempo.

Según la propuesta de valor de Bursitia, tiene sentido el asociarse con empresas para capacitar a sus empleados y generar valor para su crecimiento, así como para que las empresas también mejoren en sus capacidades.

*Ilustración 21 - Utilidad de los cursos en línea*





<p>En cuanto a búsqueda de conocimiento sin importar el certificado YouTube sigue dominando por encima de los cursos virtuales y las redes sociales.</p> <p>Se confirma que YouTube debe ser la línea para crecer en seguidores y atraerlos a los servicios de pago.</p>	<p><b>Ilustración 26 - Educación sin certificación preferida por los encuestados</b></p> <p>Si te importa el conocimiento y no el certificado. Entre las plataformas educativas y las redes sociales cuál prefieres para adquirir nuevo conocimiento. Selecciona la más útil para ti.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Plataforma</th> <th>Preferencia (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>YouTube</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Plataformas</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>ChatGPT</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Instagram</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>TikTok</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Plataforma	Preferencia (%)	YouTube	34	Plataformas	15	ChatGPT	8	Instagram	3	TikTok	1														
Plataforma	Preferencia (%)																										
YouTube	34																										
Plataformas	15																										
ChatGPT	8																										
Instagram	3																										
TikTok	1																										
<p>Las personas encuestadas en su mayoría están dispuestas a pagar menos de UD50 dólares mensuales por tutorías y servicios adicionales mensuales, siendo USD10 dólares el precio más frecuente. Hasta USD25 dólares podría ser un valor para probar para los servicios de suscripción mensual. Sin embargo, al ofrecer servicios adicionales que potencien los cursos en línea la tarifa promedio que estarían dispuestos a pagar es hasta de UD53 dólares.</p>	<p><b>Ilustración 27 - Intención de pago de los encuestados</b></p> <p>Cuántos dólares al mes pagarías por tener acceso a cursos, tutorías y oportunidades laborales.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Dólares</th> <th>Intención (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-10</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>10-20</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>20-30</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>30-40</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>40-50</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>50-60</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>60-70</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>70-80</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>80-90</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>90-100</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>100-120</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>120-140</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Dólares	Intención (%)	0-10	38	10-20	28	20-30	18	30-40	18	40-50	12	50-60	10	60-70	8	70-80	6	80-90	4	90-100	4	100-120	1	120-140	1
Rango de Dólares	Intención (%)																										
0-10	38																										
10-20	28																										
20-30	18																										
30-40	18																										
40-50	12																										
50-60	10																										
60-70	8																										
70-80	6																										
80-90	4																										
90-100	4																										
100-120	1																										
120-140	1																										
<p>Para el servicio de vacantes los potenciales clientes estarían dispuestos en su mayoría a pagar hasta un cuarto de su salario mensual.</p> <p>Por ser un tema salarial el cliente parece ser sensible al precio. Se debe evaluar si la propuesta de valor con el tiempo reduce la sensibilidad al precio al otorgarse mayor valor al candidato.</p>	<p><b>Ilustración 28 - Intención de pago por plataforma de vacantes</b></p> <p>Si una plataforma te ofrece vacantes laborales y además te capacita para participar en el proceso y obtener el trabajo. ¿Cuál es el valor máximo que pagarías si consigues el trabajo? ¡Es un único pago!</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Propuesta de Pago</th> <th>Intención (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Un cuarto de mi nuevo salario mensual</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>La mitad de mi nuevo salario mensual</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Tres cuartos de mi nuevo salario mensual</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Un salario mensual</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Propuesta de Pago	Intención (%)	Un cuarto de mi nuevo salario mensual	45	La mitad de mi nuevo salario mensual	10	Tres cuartos de mi nuevo salario mensual	5	Un salario mensual	2																
Propuesta de Pago	Intención (%)																										
Un cuarto de mi nuevo salario mensual	45																										
La mitad de mi nuevo salario mensual	10																										
Tres cuartos de mi nuevo salario mensual	5																										
Un salario mensual	2																										

Gracias a la encuesta se puede concluir que para la propuesta de valor de Bursitia está fundamentada reduciría los dolores que experimentan quienes buscan educación financiera en línea. La credibilidad y el acompañamiento deben ser pilares en el desarrollo del modelo de negocio.

El hallazgo más relevante fue la confirmación de la percepción de los cursos en línea como una formación complementaria, enfocada a mantenerse actualizado o adquirir habilidades específicas para un reto laboral. Bajo este panorama los cursos virtuales carecen del soporte necesario para el avance profesional y no se comparan con la validación que ofrece un diplomado, una especialización o una maestría. La propuesta de valor de Bursitia con cursos

técnicos y certificaciones con aliados del sector permitirá llenar esta brecha y posicionar su marca como un actor relevante como educación.

La mayor demanda de los cursos en línea se presenta en personas que ya terminaron el pregrado. Los estudiantes de carrera universitaria tienen todo lo necesario en las universidades. Sin embargo, la posibilidad de un aprendizaje híbrido o mecanismos para que los estudiantes refuercen su conocimiento o resuelvan dudas abre la puerta para que Bursitia sea un actor relevante para el acompañamiento a los estudiantes universitarios.

Se confirma también que el mercado es creciente con mayor apetito por mayores de 30 que fueron nativos digitales. A esta población, que se espera continúe con sus hábitos de educación digital, se le sumarán las nuevas generaciones para las cuales la educación deberá adaptarse para satisfacer la forma en que consumen contenido. El uso de economía conductual de Bursitia será relevante para encontrar una propuesta novedosa y atractiva para las próximas generaciones.

Los encuestados comentaron la necesidad de mayor interacción en la educación en línea. Las tutorías sincrónicas, la posibilidad de preguntar y de resolver dudas se hace necesaria para que los alumnos apropien el conocimiento. El servicio PRO de Bursitia cobra sentido como servicio pago al ser el valor agregado de la educación virtual. El conocimiento hoy es libre pero los mecanismos de aprendizaje son los que vale la pena pagar.

La empleabilidad y la educación van de la mano. Las personas están dispuestas a pagar por lograr su crecimiento profesional y conseguir trabajos mejor remunerados y más retadores. Los usuarios están dispuestos a pagar hasta un cuarto de salario por tener un nuevo trabajo. Bursitia se compromete en su propuesta de valor a no solo brindarles vacantes sino acompañarlos en el proceso para lograrla y de no hacerlo por lo menos fortalecer sus conocimientos para nuevas vacantes.

## **4.2. Análisis de la competencia**

Para el análisis de la competencia de Bursitia requiere un enfoque en las entidades que se están expandiendo hacia un ecosistema similar al que se plantea en este proyecto. Por consiguiente, se escogió una muestra de los líderes en cada uno de los segmentos.

En el segmento de educación junto con oportunidades laborales se escogió a LinkedIn un referente en cuanto a desarrollo tecnológico y crecimiento por su estrecha relación con Microsoft y su impacto global. LinkedIn ofrece a las empresas un portal para reclutar personal y a los miembros la posibilidad de pagar una suscripción premium para ser reclutado y formarse a través de LinkedIn learning.

Crehana está haciendo la transición de una plataforma educativa a un hub de gestión y potencialización del talento por lo que se convierte en un referente dada su experiencia en crear cursos cortos. Se considera que su enfoque está en habilidades blandas y no cuenta con importante experiencia en cursos relacionados con las finanzas. El fundador de Bursitia, Julián Villamizar, posee dos cursos en esta plataforma, pero basado en su experiencia considera que hay oportunidades de mejora en el proceso.

edX, una plataforma global, aliada de las universidades más importantes del mundo se perfila como una inspiración en el moldeo e impacto que quiere tener Bursitia. A diferencia de plataformas como LinkedIn Learning, Crehana, Platzi, edX ha logrado llevar créditos de maestrías y programas de posgrados completo a un ambiente completamente virtual. Julián Villamizar ha realizado diversos cursos en la plataforma y su experiencia en programación y experiencia de usuario inició gracias a esta plataforma.

Por último, para el segmento de redes sociales, el modelo de negocio de Mis Propias Finanzas es un referente dada su gran cantidad de seguidores y el impacto que tiene en las personas y la empresa. El modelo de cursos, creación de contenido y asesorías empresariales se perfila como una fuente interesante de ingresos para Bursitia.

Tabla 20 - Análisis Competencia Bursitia

Competencia				
Descripción	LinkedIn	Crehana	edX	Mis Propias Finanzas
Localización	Web y App - Global	Web y App - LATAM	Web y App - Global	Web, Redes Sociales, Colombia
Productos y servicios (atributos)	Oferta educativa a través de LinkedIn Learning haciendo visible los certificados obtenidos. Portal de empleos para empresas y candidatos.	Oferta educativa hacia habilidades técnicas con incursión reciente en habilidades blandas y profesionales.	Cursos profesionales impartidos por universidades.  Oferta de Créditos, micromasters e incluso maestrías certificadas.	Cursos pregrabados con sesión de preguntas y herramientas para fortalecer la teoría.

Precios	Recruiter Lite: 552.900 mes Learning: 101.596 mes	347.225 mensuales con suscripción anual para estudiantes.  Precio por volumen de licencias para plataformas corporativas.	Precios por curso y certificación. Desde gratis a programas completos de más de USD1.000.	Precio por cursos desde 394.000 pesos hasta cerca de un millón de pesos.  Ofrecen recursos gratuitos.  Servicios de pago para empresas. Capacitaciones y cursos.
Logística de distribución	Suscripción mensual online. Cursos por web y App	Suscripción mensual con pago anual. Cursos por web y App. Actividades con calificación automática y otras por tutores.	Cursos en línea con talleres y evaluaciones calificadas en algunos casos por mentores.	Cursos en línea y presenciales. Fuerte posicionamiento de contenido en redes sociales.
Estrategia Comercial	Se apalanca en la generación de contenido de los miembros de la red social y una fuerza comercial de la mano de Microsoft para el entorno empresarial.	Marketing Digital, presencia en redes sociales y conseguir estudiantes a través de programas de formación con empresas.	Reconocimiento de Marca y Publicidad desde las Universidades.	Generación de Contenido en Redes Sociales y Publicidad Digital.

La tabla anterior presenta una rápida mirada al panorama de Bursitia frente a los principales competidores de cada rama. Sin embargo, para determinar el posicionamiento de la empresa e identificar la ventaja de Bursitia se presenta a continuación un análisis por Precio, Producto, Plaza y Posicionamiento.

Para el modelo de negocio propuesto la variable precio por sí sola no nos brinda información completa por lo que se abordará un análisis combinado entre precio y producto. Lo anterior basado en los resultados de las entrevistas y validación que mostraron la importancia del reconocimiento de los cursos en el avance profesional que hace que, en el negocio de la educación, el precio no necesariamente sea la variable relevante al tomar la decisión.

El nombre de la entidad educativa y las oportunidades de crecimiento que brinda su título son aspectos fundamentales en la toma de decisión. Un usuario estará dispuesto a pagar un mayor precio si considera que las oportunidades laborales a las que puede acceder son mucho mejores que con un título, por ejemplo, de otra entidad.

Para evaluar esta condición se presenta a continuación un gráfico de dispersión donde se compara precio frente a relevancia. Relevancia entendida como una ponderación entre la

calidad del contenido relacionado con finanzas, la cantidad relacionado con finanzas y el reconocimiento en el ámbito laboral. Se le asignará una calificación de 1 a 10 para cada ítem de relevancia.

Tabla 21 - Score Competencia Bursitia

Indicador/Empresa	Bursitia	LinkedIn	Crehana	edX	Mis Propias Finanzas
Calidad del contenido	5	8	7	10	4
Cantidad del contenido	6	10	3	7	7
Reconocimiento laboral	8	4	2	7	2
<b>Total</b>	<b>6,3</b>	<b>7,3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4,3</b>

Bursitia no es la opción más económica pero sus alianzas con entidades claves el sector le permitirá encontrar el balance entre el precio y la relevancia. EdX se considera el referente con una oferta de cursos amplia, de calidad y que son impartidos por universidades de talla mundial.

Para profundiza en producto se encontró que Bursitia tiene un valor agregado frente a las otras plataformas con la propuesta de las tutorías sincrónicas virtuales que permitan resolver dudas y afianzar conocimientos. Se espera también que con la propuesta de evaluaciones presenciales certificadas por entidades reconocidas permita impulsar el reconocimiento de estudiar en Bursitia.

Tabla 22 - Comparativo Apoyo al Estudiante y Evaluación Competencia Bursitia

	Bursitia	LinkedIn	Crehana	edX	Mis Propias Finanzas
Acompañamiento al aprendizaje	Sincrónico	No disponible	Preguntas foro y tutor	Foro de preguntas y retroalimentación	No disponible
Evaluación y reconocimiento	Evaluación en línea y Presencial	Evaluación en línea	Evaluación virtual realizada por personas	Evaluación virtual realizada por personas	No disponible

Para la plaza Bursitia estará en los canales más relevantes al momento de compartir contenido de calidad y de mayor profundidad. Pese al auge de redes sociales como TikTok, dado el perfil

profesional del mercado objetivo mantener el foco en YouTube, LinkedIn e Instagram permitirá segmentar mejor el mercado y optimizar el gasto en publicidad.

Tabla 23 - Contenido y Presencia en Redes Competencia Bursitia

	Bursitia	LinkedIn	Crehana	edX	Mis Propias Finanzas
Distribución	Virtual (sincrónico y asincrónico)	Virtual (asincrónico)	Virtual (asincrónico)	Virtual (asincrónico)	Virtual y Presencial (sincrónico)
Redes sociales	LinkedIn, YouTube e Instagram	LinkedIn, pauta redes sociales	Pauta redes sociales, Instagram	Pauta redes sociales	Tik Tok, Instagram, YouTube, Facebook
Contenido gratuito	Si	Si	No	Si	Si

La oferta sincrónica y asincrónica permitirá a Bursitia reforzar el conocimiento y lograr su propuesta de valor. Salirse de un modelo completamente sincrónico permite reforzar la relevancia de los cursos con un grado de escalabilidad adecuada. Se busca el correcto balance entre escalabilidad y cumplimiento de la promesa de valor.

Por último, el posicionamiento se basa en la percepción de Bursitia como la opción para avanzar en el camino profesional superando las barreas que tiene la educación virtual. Los cursos de Crehana y LinkedIn Learning se enfocan en adquisición de habilidades para resolver problemas, pero aún no se consideran al nivel de una especialización o maestría por lo que no potencian la hoja de vida de los candidatos. EdX tiene mayor potencial en especial con los cursos que permiten créditos en maestrías y Mis propias finanzas se queda en un nicho de finanzas personales y para empresas. El valor que diferenciará a Bursitia de las demás empresas es la directa relación entre la educación y la empleabilidad.

A continuación, se presentará un detalle de cada competidor de Bursitia.

#### 4.2.1 LinkedIn

El competidor más fuerte que tiene el ecosistema más desarrollado. Cuenta con sección de cursos pagos y una robusta plataforma de contratación. Sin embargo, su gran tamaño también puede ser su gran debilidad. La plataforma Recruiter facilita conseguir una gran cantidad de hojas de vida, pero también aumenta la carga operativa para seleccionar los candidatos

ideales dentro de una masa de aplicantes cada vez mayor. Su volumen también se presta para que llegue un alto porcentaje de candidatos que no cuentan con el perfil para el cargo.

**Ventaja Competitiva:** Bursitia es una plataforma de nicho que realiza el trabajo de selección por el área de gestión humana asegurando una reducción considerable en el tiempo de contratación, así como en la carga operativa. El pago como porcentaje del salario del candidato puede verse alto, no obstante, este costo se diluye en la recuperación de tiempo del equipo de gestión humana y otras áreas en el proceso de contratación.

#### 4.2.1 Crehana

Con una amplia oferta de cursos y la intención de llegar al mercado empresarial Crehana se convierte en un referente de educación en línea. Pese al amplio catálogo de cursos, sus evaluaciones no son robustas y la credibilidad e impacto de los cursos para el avance profesional es limitado.

**Ventaja competitiva:** Bursitia cuenta con cursos altamente especializados en un área donde Crehana tiene avances superficiales. La metodología de práctica y evaluación, junto con el reconocimiento de universidades y entidades del sector busca darles mayor credibilidad e impacto a los cursos.

#### 4.2.3 edX

Esta plataforma de cursos cuenta con el respaldo de reconocidas universidades a nivel mundial. Sus cursos son robustos, con evaluaciones de mayor exigencia y certificaciones pagas de mayor reconocimiento. edX es el referente al momento de lograr una mayor credibilidad en los cursos virtuales.

**Ventaja Competitiva:** Bursitia complementa la educación con las vacantes financieras lo que aumenta el éxito de los candidatos al aplicar a vacantes de esta rama.

#### 4.2.4 Mis propias Finanzas

Una entidad reconocida en Colombia y redes sociales por su asesoría relacionada con finanzas personales. Su presencia en redes le permite incursionar con cursos y eventos para personas naturales y empresas.

**Ventaja competitiva:** Bursitia tiene un alto nivel de profesionalismo en su contenido, cursos, asesorías y eventos. Se mantendrá esta línea con los profesionales que sean contratados para su expansión. La integridad, objetividad y confianza son las grandes ventajas de Bursitia frente a otros influenciadores.

### **4.3. Estrategia y plan de introducción de mercado**

Bursitia tiene una ruta de implementación por fases, esta parte desde la generación de contenido en redes sociales, pasando por la plataforma educativa hasta llegar a conformar el ecosistema de empleabilidad.

#### **Primera Fase: Consolidación Creación de Contenido de Educación Financiero en redes sociales.**

Se creará una parrilla de contenido recurrente para plataformas de redes sociales. YouTube, LinkedIn e Instagram serán las redes objetivo con videos educativos en YouTube y Tips financieros en Instagram y LinkedIn

Este contenido tiene como objetivo posicionar la marca y mejorar la reputación al igual que generar ingresos por pauta. Durante esta etapa el crecimiento será orgánico y no se realizará gasto en pauta.

#### **Segunda Fase: Desarrollo de cursos gratuitos – Diseño de plataforma de cursos.**

Con el fin de fortalecer la marca y el contenido disponible para los usuarios se publicarán cursos gratuitos. A su vez se iniciará el diseño y desarrollo de la plataforma de educación y evaluación. Este sistema tendrá como objetivo canalizar la oferta de pago y limitar el acceso de las funciones correspondientes a la suscripción PRO.

Para esta fase la publicidad se realizará por redes sociales con pauta en LinkedIn, YouTube e Instagram.

### Tercera Fase: Lanzamiento plataforma de cursos.

Luego de posicionar la marca se lanzará la plataforma de cursos certificados, se continuará con la publicidad paga en redes sociales y se iniciará el acercamiento con las empresas y Universidades.

Las empresas son fundamentales para obtener y gestionar vacantes. Con las universidades se buscará el relacionamiento para que usen la plataforma de evaluación para su oferta de cursos virtuales.

### Cuarta Fase: Ecosistema de empleabilidad.

Se fortalecerá la presencia en LinkedIn a través de la publicación de ofertar de empleo y se iniciará la labor comercial para ofrecer el entrenamiento para que las personas adquieran su posición o empleo deseado.

#### 4.3.1 Estrategia de ventas y presupuesto

A continuación, se presentan las estrategias de promoción, comunicación y distribución.

Tabla 24 - Estrategia de Promoción Bursitia

<b>Estrategia de promoción (nombre):</b> Visibilizando la Calidad				
<b>Propósito:</b> Aumentar la visibilidad, seguidores y clientes pagos de los servicios de Bursitia. Lograr que el contenido gratuito y las comunicaciones de marca lleguen al mercado objetivo. Lleven a los usuarios que consumen contenido gratuito hacia los servicios pagos.				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
Estructurar la parrilla de contenido y directriz para su creación. Validación del contenido creado, canales de distribución y frecuencia de publicación.	Herramientas de ofimática y CRM	Mensual	Derivado del salario mensual	Editor General
Creación de Contenido para redes sociales con base en la oferta de cursos y el contenido de análisis gratuito de la plataforma y Canal de YouTube.	Software de Diseño y edición de video. ChatGPT	Semanal	Derivado del salario mensual	Creador de Contenido
Publicación del contenido según métricas de redes sociales, manejo de comentarios, respuesta asertiva.	Plataformas de redes sociales. Ofimática. ChatGPT	Diario	Derivado del salario mensual	Manager Redes Sociales
Gasto en Google Ads y Facebook Ads para generar la visibilidad de contenido en redes sociales.	Plataformas de redes sociales. Ofimática. ChatGPT	Mensual	500.000	Manager Redes Sociales
<b>Costo Total</b>			<b>500.000</b>	

Tabla 25 - Estrategia de Comunicación Bursitia

<b>Estrategia de comunicación (nombre):</b> Potencia tu carrera financiera con Bursitia				
<b>Propósito:</b> Posicionar a Bursitia como el lugar para aprender de finanzas y avanzar en la carrera profesional. El mensaje será dirigido a profesionales entre 24 y 45 años que desean avanzar en su carrera profesional, consumen contenido financiero y están buscando activamente trabajo. Las comunicaciones se distribuirán a través de los shorts de YouTube, Reels de Instagram y publicaciones en LinkedIn.				
Actividad	Recursos	Ejecución	Costo	Responsable
Definir el mensaje a comunicar y la estrategia de comunicación.	Herramientas de ofimática	Mensual	Derivado del salario	Editor General
Creación de Contenido para redes sociales con base en directriz y mensaje definido por Edición General.	Software de Diseño y edición de video. ChatGPT	Semanal	Derivado del salario mensual	Creador de contenido
Publicación del contenido según métricas de redes sociales, manejo de comentarios, respuesta asertiva.	Plataformas de redes sociales. Ofimática. ChatGPT	Semanal	Derivado del salario mensual	Manager Redes Sociales
Implementar alianzas con medios de comunicación para distribuir el contenido gratuito. Ejemplo, curso gratuito sincrónico para oyentes de Primera Página Radio.	Plataformas de redes sociales. Ofimática. ChatGPT	Mensual	800.000	Manager Redes Sociales
<b>Costo Total</b>			<b>800.000</b>	

Tabla 26 - Estrategia de Distribución Bursitia

<b>Estrategia de distribución (nombre):</b>				
<b>Propósito:</b> Distribución en marketing que maximiza la visibilidad y accesibilidad de un producto mediante redes sociales, blogs o campañas de email marketing.				
Actividad	Recursos	Ejecución	Costo	Responsable
Activación de contenido pago a través de redes sociales.	Plataformas de redes sociales	Semanal	300.000	Manager Redes Sociales
Creación de landing pages para atraer interés a cursos o vacantes específicas.	Plataformas No-code para creación de landing pages.	Mensual	700.000	Manager Redes Sociales
<b>Costo Total</b>			<b>1.000.000</b>	

## 5. Aspectos Técnicos

### 5.1. Ficha técnica de los productos y servicios

**Suscripción Candidato PRO:** Suscripción mensual de 15.000 pesos que le permite tener acceso a contenido premium, plataforma de evaluación, descuentos en cursos certificados, ingreso a tutorías, participación prioritaria en procesos de selección y descuento del 50% si consigue trabajo a través de las vacantes de Bursitia.

Tabla 27 - Ficha Técnica Suscripción Candidatos PRO

Ítem		Descripción
Producto específico	Suscripción mensual Candidatos PRO	Suscripción mensual que permite el acceso a contenido premium, plataforma de evaluación, descuentos en cursos certificados, ingreso a tutorías, participación prioritaria en procesos de selección y descuento del 50% si consigue trabajo a través de las vacantes de Bursitia.
Nombre comercial	Suscriptores PRO	
Unidad de medida	Suscripción	Se contabilizará una suscripción activa como aquella que ha recibido un pago mensual anticipado. El valor sugerido es de 15.000 pesos colombianos.
Descripción general:	Beneficios del Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido Premium: análisis especiales de empresas y de coyuntura económica.</li> <li>- Plataforma de Evaluación: Acceso a plataforma de práctica y evaluación de para los cursos gratuitos. Certificación de la plataforma.</li> <li>- Descuento en cursos certificados: Descuentos en cursos certificados por entidades o universidades.</li> <li>- Tutorías: Acceso a tutorías sincrónicas con cupo limitado.</li> <li>- Participación prioritaria procesos de selección. Posición en las primeras posiciones de los procesos de selección.</li> <li>- Descuento en Vacantes: 50% de descuento en la comisión por obtener una vacante.</li> </ul>
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	Se aplicará descuento por pago anual anticipado. El acceso a la plataforma solo permite un usuario en simultaneo, la misma cuenta no podrá ser utilizada en más de un dispositivo a la vez.
Validez de la oferta	Periodo de renovación	La plataforma tendrá una suscripción mensual que podrá ser cancelada en cualquier momento. Se realizará el débito automático a través de tarjetas de crédito o pago a través de PSE o similares. Para pagos anuales se realizará un descuento entre el 10% y 15% según la temporada del año.
Normas de calidad aplicables		<p>La norma ISO 9001 es un estándar internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad (SGC) efectivo en una organización. Mejorar la calidad de los productos y servicios, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p>Cumplir con las normas de protección de datos y protección al consumidor (Ley 1480 de 2011), especialmente en lo relacionado con el comercio electrónico.</p>

**Cursos Virtuales / Certificaciones profesionales:** Cursos de pago único con duración mensual certificados por Bursitia, BVC o Universidades. El precio dependerá de la complejidad del curso y del aval de la certificación con valores entre los 150.000 y 1.500.000.

Tabla 28 - Ficha Técnica Cursos y Certificaciones

Ítem		Descripción
Producto específico	Cursos Certificados	Cursos de Larga Duración respaldados por una entidad relacionada con finanzas o una universidad.
Nombre comercial	Curso Certificado	
Unidad de medida:	Curso o Programa	Cada curso tendrá un valor según su complejidad y lo que defina la entidad certificadora. Un programa es un grupo de cursos que desarrolla una habilidad específica.
Descripción general:	Cursos	Bursitia ofrece la infraestructura de evaluación y podría crear o no el contenido del curso. La evaluación podrá ser virtual o presencial según las preferencias de las entidades certificadoras.
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	Una vez pago el curso, el alumno podrá terminarlo en el tiempo que considere pertinente. Se establece un máximo de 6 meses o según la entidad como vencimiento o tiempo límite para cumplir con el curso. En el caso de que existan cursos con tutor asignados la entidad certificadora podrá definir fechas límites para completar las secciones del curso.  Las evaluaciones serán por segmentos y se tendrá una evaluación final. Los porcentajes y la metodología de evaluación será definido por la entidad certificadora.
Validez de la oferta	Periodo de renovación	El precio de los cursos dependerá de su intensidad horaria y temática. El precio estará vigente hasta la fecha de iniciación del curso. Se realizará el pago a través de tarjetas de crédito, PSE o similares. Se darán descuentos por paquetes de cursos que completen un programa.
Normas de calidad aplicables		La norma ISO 9001 para un sistema de gestión de calidad (SGC) efectivo en una organización. Mejorar la calidad de los productos y servicios, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.  Cumplir con las normas de protección de datos y protección al consumidor (Ley 1480 de 2011), especialmente en lo relacionado con el comercio electrónico.

**Contenido educación financiero o informativo:** Contenido gratuito para difusión en redes sociales que proveerá ingresos por pauta.

Tabla 29 - Ficha Técnica Contenido Financiero

Ítem		Descripción
Producto específico:	Contenido Propio	Contenido educativo y de análisis gratuito disponible en redes sociales y en la plataforma. Busca afianzar la marca y crear interacciones para atraer clientes potenciales para los servicios pagos.
Nombre comercial:	Aprende con Bursitia	
Unidad de medida:	Contenido	Cada contenido será una publicación de video en redes sociales o contenido escrito en el blog o artículo disponible en la plataforma.
Descripción general:	Multimedia	El contenido de gratuito podrá ser: videos cortos de análisis económico, de análisis de inversiones, análisis de noticias, artículos de opinión, cursos cortos de formación gratuita.
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	Este contenido será gratuito generando ingresos por posicionamiento de marca y patrocinio.

**Tutorías:** Clases virtuales sincrónicas de duración de una hora donde se resolverán dudas de temas específicos. Su acceso será únicamente para candidatos PRO.

Tabla 30 - Ficha Técnica Tutorías

Ítem		Descripción
Producto específico:	Tutorías	Tutorías sincrónicas disponible para suscriptores.
Nombre comercial:	Tutorías	
Unidad de medida:	Tutoría	Tutoría realizada por espacio de 1 hora.

Descripción general:	Descripción del servicio	Tutoría de temática previamente definida por una hora. Se profundizará la temática disponible en los cursos gratuitos o noticias relevantes. Se dará espacio para preguntas y debate. Esta herramienta permite resolver duda y afianzar el conocimiento dentro de los candidatos PRO.
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	El acceso será restringido a 100 personas por tutoría, los cupos se asignarán por orden de registro y llegada. En caso de liberarse cupos se lanzarán notificaciones según el orden de registro para llenar los cupos. Se necesita registro previo y validación de identidad al iniciar la sesión.
Vigencia de la Oferta		Las tutorías estarán disponibles durante el horario definido para su realización. Solo los suscriptores a los servicios PRO y al curso podrá asistir a la tutoría.

**Eventos y cursos especiales:** Eventos de asistencia masiva de temáticas relevantes donde se tocarán temas de actualidad, se realizarán foros y presentaciones. Los eventos tendrán costo y descuento para los suscriptores PRO.

Tabla 31 - Ficha Técnica Eventos y Cursos Especiales

Ítem		Descripción
Producto específico:	Eventos Especiales	Evento de uno o varios días tipo feria de conocimiento financiero que contará con foros, presentaciones, clases e invitados especiales.
Nombre comercial:	Evento Especial	El nombre dependerá de la temática que se abordará durante esta feria.
Unidad de medida:	Evento	Evento realizado por año.
Descripción general:	Descripción del servicio	Foro o Feria de conocimiento y de empresas del sector financiero. Es un espacio para que las empresas se den a conocer y las personas aprendan en la práctica de las alternativas que tienen en el sector financiero.
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	El acceso será virtual y presencial, se creará un espacio para que empresas y proveedores puedan interactuar con posibles clientes. La venta de boletas se realizará con 3 meses de anticipación. Se buscará alianza con proveedores y empresas para financiar el evento. Los usuarios de la licencia candidatos PRO tendrán entrada con descuento. registro para llenar los cupos. SE necesita registro previo y validación de identidad al iniciar la sesión.

Vigencia de la Oferta		El acceso a eventos pagos especiales será para personas que hayan adquirido la entrada durante el tiempo de venta. Para suscriptores PRO existirá un descuento a definir por cada evento.
Normas de calidad aplicables		La norma ISO 9001 para un sistema de gestión de calidad (SGC) efectivo en una organización. Mejorar la calidad de los productos y servicios, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.  Cumplir con las normas de protección de datos y protección al consumidor (Ley 1480 de 2011), especialmente en lo relacionado con el comercio electrónico.

**Empleos en áreas financieras:** Se ayudará a las empresas a conseguir el candidato ideal para llenar sus vacantes de cargos relacionados con Finanzas. Se presentará una terna de finalistas, si alguno de ellos logra pasar el periodo de prueba se le cobrará a la empresa el 25% del salario mensual del trabajador una vez se cumpla el periodo de prueba. No se hará devoluciones de dinero si el profesional supera este periodo.

Tabla 32 - Ficha Técnica Empleos

Ítem		Descripción
Producto específico:	Plataforma empleabilidad	Servicio de selección y evaluación de candidatos para empresas.
Nombre comercial:	Llena tu vacante	
Unidad de medida:	Vacante cubierta	Se contabilizará cada vacante que sea cubierta y el candidato seleccionado logre pasar el periodo de prueba.
Descripción general:	Descripción del servicio	Las empresas compartirán por Bursitia sus vacantes. Bursitia actuará como un headhunter publicando la vacante, recibiendo candidatos y haciendo una preselección. Bursitia entregará una terna a la empresa para que participe en el proceso de selección. Con este servicio se busca que las empresas reduzcan el tiempo de contratación y encuentren el candidato ideal para sus posiciones vacantes. Se cobrará el 25% del valor del salario mensual del candidato o un mínimo de 1'000.000 de pesos.
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	El pago se realizará únicamente si el candidato seleccionado fue de la terna propuesta por Bursitia y este logra superar el periodo de prueba establecido por la empresa.

Vigencia de la Oferta		Las empresas podrán publicar sus vacantes sin ningún costo y sin ningún periodo de vencimiento. Se cerrará la vacante una vez se llene por un candidato de Bursitia o un candidato que consiga la empresa. Solo se cobrará cuando el candidato sea propuesto por Bursitia y este supere el periodo de prueba. Una vez hecho el pago no se dará devolución por el desempeño futuro del candidato.
-----------------------	--	--

**Candidatos Financieros:** Personas que deseen postularse para un nuevo empleo. De conseguirlo a través de Bursitia se les cobrará el 25% de un mes de salario.

Tabla 33 - Ficha Técnica Candidatos

Ítem		Descripción
Producto específico:	Candidatos	Participación en vacantes financieras de empresas aliadas de Bursitia.
Nombre comercial:	Candidatos PRO	Se contabilizará cada vacante que sea cubierta.
Unidad de medida:	Vacante cubierta	Candidato seleccionado para ocupar un cargo vacante.
Descripción general:	Descripción de las características técnicas del bien o servicio:	Los candidatos serán preseleccionados por Bursitia y serán llamados a entrevistas para evaluar su perfil psicológico y habilidades requeridas para el cargo. Para participar los candidatos deben ser usuarios de la plataforma. Los suscriptores PRO tendrán capacitaciones adicionales y preferencia sobre los procesos de selección.
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	El cobro se realizará independientemente si el candidato pasa o no el periodo de prueba. Se cobrará el 25% del valor del salario mensual del candidato
Vigencia de la Oferta		Los clientes que inicien el proceso de selección a través de Bursitia serán reportados a la empresa quien se encargará del descuento del 25% de su primer salario como pago por la contratación. El producto estará vigente desde su postulación hasta el fin del proceso de selección. Para los candidatos del servicio PRO tendrán acceso a asesorías especializadas.

**Asesoría personalizada para buscar trabajo:** Sesiones bajo demanda por un valor de 170.000 pesos la hora donde el candidato recibirá asesoría personalizada y consejos para presentar entrevistas y conseguir su próximo empleo.

Tabla 34 - Ficha Técnica Asesorías Personalizadas

Ítem		Descripción
Producto específico:	Asesoría de trabajo	Asesorías bajo demanda
Nombre comercial:	Alcanza una nueva posición	
Unidad de medida:	Asesoría	Se contabilizará cada asesoría contratada y efectivamente prestada.
Descripción general:	Descripción de las características técnicas del bien o servicio:	Bursitia realizará acuerdo con asesores profesionales y cobrará una comisión del 20% del total del servicio a Cambio Bursitia conseguirá clientes para asesorías y ofrecerá la plataforma de agendamiento.
Condiciones especiales	Descripción condiciones especiales	La asesoría deberá ser pagada con anticipación. Se devolverá el dinero únicamente si no se logra realizar la asesoría debido a incumplimiento del asesor. Un asesor que obtenga una calificación menor a 3.8 en promedio con 3 sesiones mínimo será puesto en programa de mejora.
Vigencia de la Oferta		Para quienes paguen la asesoría tendrán acceso a ella hasta el momento o calendario fijado. Una vez vencido el plazo no habrá devolución del dinero. Se cobrará una multa si el cliente reprograma antes de 2 días de la asesoría.  Para los asesores, recibirán el pago una vez concluya la asesoría descontándose la comisión de intermediación de Bursitia. En caso de que el usuario no asista a la capacitación se le reconocerá el valor pactado por la misma.

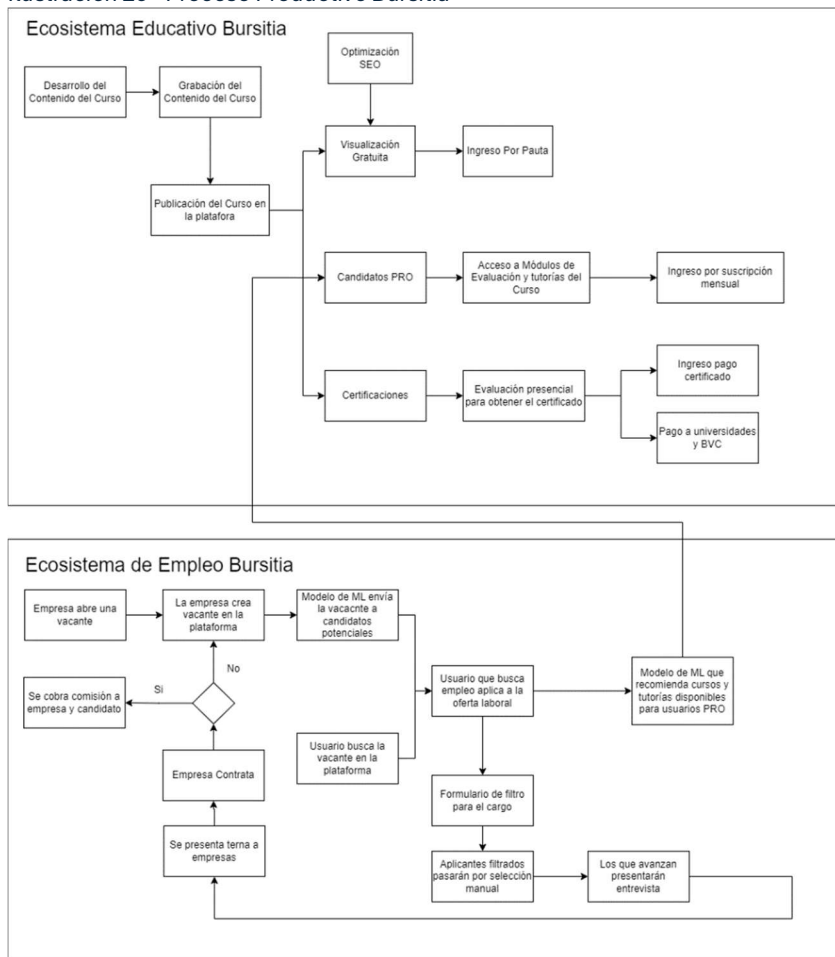
## 5.2 Proceso productivo o de prestación del servicio

Como se observa en la Ilustración 17 Bursitia es la fusión e interacción de 2 ecosistemas, el educativo y el de empleo. El ecosistema Educativo es el encargado de la capacitación de las personas para su avance profesional. Este está compuesto por el contenido gratuito, los cursos pagos y las certificaciones.

El Ecosistema de empleo será el que una a las empresas con quienes buscan trabajo en las áreas financieras. El punto de unión entre los dos modelos es la suscripción de candidatos PRO que le da acceso a las herramientas que potenciarán su avance laboral. Para su funcionamiento un modelo de Machine Learning es el encargado de sugerir la ruta adecuada de capacitación según las vacantes a las que el candidato está aplicando.

## 5.2.1 Proceso Productivo Bursitia

Ilustración 29 - Proceso Productivo Bursitia



### ECOSISTEMA EDUCATIVO

**Desarrollo del Contenido del Curso:** El editor general se encargará de definir la temática y el contenido del curso. El creador de contenido y el editor general trabajaran en conjunto para la creación de guiones y scripts de los cursos virtuales.

**Grabación del Curso:** Se contratará el servicio de grabación y edición de los cursos a una empresa especializada. El proceso debe tomar 2 días de grabación y dos de edición. La grabación se hará en las instalaciones de Bursitia.

**Publicación del Curso en la Plataforma:** Se publicarán los cursos gratuitos en YouTube y los pagos en la plataforma web.

**Optimización del SEO:** El Manager de Redes Sociales será el responsable de optimizar el SEO de los videos de YouTube y del portal web para lograr la mayor visibilidad posible en los buscadores.

**Visualización Gratuita e Ingreso por Pauta:** El contenido gratuito generará ingresos por la pauta de Google. Los videos de los cursos gratuitos y pagos tendrán publicidad menos intrusiva en su interior generando ingresos por patrocinadores.

**Candidatos PRO:** Se dispondrá de una plataforma web para la adquisición y administración de la suscripción. Una vez adquirida se tendrá acceso a nuevos cursos y a las herramientas de práctica y evaluación.

**Acceso a módulos de evaluación y tutorías del curso (Ingresos por Suscripción mensual):** El ingreso a esta sección solo será posible si se es suscriptor PRO. El acceso será bajo demanda según el material disponible en la plataforma.

**Certificaciones:** La plataforma de Bursitia emitirá certificados una vez se complete la evaluación. Esta certificación se puede descargar y se creará un vínculo de validación para compartir con tercero, incluso con plataformas como LinkedIn.

**Evaluación presencial para obtener el certificado:** Los cursos con certificación de Universidad deberán aprobar un examen presencial para asegurar que el candidato posee los conocimientos adecuados.

**Ingreso pago certificado:** Bursitia recibirá ingresos por los cursos pagados y el porcentaje correspondiente para los cursos certificados por Universidades.

**Pago a universidades y BVC:** Bursitia pagará una comisión a las Universidades por certificar los cursos.

## **ECOSISTEMA DE EMPLEO**

**Empresa abre una vacante en la plataforma:** Las empresas colocarán las vacantes en la plataforma de empleabilidad de Bursitia. El líder de selección recibirá la notificación y estará atento a los candidatos que se postulen para el cargo.

**Modelo de ML envía la vacante a candidatos potenciales:** Se envían notificaciones por correo electrónico o WhatsApp a los posibles candidatos para la vacante.

**Usuario busca la vacante en la plataforma:** Los usuarios podrán buscar y aplicar a las vacantes en la plataforma.

**Usuario que busca empleo aplica a la oferta laboral:** Una vez aplica a la oferta laboral la plataforma notificará al líder de selección quien delegará a los reclutadores el proceso de entrevista.

**Formulario de filtro para el cargo:** El formulario de aplicación tiene filtros que permiten reducir la cantidad de candidatos que pasarán a proceso formal.

**Aplicantes filtrados pasarán por selección manual:** Los profesionales de selección entrevistarán a los candidatos y seleccionarán una terna para presentar a la empresa.

**Modelo de ML que recomienda cursos y tutorías disponibles para usuarios PRO:** Una vez un candidato aplica a una vacante la plataforma le notificará de las herramientas disponibles para avanzar en su proceso.

**Se presenta terna a la empresa:** La empresa entrevistará a los 3 candidatos propuestos.

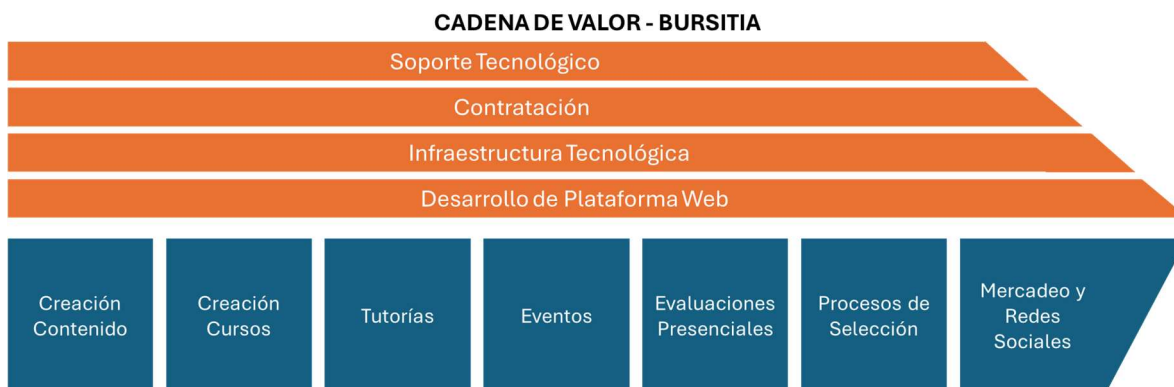
**Empresa contrata:** Si la empresa contrata un candidato se esperará a que cumpla el periodo de prueba.

**Se cobra comisión a la empresa y al candidato:** Una vez que el candidato supere el periodo de prueba la empresa cancelará el pago a Bursitia. Adicional, debitará del primer salario y girará a Bursitia el 25% del salario del candidato.

### 5.2.2 Cadena de Valor de Porter

A continuación, se presentará la cadena de valor de Porter con el fin de determinar las actividades primarias y las actividades de apoyo con el objetivo de optimizar la propuesta de valor.

Ilustración 30 - Cadena de Valor de Porter



### Actividades primarias

- Creación y grabación de cursos
- Creación y publicación de contenido gratuito
- Tutorías Sincrónicas
- Eventos especiales
- Evaluaciones presenciales
- Procesos de selección

### Actividades de apoyo

- Desarrollo de plataforma web
- Soporte tecnológico
- Contratación
- Infraestructura tecnológica

## 5.3 Recursos tecnológicos e infraestructura

A continuación, se presentará el plan de inversiones de Bursitia basado en 5 ejes: el de talento humano, el de software y hardware, maquinaria y equipo, la planta física y la licencia de operación. El tiempo necesario para iniciar la operación inicial de Bursitia será de 1 mes y se irán escalando funciones a lo largo del primer año de operación.

- **Talento humano:**
  - Docentes expertos en la materia y con metodología amigable de enseñanza: Contratador por horas para grabación de clases y dirigir tutorías.
  - Equipo de Grabación y Edición (Editor de Video, luces, escenografía, cámara, sonido): Contratación del equipo por curso grabado.
  - Desarrollador BackEnd y Despliegue: Profesional en Ingeniería de sistemas con experiencia en Javascript, Node JS.
  - Desarrollador FrontEnd: Diseñador con experiencia en Javascript, html, css.
  - Auxiliar de Operaciones: Técnico administrativo.
  - Reclutador: Profesional en Psicología y procesos de contratación.
  - Comercial Empresas: Persona con habilidades comerciales y fuerte relacionamiento en empresas del sector financiero.
  - Community manager – Diseñador: Profesional en diseño gráfico con conocimiento de marketing digital.
- **Software y Hardware:**
  - Davinci Resolve / Adobe / Clipchamp
  - Ordenador para Edición de Video
  - Servicio de Conexión a Internet
  - Licencia de Adobe
  - Licencia plataforma virtual (Zoom, temas o Meet)
- **Maquinaria y equipo:**
  - 2 cámaras profesionales
  - Luces
  - Escenografía
- **Planta física:**
  - Estudio de Grabación
  - Oficina
- **Licencias de operación:**
  - Certificaciones del AMV
  - Autorización para la Prestación del Servicio Público de Empleo
  - Registro SIC

- Registro Cámara de Comercio

## 5.4. Capacidad de Producción o Prestación del Servicio

- Cada 2 semanas se puede crear un curso corto de 1 hora 30 minutos. Se incluye diseño de contenido, ejercicios, evaluación, grabación y edición.
- Se prestarán 5 tutorías al día de lunes a viernes. Cada tutoría tendrá una duración de 1 hora. Se realizarán 2 en la mañana de 8 a 10 am y 3 en las noches de 6 a 9pm.
- Se realizarán exámenes presenciales 2 veces por mes los sábados de 8am a 12 del mediodía.
- Las entrevistas para nuevos candidatos se podrán realizar de 9am a 4pm de lunes a viernes.
- Se publicará contenido de educación financiera o informativo 3 veces por semana a través de Instagram y YouTube.

## 5.5 Requerimientos de inversión

El fundador adecuará una casa para el escenario de grabación, las cámaras, luces y equipos de edición. Está dispuesto a colocar 500 millones iniciales de capital de trabajo. Sin embargo, dados los costos de la plataforma web y la necesidad de contratar personal especializado para la grabación y edición requieren de un préstamo o capital de inversionista por 1.200 millones para soportar el funcionamiento de la compañía hasta que se cumplan las metas de crecimiento y la compañía genere flujo de caja suficiente para su operación y crecimiento. Solo hasta el 2027 el flujo de caja será positivo. Se estiman 300 millones de nuevos socios y 400 millones de créditos bancarios para iniciar y un segundó crédito de 800.000 para el desarrollo de la plataforma tecnológica.

Tabla 35 - Inversión en Activos Fijos Bursitia

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Requisitos técnicos
Infraestructura – Adecuaciones	Adecuación sala de grabación	1	5.000.000	Adecuación del espacio arrendado de por lo menos 42 m2 para montaje de grabación. Insonorización y muebles. Se realizará este gasto cada 6 meses para renovar la grabación.
Maquinaria y	Cámaras	2	5.000.000	Cámaras profesionales con grabación 4k a 60fps. Sony para videoblogs.

Equipo	Luces	4	500.000	Luces e implementos.
	Micrófonos	3	400.000	Micrófonos inalámbricos de calidad.
	Equipo Auxiliar de Grabación	1	2.000.000	Trípodes, cables, baterías y cargadores.
Equipo de comunicación y computación	Computador de Edición y Trabajo	1	10.000.000	Computador de mínimo 6 núcleos, 12 hilos, 32GB de RAM y RTX 4070 Super. 4tb de almacenamiento.
	Portátiles Personal	4	4.500.000	Ryzen 7 de 6 núcleos, 12 hilos, 16GB de RAM. RXT 4050.
Muebles y Enseres y otros	Equipo de Oficina y Muebles escenario	1	5.000.000	Muebles de Oficina.

\*El valor incluye impuestos y costos asociados a su compra y ubicación en el lugar donde operará el negocio.

Para la plataforma web se contratará un equipo especializado por un periodo de 2 años. Este equipo le dará vida a la plataforma web con funcionalidades offline para evitar el desarrollo de aplicativos específicos para iOS o Android. Se mantendrá un profesional de IT de planta que se encargará de dar soporte y continuidad a los aplicativos desarrollados.

Tabla 36 - Nómina Temporal Desarrollo de Software

Cargo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario mensual incluidas prestaciones	Requisitos técnicos
Desarrollador Full Stack	Profesional a cargo del desarrollo del Back-End, manejo de las bases de datos y conectar la maqueta del Front-End.	1 – 12 a 24 meses	13.000.000	Ingeniero de Sistemas con conocimientos de JavaScript, MongoDB, React, PWA y Frameworks de desarrollo. 5 años o más de experiencia.
Desarrollador Front-End	Profesional encargado de darle vida al diseño del Front.	1 – 12 a 24 meses	11.000.000	Ingeniero de sistemas con 3 o más años de experiencia en HTML, CSS y JavaScript.
Diseñador Gráfico	Diseñador Gráfico encargado del diseño del aplicativo web.	1 – 12 a 24 meses	4.000.0000	Diseñador con conocimientos de diseño de experiencia de usuario e interfaces de usuario. Manejo de Figma o aplicativos similares.
QA / Despliegue	Profesional encargado de hacer pruebas y desplegar el aplicativo, así como monitorear y reportar posibles incidencias.	1 – 12 a 24 meses	5.000.000	Ingeniero de sistemas con conocimientos de bases de datos, JavaScript y manejo de servidores. Python es un plus para automatizar pruebas.
Profesional IT	Profesional encargado del mantenimiento de los aplicativos y del soporte de los servicios en la Nube. Incluye automatizaciones y manejo del CRM, así como el relacionamiento con clientes.	1 permanente	7.500.000	Ingeniero de Sistemas con conocimientos de JavaScript, MongoDB, React, PWA y Frameworks de desarrollo. 3 años o más de experiencia.

## 5.6 Equipo de trabajo

Tabla 37 - Nómina Fija Equipo de Trabajo

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo	Unidad	Valor remuneración*	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Editor General	Definir el contenido, coordinar grabaciones y el desarrollo de la plataforma tecnológica. Impartir Tutorías	Maestría en Finanzas / MBA	15	10	Nómina	Completo	1	12.000.000	1
Creador de Contenido	Crear el contenido relacionado con los cursos y coordinar a la empresa de grabación.	Diseño, comunicación social	1	1	Nómina	Completo	1	3.000.000	2
Manager Redes Sociales	Verificar temas relevantes en redes sociales y crear contenido	Diseño, comunicación social	1	1	Nómina	Completo	1	3.000.000	2
Líder de Selección	Coordinar los procesos de selección y desarrollarlos junto con los profesionales de selección	Psicología	4	4	Nómina	Cumplimiento de Proyecto	1	8.000.000	6
Profesional de Selección	Encargado de realizar procesos de selección a Candidatos	Psicología	1	1	Prestación de Servicios	Por labor	Bajo demanda	3.000.000	8
Asesor Personalizado	Ofrece asesorías de cómo conseguir trabajo y prepararse para las vacantes disponibles.	Finanzas o afines	3	3	Prestación de Servicios	Por labor	Bajo Demanda	Por comisión. 80% de las asesorías brindadas.	10
Comercial Empresas	Busca clientes empresariales para formación y proceso de vacantes.	Ingeniería, finanzas o afines.	5	5	Nómina	Completo	1	4.000.000 comisiones	+ 6
Tutores	Imparten tutorías sincrónicas.	Finanzas especialización o maestría	4	4	Prestación de Servicios	Por labor	Bajo Demanda	150.000 por Tutoría	12

Nota: Este valor incluye los gastos de seguridad social y demás, exigidos por la normatividad vigente de empleo en el país.

## 6. Aspectos organizacionales y legales

### 6.1. Misión

Potenciar el desarrollo del país fortaleciendo el conocimiento financiero de las personas y las empresas para que logren el crecimiento y sostenibilidad financiera en el largo plazo.

### 6.2 Visión

Ser la principal opción para las personas y las empresas que buscan la sostenibilidad financiera de largo plazo.

### 6.3. Análisis DOFA

A continuación, se considerará las matrices DOFA siendo el Blog y el canal de YouTube el punto de partida de Bursitia por lo que para la creación de la matriz. Se consideró la situación actual del canal junto con las propuestas del nuevo modelo de negocio para desarrollar una matriz para el Know How, otra para la interacción con los usuarios, le sigue la de procesos y por último la de producto.

#### Matriz DOFA Know how/historia.

Tabla 38 - Matriz DOFA Bursitia Know How

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del fundador y la marca en un círculo cerrado. Escaso posicionamiento público.</li> <li>• Alta dependencia del fundador lo que puede limitar el crecimiento de la marca.</li> <li>• Contenido Actual demasiado técnico y de nicho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 años de experiencia como docente.</li> <li>• Premios a mejor docente en BVC y reconocimientos en la Universidad Externado de Colombia.</li> <li>• Amplia experiencia en capacitación y contratación de personal financiero.</li> <li>• Ecosistema especializado en finanzas.</li> <li>• Uso de tecnología y finanzas para potencial el conocimiento.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente competencia con amplia base de seguidores.</li> <li>• Cambios en la forma en que los usuarios consumen contenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de nuevas metodologías para compartir contenido y conocimiento.</li> </ul>

### Matriz DOFA Usuarios / B2B / B2C

Tabla 39 - Matriz DOFA Bursitia B2B / B2C

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso marketing digital y leve exposición en redes sociales como Tik Tok e Instagram.</li> <li>• Sin capacidad de monetización en YouTube – 2.000 suscriptores.</li> <li>• Poca experiencia y ausencia de testimonios para compartir en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exalumnos en empresas del sector financiero ayudan a abrir puertas.</li> <li>• Alto apetito por capacitación en áreas financieras y de emprendimiento.</li> <li>• Demanda insatisfecha de personal calificado en empresas del sector financiero.</li> <li>• En el mercado están disponibles cursos financieros simplificados que no se adaptan a los requisitos empresariales.</li> <li>• El contenido general de las principales plataformas no ofrece el servicio especializado que Bursitia puede lograr.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de educación quieren tener acercamiento a empresas y ofrecer capacitaciones.</li> <li>• El crecimiento de los grandes competidores implica una creciente competencia en el mercado de empleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de contenido y capacitación financiera.</li> <li>• Influenciadores pueden perder credibilidad por la falta de experiencia.</li> </ul>

### Matriz DOFA Procesos / Instalaciones

Tabla 40 - Matriz DOFA Bursitia Procesos

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración en el fundador del diseño y producción de cursos y plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos nuevos automatizados y creados bajo la eficiencia de nuevas tecnologías.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos fijos de producción de cursos virtuales.</li> <li>• Altos costos de rediseño de cursos.</li> <li>• Costos de persona altos, en especial los de tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de nuevas tecnologías que reducen tiempos de desarrollo e implementación.</li> <li>• Rápido despliegue y escalabilidad usando infraestructura en la nube.</li> <li>• Mayor proporción de costos variables en la operación.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los costos laborales.</li> <li>• Aumento de los impuestos.</li> <li>• Dificultades para contratar por prestación de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercerización a nivel global con freelancers.</li> <li>• Inteligencia artificial y RPA para mejorar procesos.</li> </ul>

### Matriz DOFA Productos y servicios

Tabla 41 - Matriz DOFA Bursitia Productos y Servicios

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de reputación y calidad de los contenidos dificultan el acercamiento a las empresas.</li> <li>• Plataforma nueva con menos funcionalidades que empresas maduras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de educación mixta que le da mayor validez a la educación en línea.</li> <li>• Cursos certificados con mayor aceptación por parte de las empresas.</li> <li>• Contenido claro, entretenido y de valor.</li> <li>• Múltiples fuentes de ingresos.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia con productos similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de nicho con mayor atractivo por la especialización</li> </ul>

Según la Matriz DOFA se identificó para el enfoque estratégico que la experiencia del fundador es su principal fortaleza y a su vez su principal debilidad. Explotar la experiencia y

reconocimiento del fundador es clave para el posicionamiento de marca sin embargo en el largo plazo se debe desligar la operación de la empresa de esta figura para escalar el negocio.

En cuanto al enfoque en el usuario se identificó la necesidad de los servicios de educación y capacitación financiera por lo que se hace necesario expandirse a Tik Tok e Instagram para lograr un mayor alcance.

Como diagnóstico del enfoque táctico se evidencia una fortaleza en el uso de nuevas tecnologías para crecer de manera eficiente y hacerle frente a la principal debilidad y son los altos costos de desarrollo de software y de producción de contenido.

Por último, en el enfoque operativo se debe hacer frente a una competencia creciente con certificaciones de reconocimiento empresarial que superen en credibilidad a la actual oferta de capacitaciones en línea.

De la Matriz DOFA se puede concluir que Bursitia tiene espacio para entrar en el ecosistema de educación y empleabilidad dado que las empresas tienen dificultad para conseguir el talento adecuado y Bursitia ofrece lo necesario para cerrar esta brecha en los cargos financieros.

La profesionalización de la educación en línea que propone Bursitia acercará a la formalidad los cursos en línea para agregarle mayor valor a los candidatos. La calidad de los cursos, la metodología de aprendizaje y la evaluación van de la mano de la percepción de los empleadores sobre los cursos de Bursitia.

La propuesta de valor de Bursitia va más allá de la educación y el crecimiento profesional. Que las empresas aseguren el talento adecuado las hace más productivas y eficientes contribuyendo también al crecimiento del país. Ese enfoque también hace que Bursitia tenga oportunidad de obtener espacios de trabajo con entidades del gobierno, ONG's y fundaciones con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, ciudades y países.

Tras el análisis DOFA y el ejercicio de validación se identificó que el reconocimiento de marca es fundamental para la aceptación de los certificados por parte de las empresas. Por consiguiente, generar contenido gratuito de calidad será el punto de partida en el corto plazo,

el acercamiento a las universidades y la plataforma de evaluación será el objetivo de mediano plazo y en el largo plazo completar el ecosistema de evaluación.

Con base en lo anterior, se evidencia una oportunidad para crear un ecosistema conjunto con las universidades. La educación universitaria enfrenta una pirámide poblacional invertida y una creciente competencia internacional. Aliarse con proveedores de cursos en línea les permitirá flexibilizar el esquema de educación presencial y atraer una mayor cantidad de estudiantes.

La perspectiva para la propuesta de valor de Bursitia es positiva, sin embargo, desde lo político el escenario es retador. La incertidumbre que genera el actual gobierno en cuanto a reformas a la salud, la educación, las pensiones y lo laboral implican posibles mayores costos y menor libertad para la expresión y el contenido gratuito. La evolución del actual gobierno y las elecciones del 2026 serán claves para determinar el rumbo de inversión de Bursitia.

Desde ya Bursitia debe prepararse para tener una estructura de costos flexible y eficiente. El uso de nuevas tecnologías para automatizar la operación y reducir es pilar fundamental para la constitución de un modelo de negocio sostenible.

Por último, la mayor debilidad en este momento de Bursitia es la dependencia de su fundador. El presente trabajo establecerá el camino para crear un modelo sostenible y escalable que plasme la visión de su fundador pero que elimine su dependencia para el crecimiento. Posicionar la marca y encontrar el talento necesario son objetivos de corto plazo que apoyarán al logro de esta meta.

## 6.4. Evaluación de los Factores Externos

Matriz E.F.E – 4 si puede aprovechar la oportunidad, 1 si no la puede aprovechar. 4 si está preparada para mitigar la amenaza, si no está preparada para la amenaza 1.

Tabla 42 - Matriz E.F.E. Bursitia

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Resultado
Demanda creciente de contenido y capacitación financiera.	0,20	4	0,8
Influenciadores pueden perder credibilidad por la falta de experiencia.	0,05	4	0,2

Productos de nicho con mayor atractivo por la especialización	0,10	4	0,4
Tercerización a nivel global con freelancers.	0,05	4	0,2
Inteligencia artificial y RPA para mejorar procesos, generar y compartir contenido.	0,10	4	0,4
<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Creciente competencia con amplia base de seguidores.	0,15	3	0,45
Cambios en la forma en que los usuarios consumen contenido.	0,10	3	0,3
Empresas de educación quieren tener acercamiento a empresas y ofrecer capacitaciones.	0,05	3	0,15
El crecimiento de los grandes competidores implica una creciente competencia en el mercado de empleos.	0,10	1	0,10
Aumento de los costos laborales e impuestos	0,05	1	0,05
Dificultades para contratar por prestación de servicios.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,1</b>

Con una puntuación de 3,1 en la matriz E.F.E. Bursitia se encuentra en posición de entrar con una propuesta diferente y atractiva en el mercado. La competencia es fuerte pero la propuesta de valor junto con una especialización del contenido puede marcar la diferencia.

#### 6.4.1 Estrategias Matriz E.F.E.

##### Estrategias de corto plazo

Una estrategia de publicidad en redes sociales y generación de contenido relevante permitiría entrar en este mercado creciente, que los usuarios conozcan la marca y entren al ecosistema de educación.

Al ser una empresa nueva se pueden mapear los procesos con anticipación e identificar oportunidades de implementación de Robot Process Automation e inteligencia Artificial para crear una estructura operativa robusta y eficiente.

Tercerizar y automatizar procesos para reducir la necesidad de contratación de personal fijo y mantener la rentabilidad.

##### Estrategias de mediano plazo

Investigar las preferencias del usuario en cuanto a necesidades de educación financiera y avance profesional permitirá ofrecer contenido de nicho y de buena calidad para convertirse en referente de educación financiera.

La competencia tiene un alto posicionamiento en redes sociales por lo que el gasto en publicidad y la generación de contenido recurrente es fundamental para aumentar la exposición de la marca.

### Estrategias de largo plazo

Plataforma de pago en donde pueden practicar los conocimientos permitirá aumentar la oferta de valor más allá del contenido gratuito.

Apalancar la empresa en la experiencia del fundador para incrementar la base de clientes potenciales del sector financiero y empresas de otros sectores que quieran capacitar a sus colaboradores en finanzas.

## 6.5. Evaluación de Factores Internos

Matriz E.F.I – 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

Tabla 43 - Matriz E.F.I. Bursitia

Fortalezas	Ponderación	Calificación (3,4)	Resultado
15 años de experiencia docente con premios y reconocimientos.	0,15	4	0,6
Fuerte relacionamiento con empresas del sector financiero y entidades del sector.	0,15	4	0,6
Experiencia en el uso de nuevas tecnologías.	0,05	3	0,15
Experiencia generando contenido especializado.	0,05	3	0,15
Múltiples fuentes de ingresos derivados del conocimiento financiero.	0,10	3	0,3
Debilidades	Ponderación	Calificación (1,2)	Resultado
Dependencia del fundador.	0,15	1	0,15
Alto costo de producción de cursos y desarrollo de la plataforma.	0,15	1	0,15
Poco impacto y reconocimiento en redes sociales.	0,1	1	0,1
Contenido actual de Nicho de poco tamaño	0,05	2	0,1
Plataforma nueva con pocas funcionalidades.	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

Con un puntaje de 2,4 Bursitia tiene la tarea de hacerle frente a las debilidades, en especial a las relacionadas con la dependencia del fundador ya que también es responsable de las fortalezas.

## 6.5.1 Estrategias matriz E.F.I.

### Estrategias de corto plazo

Reducir los costos de operación, creación de cursos y diseño de plataforma web por medio de la subcontratación y uso de la inteligencia artificial.

Aprovechar el creciente interés por el blog y el canal de YouTube para generar contenido recurrente y de tendencia que permita acelerar la base de suscriptores y seguidores.

### Estrategias de mediano plazo

El fundador tiene la responsabilidad de estructurar la compañía e incorporar talento que pueda continuar con la promesa de valor. Se debe fortalecer el personal que diseña, produce e imparte cursos y tutorías. Conseguir apoyo relacionado con tecnología permitirá reducir la carga operativa sobre el fundador.

Aprovechar el reconocimiento del fundador y formar un equipo robusto que permita acceder a capital de inversionistas o crédito para acelerar el crecimiento.

### Estrategias de largo plazo

Aprovechar la posibilidad de generar múltiples fuentes de ingresos como eventos, cursos, tutorías, asesorías, entre otros para apalancar el crecimiento general de la compañía y reducir la brecha con los competidores.

## 6.6. Matriz M.P.C.

La Matriz tiene puntuaciones de 4 a 1 donde 1 es Gran debilidad, 2 es Debilidad menor, 3 es Fuerza menor y 4 es Gran fortaleza.

Tabla 44 - Matriz M.P.C. Bursitia

Factores claves de Éxito	Edx			Crehana			Mis Propias finanzas			Bursitia		
	Pond.	Calif.	Resultado	Pond.	Calif.	Resultado	Pond.	Calif.	Resultado	Pond.	Calif.	Resultado
Contenido Certificado	0,20	4	0,8	0,20	3	0,6	0,20	1	0,2	0,20	3	0,6
Oferta de Cursos	0,10	4	0,4	0,10	3	0,3	0,10	2	0,2	0,10	3	0,3
Acompañamiento al aprendizaje	0,15	2	0,3	0,15	2	0,3	0,15	1	0,15	0,15	4	0,6
Plataforma de empleabilidad	0,10	1	0,1	0,10	1	0,1	0,10	1	0,1	0,10	2	0,2
Plataforma de Educación/evaluación	0,10	4	0,4	0,10	3	0,3	0,10	2	0,2	0,10	3	0,3
Eventos	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Capacitaciones a empresas	0,20	2	0,4	0,20	3	0,6	0,20	4	0,8	0,20	4	0,8
TOTAL	1,00		2,55	1,00		2,35	1,00		2,25	1,00		3,4

Los competidores seleccionados son fuertes en cada campo, pero aún no poseen un ecosistema completo, en especial dentro del ámbito de la educación financiera profesional y no profesional.

El éxito de Bursitia radica en potenciar las diferentes fuentes de ingreso y realizar una oferta de cursos relevantes con la plataforma de acompañamiento al aprendizaje y evaluación adecuada. Los eventos se perfilan como un elemento diferenciador pese a que necesitan de mayor presencialidad que la oferta de cursos virtuales.

## 6.7. Normatividad empresarial

**Razón Social:** Bursitia SAS

**Tipo de Sociedad:** Sociedad por acciones simplificada

**Objeto Social:** Creación de contenido, cursos y material educativo para el uso de personas y empresas. Ofrecer servicios de consultoría relacionados con la educación y capacitación de personal.

**CIU:** 9004 – Creación Audiovisual, 8551 – Formación para el Trabajo

**Registrar la Matrícula Mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá**

**RUT:** Registrar la empresa en el Registro único Tributario

## 6.8. Normatividad tributaria

Para asegurar el correcto cumplimiento de las normas contables y tributarias se subcontratará la contabilidad con pagos trimestrales por los servicios de preparación de resultados trimestrales y mensual para la liquidación de impuestos. Los valores se incluyeron como gastos administrativos desde que se entra en operación con crecimiento anual desde 1 millón mensual a 5 millones mensuales para el año 5.

Con la contratación de contabilidad y revisoría fiscal busca asegurar el cumplimiento en el pago de impuestos y garantizar la transparencia en la presentación de la información para una mejor toma de decisiones.

**Impuesto sobre la renta:** Las SAS son responsables del impuesto sobre la renta y sus complementarios, que se paga anualmente.

**IVA:** Pago de impuesto a las Ventas

**Retención en la fuente:** Actuar como agentes de retención en la fuente a título de renta, IVA, ICA, entre otros una vez se cumplan con los topes.

**Impuesto de Industria y Comercio (ICA):** Son responsables del ICA cuando realizan actividades industriales, comerciales o de servicios.

**Facturación:** Están obligadas a expedir facturas electrónicas y reportar información exógena.

**Contabilidad:** Contabilidad y revisoría Fiscal contratados por outsourcing.

## 6.9. Normatividad técnica

Al momento de la constitución la educación en línea y generación de contenido relacionado con finanzas no tienen normas técnicas. Los requisitos técnicos estarán a cargo de las universidades y entidades que usen la plataforma de Bursitia para ofrecer sus cursos.

Las certificaciones del autorregulador del mercado (AMV) para los tutores y asesores será opcional.

**Normatividad relacionada con la educación digital:** Desde gobiernos anteriores se busca cerrar las brechas entre el acceso a la educación y la calidad a nivel nacional como lo fue la Política Nacional de Educación Digital 2018-2022 y lo es el plan de transformación digital del ministerio de educación (Ministerio de Educación Nacional. 2021). Aunque actualmente no hay una regulación específica para el contenido educativo en línea, sí existe un claro interés por parte de los gobiernos en fortalecer la educación a través del uso de las tecnologías de la información. Este esfuerzo se centra en mejorar el acceso a la conectividad, fomentar la formación docente e impulsar la innovación.

## 6.10. Normatividad laboral

**Contratación:** La empresa se rige por el Código Sustantivo del Trabajo. Se aplicarán las normas relacionadas con los contratos a término indefinido y término fijo.

**Salarios y Prestaciones Sociales:** Se afiliarán los empleados a los sistemas de seguridad social: pensiones y cesantías, salud, caja de compensación y riesgos profesionales.

**Jornada Laboral:** Se cumplirá con las disposiciones de ley frente a la jornada máxima laboral.

**Salud Ocupacional:** Se cumplirá con las normas aplicables al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Colombia con el fin de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores.

- Decreto 1072 de 2015: Establece el SG-SST y define los estándares mínimos que deben cumplir los empleadores y contratantes.
- Ley 1562 de 2012: Modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y amplía la cobertura a más trabajadores.
- Ley 1616 de 2013: Se enfoca en la salud mental de los trabajadores, incluyendo estrategias de promoción y prevención.
- Resolución 0312 de 2019: Define los Estándares Mínimos del SG-SST que deben implementar las empresas.

## 6.11. Normatividad ambiental

Ley 2173 de 2021: Promueve la restauración y conservación ecológica a través de la siembra de árboles en zonas denominadas Áreas de Vida, y establece que las medianas y grandes empresas deben ejecutar un programa de siembra de árboles, sembrando mínimo dos árboles por cada uno de sus empleados.

## 6.12. Registro de marca – Propiedad intelectual

A la fecha se posee el dominio Bursitia.com y las cuentas sociales correspondientes a Twitter, Facebook, Instagram y YouTube. Las cuentas están asociadas al correo corporativo con

dominio @bursitia.com. Se debe constituir la empresa ante la cámara de comercio de Bogotá y registrar la marca y su correspondiente signo distintivo.

## 7. Aspectos financieros

Para las proyecciones financieras de Bursitia se propuso un escenario base moderado que considera la desaceleración de la inflación en un lapso de dos años y el cumplimiento de la meta de inflación del Banco de la República del 3% a partir del año 4. Se planteó una tasa de devaluación similar a la inflación de acuerdo con la paridad de poder adquisitivo.

Es importante considerar una devaluación sostenida partiendo de una TRM de 3.800, ya que los costos de infraestructura, publicidad y los ingresos por parte de YouTube varían en esta moneda. Con esta estrategia se busca protegerse del riesgo de tasa de cambio de forma natural. Los otros productos de la compañía y el gasto en nómina se podrán facturar en pesos para Colombia. Para la fase de expansión en Latinoamérica se tendrá que enfrentar riesgo cambiario en cada una de las monedas de los países de operación.

Las variables macroeconómicas que se han mencionado reflejan una economía con un crecimiento estable y sin problemas en el ámbito fiscal. Un empeoramiento del crecimiento económico tendría un impacto negativo en el aumento de ingresos por educación y bolsa de empleo. No obstante, la creación de contenido se vería beneficiada por la demanda de asesoría financiera de las personas para afrontar el panorama difícil. Además, dado que la publicidad en redes sociales se cobra en dólares, la compañía obtendría mayores ingresos en pesos debido a una devaluación del peso colombiano prevista ante una ralentización económica.

El proceso de arranque y las proyecciones de ingresos se explicarán a continuación. Se expondrán las variables a proyectar en un escenario conservador para el entendimiento de la estructura financiera de Bursitia.

## **7.1. ¿Cuál es el período de arranque del proyecto (meses)?**

Bursitia ya está funcionando con contenido gratuito en el canal de YouTube, sin embargo, el contenido del Blog y la cuenta de Instagram se han dejado de lado. Con base en lo anterior, para iniciar con el plan propuesto en el presente documento se necesitará un mes. Este mes es necesario para contratar el personal encargado de la generación de contenido, creación de cursos, establecer los cronogramas de grabación de cursos gratuitos y establecer alianzas con universidades y entidades.

## **7.2. ¿Cuál es el período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción?**

Pese a que el periodo de arranque es corto, el periodo improductivo se extiende por 6 meses hasta que se logre una cifra de seguidores relevante para YouTube e Instagram, así como visitas al blog que permitan percibir ingresos por pauta de la plataforma y patrocinadores.

Para ser relevante como Microinfluencer y cumplir con las condiciones de monetización del canal de YouTube se necesitan por lo menos 10.000 seguidores en esta red. El Blog deberá tener un tráfico de 80.000 visitas mensuales que se traduce en 2.600 visitas diarias en promedio.

Durante este periodo estará el equipo de creación de contenido que incluye 3 personas: Editor General, Creador de Contenido y Manejo Redes Sociales. Su labor es consolidar la marca Bursitia y crear una red de seguidores que puedan aprovechar los servicios de pago que se desarrollarán a lo largo de los siguientes 5 años.

La operación de contenido deberá apalancar los gastos de desarrollo de la plataforma PRO que tendrá un periodo de desarrollo de 6 meses. Dado que los gastos de personal relacionados con el desarrollo de software son considerables, se necesitará adicional al capital de los socios, dos rondas de endeudamiento a 5 años. Las necesidades de capital se presentan en la sección 7.6.

### 7.3. Proyección de ingresos y costos

Se espera que Bursitia tenga un crecimiento exponencial de sus ingresos en los 3 primeros años a un crecimiento más razonable durante los siguientes 2. Este comportamiento obedece a la monetización probable de cada uno de los seguidores.

A mayor cantidad de seguidores mayor facturación por publicidad y mayor posibilidad de conseguir más y mejores contratos de patrocinio. Adicional a mayor cantidad de seguidores mayor cantidad de usuarios pagarán el servicio PRO y los otros servicios adicionales. Los seguidores se convierten en el potencial de crecimiento y generación de ingresos de la compañía.

El componente de ajuste del precio de las diferentes fuentes de ingresos se ajustará con cifras relacionadas con inflación, sin embargo, el modelo está separado para poder ajustarlas a voluntad. Los costos serán ajustados por inflación sobre la cual se estima que se mantenga por encima de la meta del Banco de la República en los próximos 2 años y después se mantenga en la meta del 3%. La tasa de devaluación la TRM inicial serán relevantes para cuantificar los costos de servicios que se pagan en dólares.

Tabla 45 - Variables Macro Proyecciones

Variables Macro	año 1	Año 2	Año 3	año 4	año 5
Crecimiento Ingresos	0%	5%	5%	3%	3%
Tasa de Devaluación	0%	5%	5%	3%	3%
Inflación	0%	5%	5%	3%	3%
TRM Inicial	3.800				

Cada fuente de ingresos tiene sus propios parámetros. Para el contenido gratuito las tasas de crecimiento de seguidores y las ratios de monetización definirán el comportamiento de este segmento. Los costos de este segmento incluyen la tercerización de la grabación y edición de videos y el mantenimiento del sitio web.

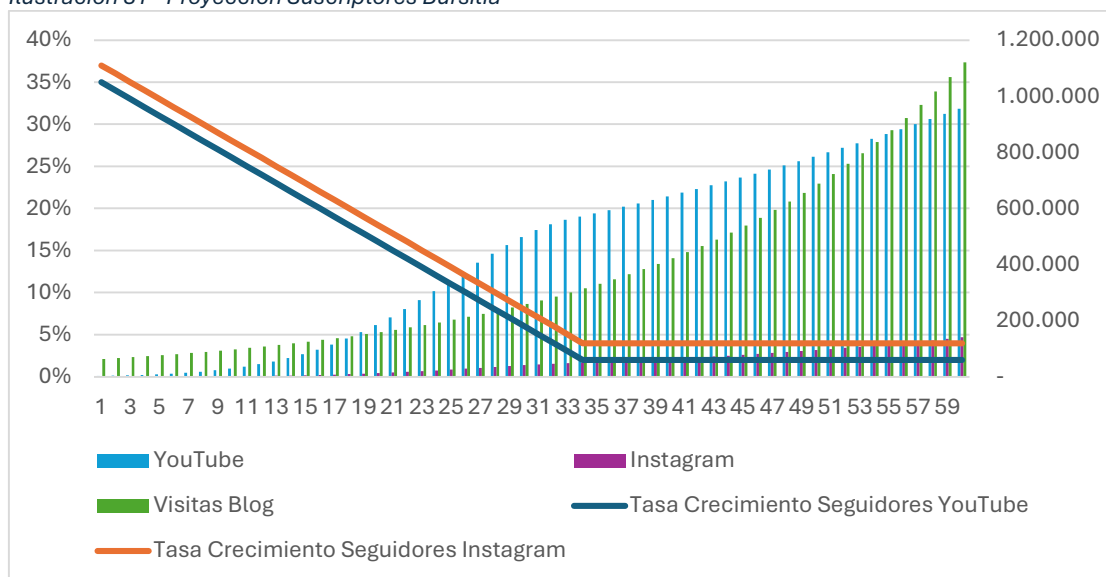
Tabla 46 - Variables Contenido Gratuito

Variables Contenido Gratuito - Redes - Blog	
Crecimiento mensual Visitas Blog	5,0%
Ratio Suscriptores Ingreso Pauta YouTube	1%

Ratio Visitas Web Ingreso Pauta Ad Sense	0,05%
Ratio patrocinio por cada 10.000 usuarios de alcance	800.000
YouTube Seguidores Inicio	2.000
Instagram Seguidores Inicio	100
Visitas Blog Inicio	60.000
Costos grabación y edición material cursos	8.000.000
Costo soporte Blog web site	100.000

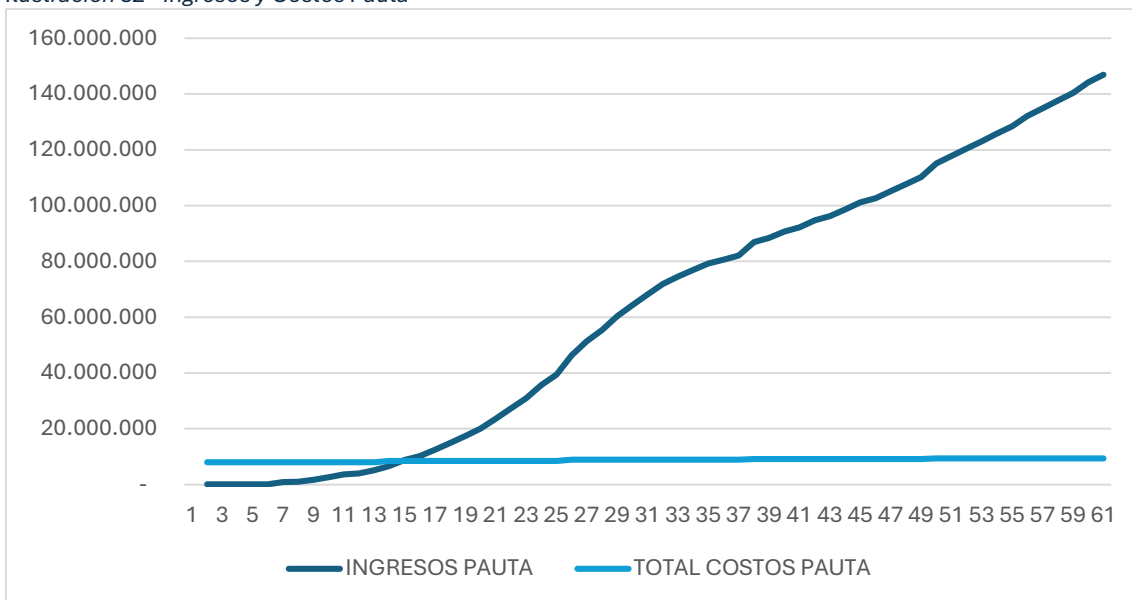
Para el crecimiento de seguidores se usarán tasas decrecientes hasta una tasa de madurez lo que permitirá llegar a más de 800.000 de suscriptores en YouTube, más de 1 millón de visitas mensuales al Blog y 200.000 seguidores en Instagram.

Ilustración 31 - Proyección Suscriptores Bursitia



Para el mes 14 este segmento logrará el punto de equilibrio y el margen será creciente a medida que las publicaciones antiguas siguen generando retornos y se le suma constantemente nuevo contenido. Los costos mensuales corresponden al pago a terceros por la grabación y edición de videos.

Ilustración 32 - Ingresos y Costos Pauta

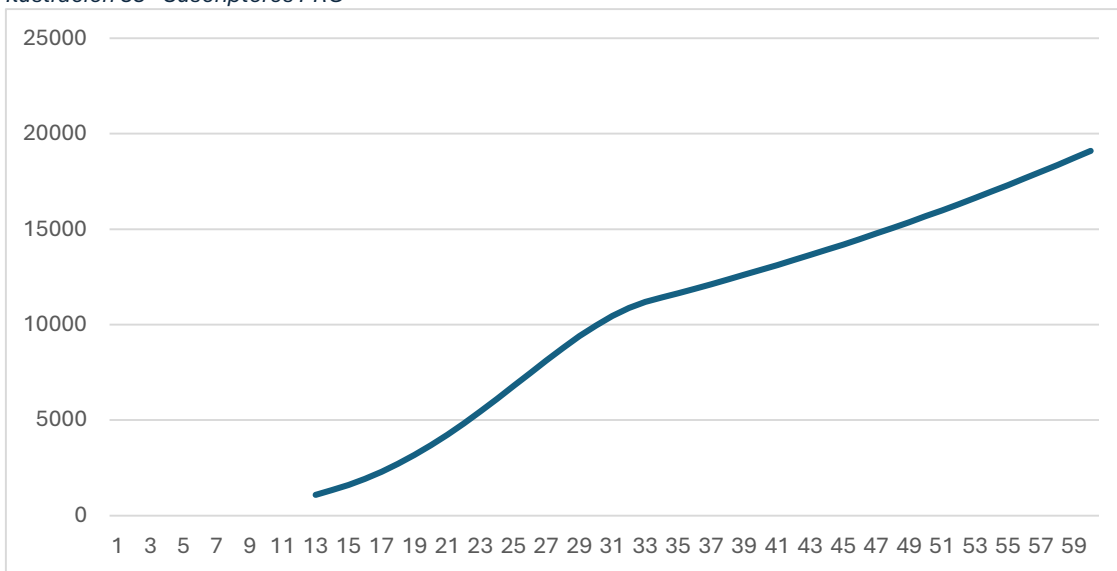


Las suscripciones PRO las variables fundamentales serán el valor inicial de la suscripción, el porcentaje de suscriptores del canal de YouTube que se suscribirán al servicio PRO. Los costos están asociados a los servicios de infraestructura en la nube para alojar toda la plataforma PRO. Este costo crecerá a una tasa de 5% mensual debido a que están relacionados con el número de suscriptores PRO.

Tabla 47 - Variables Suscripciones PRO

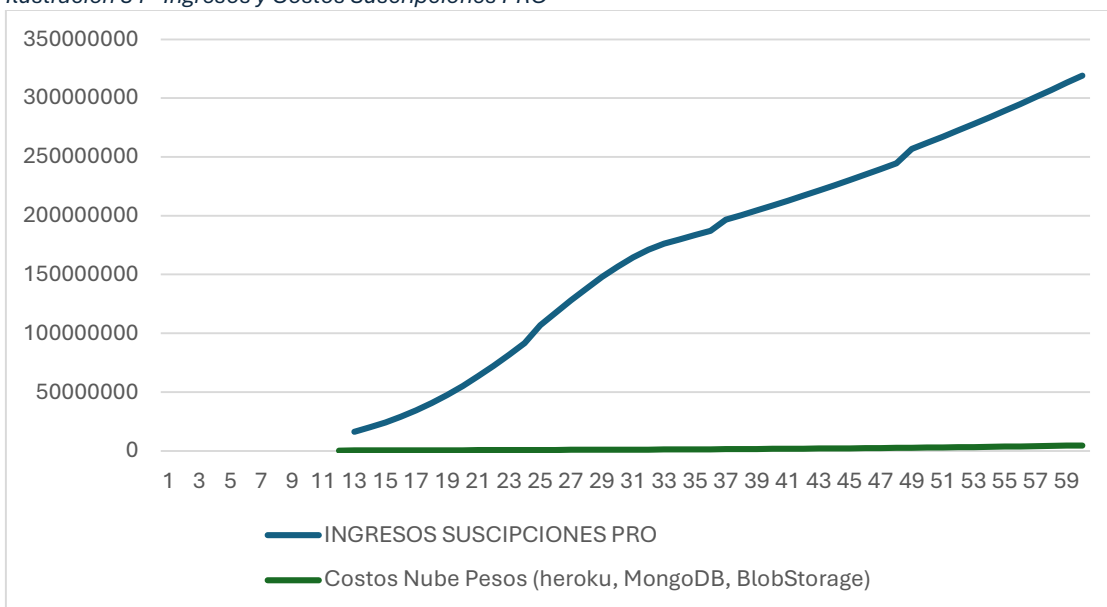
Variables Suscripciones PRO	
Precio Suscripción PRO	15.000
Tasa seguidores como usuarios PRO	2%
Valor inicial servicios nube USD	100
Tasa Crecimiento mensual consumo Nube	5%

Ilustración 33 - Suscriptores PRO



Este producto nace con utilidad bruta positiva, sin embargo, se deberá amortizar el gasto de desarrollo de la plataforma lo que influirá considerablemente en el punto de equilibrio de la empresa. Se espera un sólido arranque de este segmento apalancado en los suscriptores de YouTube, se estiman 1.000 suscriptores el primer mes del lanzamiento de la plataforma PRO.

Ilustración 34 - Ingresos y Costos Suscripciones PRO



Para proyectar los ingresos relacionados con los cursos se definirá una tasa de crecimiento y precios medios de las certificaciones ya que no todas tendrán el mismo valor. Se estima iniciar

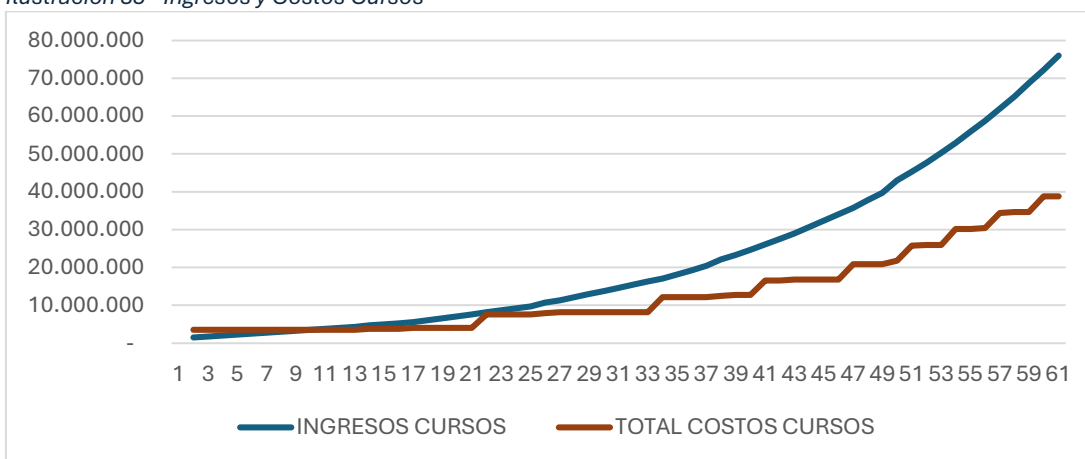
cursos con 5 personas. El curso por costo será para 30 estudiantes, si se supera este límite el modelo contempla un incremento de costos del total que para la base de proyección será de 1.600.000. Los cursos incluyen tutorías que serán un costo adicional

Tabla 48 - Variables Cursos

Variables Cursos	
Tasa de Crecimiento de Estudiantes Propios	5%
Tasa de Crecimiento de Estudiantes Alianzas	5%
Precio Medio Curso Propio	70.000
Estudiantes Cursos Propios	5
Precio Medio Cursos Certificados	180.000
Estudiantes Cursos Certificados	5
Ingresos BURSITIA Cursos Certificados	50%
Ingreso Entidad Cursos Certificados (COSTO)	50%
Costo Curso	1.600.000
Costo tutoría	200.000

El punto de equilibrio de los cursos se logra al llenar cursos de 30 personas para diluir los costos fijos de cada curso. Esta fuente de ingresos se implementará desde la primera semana de operación con cursos de 5 personas.

Ilustración 35 - Ingresos y Costos Cursos



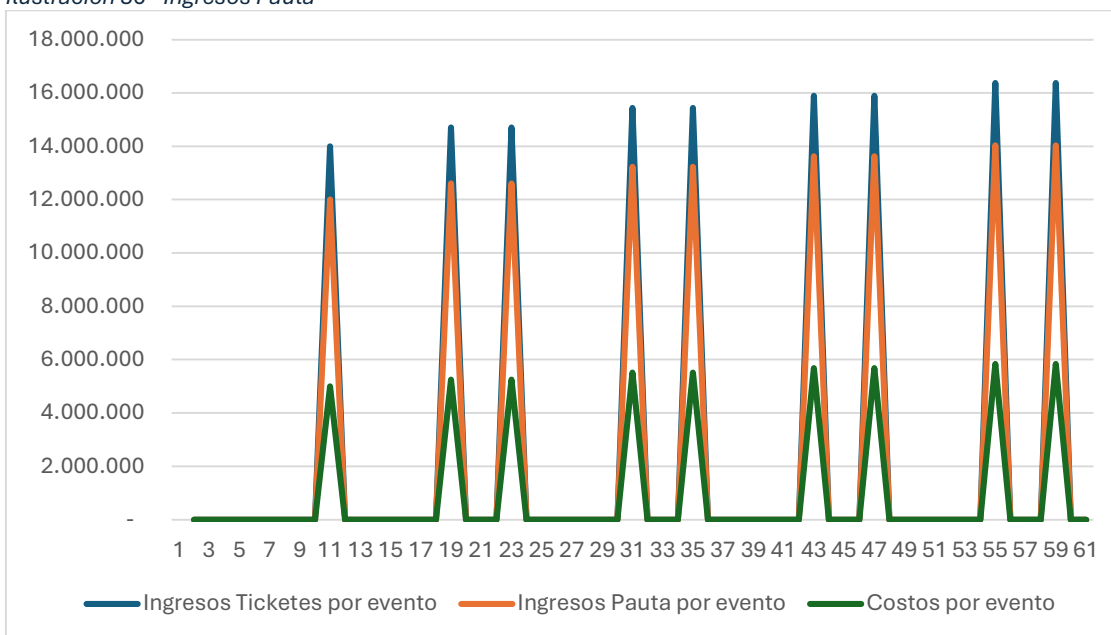
Aprovechando el nombre y el posicionamiento de Bursitia se realizarán 2 eventos anuales desde el mes 10 con lo que se espera recibir ingresos por Entradas y por pauta del evento. Los costos serán relacionados con publicidad y la logística para eventos virtuales.

Tabla 49 - Variables Eventos

Variables Eventos	
Ingresos Entradas por evento	14.000.000
Ingresos Pauta por evento	12.000.000
Costos por evento	5.000.000

Se espera que cada evento sea rentable por sí solo y permita no solo generar ingresos adicionales sino posicionar la marca y fidelizar patrocinadores.

Ilustración 36 - Ingresos Pauta



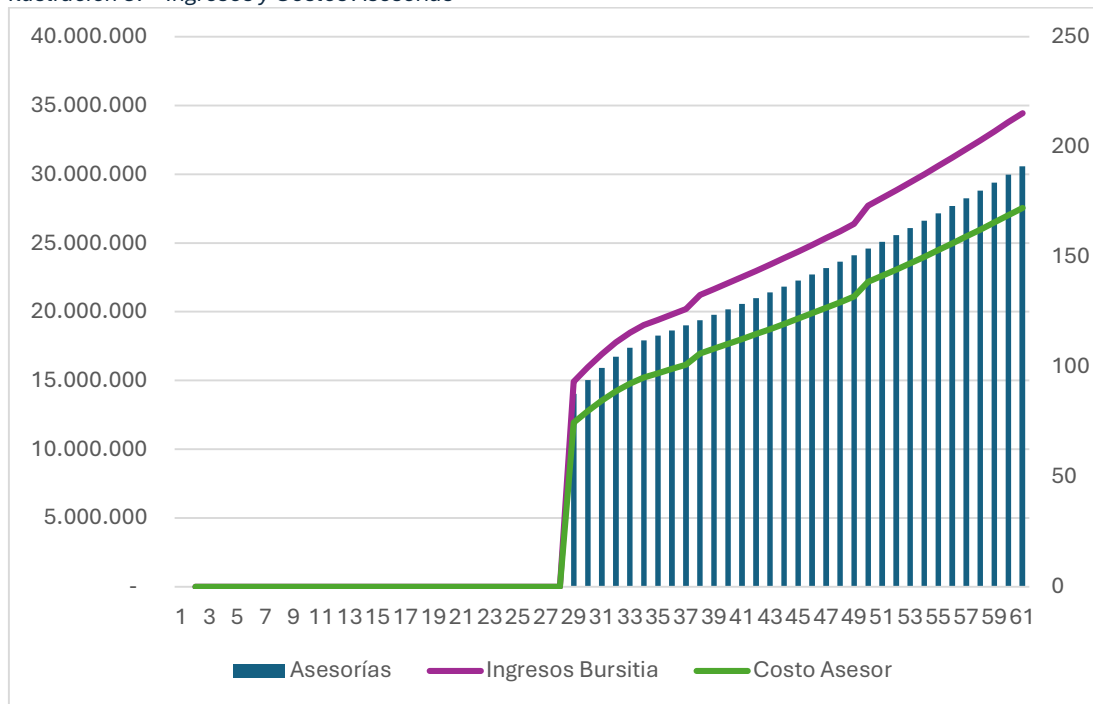
Una vez entre la plataforma de empleabilidad se percibirán ingresos idénticos desde el candidato y la empresa por cada vacante que se logre. Este segmento no tienes costos asociados. Los gastos de nómina afectarán el punto de equilibrio de Bursitia. Se estima colocar 13 empleos mensuales al final de año 5 para ingresos por 35 millones de pesos mensuales con un salario medio de candidato de 5,5 millones para el año 5.

Tabla 50 - Variables Empleos

Variables Empleos	
Tarifa media por empleo	1.300.000

Por último, Bursitia servirá de plataforma para que los asesores de empleabilidad presenten asesorías personalizadas con un valor de 170.000 pesos de los que Bursitia cobrará el 20%. Estas entrarán en el mes 28 con un volumen de 88 asesorías al mes dado el nivel de suscriptores contemplados para ese mes. Se espera llegar a 200 asesorías mensuales al terminar el año 5.

Ilustración 37 - Ingresos y Costos Asesorías



## 7.4. Proyección de gastos

Bursitia tiene 5 conceptos de gastos fundamentales para su funcionamiento la nómina fija, la nómina temporal, los gastos de funcionamiento, los gastos operativos y los gastos de mercadeo.

Tabla 51 - Proyección Gastos Bursitia

Variables Nómina Fija (incluye prestaciones)	
Editor General	18000000
Creador de Contenido	4500000
Manejo Redes Sociales	4500000
Líder de Selección	12000000
Profesional de Selección	4500000
Comercial Empresas	6000000

Profesional IT	11250000
----------------	----------

Variables Nómina Temporal (incluye prestaciones)	
Desarrollador Full Stack	19.500.000
Desarrollador Front-End	16.500.000
Diseñador Gráfico	6.000.000
QA / Despliegue	7.500.000

Gastos de Funcionamiento	
Arrendamientos	5.000.000
Servicios Públicos	500.000
Elementos de Oficina	300.000

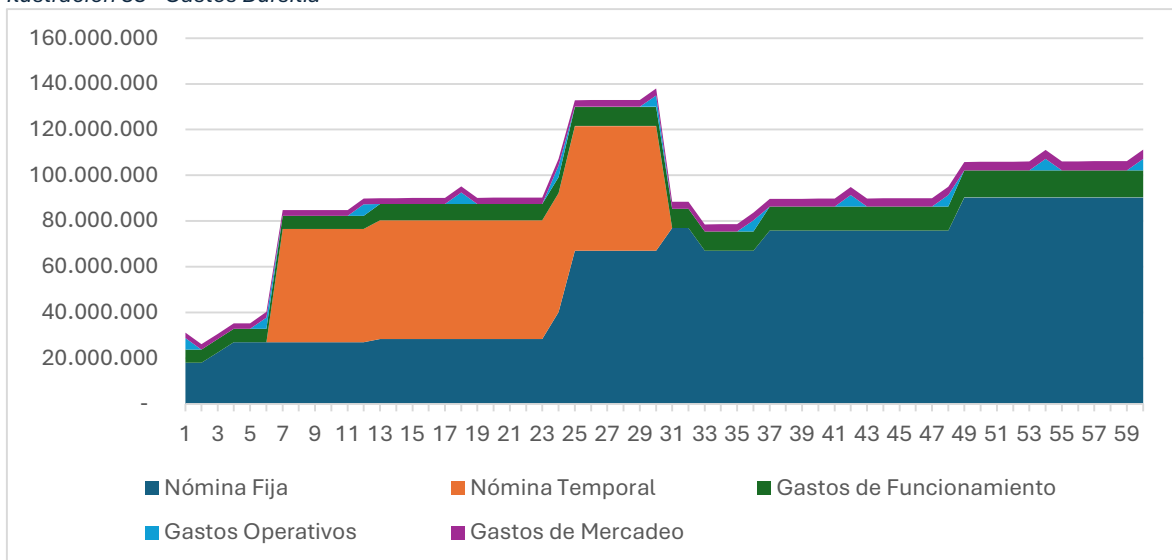
Gastos de Funcionamiento	
Maquinaria y Equipo	15.200.000
Equipo de Comunicación y Cómputo	28.000.000
Muebles y Enseres	5.000.000

Gastos de Funcionamiento	
Adecuación Estudio	5.000.000

Variables Mercadeo	
Tasa de crecimiento mensual Marketing	1%
Estrategia de Promoción	500.000
Estrategia de Comunicación	800.000
Estrategia de Distribución	1.000.000

La nómina fija corresponde en los primeros años al equipo dedicado a la generación de contenido y cursos. Se expande desde el tercer año con la persona que dará soporte y continuidad a los aplicativos webs desarrollados y el personal comercial de empresas y de educación.

Ilustración 38 - Gastos Bursitia



La nómina temporal será la encargada de desarrollar los aplicativos webs. NO se subcontratará debido a los altos márgenes que perciben las casas de software e incluso las empresas que tercerizan talento. Mantener el código es fundamental para el desarrollo de largo plazo y futuras fases de mejora más allá de los 5 años.

### 7.5. Inversiones

Bursitia necesita de un capital inicial de 800 millones y socios con respaldo económico para garantizar créditos de capital de trabajo. El fundador está dispuesto a conseguir 500 millones y solicitará a los inversionistas 300 millones adicionales.

Tabla 52 - Inversiones Bursitia

Inversiones	
Inversión Propia	500.000.000
Inversión Socios	300.000.000
Inversión Total	800.000.000

### 7.6. Capital de trabajo

Dada la fuerte inversión durante los dos primeros años se solicitarán créditos por 1.200 millones. Para el primer año se solicitarán 400 millones y para el segundo año 800 adicionales. Esto 800 apalancarán el desarrollo de la plataforma web.

Tabla 53 - Créditos Bursitia

Condiciones Crédito	
Plazo meses	60
Tasa Mensual	2%
Valor Crédito	400.000.000
Valor Crédito 2	800.000.000

Los créditos son necesarios para suplir las necesidades de caja dada la fuerte inversión en los primeros años de operación. A continuación, se encuentra el flujo de caja anual que demuestra estas necesidades.

Tabla 54 - Flujo de Caja Indirecto Bursitia

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Método Indirecto										
Flujo de Caja Operación										
Utilidad Neta del Periodo	\$	(954.903.285)	\$	(628.781.843)	\$	802.053.644	\$	1.864.145.986	\$	2.695.572.955
Gastos por Impuestos a las ganancias	\$	-	\$	785.169	\$	399.178.588	\$	918.161.456	\$	1.327.670.262
Depreciación	\$	9.640.000	\$	9.640.000	\$	9.640.000	\$	9.640.000	\$	9.640.000
Gasto Financiero	\$	88.666.667	\$	246.933.333	\$	189.600.000	\$	132.000.000	\$	74.400.000
Cambio en Cuentas por Cobrar	\$	(6.672.762)	\$	(73.485.125)	\$	(183.078.769)	\$	(131.510.851)	\$	(146.877.932)
Cambio en cuentas por Pagar	\$	13.183.333	\$	4.379.689	\$	19.082.043	\$	22.039.561	\$	32.021.605
Impuesto a la renta pagado			\$	-	\$	785.169	\$	399.178.588	\$	918.161.456
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>\$</b>	<b>(850.086.047)</b>	<b>\$</b>	<b>(440.528.777)</b>	<b>\$</b>	<b>1.235.690.338</b>	<b>\$</b>	<b>2.415.297.564</b>	<b>\$</b>	<b>3.074.265.434</b>
Flujo de Efectivo de Inversión										
CAPEX	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Venta de Activos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
Flujo de Financiación										
Adquisición de préstamos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Pagos o Adquisición de deuda neta	\$	80.000.000	\$	(560.000.000)	\$	400.000.000	\$	80.000.000	\$	240.000.000
Pago de Intereses	\$	88.666.667	\$	246.933.333	\$	189.600.000	\$	132.000.000	\$	74.400.000
Dividendos pagados	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>(168.666.667)</b>	<b>\$</b>	<b>313.066.667</b>	<b>\$</b>	<b>(589.600.000)</b>	<b>\$</b>	<b>(212.000.000)</b>	<b>\$</b>	<b>(314.400.000)</b>
Caja Inicial	\$	1.151.800.000	\$	133.047.287	\$	5.585.176	\$	651.675.514	\$	2.854.973.078
Variación caja	\$	(1.018.752.713)	\$	(127.462.110)	\$	646.090.338	\$	2.203.297.564	\$	2.759.865.434
Caja Final	\$	133.047.287	\$	5.585.176	\$	651.675.514	\$	2.854.973.078	\$	5.614.838.512

## 7.7. Indicadores financieros

Se espera que la compañía logre para el año 5 un margen bruto del 83%, operacional del 63% y neto del 41%. La alta volatilidad de los márgenes corresponde al fuerte crecimiento de ingresos relacionados con suscriptores y publicidad y los gastos de desarrollo de los años 2 y 3. El primer año de operación el resultado neto es negativo debido a que se trabajará para fundar las bases de contenido para generar ingresos sólidos desde el año 3. El año 2, pese a

un crecimiento de más del 1000% de los ingresos, el ingreso del equipo de desarrollo de nuevo impacta el resultado. Desde el año 3 se estabiliza el gasto de personal y entran los ingresos de las otras ramas del ecosistema para generar una utilidad neta favorable.

Tabla 55 - Estado de Resultados Bursitia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 80.073.138	\$ 961.894.641	\$ 3.158.839.871	\$ 4.736.970.081	\$ 6.499.505.262
COSTO VENTAS	\$ 158.200.000	\$ 210.756.270	\$ 439.740.788	\$ 704.215.516	\$ 1.088.474.775
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ (78.126.862)</b>	<b>\$ 751.138.371</b>	<b>\$ 2.719.099.083</b>	<b>\$ 4.032.754.565</b>	<b>\$ 5.411.030.487</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 745.469.757	\$ 1.093.661.712	\$ 1.288.781.851	\$ 1.078.366.773	\$ 1.272.693.709
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 15.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
OTROS GASTOS	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.440.350	\$ 21.053.561
DEPRECIACIÓN	\$ 9.640.000	\$ 9.640.000	\$ 9.640.000	\$ 9.640.000	\$ 9.640.000
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ (866.236.619)</b>	<b>\$ (381.063.341)</b>	<b>\$ 1.390.832.232</b>	<b>\$ 2.914.307.442</b>	<b>\$ 4.097.643.217</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 88.666.667	\$ 246.933.333	\$ 189.600.000	\$ 132.000.000	\$ 74.400.000
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ (954.903.285)</b>	<b>\$ (627.996.674)</b>	<b>\$ 1.201.232.232</b>	<b>\$ 2.782.307.442</b>	<b>\$ 4.023.243.217</b>
IMPUESTOS	\$ -	\$ 785.169	\$ 399.178.588	\$ 918.161.456	\$ 1.327.670.262
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (954.903.285)</b>	<b>\$ (628.781.843)</b>	<b>\$ 802.053.644</b>	<b>\$ 1.864.145.986</b>	<b>\$ 2.695.572.955</b>
Margen Bruto	-98%	78%	86%	85%	83%
Margen Operativo	-1082%	-40%	44%	62%	63%
Margen Neto	-1193%	-65%	25%	39%	41%

En cuanto a su posición Financiera los primeros años son de alto endeudamiento y poca rentabilidad, pero una vez se disminuye el gasto de desarrollo y se logra el punto de equilibrio los altos márgenes permiten un sólido incremento de la rentabilidad.

Tabla 56 - Balance General Bursitia

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BALANCE</b>						
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 1.151.800.000	\$ 133.047.287	\$ 5.585.176	\$ 651.675.514	\$ 2.854.973.078	\$ 5.614.838.512
CARTERA	\$ -	\$ 6.672.762	\$ 80.157.887	\$ 263.236.656	\$ 394.747.507	\$ 541.625.438
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 48.200.000	\$ 48.200.000	\$ 48.200.000	\$ 48.200.000	\$ 48.200.000	\$ 48.200.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 9.640.000	\$ 19.280.000	\$ 28.920.000	\$ 38.560.000	\$ 48.200.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 48.200.000	\$ 38.560.000	\$ 28.920.000	\$ 19.280.000	\$ 9.640.000	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.200.000.000</b>	<b>\$ 178.280.048</b>	<b>\$ 114.663.063</b>	<b>\$ 934.192.170</b>	<b>\$ 3.259.360.585</b>	<b>\$ 6.156.463.951</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ 785.169	\$ 399.178.588	\$ 918.161.456	\$ 1.327.670.262
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 13.183.333	\$ 17.563.023	\$ 36.645.066	\$ 58.684.626	\$ 90.706.231
Obligaciones Financieras	\$ 400.000.000	\$ 320.000.000	\$ 880.000.000	\$ 480.000.000	\$ 400.000.000	\$ 160.000.000
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 400.000.000</b>	<b>\$ 333.183.333</b>	<b>\$ 898.348.191</b>	<b>\$ 915.823.654</b>	<b>\$ 1.376.846.082</b>	<b>\$ 1.578.376.493</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ -	\$ (954.903.285)	\$ (1.583.685.128)	\$ (781.631.484)	\$ 1.082.514.502
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (954.903.285)	\$ (628.781.843)	\$ 802.053.644	\$ 1.864.145.986	\$ 2.695.572.955
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 800.000.000</b>	<b>\$ (154.903.285)</b>	<b>\$ (783.685.128)</b>	<b>\$ 18.368.516</b>	<b>\$ 1.882.514.502</b>	<b>\$ 4.578.087.458</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 1.200.000.000</b>	<b>\$ 178.280.048</b>	<b>\$ 114.663.063</b>	<b>\$ 934.192.170</b>	<b>\$ 3.259.360.585</b>	<b>\$ 6.156.463.951</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Endeudamiento		187%	783%	98%	42%	26%
ROA		-536%	-548%	86%	57%	44%
ROE		NA	80%	4366%	99%	59%
Pasivo Financiero / EBITDA		NA	NA	0,3	0,1	0,0
EBITDA / Gasto de Intereses		-9,7	-1,5	7,4	22,2	55,2

La compañía necesita un crecimiento de más del 1000% en ingresos durante el año 2 y 228% durante el año 3 para lograr el punto de equilibrio. Estos crecimientos se fundamentan en la suscripción exponencial de nuevos seguidores; a mayor alcance del canal mayor será su crecimiento futuro. Es importante mencionar que los costos y gastos de administración y ventas crecen a un menor ritmo mostrando la economía de escala de la compañía y su potencial para escalar.

Tabla 57 - Análisis del Estado de Resultados

	Análisis Vertical					Análisis Horizontal				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%		1101%	228%	50%	37%
COSTO VENTAS	198%	22%	14%	15%	17%		33%	109%	60%	55%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-98%</b>	<b>78%</b>	<b>86%</b>	<b>85%</b>	<b>83%</b>		<b>-1061%</b>	<b>262%</b>	<b>48%</b>	<b>34%</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	931%	112%	40%	22%	19%		47%	18%	-16%	18%
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	19%	1%	0%	0%	0%		-33%	0%	0%	0%
OTROS GASTOS	22%	2%	1%	0%	0%		5%	5%	3%	3%
DEPRECIACIÓN	12%	1%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-1082%</b>	<b>-38%</b>	<b>45%</b>	<b>63%</b>	<b>64%</b>		<b>-56%</b>	<b>-465%</b>	<b>110%</b>	<b>41%</b>
GASTOS FINANCIEROS	111%	26%	6%	3%	1%		178%	-23%	-30%	-44%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPPTOS</b>	<b>-1193%</b>	<b>-64%</b>	<b>39%</b>	<b>60%</b>	<b>63%</b>		<b>-34%</b>	<b>-291%</b>	<b>132%</b>	<b>45%</b>
IMPUESTOS	0%	0%	13%	20%	21%			50740%	130%	45%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-1193%</b>	<b>-64%</b>	<b>26%</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>		<b>-34%</b>	<b>-228%</b>	<b>132%</b>	<b>45%</b>

Los costos de ventas tienen una proporción decreciente con respecto a las ventas. Los costos bajarán del 198% de las ventas a representar tan solo el 17% de ingresos a medida que se diluye entre una mayor cantidad de suscriptores los gastos de generación de contenido y prestación de servicios. El gasto de administración y ventas disminuye de ser el 931% de las ventas al 19% a medida que se genera un mayor ingreso por cada empleado de la compañía.

Tabla 58 - Análisis del Balance General

	Análisis Vertical						Análisis Horizontal					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>												
CAJA/BANCOS	96%	75%	5%	70%	88%	91%		-88%	-96%	11568%	338%	97%
CARTERA	0%	4%	70%	28%	12%	9%			1101%	228%	50%	37%
FIJO NO DEPRECIABLE	0%	0%	0%	0%	0%	0%						
FIJO DEPRECIABLE	4%	27%	42%	5%	1%	1%		0%	0%	0%	0%	0%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0%	5%	17%	3%	1%	1%			100%	50%	33%	25%
ACTIVO FIJO NETO	4%	22%	25%	2%	0%	0%		-20%	-25%	-33%	-50%	-100%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>-85%</b>	<b>-36%</b>	<b>715%</b>	<b>249%</b>	<b>89%</b>
<b>PASIVO</b>												
Impuestos X Pagar	0%	0%	1%	43%	28%	22%				50740%	130%	45%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0%	7%	15%	4%	2%	1%			33%	109%	60%	55%
Obligaciones Financieras	33%	179%	767%	51%	12%	3%		-20%	175%	-45%	-17%	-60%
<b>PASIVO</b>	<b>33%</b>	<b>187%</b>	<b>783%</b>	<b>98%</b>	<b>42%</b>	<b>26%</b>		<b>-17%</b>	<b>170%</b>	<b>2%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital Social	67%	449%	698%	86%	25%	13%		0%	0%	0%	0%	0%
Utilidades Acumuladas	0%	0%	-833%	-170%	-24%	18%				66%	-51%	-238%
Utilidades del Ejercicio	0%	-536%	-548%	86%	57%	44%			-34%	-228%	132%	45%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>67%</b>	<b>-87%</b>	<b>-683%</b>	<b>2%</b>	<b>58%</b>	<b>74%</b>		<b>-119%</b>	<b>406%</b>	<b>-102%</b>	<b>#####</b>	<b>143%</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>-85%</b>	<b>-36%</b>	<b>715%</b>	<b>249%</b>	<b>89%</b>

El análisis del balance general muestra como la compañía tiene un comportamiento volátil en su nivel de endeudamiento con una fuerte alza durante el segundo año consecuencia del préstamo para el desarrollo de la plataforma web y el gasto para crear contenido. La compañía afecta fuertemente su patrimonio, pero justifica su operación en la generación futura de caja. Una vez ingresen las demás fuentes de ingreso los niveles de endeudamiento se estabilizan y disminuyen a medida que se pagan las obligaciones financieras establecidas para pago en 5 años.

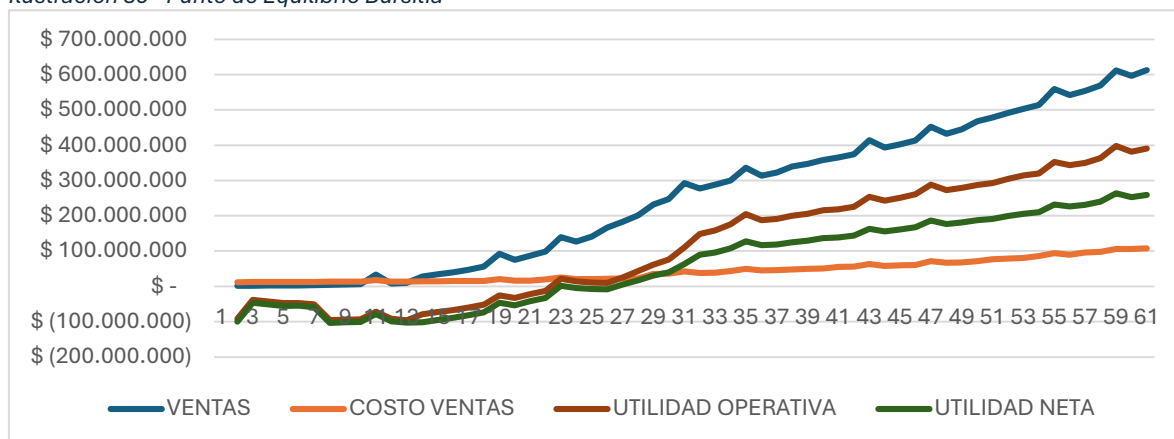
La compañía muestra durante su operación una cartera saludable y no posee inventarios por ofrecer servicios. El pago a proveedores es máximo a 30 días manteniéndose estable durante el crecimiento de la compañía.

Los resultados financieros muestran indicadores financieros volátiles durante los primeros años de operación con estabilidad en el mediano plazo. Una vez termina la fase de inversión de los dos primeros años el comportamiento de la compañía es de alta rentabilidad y generación de caja.

## 7.8. Punto de Equilibrio

Pese a lograr un primer punto de equilibrio en el mes 22, la estabilidad en los números positivos se espera desde el mes 26 dadas las inversiones del segundo año y el nuevo personal.

Ilustración 39 - Punto de Equilibrio Bursitia



## 7.9. Periodo de Recuperación de Capital

EL capital invertido se recuperará en el año 4 según el flujo de caja y el disponible para repartir dividendos una vez se recuperan las pérdidas de los primeros años.

Tabla 59 - Flujo de Caja Proyectado Bursitia

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes	\$ -	\$ 6.672.762	\$ 80.157.887	\$ 263.236.656	\$ 394.747.507	\$ 541.625.438
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.183.333	\$ 17.563.023	\$ 36.645.066	\$ 58.684.626	\$ 90.706.231
<b>KTNO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -6.510.572</b>	<b>\$ 62.594.864</b>	<b>\$ 226.591.590</b>	<b>\$ 336.062.880</b>	<b>\$ 450.919.207</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 38.560.000</b>	<b>\$ 28.920.000</b>	<b>\$ 19.280.000</b>	<b>\$ 9.640.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 9.640.000	\$ 19.280.000	\$ 28.920.000	\$ 38.560.000	\$ 48.200.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>	<b>\$ 48.200.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 406.850.000</b>	<b>\$ 32.049.428</b>	<b>\$ 91.514.864</b>	<b>\$ 245.871.590</b>	<b>\$ 345.702.880</b>	<b>\$ 450.919.207</b>
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -866.236.618,5	\$ -381.063.341,1	\$ 1.390.832.232,3	\$ 2.914.307.442,4	\$ 4.097.643.217,1	\$ 4.097.643.217,1
Impuestos	\$ -	\$ 785.168,7	\$ 399.178.587,9	\$ 918.161.456,0	\$ 1.327.670.261,6	\$ 1.327.670.261,6
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ -866.236.618,5</b>	<b>\$ -381.848.509,8</b>	<b>\$ 991.653.644,3</b>	<b>\$ 1.996.145.986,4</b>	<b>\$ 2.769.972.955,4</b>	<b>\$ 2.769.972.955,4</b>
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
KTNO	\$ -6.510.571,8	\$ 62.594.864,3	\$ 226.591.590,3	\$ 336.062.880,4	\$ 450.919.207,2	\$ 450.919.207,2
<b>Flujo de Caja Libre del periodo</b>	<b>\$ -859.726.047</b>	<b>\$ -444.443.374</b>	<b>\$ 765.062.054</b>	<b>\$ 1.660.083.106</b>	<b>\$ 2.319.053.748</b>	<b>\$ 2.319.053.748</b>
FLUJO DE VALORACIÓN						
Inversión Inicial	\$ -800.000.000	\$ -859.726.047	\$ -444.443.374	\$ 765.062.054	\$ 1.660.083.106	\$ 2.319.053.748
TIR	26%					
TIO	13%					
VPN	898.192.038					

## 7.10. TIR y VPN

Con base en el Flujo de Caja Libre Bursitia tiene una TIR de 26% y un VPN de 898 millones con base en una TIO del 13%. Este retorno es atractivo para el inversionista dadas las condiciones de tasas disponibles en el mercado en donde se estima que la inflación regrese a niveles cercanos al 6% para finales de 2024 y siga su camino hacia la meta del Banco de la República para 2025. Se asume que la TIO equivale al Ke de inversión promedio en empresas del mercado colombiano.

Con base en el artículo de investigaciones Corficolombiana “Rentabilidad Esperada del Capital Propio (Ke): el camino de Colombia hacia un menor Ke” (Investigaciones Corficolombiana 2023) se determinó la TIO según el comportamiento histórico expuesto del Ke, los factores que impulsaron su alza durante los años recientes y las expectativas de inflación y tasas de interés en Colombia.

Para octubre de 2023 el retorno esperado por el inversionista calculado por Corficolombiana fue de 18%. Sin embargo, previo a la pandemia con condiciones de inflación controlada el Ke fue inferior a 12%. Asumiendo que la inflación cederá durante 2024 y se logre un mejor clima de inversión para el 2026, una rentabilidad del 13% en pesos podría ajustarse a la realidad de cuando se inicie la operación de Bursitia.

Bursitia ofrece un mejor rendimiento a sus inversionistas, porque la deuda pública de largo plazo está alrededor del 11% y se espera que la inflación siga bajando hasta el objetivo del Banco de la República. Así, el margen con la tasa de oportunidad será mayor en los próximos años si la inflación cae y el Banco de la República reduce su tasa de referencia.

Tabla 60 - Valoración Bursitia (TIR - VPN)

FLUJO DE VALORACIÓN	Inversión Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ -800.000.000	\$ -859.726.047	\$ -444.443.374	\$ 765.062.054	\$ 1.660.083.106	\$ 2.319.053.748
TIR	26%					
TIO	13%					
VPN	898.192.038					

Desde una posición ajustada al riesgo y revisando el promedio de ROE de las acciones de la Bolsa de Valores un 26% anual no solo supera empresas como Ecopetrol, sino que asegurará recursos de caja para futuras expansiones y agregar un mayor valor en el largo plazo.

## 7.11. Fuentes de financiación

La principal fuente de financiación será el capital aportado por los socios el cual se destinará a pagar los salarios del quipo que creará contenido y posicionará a Bursitia como un referente en educación financiera de calidad. Es importante que los socios capitalistas estén dispuestos a aportar también garantías para conseguir créditos con bancos para apalancar el desarrollo de los aplicativos webs.

De complicarse la consecución de recursos con bancos se buscará rondas adicionales de inversión a una mayor valoración dado el crecimiento de suscriptores y potencial de generación de ingresos. Complementario a esta fuente se puede explorar crowdfunding o alternativas de deuda o acciones con A2censo, filial de la Bolsa de Valores de Colombia.

## 7.12. Evaluación financiera

El ambicioso modelo de Bursitia plantea una rentabilidad interesante para los accionistas pese a la alta volatilidad de los flujos de caja. El compromiso con el capital inicial es el posicionamiento de marca y crear una sólida fuente de suscriptores que abrirán la puerta a una rápida recuperación de la inversión en aplicativos webs.

De cumplirse los objetivos a 2 años de crecimiento el periodo de recuperación del capital será de 4 años. El modelo subestima también el valor terminal del negocio ya que la continuidad de ingresos y el bajo apalancamiento al final del año 5 permiten extender las líneas de negocio o retribuir con generosos dividendos a los accionistas.

Se destaca la flexibilidad del modelo tras la posibilidad de dilatar el periodo de adopción de nuevos productos hasta que el negocio núcleo de redes sociales y cursos genere excedentes suficientes para reducir las necesidades de financiación.

Desde los riesgos para un inversionista, Bursitia plantea una estructura de costos e ingresos que mitiga los impactos de la tasa de cambio y en el mediano plazo, dado el incremento en ingresos por pauta en redes sociales, el beneficio neto será positivo.

El impacto que Bursitia generará en las personas, empresas y Colombia lo hará un referente clave para el bienestar de la población reduciendo el impacto en la rentabilidad de una desaceleración económica. Bursitia ofrecerá educación asequible y gratuita para continuar con el desarrollo profesional y pagar certificaciones una vez se mejoren las condiciones económicas. Participar de la educación y contribuir al desarrollo del país le permitirá a un inversionista tener una inversión rentable y socialmente responsable en su portafolio.

Por último, se busca una estructura diversificada de ingresos que balancee los efectos adversos de una menor dinámica del mercado laboral y de la disponibilidad de recursos de las personas para el pago de la educación. La exposición del contenido gratuito a nivel Latinoamérica permite diversificar ingresos a nivel país mitigando el efecto de una recesión nivel Colombia. La escalabilidad y la contratación de asesores bajo demanda permite una estructura de costos flexible que contribuya a mantener la rentabilidad pese a escenarios retadores.

### **7.13. En caso de que la idea no sea exitosa, ¿cuál es mi plan de salida de la inversión?**

Si Bursitia no logra cumplir con los crecimientos esperados y por lo tanto no se hace viable el desarrollo de los servicios PRO y la plataforma de empleo o incluso si se inicia, pero se entra en reorganización por no cumplir con el pago de las deudas, Bursitia se puede reducirse en carga operativa para permanecer en el ambiente de Canal de YouTube y cursos bajo demanda para continuar operando y pagar las obligaciones. Se resalta la posibilidad de mantener una estructura de costos baja ante la escalabilidad de los Microinfluencers.

### **7.14. En caso de que la idea sea exitosa, ¿cuál es mi plan de salida de la inversión?**

De ser exitosa la idea y se decida hacer una salida se plantearía la emisión de acciones (OPI) en el mercado accionario que ofrece a2censo de la BVC. Se podría vender una participación entre el 10% y 20% del total de la compañía para recaudar recursos y expandirse a Latinoamérica. A 8 veces el EBITDA del año 5 se estima nuevos recursos por 5.500 millones de pesos para la expansión.

Bursitia estará abierto a ser adquirida por una empresa más grande siempre y cuando se intercambie parte del pago por acciones de la compañía que adquiere y se mantenga el equipo. Aportar con el direccionamiento estratégico que llevo al éxito a la compañía se considera fundamental para seguir capitalizando el trabajo de los 5 años.

## **8. Enfoque hacia la sostenibilidad**

### **8.1. Dimensión social**

Bursitia tiene un alto componente social basado en la educación y las herramientas que potenciarán las habilidades de las personas y las empresas. El conocimiento es fundamental para el crecimiento económico y la prosperidad de un país. La tranquilidad financiera y el

crecimiento profesional también buscan mejorar la calidad de vida de las personas y reducir el riesgo psicosocial al mitigar el estrés y la ansiedad sobre el futuro financiero de las personas.

Bursitia se basará en el modelo de Duolingo en el que busca en el que permitirá acceso a la educación financiera a las personas sin importar su ubicación y nivel de ingresos. Serán los suscriptores de mayor poder adquisitivo los que soporten la plataforma para que esta pueda funcionar y ofrecer contenido gratuito. En el caso de Duolingo, según video TED (Von Ahn, L. 2023) los suscriptores de pago de Duolingo suelen estar en países de ingresos altos, mientras países de menores ingresos como los Latinoamericanos usan en su mayoría la suscripción gratuita.

Adicional, por medio de la recopilación de datos, Bursitia podrá otorgar con frecuencia mensual, de manera aleatoria y por tiempo limitado acceso a la plataforma PRO a usuarios que hayan avanzado en su proceso de capacitación de manera consistente y se encuentren en el perfil de bajos ingresos que no puedan pagar con frecuencia la licencia PRO. Con esto se le brindará oportunidades de empleo y de mejora de su situación a quienes con esfuerzo buscan nuevas oportunidades. Para ellos no se le descontará el pago por conseguir la vacante, si se le cobrará a la empresa. Bursitia también tendrá contenido gratuito de emprendimiento que busca fortalecer el tejido empresarial colombiano y de la región. Colombia es un país que necesita del emprendimiento para reducir su tasa de desempleo y generar mejores condiciones para las personas. Despertar el interés por la educación y crear negocios se considera fundamental para mejorar la salud mental y el bienestar económico de los colombianos.

La labor social de Bursitia no puede ser desarrollada de manera independiente. Para aumentar el impacto se buscarán alianzas con entidades del gobierno o entidades sin ánimo de lucro para así llegar a más rincones del país. Hacerse conocer es importante para materializar la alta penetración de internet en países como Colombia.

### **8.1.1 Actividades de corto plazo**

- Producción de contenido y cursos gratuitos de finanzas personales que apoyen a las personas a asegurar su tranquilidad financiera.

- Entrega de cursos pagos gratuitos o subsidiados a visitantes frecuentes pertenecientes a la población de ingresos bajos para que logren certificaciones pagas.

### **8.1.2 Actividades de mediano plazo**

- Contenido gratuito de emprendimiento que ayude a fortalecer el tejido empresarial del país.
- Talleres gratuitos de emprendimiento apalancados con entidades del gobierno o sin ánimo de lucro.
- Relacionamiento con entidades del gobierno, fundaciones y entidades sin ánimo de lucro con el fin de llevar educación a municipios o poblaciones vulnerables.

### **8.1.3 Actividades de largo plazo**

- Entrega de suscripciones PRO gratuitas a personas de menores ingresos que sean usuarios recurrentes de los contenidos gratuitos. Este proceso tendrá una verificación manual para evitar que personas con capacidad de pago accedan a este beneficio.

## **8.2. Dimensión ambiental**

El negocio no tiene un impacto ambiental desde su propuesta de valor, pero sí un compromiso con la sostenibilidad al usar proveedores de infraestructura tecnológica carbonos neutrales o en camino a serlo. Dado que muchos servicios funcionan en la nube y estos servidores consumen energía eléctrica de manera constante, encontrar proveedores que se abastezcan de energía renovables o que tengan política de ser carbonos neutrales se hace fundamental para Bursitia. Afortunadamente esta ruta está en los principales proveedores de servicios en la nube.

Adicional, Bursitia se compromete a usar parte del excedente y de su rentabilidad en iniciativas ambientales que reduzcan la huella de carbono de su operación. Actividades de reforestación en Colombia y participación en proyectos relacionados con el cuidado y aprovechamiento del agua serán prioridad para la empresa.

### **8.2.1 Actividades de corto plazo**

Contratación de proveedores tecnológicos ambientalmente responsables. Plataformas necesarias para el aplicativo web como Heroku, Azure, AWS y MongoDB ya están buscando la autogeneración de energía desde fuentes renovables para reducir la huella de carbono.

### **8.2.2 Actividades de mediano plazo**

Implementar políticas de reciclaje electrónico y adquisición de equipos que usen material reciclado. Marcas como Asus y HP están construyendo computadores portátiles con materiales reciclados que disminuyen el impacto ambiental.

Bursitia se asegurará de adquirir equipos de altas prestaciones que aseguren una vida útil de mínimo 5 años para reducir el desperdicio. Estos equipos serán acondicionados y donados para extender su vida útil. En caso de no poder ser donados serán reciclados adecuadamente.

### **8.2.3 Actividades de largo plazo**

De los excedentes del negocio se destinarán recursos para inversión en proyectos de energía renovable, uso del agua o reforestación.

## **8.3. Dimensión económica**

Bursitia asegurará desde sus inicios un modelo de costos reducidos para lograr pronto el punto de equilibrio y asegurar a sus accionistas y futuros inversionistas la sostenibilidad financiera en el largo plazo. El uso de tecnologías de información, automatizaciones e inteligencia artificial busca mantener una planta de personal reducida comparada con empresas que llevan muchos más años en el mercado.

En búsqueda de una estructura de costos flexible se tercerizarán los procesos de la compañía hasta que haga sentido, desde lo financiero, desarrollar procesos desde adentro. Un ejemplo de ello es el servicio de grabación y edición de cursos que, en su inicio, para evitar costos recurrentes en personal se contratarán a demanda. Si el crecimiento y la frecuencia de actualización lo requieren y la rentabilidad de la compañía lo permite, estos procesos podrán llevarse en casa con el fin de reducir costos y mejorar el control sobre un proceso crítico.

Se busca la sostenibilidad económica para brindarle a los colaboradores de Bursitia una seguridad y tranquilidad financiera en el largo plazo. Se desarrollarán tecnologías que agreguen un diferencial y que puedan ser objeto de adquisición por parte de compañías de mayor tamaño. En la negociación se buscará mantener una participación accionaria en la adquirente, mantener el personal y la filosofía de la empresa.

### **8.3.1 Actividades de corto plazo**

Asegurar la eficiencia operativa usando inteligencia artificial, RPA y software que permita reducir la carga de personal y delegar a la tecnología la mayor cantidad de funciones posibles. La suscripción de Adobe Creative Cloud, Davinci Resolve, Canva, Hubspot y la suite de office 365 han demostrado tener componentes que ayudan a la eficiencia operativa.

La suite de office 365 permitirá tener una organización operativa y reducir los costos de implementación de un ERP. Se utilizará el ecosistema de Power Platform para el desarrollo de aplicativo No Code y automatizaciones RPA con Power Automate.

### **8.3.2 Actividades de mediano plazo**

La correcta planificación y cronograma de diseño de cursos reducirá el tiempo pago por tercerizar la grabación y edición de cursos. Dado que pueden existir periodos sin grabación no es conveniente tener personal de planta para estas labores.

### **8.3.3 Actividades de largo plazo**

En el largo plazo, el foco de la empresa será el desarrollo de la plataforma web por lo que se contratará personal de planta a término fijo por el tiempo del proyecto. Se descartan las casas de software debido al alto costo del desarrollo por hora. El equipo estará compuesto por un desarrollador Full-Stack, un desarrollador Front-end, una persona para pruebas.

Para el diseño de la plataforma y la experiencia de usuario se contratará un diseñador para esta labor. Una vez entregado el producto el equipo de desarrollo será el encargado de darle vida al aplicativo.

## **8.4. Dimensión de gobernanza**

Con el fin de asegurar la transparencia en la toma de decisiones y reducir la asimetría de información entre el personal, la dirección y los accionistas se implementarán procedimientos de Gobierno Corporativo.

### **8.4.1 Actividades de corto plazo**

Se implementarán mecanismos de reporte con el uso de office 365 y Power BI para facilitar el flujo de información en la compañía y reducir los tiempos para la generación de reportes. El personal y los directivos no deben consumir horas hombres en preparar información de seguimiento.

Se establecerán comités de dirección con el fin de resolver dudas específicas y crear estrategias de direccionamiento. Los comités de control serán reemplazados por informes en tiempo real basados en Power BI.

### **8.4.2 Actividades de mediano plazo**

Se establecerán mecanismos robustos de control empresarial y contable como la revisoría fiscal y la contratación de una empresa especializada en contabilidad. Se contratará un oficial de cumplimiento que apoye lo relacionado con SAGRILAF y demás normativa aplicable.

### **8.4.3 Actividades de largo plazo**

Se conformará una junta directiva con miembros independientes según el disponible de la empresa. Se diseñará una ruta que proteja la empresa y se fortalezca a medida que la generación de ingresos se hace más fuerte.

## 9. Conclusiones

Luego del análisis, Bursitia se perfila como un interesante competidor en el mercado de la educación financiera y empleabilidad con una propuesta diferenciadora de educación válida para el crecimiento profesional. Se encontró un espacio para el crecimiento basado en certificaciones aceptadas por las empresas y evaluaciones rigurosas que les darán a los suscriptores de Bursitia las herramientas para avanzar en su carrera profesional. La educación y el contenido hoy está cerca de ser completamente gratuito por lo que el valor agregado de la educación estará en la práctica, la evaluación y la certificación.

A su vez, el ecosistema completo asegura la excelente preparación de los candidatos, esto hace que Bursitia ofrezca a las empresas los candidatos adecuados para cerrar sus brechas de talento. Personas más preparadas y empresas más productivas contribuirán al crecimiento del país y al bienestar de las personas.

Para cumplir con la promesa de valor el reconocimiento de marca es fundamental, el desarrollo de contenido y cursos gratuitos será crucial para la generación de caja para las futuras inversiones. Las alianzas con universidades y entidades del sector financiero permitirán hacer relevante la educación de Bursitia superando empresas dedicadas a un contenido masivo al ofrecer oportunidades de mejora en cuanto a rigurosidad y aceptación laboral.

Entrar en el mercado educativo es retador en medio de un gobierno que plantea reformas en las principales esferas de la sociedad como lo es la salud, el empleo, las pensiones y la educación. Un gobierno de izquierda podría limitar las libertades individuales afectando el contenido compartido en redes sociales y la forma en que se imparte la educación. Pese a este riesgo político se considera que la constitución y las libertades prevalecerán en Colombia por lo que se estima que no se registrarán cambios relevantes en la educación.

La educación presencial va en descenso y la virtualidad se ha tornado altamente competida. Pese a la alta competencia en cuanto a educación financiera, el mayor apetito por educación en línea hace que este mercado aún tenga espacio para nuevas formas de educar y en especial de evaluar. Bursitia deberá posicionar su marca con contenido de educación financiera y

migrar hacia cursos profesionales. Una vez se consolide la marca ofrecer servicios PRO para generar ingresos aprovechando la marca y la base de suscriptores.

El servicio PRO busca mantener el contenido y los cursos relevantes para que los usuarios mantengan la suscripción mensual y se preparen para su avance laboral. Ahí entra la plataforma de empleo que buscará hacerle frente al mercado actual con una adecuada preparación de los candidatos y un nicho muy bien definido. La especialización será el principal diferenciador para las personas que quieren conseguir nuevos empleos y para las empresas que confina en Bursitia para contratar al candidato correcto.

Para conseguir el posicionamiento del canal y del blog, según la información recopilada por usuarios y grupos de interés, se debe generar contenido gratuito actual explicativo y desarrollo de cursos con un esquema profesional y mecanismos innovadores para apropiar el conocimiento. El posicionamiento de marca es fundamental, no solo para la monetización del contenido, sino para otorgar valor a los cursos y certificaciones en línea con la promesa de empleabilidad. Con el posicionamiento de marca se potenciará el acercamiento hacia las empresas para aumentar los ingresos por cursos, asesorías y lo relacionado con la plataforma de empleabilidad.

Se evidenció que el costo de desarrollo de los aplicativos webs para educación y empleabilidad requieren de una inversión importante y la adquisición de créditos de gran valor. Frente a esto se debe asegurar la generación de caja adecuada por parte de la generación de contenido y cursos para respaldar las obligaciones de crédito o soportarlo con garantías por parte de los socios. La plataforma permitirá la escalabilidad del negocio y la inclusión de nuevas fuentes de ingresos.

Se identificó que la planta de personal de Bursitia debe crecer según la capacidad de generación de ingresos y la consolidación de las bases de cada producto. La inversión inicial se destinará a fortalecer el equipo de creación de contenido junto con el pago por la grabación y edición de cursos de calidad profesional. De los resultados de esta inversión medidos en suscriptores en el canal de YouTube dependerá el avance de la compañía a las siguientes fases.

Con el análisis de Porter se demostró que el entorno es altamente competido con una flexibilidad operativa ante una gran cantidad de proveedores. Bursitia asegurará desde sus inicios el uso de herramientas tecnológicas para mantener una alta eficiencia operativa y lograr pronto el punto de equilibrio. Si bien la competencia es alta no es excluyente, una persona puede consumir contenido de diferentes creadores sin afectar los ingresos. Esta situación da flexibilidad al modelo, pero aumenta el compromiso para posicionar los cursos frente a los de la competencia.

Los resultados del estudio arrojaron que el valor a cobrar por la plataforma de empleabilidad es del 25% del salario tanto para empresas como para los candidatos. Dado que los candidatos serán profesionales que buscan escalar en su carrera, los ingresos percibidos por concepto de salarios serán altos al buscarse vacantes en su mayoría para posiciones de coordinador o director incrementando la rentabilidad potencial y volumen. Se busca un espacio entre la búsqueda individual y los headhunters.

Para el ecosistema la probabilidad de obtener retornos positivos a futuro supera el 70% y tiene una probabilidad del 60% de conseguir una rentabilidad superior al costo de oportunidad. Pese a los requerimientos de inversión el concepto de ecosistema y la promesa de valor enfocada a la educación hacen de Bursitia una inversión atractiva para nuevos inversionistas.

El entorno político y macroeconómico es retador con una alta inflación, altos costos de los recursos financieros y un débil crecimiento de la economía colombiana. Pese a esta situación, las inversiones más altas de Bursitia se harán en 2 años por lo que para ese momento se espera una coyuntura de estabilidad de precios y mejor crecimiento económico que dinamice las líneas de cursos y empleabilidad de Bursitia. Se agrega que la estructura de costos y operación asegura mitigar riesgos de tasa de cambio y de desaceleración económica.

En resumen, Bursitia tiene el reto de lograr relevancia en medios con su contenido para lograr la estabilidad financiera tras la fuerte inversión que significa el desarrollo de aplicativos webs para sus futuras líneas de negocio. Pese al reto de consolidar un ecosistema educativo el premio es interesante con una tasa de rentabilidad esperada del 26% anual y la posibilidad de salir al mercado accionario en un futuro. Bursitia no solo será rentable, sino que aportará a fortalecer el tejido educativo y empresarial de Colombia y Latinoamérica.

## 10. Referencias

Bit4Learn (2023). El mercado del e-learning global y en Latinoamérica”. Recuperado el 12 de marzo de 2024, de [bit4learn.com/es/lms/el-mercado-del-e-learning-global-y-en-latinoamerica](https://bit4learn.com/es/lms/el-mercado-del-e-learning-global-y-en-latinoamerica).

ManpowerGroup Colombia. (2022). La escasez mundial de talento alcanza un máximo de 16 años. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://manpowergroupcolombia.co/cases/escasez-de-talento-en-colombia-2022/>

Banco de la República. (2024, febrero 15). Educación Económica (Banrep Educa). Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/banrep-educa>.

HypeAuditor. (2024). Los influencers de finanzas y economía principales de Instagram en Colombia. Recuperado el 25 de febrero de 2024 de <https://hypeauditor.com/es/top-instagram-finance-economics-colombia/>

Pomerleau, K. (2021, octubre 5). OECD Tax Rankings 2021: How Does the U.S. Compare? Tax Foundation. <https://taxfoundation.org/blog/oecd-tax-rankings-2021/>

Transparency International. (2022, Enero 27). Corruption Perceptions Index 2022. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

El Colombiano. (2023, agosto 8). Desaprobación de gobierno Petro: encuesta Invamer aniversario agosto 2023. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/colombia/desaprobacion-de-gobierno-petro-encuesta-invamer-aniversario-agosto-2023-MB22108602>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023, junio 14). MinHacienda presenta el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2023. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. [https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC\\_CLUSTER-223871%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-223871%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

Comité Autónomo de la Regla Fiscal (CARF). (5 de diciembre de 2023). En riesgo el cumplimiento de la Regla Fiscal en 2024 advierte el CARF. El colombiano. Recuperado de:

<https://www.elcolombiano.com/negocios/en-riesgo-el-cumplimiento-de-la-regla-fiscal-en-2024-advierte-el-carf-NE23275448>.

Reporteros Sin Fronteras. (2023). Clasificación mundial de la libertad de prensa 2023. Reporteros Sin Fronteras. <https://rsf.org/es/clasificacion>

CONOCEDORES.com®. (2023). El ranking de los países con mayor impunidad del mundo 2023. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de <https://conocedores.com/el-ranking-de-los-paises-con-mayor-impunidad-del-mundo-2023-65506>

Expansión. (2021). Natalidad en Colombia 2021. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/colombia>

Banco Mundial, Grupo de investigaciones sobre el desarrollo. (2024). Datos sobre la desigualdad de ingresos - Índice de Gini para Colombia. Recuperado de <https://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/index.htm>

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2022, mayo 17). En 2021 Colombia alcanzó 38 millones de accesos a Internet móvil y 8,4 millones a Internet fijo. Comisión de Regulación de Comunicaciones. <https://www.crcm.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/en-2021-colombia-alcanzo-38-millones-accesos-internet-movil-y-84>

Red CUMP. (2022, marzo 12). Gobierno de Colombia modifica las normas de clemencia antimonopolio. Red CUMP. <https://redcump.org/2022/03/12/gobierno-de-colombia-modifica-las-normas-de-clemencia-antimonopolio/>

Pomerleau, K. (2021, octubre 5). OECD Tax Rankings 2021: How Does the U.S. Compare? Tax Foundation. <https://taxfoundation.org/blog/oecd-tax-rankings-2021/>

Unate. (2021, agosto 23). La mejor respuesta: ¿Cuáles son las normas que rigen la educación en Colombia? Unate. <https://unate.org/instituciones-educativas/la-mejor-respuesta-cuales-son-las-normas-que-rigen-la-educacion-en-colombia.html>

Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras. (Fecha de publicación). Reporte de Sostenibilidad #2. Recuperado el (Fecha de acceso), de <https://asomicrofinanzas.com.co/reportes/Reporte%20de%20Sostenibilidad%20%232.pdf>

Statista. (s.f.). La educación a distancia en América Latina. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/8141/la-educacion-a-distancia-en-america-latina/#editorsPicks>

Statista. (s.f.). Razones por las cuales los usuarios utilizan redes sociales en Colombia. Recuperado el 20 de abril de 2024 de <https://es.statista.com/estadisticas/1367597/razones-uso-redes-sociales-colombia/>

Kemp, S. (2023, febrero 12) Digital 2023: Colombia1. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2023-colombia>

Monegrina. (s.f.). Mejora tu stream con estos accesorios1. Recuperado de [monegrina.gg/stream/velocidad-internet/](https://monegrina.gg/stream/velocidad-internet/)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Índice de Costos de la Educación Superior (ICES). Recuperado el [fecha de acceso], de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/indice-de-costos-de-la-educacion-superior-ices>

Ministerio de Educación Nacional. (2021) Resultados del proceso de seguimiento y consolidación de la información poblacional reportada por las Instituciones de Educación Superior - IES al Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES para el año 20211. Recuperado de [https://snies.mineduccion.gov.co/1778/w3-article-401926.html?\\_noredirect=1](https://snies.mineduccion.gov.co/1778/w3-article-401926.html?_noredirect=1)

Ministerio de Educación Nacional, Gobierno de Colombia. (2021). Resumen indicadores Educación Superior. Recuperado de <https://snies.mineduccion.gov.co/porta/Informes-e-indicadores/Resumen-indicadores-Educacion-Superior/>

Tecnoempresa.mx. (2022, 1 de marzo). Crehana: Usuarios. Recuperado de fuente <https://tecnoempresa.mx/index.php/2022/03/01/crehana-usuarios/>

HypeAuditor. (2024). Top Finanzas y economía Influencers en Instagram 2024. Recuperado de <https://hypeauditor.com/es/top-instagram-finance-economics-colombia/>

Von Ahn, L. (2023). How to Make Learning as Addictive as Social Media. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=P6FORpg0KVo>

Instituto Cervantes. (2023). El español: Una lengua con más de 599 millones de hablantes. Recuperado de <https://www.inclusion.gob.es/web/cartaespana/-/el-espanol-una-lengua-con-mas-de-599-millones-de-hablantes>

PopulationPyramid.net. (2023). Mundo. Recuperado de <https://www.populationpyramid.net/es/mundo/>

Investigaciones Corficolombiana. (2023, octubre). Rentabilidad esperada del capital propio (Ke): El camino de Colombia hacia un menor Ke. Recuperado de [https://investigaciones.corfi.com/finanzas-corporativas/decisiones-de-inversiones-y-rentabilidad/rentabilidad-esperada-del-capital-propio-ke-el-camino-de-colombia-hacia-un-menor-ke/informe\\_1395020](https://investigaciones.corfi.com/finanzas-corporativas/decisiones-de-inversiones-y-rentabilidad/rentabilidad-esperada-del-capital-propio-ke-el-camino-de-colombia-hacia-un-menor-ke/informe_1395020)

Ministerio de Educación Nacional. (2021). Plan de transformación Digital. [https://mineducacion.gov.co/1780/articles-409015\\_recurso\\_11.pdf](https://mineducacion.gov.co/1780/articles-409015_recurso_11.pdf)

# 11. ANEXOS

## Anexo 1 - Entrevista Segmentos

**Segmento 1 - Personas del área de Gestión Humana que buscan personal de cargos medios y operativos para las áreas financieras.**

Entrevista – 2 personas relacionadas con procesos de selección.

Estimado/a,

Mi nombre es Julián Villamizar, estoy trabajando en un nuevo proyecto que busca facilitar a las personas del área de gestión humana conseguir colaboradores para el área financiera.

En esta entrevista de 30 minutos me gustaría conocer sobre su experiencia en la búsqueda de nuevos colaboradores para la compañía. La información que proporcione será confidencial y solo se utilizará para fines académicos y de desarrollo de este nuevo producto. Antes de comenzar, nos gustaría pedirle su autorización para participar en esta investigación.

¿Tiene alguna pregunta antes de comenzar?

Si necesitas más ayuda, no dudes en preguntar.

- Me podrías contar cómo es tu proceso de búsqueda de talento. ¿qué herramientas o plataformas usas?
- Cuéntame que retos enfrentas al momento de encontrar talento para las posiciones relacionadas con finanzas.
- Cómo filtras los mejores candidatos cuando recibes una gran cantidad de hojas de vida.
- Que retos enfrentas al momento de gestionar las hojas de vida que seleccionaste para avanzar en el proceso de selección.
- Cómo coordinas con los otros participantes del proceso de selección.

- Tienes retos al momento de gestionar los procesos de selección con las áreas y personas involucradas.
- Si pudieras crear cualquier herramienta o proceso. Cómo te imaginas que debería ser la gestión de los procesos de selección.
- Cómo te aseguras de que los candidatos poseen las aptitudes y actitudes necesarias para el cargo.
- De qué forma y que retos tienen al momento de notificar a los candidatos que no fueron seleccionados en el proceso.
- Podrías resumir en una sola frase cuál es tu principal dolor al momento de encontrar personas para los cargos financieros.

## **Segmento 2 - Jóvenes con poca experiencia que buscan empleo en áreas financieras.**

### **Focus Group – Estudiantes de la maestría de finanzas**

Mi nombre es Julián Villamizar y estoy trabajando en un nuevo proyecto que busca facilitar a las personas el conseguir empleo en las áreas relacionadas con finanzas.

En esta sesión que durará aproximadamente 1 hora me gustaría conocer sobre su experiencia en la búsqueda de empleo. La información que proporcione será confidencial y solo se utilizará para fines académicos y de desarrollo de este nuevo producto. Antes de comenzar, nos gustaría pedirle su autorización para participar en esta investigación.

La dinámica será la siguiente. Lanzaré unas preguntas las cuales me gustaría obtener su opinión al respecto. No existe una opinión correcta e incorrecta. En esta sesión todas las ideas y aportes son valiosos para mí. El debate es parte integral de este ejercicio por lo que siéntanse en libertad de complementar las participaciones de sus compañeros.

¿Tienen alguna pregunta antes de comenzar?

Si necesitan más ayuda, no duden en preguntar.

- Desde su experiencia como ha sido su proceso para encontrar trabajo una vez salieron de la universidad.
- Qué consideran le facilita el ingreso al mercado laboral.
- Qué plataformas o mecanismos han utilizado para conseguir trabajo. Cómo consideran el proceso.
- Cuales puntos consideran son los más molestos o complejos al momento de aplicar a las vacantes.
- Consideran ustedes que factores como la foto, el lugar de residencia y la universidad son determinantes para el proceso de selección.
- Cómo se imaginan que puede ser un proceso de selección más equitativo para los participantes.
- Cuales consideran los factores que les ha dado mayor visibilidad de su hoja de vida al momento de aplicar a una vacante.
- Para las entrevistas realizan alguna preparación. ¿consideran esto relevante?
- Cómo consideran es la retroalimentación de las empresas cuando no fueron seleccionados.
- Qué les gustaría recibir de retroalimentación si no fueron seleccionados.

### **Segmento 3 – Adultos que desean aprender de finanzas personales para aprender a manejar su dinero**

#### **Entrevista – 4 personas**

Estimado/a,

Mi nombre es Julián Villamizar y estoy trabajando en un nuevo proyecto que quiere llevar el conocimiento financiero y de inversiones a las personas.

En esta entrevista de 30 minutos me gustaría conocer sobre su experiencia en inversiones y asesoría financiera. La información que proporcione será confidencial y solo se utilizará para fines académicos y de desarrollo de este nuevo producto. Antes de comenzar, nos gustaría pedirle su autorización para participar en esta investigación.

¿Tiene alguna pregunta antes de comenzar?

Si necesitas más ayuda, no dudes en preguntar.

- A que te dedicas y que tanto aplicas las finanzas en tu labor.
- Cómo consideras que es tu conocimiento en cuanto a finanzas e inversiones.
- Al momento de tomar decisiones de inversión, ahorro o endeudamiento a quien recurres por asesoría.
- Que aspectos resaltas de estas fuentes y que consideras que se podría mejorar.
- Cuáles redes sociales utilizas para aprender de finanzas personales.
- Has tomado algún curso virtual para incrementar tus conocimientos financieros.
- Si ha tomado cursos: que te gustó y que mejorarías. Si no ha tomado cursos: por qué no has tomado y que te llamaría la atención para tomarlo.
- Que percepción tienes de las personas que comparten conocimiento financiero en redes sociales.
- Cuál red social consideras es relevante para aprender de finanzas.
- Con qué frecuencia te interesa conocer sobre temas financieros.

## Anexo 2 - GUÍA PORTER

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup (Akridge, J s.f)

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter (Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f)

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si\_X\_ No\_\_
2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si\_X\_ No\_\_
3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si\_\_ No\_X\_

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si\_X\_ No\_\_

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si\_X\_ No\_\_

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. Si\_X\_ No\_\_

### Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Infraestructura API	AWS, Google, Heroku, Azure	Tomador de precio sin poder de negociación.
2	Infraestructura base de datos	AWS, Google, Azure, Mongo DB	Tomador de precio sin poder de negociación.
3	Infraestructura Front-end	AWS, Google, Heroku, Azure	Tomador de precio sin poder de negociación.
4	Almacenamiento	AWS, Google, Azure	Tomador de precio sin poder de negociación.
5	Streaming Video	Youtube, AWS, Google, Azure	Tomador de precio sin poder de negociación.

6	Desarrollo software	Personal freelance o agencias	Comunicación efectiva para reducir tiempos de desarrollo. Ser cliente proactivo.
7	Edición de Video	Personal Freelance o agencias	Comunicación efectiva para reducir tiempos de desarrollo. Ser cliente proactivo.

### Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si\_\_No\_X\_
2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si\_X\_No\_\_
3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si\_X\_No\_\_
4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si\_\_No\_X\_
5. ¿Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si\_X\_No\_\_

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. Si\_\_ No\_X\_

### Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Áreas de Gestión Humana	Evaluación directa de candidatos, Hunty, empresas especializadas en conseguir talento humano	Especialización en el ámbito financiero, asegurando personas capacitadas y adecuadas para el cargo.
2	Personas en búsqueda de trabajo	Hunty, empleo, LinkedIn	Asegurar velocidad en el proceso y facilidad de búsqueda de trabajos en la rama financiera.
3	Personas interesadas en aprender de finanzas e inversiones	Influencers, YouTube, Instagram, Tik Tok. Cursos en Línea	Aval y certificado de la BVC y Universidades reconocidas.

### Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si\_\_No\_X\_
  
2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si\_X\_No\_\_
  
3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si\_\_No\_X\_
  
4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si\_\_No\_X\_
  
5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si\_\_No\_X\_
  
6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si\_\_No\_X\_
  
7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si\_\_No\_X\_
  
8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si\_\_No\_X\_

### **Evaluación opcional**

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

### 1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?

Desde el ámbito empresarial un nuevo competidor aumentaría el poder de negociación de los compradores sin embargo procesos de selección acertados y rápidos se usaría como mecanismo de defensa. La propuesta de valor de Bursitia es su forma de ingresar al mercado y hacerle frente a la competencia.

Desde la búsqueda de empleo se espera una menor afectación. Las personas pueden estar en varios portales sin problema. La propuesta de valor de Bursitia de tener las vacantes financieras a la mano y la conexión con la empresa protegerá al negocio.

Para el público que quiere aprender de finanzas la competencia es creciente día a día. Certificaciones y alianzas le permitirá a Bursitia tener mayor credibilidad.

### 2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?

Sin importar el segmento, reforzar el servicio, aumentar la exposición y la credibilidad considero es la ruta que va a seguir cada uno de ellos.

### 3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?

Maximizando el cumplimiento de la promesa de valor.

## **Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos**

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si\_X\_No\_\_

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si\_\_No\_X\_

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. Si\_X\_No\_\_

### Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Hunty	Fácil	Reducción de tiempo de contratación y mejores ofertas laborales.
2	El Empleo y similares	Fácil	Reducción de tiempo de contratación y mejores ofertas laborales.
3	LinkedIn Learning + LinkedIn	Fácil	Cursos e información relevante con el respaldo de certificaciones.
4	Crehana y similares	Fácil	Cursos e información relevante con el respaldo de certificaciones.

5	MisFinanzasPersonales y similares	Fácil	Cursos e información relevante con el respaldo de certificaciones.
6	Arena Alfa y similares	Fácil	Cursos e información relevante con el respaldo de certificaciones.

### Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado.  
Si\_\_No\_X\_

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado.  
Si\_X\_No\_\_

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si\_X\_No\_\_

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si\_X\_No\_\_

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si\_X\_No\_\_

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si\_\_No\_X\_

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si\_\_No\_X\_

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si\_X\_No\_\_

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente. Si\_\_No\_X\_

### Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Hunty	Crecimiento agresivo ofreciendo cada vez más alternativas de servicios.	Reducción de clientes potenciales para el segmento empresa	Aumentar la velocidad de evaluación y calidad de los candidatos

2	MisFinanzasPersonales	Fuerte presencia en redes sociales. Hablar siempre de los temas relevantes.	Lento crecimiento en redes por no ser una alternativa interesante.	Mejorar la calidad del contenido. Pago Pauta en redes.
3	Arena Alfa	Fuerte presencia en redes sociales. Hablar siempre de los temas relevantes.	Lento crecimiento en redes por no ser una alternativa interesante.	Mejorar la calidad del contenido. Pago Pauta en redes.
4	LindekIn Learning	Fuerte integración con empresas y servicios de Microsoft.	Reducción de clientes potenciales para el segmento empresa	Aumentar la velocidad de evaluación y calidad de los candidatos

### Conclusión

Bursitia entra en un mercado con pocas barreras de entrada y de salida por lo que ofrecer un servicio diferenciador al cumplir con la promesa de valor definirá gran parte del éxito de la compañía. En el segmento de educación y empleo, se ingresa a un mercado que está en crecimiento, pero ya posee competidores posicionados y que se convirtieron en referente para los nuevos participantes. se hace necesario entender lo que el cliente necesita y estar al tanto del cambio en sus preferencias para lograr ganar participación de mercado.