



Plan de negocios para una plataforma LegalTech BIC en pensiones y salud para poblaciones vulnerables en Colombia

Leydy Constanza Duarte Serrano

Universidad EAN
Maestría en Gerencia de Proyectos
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Colombia, Bogotá D.C.
17/04/2025

Plan de negocio para la creación de Tutelante Virtual

Leydy Constanza Duarte Serrano

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Ruberth Alexander Pérez Marín

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN
Maestría en Gerencia de Proyectos
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Colombia, Bogotá D.C.
17/04/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A mis padres, por enseñarme con el ejemplo que, servir a los demás es una forma de honrar la vida. Gracias por sembrar en mí el valor del trabajo digno, la sensibilidad frente al sufrimiento ajeno y la fe inquebrantable en que el conocimiento debe ponerse al servicio de la comunidad. Tutelante Virtual es, en muchos sentidos, un reflejo de los principios que me inculcaron y del propósito que me ayudaron a descubrir.

Agradecimientos

Agradezco profundamente la oportunidad de transformar aquello que durante años hice por vocación. Como abogada, siempre he creído que servir a la justicia y a los demás es un propósito mayor. Hoy, esa vocación se concreta en un proyecto con sentido, estructura y dirección: Tutelante Virtual.

Esta plataforma no nace solo como una idea de negocio, sino como la extensión natural de un compromiso que llevo en el corazón: poner el conocimiento jurídico al servicio del bienestar, la justicia y la dignidad humana de quienes más lo necesitan. Me refiero a personas mayores, trabajadores informales, personas en condición de discapacidad, pacientes con enfermedades de alto costo y otros usuarios históricamente excluidos de los servicios legales tradicionales por barreras económicas, geográficas o tecnológicas.

A quienes confiaron en mí cuando este servicio aún no tenía nombre, ni empresa, ni tarifa: gracias. Su confianza fue la semilla de lo que hoy se transforma en una solución sostenible, pensada para reducir las brechas de acceso a la justicia mediante el uso de tecnología y una atención humana cercana.

Hoy, esa pasión se convierte en modelo, en estrategia, en comunidad y, sobre todo, en una oportunidad real para seguir sirviendo con mayor alcance y con una promesa: entregar servicios jurídicos de calidad, a buen precio, con empatía, y con un entendimiento profundo de las necesidades de quienes por años han estado al margen del sistema judicial.

Resumen

Este trabajo de grado presenta el plan de negocios para Tutelante Virtual, una plataforma LegalTech constituida como Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), orientada a brindar asesoría legal en pensiones y salud a poblaciones vulnerables en Colombia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con alcance descriptivo, y se fundamentó metodológicamente en tres fases: i) identificación de la oportunidad de negocio mediante análisis documental y entrevistas cualitativas; ii) validación de la propuesta de valor y estrategia de mercado a través de benchmarking competitivo; y iii) evaluación de la viabilidad técnica, organizacional y financiera, articulada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 3, 4, 8, 10, 16 y 17.

Se analizaron variables críticas como el limitado acceso a servicios legales, el desconocimiento de derechos fundamentales, el potencial de impacto social medible y la sostenibilidad financiera del modelo. Estas dimensiones fueron abordadas con herramientas como el CANVAS Sostenible, el Lienzo de Propuesta de Valor, el Buyer Persona, el Árbol de Problemas, el Mapa del Sistema de Negocio y la matriz FODA, entre otras.

El análisis de mercado se estructuró con modelos TAM-SAM-SOM, el Customer Journey Map y el embudo de ventas, permitiendo estimar la demanda potencial y el posicionamiento competitivo. En el componente normativo, se integraron matrices de política pública, análisis de normativa colombiana vigente y diagnóstico del ecosistema LegalTech. La operación se estructuró mediante diagramas de flujo de servicio, mapas de procesos y proyecciones financieras que incluyen punto de equilibrio, flujo de caja y balance general, complementadas por modelos de adopción tecnológica. Los resultados demuestran la viabilidad del modelo con indicadores financieros favorables —TIR, VPN y periodo de recuperación—, respaldando su pertinencia como una solución con alto impacto social y capacidad de sostenibilidad del sector.

Palabras Clave: LegalTech, Acceso a la justicia, Pensión, Salud, Plataforma virtual, Asesoría legal, Sostenibilidad

Abstract

This thesis presents the business plan for Tutelante Virtual, a LegalTech platform established as a Benefit and Collective Interest Corporation (BIC), aimed at providing legal advice in pension and health matters to vulnerable populations in Colombia. The research followed a mixed-methods approach with a descriptive scope and was methodologically structured in three phases: (i) identification of the business opportunity through documentary analysis and qualitative interviews; (ii) validation of the value proposition and market strategy through competitive benchmarking; and (iii) assessment of technical, organizational, and financial feasibility, aligned with Sustainable Development Goals (SDGs) 3, 4, 8, 10, 16, and 17.

Critical variables were analyzed, including limited access to legal services, lack of awareness of fundamental rights, measurable social impact potential, and the financial sustainability of the model. These dimensions were addressed using tools such as the Sustainable Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Buyer Persona, Problem Tree, Business System Map, and SWOT matrix, among others.

The market analysis was structured using TAM-SAM-SOM models, the Customer Journey Map, and the sales funnel, enabling the estimation of potential demand and competitive positioning. On the regulatory side, public policy matrices, analysis of current Colombian regulations, and a diagnosis of the LegalTech ecosystem were incorporated. Operations were structured through service flowcharts, process maps, and financial projections including break-even analysis, cash flow, and balance sheets, complemented by technological adoption models.

The results demonstrate the feasibility of the model, with favorable financial indicators—IRR, NPV, and payback period—supporting its relevance as a high-impact social solution with sustainable potential in the sector.

Keywords: LegalTech, Access to Justice, Pension, Health, Virtual Platform, Legal Advice, Sustainability

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	11
I. NATURALEZA DEL PROYECTO	16
1. METODOLOGÍA APLICADA	16
2. ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	17
3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	19
4. OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	30
5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO	31
6. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.....	32
7. NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA	39
8. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....	40
9. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	41
10. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	41
11. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	48
12. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	49
13. EQUIPO DE TRABAJO.....	51
II. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	54
1. MÉTODO PESTEL.....	54
2. MATRIZ DE IMPACTO VS. PROBABILIDAD O DE RELEVANCIA ESTRATÉGICA.....	57
3. MODELO DE LAS CINCO (5) FUERZAS DE PORTER.....	66
4. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	69
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	70
5.1. EL PES ESTRATÉGICO.....	70
5.2. ANÁLISIS DOFA/FODA	70
III. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	72
1. ANÁLISIS DEL CLIENTE FRENTE A LA PROPUESTA DE VALOR.....	72
2. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	77
3. RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	91
3. OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL MERCADO	99
IV. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	99
1. OBJETIVOS DE MERCADEO.....	99
2. ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	101
3. LAS 4C DEL MARKETING (LAUTERBORN, 1960).....	107
4. LAS CUATRO (4) P DEL MARKETING - MARKETING MIX (MCCARTHY, 1960).....	110
5. LA MEZCLA DE MERCADEO	115
6. PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX	120
7. MODELO DEL EMBUDO DE VENTAS O MODELO DE AIDA (LEWIS, 1900).....	122

8.	<i>CRONOGRAMA (TIMELINE) Y EQUIPO (TEAM)</i>	123
9.	<i>RIESGOS Y MITIGACIÓN (RISKS AND MITIGATION)</i>	125
V.	ASPECTOS TÉCNICOS	130
1.	<i>OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIO</i>	130
2.	<i>FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO</i>	131
3.	<i>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</i>	131
4.	<i>NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</i>	134
5.	<i>CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA</i>	143
6.	<i>COMPONENTES ESENCIALES PARA LA OPERACIÓN Y PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS DIGITALES Y DE ASESORÍA LEGAL</i>	145
7.	<i>INFRAESTRUCTURA</i>	146
8.	<i>PERSONAL REQUERIDO PARA LA PRODUCCIÓN Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO</i>	147
9.	<i>PLAN DE PRODUCCIÓN</i>	148
10.	<i>CAPACIDAD INSTALADA</i>	149
11.	<i>MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO PRODUCTIVO</i>	149
12.	<i>PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)</i>	150
13.	<i>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN</i>	152
14.	<i>PRESUPUESTO DE INFRAESTRUCTURA</i>	152
VI.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	153
1.	<i>FILOSOFÍA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	153
2.	<i>ORGANIGRAMA</i>	156
3.	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	157
4.	<i>PERFILES Y FUNCIONES</i>	158
5.	<i>FACTORES CLAVE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</i>	159
6.	<i>ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO</i>	161
7.	<i>ASPECTOS LEGALES</i>	161
8.	<i>MARCO LEGAL Y REGULATORIO DE SOCIEDADES BIC</i>	162
9.	<i>ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD</i>	163
10.	<i>REGÍMENES ESPECIALES</i>	164
11.	<i>PRESUPUESTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</i>	164
VII.	ANÁLISIS FINANCIERO	165
1.	<i>OBJETIVOS FINANCIEROS</i>	165
2.	<i>SUPUESTOS ECONÓMICOS PARA LA SIMULACIÓN</i>	166
11.	EFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	180
	Conclusiones	183
	Referencias Bibliográficas	186

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 CANVAS Sostenible.	20
Ilustración 2 Buyer Persona	22
Ilustración 3 Mapa de Empatía.....	24
Ilustración 4 Síntesis de Entrevistas Iniciales	25
Ilustración 5 Árbol de Problemas.	29
Ilustración 6. Reflejo del Arquetipo del Cliente en Salud – Revisión Jurisprudencial	30
Ilustración 7. Reflejo del Arquetipo del Cliente en Pensión – Revisión Jurisprudencial	30
Ilustración 8 Lienzo de Propuesta de Valor (Valúe Proposition Canvas).	32
Ilustración 9 Mapa del Sistema de Negocio (Business System Map).	33
Ilustración 10 Síntesis de Entrevistas de Validación.	35
Ilustración 11 Matriz de Decisión para la Selección de Localización.	40
Ilustración 12 Segmentación de Clientes y Servicios por Pilar	40
Ilustración 13 Equipo de trabajo.	51
Ilustración 14 Matriz de Priorización de factores PESTEL.	57
Ilustración 15 Políticas CONPES Relevantes y sus Objetivos Principales.....	60
Ilustración 16 Planes Relevantes del Sector Justicia en Colombia y sus Objetivos.	61
Ilustración 17 Normativa Colombiana Relevante sobre Tecnología, Datos, IA y Justicia por Área Temática.	62
Ilustración 18 Aspectos Clave del Sector LegalTech.	66
Ilustración 19 Oportunidades más relevantes detectadas y estrategias específicas sugeridas.	69
Ilustración 20 Amenazas más relevantes detectadas y estrategias específicas sugeridas.....	69
Ilustración 21 Lienzo del PES Estratégico de Diagnóstico.	70
Ilustración 22 Matriz FODA.	71
Ilustración 23 Base para unificar estrategias FO, FA, DO y DA.	71
Ilustración 24 Customer Journey Map - Mapa de viaje del cliente.	77
Ilustración 25 Aplicación del Modelo TAM-SAM-SOM.	79
Ilustración 26 Estimaciones TAM-SAM-SOM.....	82
Ilustración 27 Hallazgos de Testimonios de Usuarios Anteriores.....	84
Ilustración 28 Fichade Entrevistas de Validación.....	85
Ilustración 29 Resultados de Entrevistas de Validación.....	85
Ilustración 30 Ficha de Validación de Tarifas.....	86
Ilustración 31 Comparación de Tarifa de Proveedores de Tutelas en Línea.....	87
Ilustración 32 Comparación de Tarifas con la Competencia Directa.....	87
Ilustración 33 Comparación de Empresas con el Nombre TUTELA – Virtuales, en Línea y otros.	88
Ilustración 34 Comparación de Empresas Legales BIC.	89
Ilustración 35 Datos de Tutelas en Colombia: 2021-2024.....	95
Ilustración 36 Modelo de Adopción Tecnológica.....	97
Ilustración 37 Adopción del TAM e Ingresos Proyectados.	97
Ilustración 38 Impacto de la Adopción del TAM por Pilar en los Ingresos Proyectados (COP).....	97
Ilustración 39 FODA - SWOT.....	101
Ilustración 40 TAM, SAM, SOM.	104
Ilustración 41 Análisis de las Tutelas en Salud.	104
Ilustración 42 Embudo de Ventas.	123
Ilustración 43 Matriz de Mitigación de Riesgos Identificados.....	129
Ilustración 44 Tiempo de Procesamiento de Documentos Legales.....	132
Ilustración 45 Flujograma o Diagrama de Flujo del Servicio - Flow Process Charts.	132
Ilustración 46 Flujograma o Diagrama de Flujo de la prestación del servicio.....	133
Ilustración 47 Etapas del Plan de Producción.	148
Ilustración 50 Modelo de organigrama jerárquico.	157
Ilustración 48 Mapa de Procesos de Tutelante Virtual.	158
Ilustración 49 Detalle de Perfiles y Funciones del Equipo.....	158
Ilustración 51 Comparación SAS T y SAS BIC	164
Ilustración 52 Punto de Equilibrio.....	169
Ilustración 53 Estado de Resultados.....	170
Ilustración 54 Balance General.	171
Ilustración 55 Flujo de Caja.....	172
Ilustración 56 Dimensión de Gobernanza.	181
Ilustración 57 Dimensión Social.	182
Ilustración 58 Dimensión Ambiental.	182
Ilustración 59 Dimensión Económica.	183

Introducción

Tutelante Virtual surge como respuesta a una problemática social estructural y sistémica, reconocida a lo largo de 18 años de tutelas gratuitas en salud y pensión. Casos marcados por desconocimiento, angustia y la lucha por sobrevivir a la enfermedad y la vejez. Esta problemática afecta principalmente a las comunidades vulnerables, quienes enfrentan barreras económicas y la complejidad del sistema legal tradicional, sumadas a ese profundo desconocimiento de sus derechos y de los mecanismos de protección disponibles.

En Colombia, las comunidades vulnerables enfrentan barreras significativas para acceder a servicios legales en temas de pensiones y salud, especialmente en zonas rurales y urbanas, afectando a personas entre 40 y 65 años con ingresos entre 1 y 3 SMMLV. Esta problemática se delimita geográficamente a estas áreas, demográficamente a este grupo de edad y condición económica, y temáticamente a las vulneraciones de derechos fundamentales en salud y pensiones, como se evidencia por la alta incidencia de tutelas (197,765 casos en salud y 16,480 en pensiones en 2023, según el análisis jurisprudencial de la Corte Constitucional).

La brecha digital limita el acceso a información y herramientas en línea, mientras que la desconfianza institucional y factores sociales como el envejecimiento de la población y la desigualdad económica agravan aún más su situación. La falta de asesoría legal accesible y comprensible deja a muchos ciudadanos en estado de desprotección jurídica, impidiendo el ejercicio efectivo de sus derechos en ámbitos críticos como pensiones y salud.

Se plantea la hipótesis de que Tutelante Virtual, una solución LegalTech que combina herramientas digitales y servicios legales accesibles, puede cerrar estas brechas, ofreciendo un impacto social positivo al ampliar el acceso a servicios legales en pensiones y salud para colombianos entre los 40 y 65 años, residentes en zonas rurales y urbanas con alta concentración de población vulnerable y una viabilidad financiera proyectada con ingresos que oscilan entre \$405 millones y \$1,054 millones en los primeros cinco años.

La propuesta de valor se valida a través de herramientas como el Lienzo de Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas), y se busca no solo la viabilidad financiera, sino también un impacto social positivo y medible, con los principios de accesibilidad y sostenibilidad, y como es una herramienta clave que identificó los "dolores" de los usuarios (como la desinformación y las barreras económicas) y las "ganancias" esperadas (agilidad y accesibilidad virtual, Ilustración 3), fue validada a través de entrevistas con clientes y grupos de interés (Ilustraciones 4 y 10). Finalmente, un análisis preliminar sugiere que los desafíos de desarrollo sostenible persisten más allá de la Agenda 2030, dado que la informalidad laboral (57.2% nacional, 84.1% rural, DANE, 2025) y la pobreza monetaria (25.5%-37.7% en el grupo 40-65 años, DANE, 2023) continuarán generando vulnerabilidades en el acceso a la justicia, requiriendo soluciones sostenibles como Tutelante Virtual. Busca ser financieramente sostenible y generar un impacto social positivo al responder a una demanda insatisfecha. Se apoya en el modelo BIC (Beneficio e Interés Colectivo) y adopta una estrategia freemium que ofrece contenido educativo gratuito para empoderar a los usuarios, junto con servicios premium accesibles que facilitan la acción de tutela y otros trámites legales en pensiones y salud.

La propuesta de valor se basa en ofrecer acceso a la justicia de forma ágil, eficiente y personalizada a través de una plataforma digital disponible 24/7, sin barreras geográficas. Se destaca por su accesibilidad económica, transparencia en los procesos y uso estratégico de la tecnología para optimizar la asesoría legal. La ventaja competitiva de Tutelante Virtual reside en combinar la gratuidad del conocimiento legal con servicios especializados de pago, promoviendo tanto la inclusión como la sostenibilidad económica.

Tutelante Virtual se diferencia por su enfoque centrado en la persona y su núcleo familiar. Reconoce que los conflictos legales, especialmente en pensiones y salud, afectan profundamente el bienestar emocional y económico. Ofrece una experiencia empática y accesible, entendiendo que el acceso a la justicia es un derecho fundamental y una herramienta clave para la dignidad humana.

La plataforma se organiza bajo un modelo B2C y está inspirada en herramientas como PretorIA, optimiza la gestión de tutelas y asesoría legal en pensiones y salud mediante IA, PLN y Machine Learning. Funciona 24/7 vía Chatbots y WhatsApp, siendo accesible desde cualquier dispositivo. Automatiza la generación de tutelas y documentos legales, facilitando procesos y reduciendo barreras. Ofrece asesoría especializada en pensiones (derecho a pensión, devoluciones, indemnizaciones) y salud (afiliados SGSSS, PBS). Gestiona documentos electrónicos eficientemente con herramientas especializadas, optimizando atención y reduciendo impacto ambiental. Utiliza análisis predictivo para estimar tiempos y éxito, mejorando toma de decisiones y confianza. Implementa contratos inteligentes con Blockchain para transparencia y seguridad y automatiza creación y firma de documentos. Integra herramientas de apoyo emocional y análisis de datos para personalizar la experiencia. Prioriza atención multicanal ampliando el acceso a justicia para comunidades vulnerables. Permite donaciones para financiar servicios pro-bono. Identifica riesgos legales y gestiona alianzas estratégicas. Ofrece recursos educativos digitales para empoderar usuarios. Protege datos con firewalls y cifrado. Su arquitectura escalable y flexible permite mejora continua y crecimiento.

Insertándose en el campo de conocimiento de LegalTech, abordando derechos fundamentales en salud y pensión, temas recurrentes en las tutelas analizadas. La caracterización del mercado objetivo revela que este segmento enfrenta barreras como la falta de conocimiento legal, costos elevados, demoras en procesos y dificultades de acceso fuera de las ciudades principales, afectando al 43.7% de la población no afiliada a pensiones y a un 96.5% con vulneraciones en salud (DANE, ECV 2023, cuadro 22), además de una brecha digital que limita el acceso tecnológico. Los antecedentes están fundamentados en el origen de la idea a partir de casos reales de tutelas y el análisis de necesidades de usuarios vulnerables, junto con el estado del arte reflejado en la evolución de las soluciones LegalTech (Ilustración 6), respaldan la necesidad y viabilidad de esta iniciativa.

Este Modelo encaja perfectamente con la Maestría en Administración de Empresas (MBA), ya que aplica principios de gestión financiera y estratégica para generar ingresos y utilidad a través de una solución LegalTech. Además, se alinea con el campo del Emprendimiento y el Entrepreneurship Group al ser una iniciativa que aborda una necesidad no cubierta en el mercado legal, creando un modelo de negocio escalable y sostenible, con un mercado potencial de impacto social al facilitar el acceso a la justicia para comunidades vulnerables. Finalmente, se vincula con la línea de investigación en Creación de Empresa porque conceptualiza y analiza la formación de esta entidad económica, desde la identificación de la problemática hasta la proyección de su viabilidad financiera y su contribución social a largo plazo.

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un plan de negocios integral para Tutelante Virtual, validando su viabilidad técnica, financiera, legal y su sostenibilidad a largo plazo.

Los objetivos específicos incluyen:

1. Analizar la oportunidad de negocio en el mercado LegalTech colombiano, con enfoque en pensiones y salud.
2. Validar la estrategia de mercadeo para que la propuesta de valor resuene con el público objetivo.
3. Demostrar la viabilidad técnica y autosostenibilidad operativa de la plataforma.
4. Definir la estructura organizacional y aspectos legales que asegurarán su funcionamiento ético y responsable.
5. Alinear el proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo justicia social, equidad y sostenibilidad ambiental.

La estructura del documento se organiza en los siguientes capítulos, cada uno de ellos diseñado para profundizar en los aspectos clave del plan de negocios:

1) Naturaleza del proyecto: Define el modelo de negocio, el origen de la idea y los objetivos empresariales; analiza el potencial del mercado, las ventajas competitivas, el resumen de inversiones, las proyecciones de ventas y rentabilidad, las conclusiones financieras y la

presentación del equipo de trabajo; 2) Análisis del sector LegalTech: Examina el entorno macro y microeconómico de Tutelante Virtual, analizando las fuerzas que impactan el negocio mediante el método PESTEL; 3) Validación e investigación de mercado: Valida el modelo de negocio y la propuesta de valor de Tutelante Virtual, retomando los hallazgos del anteproyecto; identifica oportunidades y amenazas; analiza la viabilidad del sector, el estudio piloto de mercado (objetivos, cálculo de la muestra y diseño de herramientas), los resultados del comportamiento del consumidor, las tendencias de crecimiento, la demanda potencial, la proyección de ventas, la participación del mercado y las conclusiones sobre oportunidades y riesgos; 4) Estrategia y plan de introducción de mercado: Detalla las estrategias de mercadeo (producto, precio, distribución y comunicación) y el presupuesto de la mezcla de mercadeo;

Además 5) Aspectos técnicos: Describe la infraestructura, los procesos y la tecnología requerida para la operación de la plataforma; la ficha técnica del producto o servicio, la descripción del proceso, las necesidades y requerimientos, las características de la tecnología, las materias primas y suministros, la infraestructura, el personal requerido, el plan de producción, la capacidad instalada, el modelo de gestión integral del proceso productivo, los procesos de investigación y desarrollo, y los presupuestos de producción e infraestructura; 6) Aspectos organizacionales y legales: Define la estructura organizacional, los perfiles de cargo y el marco legal; el análisis estratégico (misión y visión), la estructura organizacional, los perfiles y funciones, el organigrama, los factores clave de la gestión del talento humano, el esquema de gobierno corporativo, los aspectos legales, la estructura jurídica y tipo de sociedad, los regímenes especiales y el presupuesto de personal administrativo. 7) Aspectos Financieros: Presenta la viabilidad económica del negocio; y, 8) Enfoque hacia la sostenibilidad: Analiza el enfoque sostenible mediante el B Impact Assessment de B Lab (s.f.), evaluando gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes; presenta el aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza del negocio.

I. NATURALEZA DEL PROYECTO

1. METODOLOGÍA APLICADA

La metodología de tesis para la creación de empresa es variable, pero en este caso se emplea la siguiente:

- 1.1. Identificar la oportunidad de negocio el potencial en el mercado legal colombiano.
- 1.2. Validar la estrategia de mercadeo de la empresa Tutelante Virtual.
- 1.3. Demostrar que la estructura técnica es viable para operar la empresa.
- 1.4. Definir la estructura organizacional para la autosostenibilidad operativa de la empresa.
- 1.5. Validar la viabilidad financiera evaluando la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.
- 1.6. Identificar los aspectos legales que conlleva la creación de Tutelante Virtual.
- 1.7. Demostrar que se encuentra alineada a los objetivos de desarrollo sostenible.
- 1.8. Desarrollar el proyecto de creación de empresa según el plan de negocios y la factibilidad. No incluido en esta tesis.
- 1.9. Implementar el proyecto y hacer seguimiento para ajustes. No incluido en esta tesis.

La metodología de investigación adoptada en este plan de negocio fue de enfoque mixto, combinando análisis documental, benchmarking, entrevistas cualitativas y proyecciones financieras. Esta combinación metodológica fue seleccionada por su capacidad de ofrecer una validación integral y rigurosa de la oportunidad de negocio, la propuesta de valor y la viabilidad técnica, financiera y legal del proyecto Tutelante Virtual. A través del análisis documental y el benchmarking se cuantificó la demanda insatisfecha y se identificaron referentes del sector LegalTech. Las entrevistas cualitativas aportaron profundidad en la comprensión de las necesidades, percepciones y barreras de usuarios en condición de vulnerabilidad. Finalmente, las proyecciones financieras permitieron construir escenarios realistas con base en evidencia

empírica y datos de mercado. Esta triangulación metodológica aseguró la solidez del análisis en todas las dimensiones relevantes para un emprendimiento social y digital.

La pertinencia de esta metodología mixta se reflejó en cinco resultados clave: primero, permitió una validación integral de la oportunidad de negocio, al combinar datos cuantitativos y cualitativos para entender tanto la magnitud del problema como su impacto en la vida de las personas. Segundo, permitió diseñar una propuesta de valor centrada en el usuario, a partir de la exploración de expectativas y frustraciones en entrevistas, complementadas con análisis de soluciones existentes. Tercero, facilitó una evaluación financiera basada en costos reales, disposición a pagar y proyecciones de mercado. Cuarto, permitió identificar con precisión los requerimientos técnicos y legales para operar como plataforma LegalTech. Y quinto, ayudó a comprender el impacto social del proyecto, articulando datos estructurales con experiencias de vida reales obtenidas durante la investigación cualitativa.

Otras metodologías, aunque valiosas, no se ajustaban a los objetivos de este trabajo. Una metodología puramente cuantitativa habría omitido las motivaciones y barreras subjetivas de los usuarios, fundamentales para un enfoque centrado en la justicia social. Por su parte, una metodología puramente cualitativa no habría permitido dimensionar el mercado ni proyectar financieramente el negocio. Una revisión documental aislada habría dejado sin validar la solución con el segmento objetivo, y un estudio de caso único no habría ofrecido información contextualizada sobre la oportunidad específica de Tutelante Virtual. Finalmente, la investigación-acción, aunque útil para fases posteriores, no era adecuada en esta etapa previa a la implementación. Por ello, el enfoque mixto resultó el más pertinente y robusto.

2. ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO

El 6 de enero de 2003, poco antes de iniciar mi tercer semestre de Derecho, una cirugía por peritonitis obligó a mi familia a endeudarse para costear antibióticos que no estaban cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud (POS) (Palacio Hincapié, 2013). El desconocimiento de mis

padres sobre la acción de tutela como mecanismo para reclamar medicamentos no incluidos en el POS me llevó, ese mismo año, a gestionar tutelas en salud como estudiante de Derecho en una oficina de abogados. Me asignaron estos casos por ser procedimientos constitucionales relativamente sencillos, que no exigían experiencia previa. Así comenzó una trayectoria de más de 18 años en este campo (Palacio Hincapié, 2013). En 2003, se interpusieron 51.900 tutelas a nivel nacional, aumentando a 156.419 en 2022 y 197.765 en 2023 (Defensoría del Pueblo, 2023). He gestionado 700 tutelas, con un promedio de 25 anuales entre 2003 y 2019, y 45 anuales entre 2020 y 2025. Los honorarios por tutela pasaron de \$240.000 en 2003 (ajustado por inflación) a \$1.000.000 en 2025 (DANE, 2023).

Inicialmente, los casos se centraban en falta de acceso a servicios no POS, no afiliación al sistema, pérdida de capacidad laboral y corrección de historiales laborales para pensión, en el contexto del Hospital Manuel Beltrán en El Socorro, Santander. Desde 2022, los casos se enfocan en servicios financiados por la Unidad de Pago por Capitación (UPC) del Plan de Beneficios en Salud (PBS), con aplazamientos en procedimientos médicos (46.64%) y citas con especialistas (30%) como principales motivos en 2023 (Defensoría del Pueblo, 2023). La mayoría de las tutelas fueron presentadas por personas mayores de 40 años, representando el 71% de los tutelantes en 2022 (Defensoría del Pueblo, 2023). Aunque resido en Bogotá desde 2009, mis casos provienen principalmente de El Socorro, donde estudié, y Contratación, mi lugar de nacimiento, en Santander, que registró 8.494 tutelas en 2022 (5.75% del total nacional en 2023) (Defensoría del Pueblo, 2023). Mis padres, trabajando en el Hospital de Contratación me han referido casos desde el 2010. Todas las tutelas gestionadas han sido favorables, alineándose con la tasa de éxito nacional del 53.66% (Defensoría del Pueblo, 2023). Actualmente, los casos incluyen trabajadores de DENTIX despedidos con fuero de pre-pensionados y trámites pensionales en Bogotá. Esta experiencia inspira Tutelante Virtual, una plataforma que ofrecerá contenido educativo gratuito, tutelas en salud pro-bono y tutelas pagas en salud y pensión para defender los derechos de los ciudadanos (Osterwalder et al., 2014).

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Tutelante Virtual es una plataforma B2C de servicios legales virtuales 24/7 en pensiones y salud, dirigida a usuarios vulnerables. Ofrece soluciones jurídicas accesibles, seguras y fáciles de usar para clientes individuales con necesidades legales específicas, generando un alto impacto social positivo. Se transformó el Lienzo de Propuesta de Valor, priorizando impacto social, inclusión y un ecosistema colaborativo. Como Empresa de Tecnología para el Bien Común, Beneficio e Interés Colectivo (BIC) o de Impacto Social, utiliza herramientas tecnológicas, plataformas digitales y datos para mejorar el acceso a la justicia, recursos educativos y retroalimentación constante, reafirmando transparencia y compromiso social/ambiental. Colabora con Tech Partners y ONG, realiza prácticas sostenibles y ofrece opciones de pago accesibles. Para atraer Fondos de Inversión, demuestra impacto social medible, sostenibilidad financiera, innovación, y buscaría una certificación B Corporation.

Se empleó el Modelo Canvas Sostenible, integrando criterios económicos, sociales y ambientales para desarrollar un lienzo que equilibra estos tres aspectos (véase la *Ilustración 1*). En consecuencia, los servicios se traducen en:

3.1. Contenido Educativo gratuito: Recursos educativos (artículos, videos, infografías, e-books, guías, plantillas, webinars, otros) que explican tus derechos en pensión y salud de forma clara y accesible. Artículos informativos (blogs, newsletter, otros) y de valor sobre temas legales relacionados con salud y pensiones.

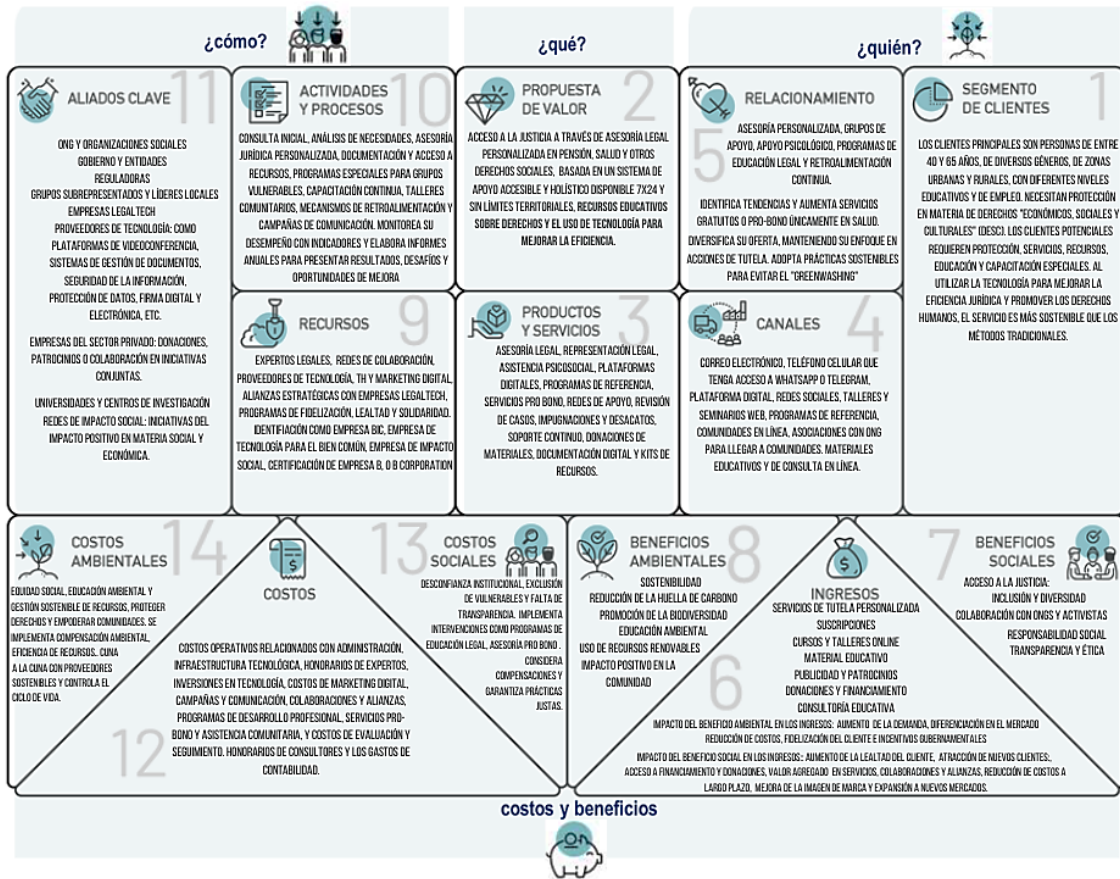
3.2. Acciones de Tutela en Salud Pro-bono: Asesoría legal gratuita o a bajo costo para personas que no pueden costearla.

3.3. Acción de Tutela en Pensión y en Salud pagas: Mecanismo legal para reclamar derechos pensionales y el derecho a la salud.

3.4. Proporciona contenido educativo gratuito para generar confianza y demostrar su compromiso con la justicia social y la accesibilidad. Enfoque que, fortalece la imagen de la marca, e, incrementa la conversión de usuarios a clientes de pago a medida que la plataforma crece.

Aunque los servicios gratuitos no generan ingresos directos, atraen usuarios, de los cuales un porcentaje se convierte en clientes premium, asegurando la sostenibilidad del modelo.

Ilustración 1
CANVAS Sostenible.
 (Adoptado de Universidad EAN (2020)).
EL LIENZO CANVAS SOSTENIBLE  Tutelante Virtual |



Demográfica, etnográfica y socioculturalmente los clientes potenciales son:

n Edad: Personas colombianas de 40 a 65 años (Ley 2381 de 2024): i) Pilar Solidario: Adultos mayores pobres (sin edad fija específica), Hombres con discapacidad: ≥ 55 años y Mujeres con discapacidad: ≥ 50 años, ii) Pilar Semicomunitario: Hombres ≥ 65 años y Mujeres ≥ 60 años. Incluye pre-pensionados desde los 60 años (hombres) y 55 años (mujeres), iii) Pilar Contributivo: Hombres ≥ 65 años y Mujeres ≥ 60 años (edad legal de pensión). No hay edad límite para afiliarse y con capacidad de ahorro adicional, iv) Pilar de Ahorro Voluntario: Sin edad específica, v) Pre-

pensionados (Régimen de Transición): Hombres entre 57 y 64 años y Mujeres entre 52 y 59 años (edad mínima cumplida, pero semanas incompletas), vi) Régimen de Transición (traslado de régimen): Mujeres hasta los 47 años y Hombres hasta los 52 años pueden cambiar entre régimen privado y público, si cumplen condiciones, vii) A partir de los 40 años, pueden empezar a desarrollar enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes y afecciones musculoesqueléticas, lo que aumenta la necesidad de servicios de salud accesibles y defensa de derechos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021).

n Ubicación: Urbana y rural, con énfasis en zonas rurales donde el acceso a servicios legales es más limitado (DNP, 2023).

n Educación: Básica/técnica, incluye a algunos con formación universitaria (DANE, 2023).

n Economía: Se desempeñan en la economía informal, como independientes, o como empleados tradicionales (DANE, 2023).

n Ingresos: 1-3 SMMLV (clase media-baja): i) *Pilar Solidario: Personas en pobreza extrema, pobreza y vulnerabilidad (según focalización del Gobierno) Sin requisito de semanas cotizadas ni ingresos formales, ii) Pilar Semicotributivo: Personas con 300 a 999 semanas cotizadas. Dirigido a quienes no lograron cumplir los requisitos de pensión contributiva completa, iii) Pilar Contributivo: Componente Prima Media: Cotización sobre ingresos entre 1 y 2.3 SMMLV, Componente Complementario de Ahorro Individual: Cotización sobre ingresos superiores a 2.3 SMMLV hasta 25 SMMLV y Mujeres pueden disminuir semanas requeridas: hasta 150 semanas (50 por hijo, máx. 3 hijos), con un mínimo de 850 semanas requeridas, iv) Pilar de Ahorro Voluntario: Personas con capacidad de hacer aportes voluntarios adicionales al sistema. Sin requisitos de semanas cotizadas ni ingresos mínimos, v) Pre-pensionados (Régimen de Transición): i) Mujeres: 750–899 semanas cotizadas y ii) Hombres: 900–1.049 semanas cotizadas. Aplica para quienes cumplieron la edad de pensión, pero no alcanzaron el total de semanas requeridas.*

n Barreras de Acceso a la Justicia: Enfrentan barreras educativas, necesidad de asesoría simplificada, altos costos legales, desconocimiento legal y de acceso a la justicia, falta de acceso a información pensional/salud y la complejidad del sistema (DNP, 2023a).

n Vulnerabilidades: Edad avanzada, condiciones de salud críticas (World Health Organization, 2022) y residencia en zonas sin acceso a servicios legales tradicionales (DNP, 2023a).


n Necesidad de inclusión digital: Requieren y utilizan medios de pago digitales como Nequi/Daviplata, indica apertura a soluciones digitales accesibles (MinTIC, 2023).

n Motivaciones y Búsqueda de Soluciones (véase Ilustraciones 2, 5 y 6): i) Priorizan la protección de sus derechos y la recuperación/bienestar (López, 2020), ii) Valoran el reconocimiento de sus derechos y la justicia en un contexto de sufrimiento (López, 2020), iii) Desean soluciones legales accesibles y seguras, iv) Buscan tutelas por pensiones y necesitan educación legal (Montero, 2024) y, iv) Buscan tutelas con apoyo psicológico y holístico (World Health Organization, 2022).

Ilustración 2

Buyer Persona de Clientes Potenciales.
(Adoptado de Cooper, 1999).

PERFIL PERSONA" O ARQUETIPO DE CLIENTE Tutelante Virtual

 <p>CLIENTE</p> <p>Personas de 40 a 65 años, de diversos géneros, ubicadas en áreas urbanas y rurales. Con educación variada y empleo formal en distintos sectores, pertenecientes a clase media-baja. Buscan protección de sus derechos en salud y pensión, a través de acciones de tutela, con asistencia legal en justicia social y derechos de salud y pensión</p>	<p>TIPO DE CLIENTE</p> <p>PRIMARIO</p>	<p>Tipo de Prospecto (Colaborador, Benefactor, Representante, Financiador, Investigador, Educador, Informador, otro)</p> <p>Urgente y Necesitado: Estas personas buscan soluciones rápidas y accesibles para proteger sus derechos fundamentales. Son prospectos que enfrentan barreras significativas y necesitan asistencia legal inmediata.</p>	<p>CITA</p> <p>Busco justicia y protección en un mar de dificultades; cada recurso legal es una esperanza de dignidad y equidad. s.f.</p>
	<p>ACTITUDES HACIA LA LEY</p> <p>Positivas: Confianza: Ven la ley como protección de derechos. Reconocimiento de Derechos: Valoran el sistema legal y lo utilizan. Expectativas de Cambio: Creen que la ley puede mejorar su situación.</p> <p>Negativas: Desconfianza: Dudan de los sistemas de gobierno, e imparcialidad frente a los actores. Frustración con la burocracia: se sienten frustrados por la lentitud de los procesos, ineficiencia: perciben que las leyes no resuelven sus problemas.</p>	<p>ACTITUDES HACIA LA TECNOLOGÍA</p> <p>Positivas: Acceso a Información y Servicios: Valoran la tecnología para obtener servicios legales.</p> <p>Negativas: Barreras tecnológicas: dificultades de acceso o habilidades limitadas por estado de salud o edad.</p>	<p>NECESIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoría Legal Accesible: Requieren ayuda para la redacción, presentación y representación en tutelas. Acceso a Justicia: Necesitan mecanismos para proteger sus derechos. Apoyo Psicológico: Buscan soporte emocional tras la vulneración de sus derechos. Información:
<p>INTERESES Y PRIORIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Protección de Derechos: Buscar reparación y justicia por las vulneraciones sufridas. Asesoría Legal: Obtener ayuda para navegar el sistema legal de manera efectiva. Recuperación y Bienestar: Enfocarse en la recuperación personal y emocional tras la vulneración. 	<p>METAS Y OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Buscar Justicia y Protección: Resolver su situación legal de manera efectiva. Restitución de Derechos: Lograr el reconocimiento y la reparación de las vulneraciones sufridas. Justicia y Compensación: Obtener una compensación justa y la reparación adecuada de sus derechos. 	<p>FRUSTRACIONES Y PREOCUPACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos y Complejidad: Temor a los costos elevados y la complejidad del proceso legal. Retrasos Judiciales: Preocupación por la lentitud y los retrasos en los procesos judiciales. Seguridad: Miedo a represalias o falta de protección durante el proceso legal. Burocracia: Procesos legales complejos y lentos que generan frustración. 	<p>A- CABEZA - Conocimiento y valores</p> <ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento: Falta de información sobre los derechos legales y cómo acceder a la ayuda adecuada. Accesibilidad: Dificultades para acceder a servicios legales debido a barreras geográficas o físicas. Complejidad del Sistema Legal: El sistema judicial es percibido como complicado y difícil de navegar sin asistencia especializada. Costos Elevados: Preocupación por los altos costos asociados a los servicios legales.

n Frustraciones y Preocupaciones: Desconfianza en los sistemas de gobierno, lentitud e ineficiencia de procesos, percepción de que la ley no resuelve problemas, altos costos legales, demora en decisiones judiciales, miedo a la complejidad del proceso legal.

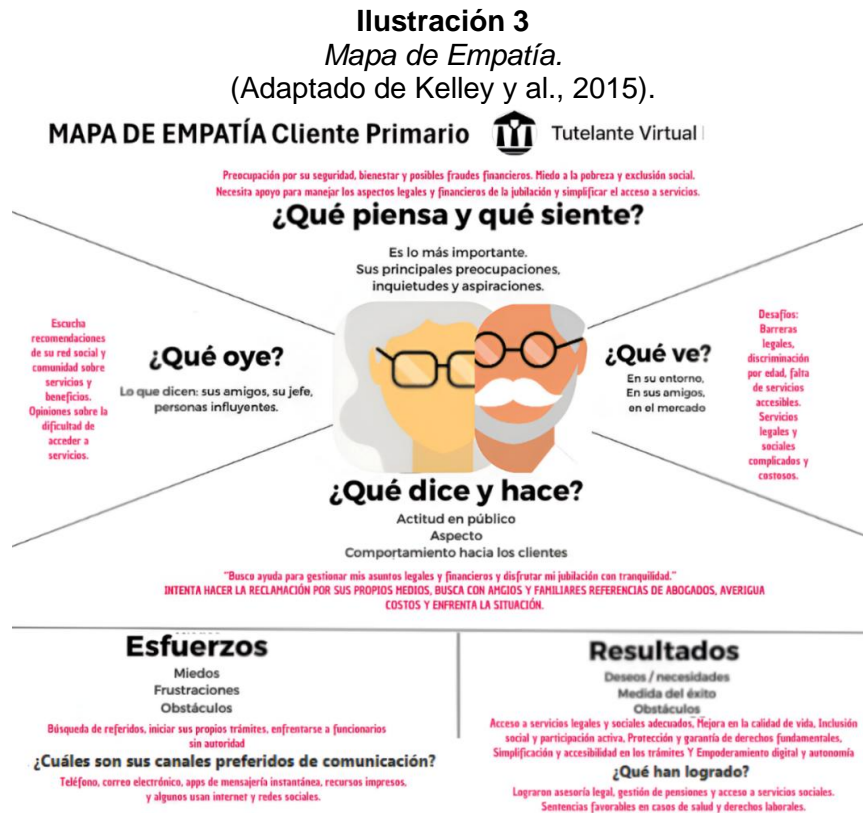
n Actitudes hacia la tecnología: Limitaciones o desconfianza inicial en lo digital, pero la necesidad de obtener servicios y la simplificación a través de la tecnología son atractivas (Srinivasan & Kaur, 2021).

n Canales de Comunicación Preferidos: WhatsApp, Telegram, llamadas telefónicas, redes sociales y plataformas educativas (DataReportal, 2023).

Estas características se validaron se validaron mediante entrevistas estructuradas con clientes previamente atendidos en tutelas de salud y pensiones, como Entrevistas Iniciales, así como con grupos de interés estratégicos como ONG, expertos legales y empresarios en las Entrevistas de Validación (véase el ANEXO I. [PLANTILLA IFI PN v1 I ANEXO I. Ficha de Entrevistas.xlsx](#)).

Las conversaciones con diversos usuarios confirmaron barreras significativas como la falta de conocimiento legal, los costos elevados de asesoría, las demoras frustrantes en los procesos y las dificultades de acceso, especialmente fuera de las ciudades principales, además de un impacto psicológico negativo y vulnerabilidad por desinformación. Los resultados también corroboraron una fuerte valoración por la agilidad y virtualidad, junto con la demanda de servicios legales más accesibles, simplificados y con un enfoque holístico que aborde las barreras psicológicas y económicas, respaldando la pertinencia de una plataforma digital accesible. Estos datos empíricos, combinados con estadísticas oficiales como la pobreza monetaria (25.5%-37.7% en el grupo de 40-65 años, DANE, 2023) y la brecha digital (IBD de 0.390, MinTIC, 2023), proporcionan una base sólida para las suposiciones del arquetipo. El Mapa de Empatía profundiza en las emociones y percepciones de estos arquetipos, revelando desafíos como la inseguridad jurídica, la desconfianza institucional y, también el deterioro de la salud mental, derivados de la desinformación. Estos hallazgos se sustentan en el análisis jurisprudencial de la Corte Constitucional (Ilustraciones 6 y 7), que reflejan patrones recurrentes en tutelas de salud

(197,765 casos en 2023, Defensoría del Pueblo, 2023) y pensiones (16,480 casos en 2023), así como las entrevistas cualitativas en las que también se validó la necesidad de educación legal y el soporte emocional. Por ejemplo, Lya Patiño que menciona que el desconocimiento le impidió acceder al ahorro acumulado en su cuenta pensional, que representaba la opción más favorable para ella y el impacto que le causó esa decisión equivocada (véanse las Ilustraciones 3, 5 y 6).



Revela la necesidad de un sistema accesible y comprensivo, la educación y sensibilización para empoderar a las comunidades, la comunicación preferente: líneas directas de asistencia, para una oferta de valor con acceso desde el celular (WhatsApp/Telegram) y correo electrónico.

Para validar las hipótesis sobre los clientes potenciales, se condujeron entrevistas estructuradas con clientes previamente atendidos en tutelas de salud y pensión. Estas conversaciones confirmaron barreras significativas como la falta de conocimiento, asesoría, costos elevados, frustrantes demoras en los procesos y dificultades de acceso, especialmente fuera de las ciudades principales. Los hallazgos subrayan el impacto psicológico negativo de

estas barreras y la vulnerabilidad generada por la desinformación. Emergió una fuerte valoración por la agilidad y la virtualidad, así como una necesidad de servicios legales más accesibles, simplificados y con un enfoque potencialmente más holístico (véase la *Ilustración 4*). Esta retroalimentación directa es crucial para refinar y ajustar la propuesta de valor de la plataforma.

Ilustración 4

Síntesis de Entrevistas: Perspectivas de Grupos de Interés sobre Servicios de Tutela.

Entrevistas Iniciales



Tutelante Virtual

Entrevistado	Hallazgo Clave	Temas Principales	Implicaciones
Lya Patiño (Pensión)	Percebe abuso de poder por parte de su fondo de pensiones debido a la falta de asesoría legal clara y oportuna, generando vulnerabilidad por desinformación.	Falta de claridad en la información y procesos opacos.	Necesidad de mejorar la transparencia y accesibilidad a información legal comprensible.
Luz Marina Zapata y Carlos Pineda (Pensión)	Demora excesiva (9 meses) en el trámite del Bono Pensional, con un impacto psicológico significativo.	Ineficiencia en los tiempos de respuesta y carga emocional por lentitud y burocracia.	Urge optimizar los tiempos de trámite y considerar el impacto psicológico en los usuarios.
Marleny Niño (Pensión)	Frustración por tiempo perdido en trámites sin asesoría adecuada; valora la agilidad y la virtualidad.	Pérdida de tiempo por falta de orientación; preferencia por soluciones rápidas y digitales.	Potencial para desarrollar plataformas digitales que agilicen procesos y reduzcan desplazamientos.
Omar Estupiñán y Nelse Márquez (Salud)	Dificultades para acceder a servicios de cuidador (no POS) agravadas por su ubicación en un municipio, sugiriendo barreras geográficas.	Limitaciones de acceso geográfico a servicios e información; falta de cobertura (no POS).	Necesidad de soluciones que mitiguen las barreras geográficas (servicios remotos o descentralizados).
Sandra Mancera (Salud)	Desprotección tras la interrupción de su tratamiento por enfermedad laboral, destacando la necesidad de agilidad y virtualidad para resolver urgencias.	Interrupción de tratamientos por problemas contractuales; demanda de soluciones rápidas y digitales.	Priorizar la continuidad de tratamientos y ofrecer canales digitales para resolver contingencias urgentes.
Bonni Parodi (Laboral - B2B)	Identifica potencial en alianzas con Tutelante Virtual para promover el cumplimiento de derechos, abriendo oportunidades de colaboración B2B.	Oportunidades de sensibilización y cumplimiento normativo; colaboración estratégica entre empresas y servicios legales.	Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas para ampliar el alcance de los servicios legales.

Ilustración 4 Síntesis de Entrevistas Iniciales

Las causas identificadas que estructuran el Árbol de Problemas —como la falta de información legal clara, el desconocimiento sobre mecanismos judiciales, los altos costos de asesoría, la discriminación en el acceso a justicia y las limitaciones económicas— se respaldan con datos empíricos y fuentes oficiales (véase la *Ilustración 5*).

La pobreza monetaria afecta a un 25,5% de la población entre 56 y 65 años, y a un 37,7% entre los 36 y 45 años, siendo más pronunciada en zonas rurales (hasta 45,6%) y en hogares con jefatura femenina (37,7%) (DANE, 2023, cuadros 17, 18 y 20). Esta situación se traduce en barreras económicas reales para acceder a servicios legales, especialmente en contextos rurales o en poblaciones en transición hacia la vejez.

La pobreza en Colombia afecta de manera significativa a la población entre los 40 y 65 años, un grupo que enfrenta barreras estructurales para acceder a empleo formal, pensión y otros servicios sociales. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en

2023 la pobreza monetaria en este grupo etario presentó los siguientes niveles: entre los 36 y 45 años, el 37,7 % vivía en condiciones de pobreza monetaria a nivel nacional (45,6 % en zonas rurales y 35,3 % en zonas urbanas); entre los 46 y 55 años, la incidencia fue del 29,6 % (38,1 % rural y 27,1 % urbana); y entre los 56 y 65 años, del 25,5 % (32,8 % rural y 23,5 % urbana) (DANE, Pobreza Monetaria 2023, cuadros 18 y 20). Estas cifras evidencian que, aunque la incidencia de pobreza monetaria disminuye con la edad, permanece elevada en personas próximas a la edad de jubilación. La desigualdad es más acentuada en zonas rurales y en hogares con jefatura femenina, donde la tasa de pobreza alcanza el 37,7 %, frente al 29,5 % en hogares con jefatura masculina (DANE, Pobreza Monetaria 2023, cuadro 17).

Respecto a la pobreza multidimensional —que evalúa privaciones en educación, salud, empleo, vivienda y servicios—, el DANE reportó para el año 2024 una incidencia del 11,5 % a nivel nacional (DANE, Índice de Pobreza Multidimensional – IPM 2024, boletín técnico del 18 de abril de 2024). Aunque este indicador no está desagregado por edad, estudios previos han identificado que los adultos entre 40 y 65 años enfrentan múltiples carencias, especialmente en el acceso a empleo digno y a mecanismos de protección social como la pensión. A estos niveles de pobreza se suma la alta informalidad laboral.

En el primer trimestre de 2025, el 57,2 % de los trabajadores en Colombia se encontraban en el sector informal. En zonas rurales, esta proporción ascendió al 84,1 % (DANE, Boletín Técnico Mercado Laboral, marzo 2025). La informalidad limita las posibilidades de cotización al sistema pensional, lo cual compromete el bienestar futuro de las personas entre los 40 y 65 años. En efecto, el DANE reportó que el 43,7 % de la población total no está afiliada al sistema de pensiones (DANE, Pobreza Monetaria 2023, cuadro 22).

Si bien el acceso al sistema de salud es más amplio —con una afiliación del 96,5 % según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida de 2023—, la falta de empleo formal y la baja cobertura pensional sitúan a este grupo poblacional en una condición de alta vulnerabilidad social y económica (DANE, ECV 2023, módulo de salud). Además, los datos de la Defensoría del Pueblo

(2023) reflejan que el derecho a la salud sigue siendo uno de los más vulnerados en Colombia, con 197.765 tutelas interpuestas por esta causa en 2023 (26,9% del total), mientras que las tutelas por pensión ascendieron a 16.480 (2,2% del total).

Durante el periodo 2018–2023, se registró un aumento en el número total de tutelas interpuestas en Colombia, según los informes de la Defensoría del Pueblo basados en cifras de la Corte Constitucional (Defensoría del Pueblo, 2023). En 2018, se presentaron 607.308 tutelas, cifra que ascendió a 733.745 en 2023. En 2020 se reportaron 290.531 tutelas, número parcial correspondiente solo a los primeros nueve meses del año debido a la pandemia (repositorio.defensoria.gov.co), seguido de una recuperación en 2021. Los incrementos más significativos se registraron en 2022 (+35,7 % respecto a 2021) y en 2023 (+18,5 %) (Defensoría del Pueblo, 2023).

Las tutelas relacionadas con la salud representaron 207.734 casos en 2018 (34,2 % del total) y 197.765 en 2023 (26,9 % del total). Sin embargo, el número absoluto de tutelas por salud creció un 26,4 % en 2023 con respecto a 2022, pasando de 156.413 a 197.765 (Defensoría del Pueblo, 2023). Las tutelas por pensiones fueron menos frecuentes, con 17.311 casos en 2018 y 17.281 en 2019. En 2020 y 2021 disminuyeron a 9.100 y 7.708, respectivamente, y luego aumentaron a 13.034 en 2022 y 16.480 en 2023 (Defensoría del Pueblo, 2023). En 2023, estas representaron alrededor del 2,2 % del total de tutelas. No se cuenta aún con cifras definitivas para 2024 y 2025 (Defensoría del Pueblo, 2023).

En términos estructurales, el Índice de Brecha Digital (IBD) del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) mostró una reducción acumulada del 11 % entre 2018 y 2023, al pasar de 0,440 a 0,390 en la escala nacional (MinTIC, 2023). No obstante, esta disminución global enmascara desigualdades persistentes que afectan con mayor intensidad a la población vulnerable, en especial en zonas rurales y en personas mayores de 40 años con bajos niveles educativos. Según el DANE, solo el 49,8 % de los hogares rurales tiene acceso a internet fijo o móvil, frente al 71,7 % en zonas urbanas; en cuanto a computadores, la tenencia

es del 18 % en zonas rurales y del 38 % en urbanas. Para personas mayores de 50 años, apenas el 43,7 % accede a internet, mientras que entre los 20 y 29 años el acceso es del 84,5 % (DANE, 2023, módulo TIC).

El IBD del MinTIC se compone de cuatro dimensiones: habilidades digitales, acceso material, aprovechamiento y motivación. En 2023, las habilidades digitales representaron la dimensión con mayor peso (35,1 %), seguidas por el acceso material (31,7 %), el aprovechamiento (29,9 %) y la motivación (3,3 %) (MinTIC, 2023). De hecho, la dimensión de habilidades digitales tuvo un índice de 0,540 en 2023, ligeramente superior al de 2022 (0,538), rompiendo la tendencia de mejora observada entre 2018 y 2022 (MinTIC, 2022, 2023). Esta dimensión refleja la persistente falta de destrezas tecnológicas en la población, restringiendo su capacidad para utilizar plataformas digitales, incluyendo las orientadas a la garantía de derechos.

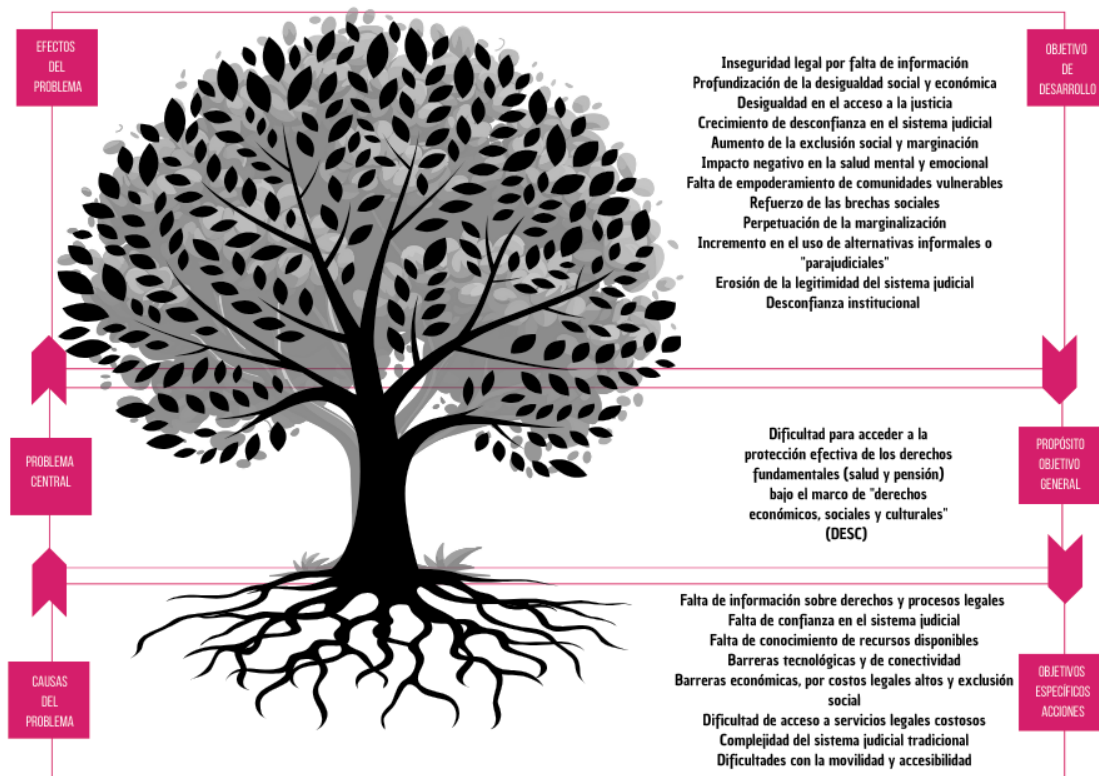
El acceso material —infraestructura de telecomunicaciones y disponibilidad de dispositivos— también mostró avances, al pasar de un índice de 0,489 en 2022 a 0,470 en 2023 (MinTIC, 2023). Sin embargo, sigue siendo un obstáculo clave para hogares en estratos bajos y áreas rurales. La dimensión de aprovechamiento, que mide el uso efectivo de las TIC en actividades productivas o de acceso a servicios, mejoró ligeramente (de 0,461 a 0,446), mientras que la motivación —relacionada con el interés o disposición psicológica para usar tecnología— se mantuvo baja y estable (de 0,064 a 0,059) (MinTIC, 2022, 2023).

Las brechas digitales son especialmente pronunciadas en regiones como la Orinoquía, Amazonía, Pacífica y Caribe, donde coinciden altos niveles de pobreza, baja infraestructura tecnológica y menor cobertura educativa. Departamentos como Vaupés, Vichada, Amazonas y Chocó presentan los índices de brecha más altos del país (MinTIC, 2023). En contraste, Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca tienen los IBD más bajos, lo cual confirma que estas brechas se superponen con desigualdades territoriales y socioeconómicas. Por tanto, aunque el índice nacional de brecha digital ha disminuido, persisten obstáculos estructurales significativos. En personas entre 40 y 65 años, se estima que más de la mitad no cuenta con acceso a internet,

dispositivos adecuados o formación digital. Esta situación limita su participación en entornos digitales, incluidos los procesos jurídicos virtuales, y profundiza la exclusión y la desigualdad. La falta de habilidades digitales, en particular, se constituye en una barrera crítica para el ejercicio efectivo de derechos fundamentales (MinTIC, 2023; DANE, 2023).

Ilustración 5
Árbol de Problemas.
Hernández, J. (2020).

ÁRBOL DE PROBLEMAS  Tutelante Virtual |
Jerarquía de Objetivos



Las consecuencias identificadas como la inseguridad jurídica, la desconfianza institucional y el deterioro de la salud mental y emocional encuentran sustento en el repositorio de fallos de la Corte Constitucional que es una base legal sólida para comprender los problemas, el perfil del cliente y las emociones negativas que reflejan el uso frecuente de tutelas en el sistema de salud colombiano (véase la *Ilustración 6*).

Ilustración 6

Análisis Jurisprudencial de las Barreras, Necesidades y Frustraciones en Salud.

Reflejo del Arquetipo de Cliente en Salud Tutelante Virtual

- Barreras económicas o costos**
T-436-24, T-422-24, T-285-24, T-264-24, T-234-24, T-209-24, T-199-24
- Desconocimiento de los derechos en salud**
T-307-24, T-285-24, T-217-24, T-209-24
- Derecho a acceder a los servicios de salud necesarios**
T-203/24, T-1311-01, T-1304-01, T-1283-01, T-1276-01, T-1279-01, T-1265-01, T-1266-01, T-1239-01, T-1237-01, T-522-92, T-505-92, T-484-92, T-487-92, T-282-06, T-289-06, T-261-06, T-262-06, T-265-06, T-015-02, T-017-02, T-1344-01, T-1330-01, T-346-06, T-307-06, T-078-25, T-046-25, T-026-25, T-030-25, T-016-25, T-011-25, T-010-25, T-008-25, T-507-24, T-508-24, T-509-24, T-510-24, T-494-24, T-461-24, T-455-24, T-446-24, T-422-24, T-415-24, T-406-24, T-407-24, T-402-24, T-307-24, T-303-24, T-290-24, T-284-24, T-285-24, T-271-24, T-264-24, T-252-24, T-234-24, T-217-24, T-209-24, T-199-24
- Derecho con doble connotación: fundamental y servicio público**
T-185/24, T-014/24, SU-239/24, T-1305-01, T-1245-01, T-505-92, T-499-92, T-491-92, T-267-06, T-306-06, T-270-07, T-276-07, T-266-07, T-249-07, T-260-07, T-261-07, T-386-06, T-380-07, T-078-25
- Flexibilización del juicio de procedibilidad para sujetos de especial protección constitucional**
T-377/24, T-184/24, T-285/24, T-1311-01, T-1313-01, T-1265-01, T-1239-01, T-1237-01, T-282-06, T-261-06, T-271-06, T-015-02, T-1330-01, T-344-06, T-346-06, T-307-06, T-310-06, T-296-06, T-348-06, T-270-07, T-273-07, T-261-07, T-380-07, T-349-07, T-350-07, T-078-25, T-064-25, T-057-25, T-047-25, T-030-25, T-016-25, T-012-25, T-011-25, T-008-25, T-507-24, T-505-24, T-498-24, T-494-24, T-461-24, T-446-24, T-443-24, T-415-24, T-407-24, T-307-24, T-271-24, T-264-24, T-234-24, T-217-24, T-209-24, T-199-24
- Impacto mental/emocional, deterioro de la calidad de vida, y/o apoyo psicológico**
T-282-06, T-289-06, T-348-06, T-306-06, T-307-06, T-270-07, T-273-07, T-365A-06, T-078-25, T-064-25, T-057-25, T-046-25, T-030-25, T-016-25, T-011-25, T-536-24, T-525-24, T-507-24, T-504-24, T-498-24, T-494-24, T-461-24, T-458-24, T-445-24, T-443-24, T-402-24, T-249-24, T-236-24
- Prestación del servicio debe ser oportuna, eficiente y de calidad**
T-021/24, T-252/24, T-1278-01, T-1285-01, T-282-06, T-261-06, T-252-06, T-306-06, T-307-06, T-308-06, T-344-06, T-260-07, T-261-07, T-234-07, T-380-07, T-046-25, T-507-24, T-252-24
- Principio de integralidad**
T-152/24, T-077/24, T-086/24, SU-239/24, T-1283-01, T-491-92, T-282-06, T-306-06, T-307-06, T-253-07, T-011-25, T-016-25, T-507-24, T-508-24, T-509-24, T-510-24, T-494-24, T-461-24, T-455-24, T-422-24, T-407-24, T-265-24, T-264-24, T-252-24, T-243-24, T-234-24
- Protección ante falta de información, acompañamiento y seguimiento por parte de EPS o entidad encargada**
T-375/24, T-077/24, T-1310-01, T-1304-01, T-1266-01, T-250-06, T-346-06, T-249-07, T-385-07, T-347-07, T-030-25, T-008-25, T-510-24, T-307-24
- Suministro de medicamentos según prescripción médica**
T-185/24, T-285/24, T-015-02, T-305-06, T-365A-06, T-281-06, T-370-07, T-510-24, T-407-24, T-285-24, T-264-24
- Suministro domiciliario del servicio de enfermería según el Plan de Beneficios en Salud**
T-406/24, T-243/24, T-191/24, T-012/24, T-234/24, T-252/24, T-270-07, T-016-25, T-011-25, T-525-24, T-509-24, T-446-24, T-422-24, T-284-24, T-243-24, T-234-24
- Suministro de tratamiento médico oportuno**
T-178/24, T-1311-01, T-1278-01, T-1265-01, T-1237-01, T-505-92, T-484-92, T-282-06, T-289-06, T-261-06, T-265-06, T-017-02, T-1344-01, T-362-06, T-344-06, T-329-06, T-307-06, T-308-06, T-310-06, T-280-06, T-273-07, T-276-07, T-266-07, T-260-07, T-261-07, T-234-07, T-384-06, T-385-07, T-380-07, T-381-07, T-369-07, T-371-07, T-046-25, T-026-25, T-507-24, T-508-24, T-494-24, T-461-24, T-446-24, T-415-24, T-407-24, T-402-24, T-264-24, T-217-24, T-209-24, T-199-24
- Vulneración ante negativa de EPS de suministrar servicios o medicamentos**
T-377/24, T-012/24, T-1279-01, T-1239-01, T-289-06, T-262-06, T-265-06, T-1344-01, T-335-06, T-329-06, T-330-06, T-305-06, T-308-06, T-280-06, T-281-06, T-276-07, T-266-07, T-260-07, T-261-07, T-384-06, T-385-07, T-370-07, T-371-07, T-510-24, T-505-24, T-461-24, T-459-24, T-407-24, T-217-24
- Vulneración por barreras administrativas, burocráticas o de dilación injustificada**
T-065/24, T-252/24, T-1313-01, T-1304-01, T-487-92, T-287-06, T-274-06, T-015-02, T-017-02, T-1330-01, T-346-06, T-329-06, T-310-06, T-296-06, T-248-07, T-249-07, T-253-07, T-246-07, T-242-07, T-243-07, T-386-06, T-381-07, T-349-07, T-350-07, T-380-07, T-008-25, T-507-24, T-498-24, T-252-24, T-157/24, T-1278-01, T-507-24
- Residencia en zonas rurales o zonas de alta vulnerabilidad**
T-273-07, T-249-07, T-369-07, T-046-25, T-030-25, T-012-25, T-498-24, T-472-24, T-303-24, T-290-24, T-237-24

Igualmente sucede con el sistema de Pensiones colombiano (véase la *Ilustración 7*).

Ilustración 7

Análisis Jurisprudencial de las Barreras, Necesidades y Frustraciones en Pensión.

Reflejo del Arquetipo de Cliente en Pensión Tutelante Virtual

- Barreras económicas o costos:** T-1279-01, T-1239-01, T-289-06, T-505-24, T-431-22, T-480-17
- Desconocimiento de los derechos en pensión:** T-260-07, T-261-07, T-187-23, T-379-17
- Derecho a acceder a una pensión:** T-419-22, T-722-17, T-708-17, T-532-17, T-503-17, T-480-17, T-456-17, T-462-17, T-379-17, T-378-17, T-371-17, T-368-17, T-532A-16, T-033-16, T-716-15, T-509-15, T-491-15, T-235-15, T-191-15, T-168-15, T-181-15, T-569-15, T-480-15, T-074-15, T-113-10, T-010-10, T-006-10, T-948-09, T-916-09, T-379-07, T-325-07, T-284-07, T-285-07, T-274-07, T-265-07, T-251-07, T-256-07, T-236-07, T-295-06, T-027-02, T-526-92
- Derecho con doble connotación:** T-217-24, T-368-17
- Flexibilización del juicio de procedibilidad para sujetos de especial protección constitucional:** T-455-24, T-407-24, T-019-23, T-431-22, T-681-17, T-503-17, T-452-17, T-716-15, T-235-15, T-074-15, T-285-07, T-295-06
- Impacto mental/emocional, deterioro de la calidad de vida, y/o apoyo psicológico:** T-330-06, T-305-06
- Prestación del servicio debe ser oportuna, eficiente y de calidad:** T-012/24, T-262-06, T-308-06, T-280-06
- Protección ante falta de información, acompañamiento y seguimiento por parte de Fondo de Pensiones o entidad encargada:** T-266-07, T-187-23, T-419-22, T-379-17
- Trámite oportuno y sin dilaciones o contratiempos:** T-279-01, T-310-24, T-133-23, T-156-23, T-371-17, T-033-16, T-274-07, T-256-07, T-350-06, T-027-02, T-024-02
- Vulneración ante negativa de Fondo de Pensiones:** T-385-07, T-419-22, T-722-17, T-503-17, T-480-17, T-456-17, T-379-17, T-378-17, T-371-17, T-368-17, T-033-16, T-716-15, T-509-15, T-491-15, T-235-15, T-191-15, T-168-15, T-181-15, T-569-15, T-480-15, T-074-15, T-113-10, T-010-10, T-006-10, T-948-09, T-916-09, T-284-07, T-265-07, T-526-92
- Vulneración por barreras administrativas, burocráticas o de dilación injustificada:** T-370-07, T-344-01, T-335-06, T-329-06, T-281-06, T-276-07, T-133-23, T-156-23, T-177-23, T-694-17, T-371-17, T-033-16, T-379-07, T-027-02
- Protección de derechos fundamentales en el acceso a pensiones:** T-569-15, T-480-15, T-074-15, T-284-07, T-285-07, T-325-07, T-295-06, T-010-10, T-006-10, T-948-09, T-916-09, T-379-07, T-265-07, T-251-07, T-236-07, T-1285-01, T-526-92
- Limitaciones por la edad avanzada o condiciones de salud (como discapacidad o invalidez) influyen en el acceso a pensiones:** T-569-15, T-480-15, T-074-15, T-080-10, T-007-10, T-065-10, T-048-10, T-295-06, T-285-07, T-236-07, T-1285-01

4. OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

4.1. A corto plazo: Crear una Empresa de Tecnología para el Bien Común, Beneficio e Interés Colectivo (BIC) o de Impacto Social, con plataforma tecnológica para asesoría legal personalizada 24/7 en pensión y salud, sin limitaciones geográficas, enfocada en comunidades

vulnerables. Elaborar un estudio de mercado para definir el público objetivo y los productos, garantizando acceso a la justicia y recursos educativos para personas de 40 a 65 años con necesidades de protección en derechos constitucionales, garantizando el cumplimiento regulatorio y la rentabilidad.

4.2. A mediano plazo: Validar y optimizar la plataforma con una versión beta, buscando una satisfacción de usuario superior al 80%, mediante la recopilación de retroalimentación y la realización de ajustes iterativos. Implementar campañas digitales estratégicas para alcanzar los registros y visitas proyectados del primer año, al tiempo que se prepara la infraestructura técnica para soportar el crecimiento anticipado. Además, establecer alianzas estratégicas para fortalecer la oferta de valor y ampliar el alcance de la plataforma.

4.3. A largo plazo, Consolidar a la empresa como líder en el acceso a la justicia digital, optimizando la plataforma con tecnologías avanzadas, estableciendo nuevas alianzas y diversificando las fuentes de ingresos. Sostener el crecimiento, implementando estrategias de marketing de contenidos, digital y de experiencia, enfocadas en la fidelización de clientes y la atracción de nuevos usuarios, así como la contratación y desarrollo de talento humano que permita escalar el servicio y mantener una cultura de innovación y excelencia.

5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO

En su etapa de diseño, Tutelante Virtual se propone: i) validar su estrategia de mercadeo; ii) evaluar la viabilidad técnica y financiera, incluyendo la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio; iii) definir la estructura organizacional que garantice la autosostenibilidad; iv) identificar los aspectos legales para su constitución; v) demostrar su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible; y vi) contar con un equipo fundador y capital inicial para afrontar desafíos como la captación de usuarios y el establecimiento de alianzas estratégicas.

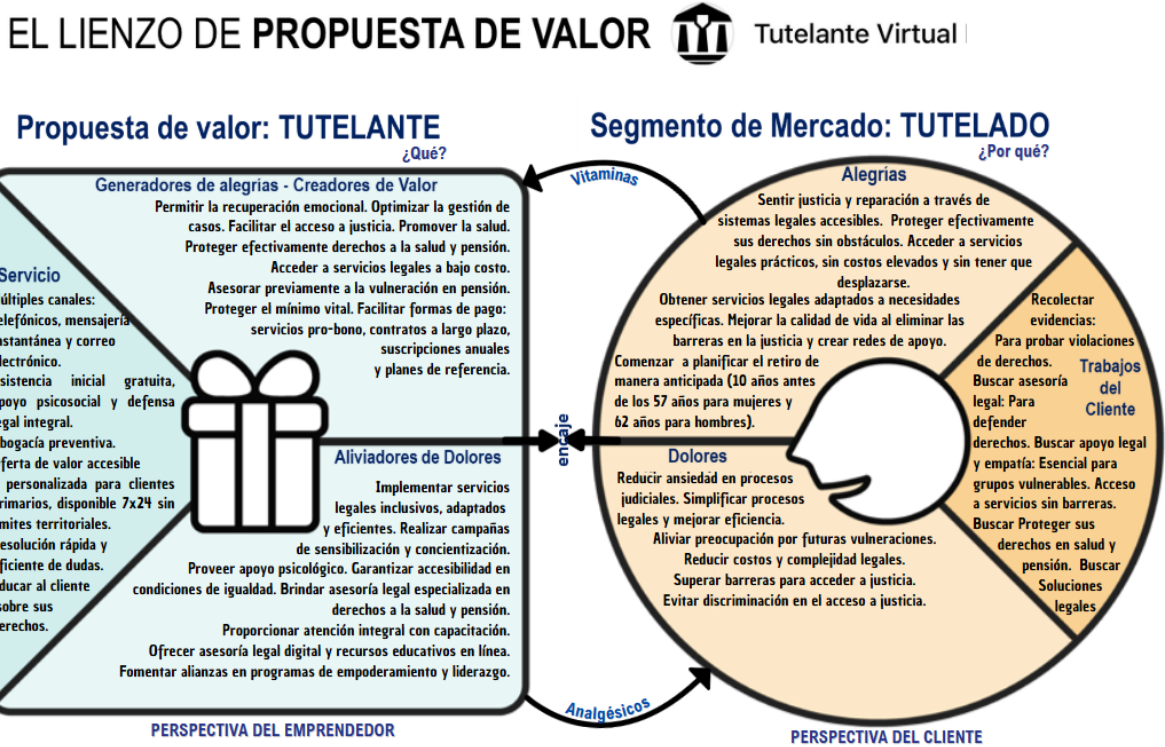
Según Carlos Prieto (2014), el ciclo de vida empresarial se compone de diversas etapas: el Diseño, donde se concibe la idea de negocio; el Lanzamiento (Start-up), con la constitución legal

y establecimiento de operaciones; el Crecimiento, marcado por el aumento de ganancias y clientes; la Consolidación, una fase madura y estable; la Expansión, enfocada en la superación de límites y nuevos mercados; la Madurez, que exige decisiones cruciales sobre el futuro; y finalmente, el Cierre, que puede ocurrir por quiebra, fragmentación o retiro de los dueños.

6. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

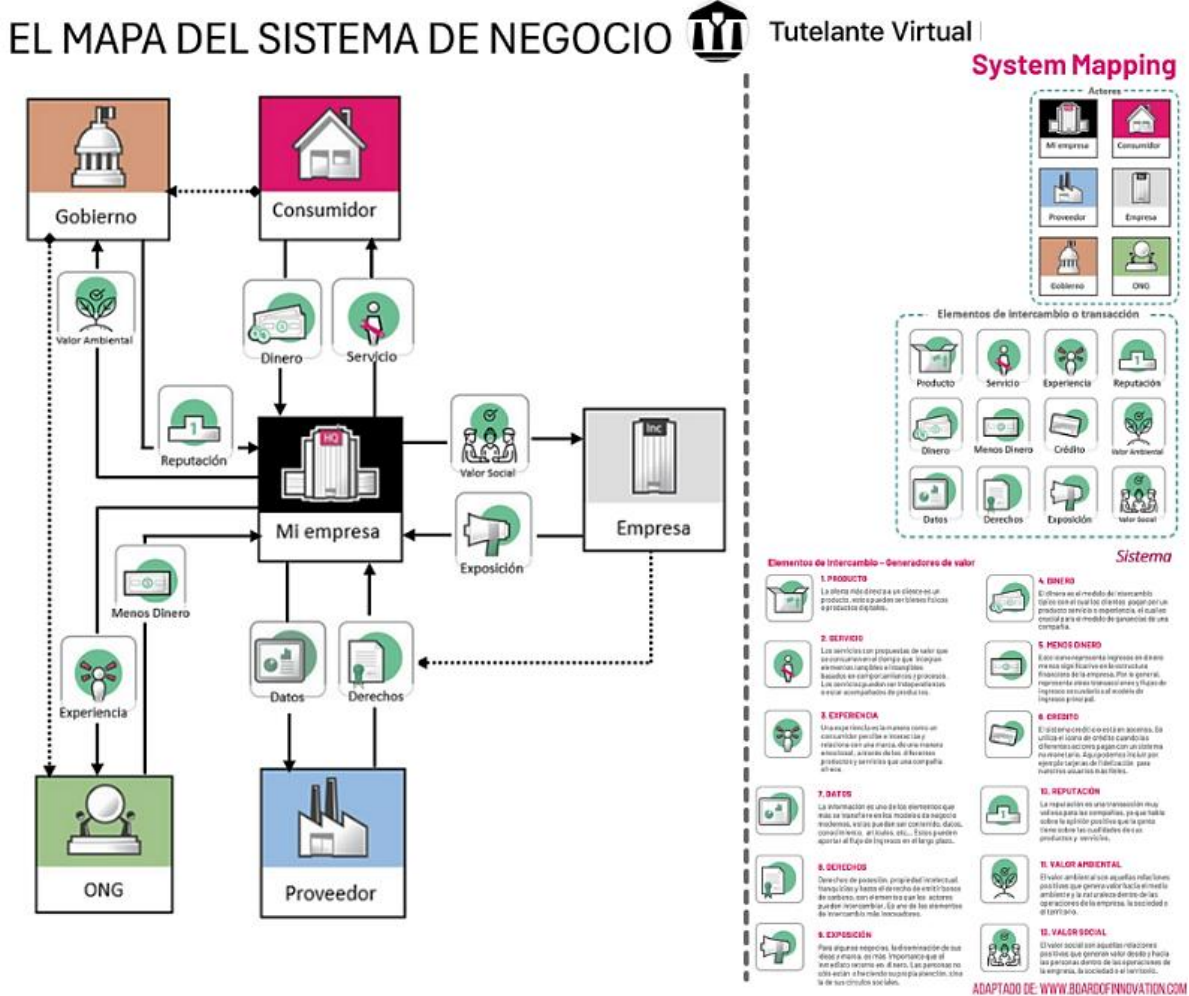
La experiencia de más de 18 años permite ofrecer un servicio consciente de la importancia del conocimiento en este ámbito, como se logra evidenciar en el Lienzo de Propuesta de Valor (véase la Ilustración 8).

Ilustración 8
 Lienzo de Propuesta de Valor (Valúe Proposition Canvas).
 (Adaptado de Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, T., 2014).



En el contexto legal de tutelas, el análisis de actores, mediante el Mapa del Sistema de Negocio, identifica interacciones clave. Este modelado, según Jepsen et al. (2003), revela dinámicas de poder y facilita estrategias de participación para la protección de derechos fundamentales a través de la acción de tutela (véase la Ilustración 9).

Ilustración 9
 Mapa del Sistema de Negocio (Business System Map).
 (Adaptado de Jepsen, Nielsen, et al., 2003).



Tutelante Virtual es acceso a asesoría legal 24/7, soporte en tiempo real y recursos educativos y de soporte psicológico, con un enfoque en la accesibilidad, inclusión para los clientes potenciales y su red familiar en comunidades vulnerables. Elimina barreras geográficas y económicas con servicios en línea, facilitando tutelas y promoviendo impacto social.

Tutelante Virtual se sustenta en un modelo de negocio sostenible que genera valor para:

n Clientes: Acceso a justicia mediante asesoría legal personalizada y recursos educativos, uso de tecnología para eficiencia y accesibilidad, compromiso social e inclusión, transparencia y

alianzas con ONG. Genera ingresos por servicios legales, colaboraciones y financiamiento de impacto social.

n **Gobierno:** Marco regulatorio que valida la operación y contribuye a la justicia social.

n **Empresas LegalTech:** Colaboración para integrar herramientas digitales que mejoran la eficiencia y la experiencia del cliente. (Amenaza media de nuevos entrantes).

n **ONG y Organizaciones Sociales:** Alianzas estratégicas para sensibilización y acceso a la justicia, fortaleciendo la credibilidad, y

n **Proveedores:** Alianzas estratégicas con proveedores de tecnología, talento humano y marketing digital para asegurar servicios de alta calidad.

La sostenibilidad y rentabilidad dependen de una red interconectada de actores, cuya colaboración refuerza su impacto social y posicionamiento en el ecosistema legal.

Tutelante Virtual basa su valor en un ecosistema colaborativo, inclusivo y adaptable, validado por entrevistas, para maximizar el impacto social y la viabilidad financiera, por eso se realizaron entrevistas con un espectro diverso de grupos de interés estratégicos. Se incluyeron representantes de ONG, expertos en sostenibilidad, empresarios con visión de inversión social, y expertos técnicos del ámbito legal como abogados, personeros y miembros de consultorios jurídicos. El objetivo general fue someter a prueba el modelo de negocio desde múltiples perspectivas, evaluando la necesidad real del mercado, las posibles alianzas, la sostenibilidad del modelo y la efectividad técnico-legal.

Para cada grupo, se diseñaron preguntas específicas orientadas a validar sus percepciones, expectativas y preocupaciones particulares. Esta metodología buscó recopilar retroalimentación rica y multifacética para tomar decisiones informadas y refinar estratégicamente la propuesta de valor y operativa de Tutelante Virtual, (véase la *Ilustración 10*).

Ilustración 10
Síntesis de Entrevistas de Validación.

Entrevistado/a	Rol / Interés	Mensaje / Validación Clave	Preguntas Completas Relacionadas (Guía)
Alba Rosa Pérez	Cliente Potencial	Valida los procesos y sostenibilidad social	- ¿Cuáles son sus principales preocupaciones o dudas al considerar solicitar asistencia legal en acciones de tutela? - ¿Qué soluciones o enfoques sugiere para abordarlas de manera efectiva?
Julieth Rivas	Representante legal FUDEHU (ONG)	Valida el interés social y la viabilidad de Alianzas	- ¿Por qué su organización podría querer apoyar una empresa como TUTELANTE VIRTUAL en términos de servicios, formación o alcance? - ¿Qué alianzas estratégicas considera más relevantes que deberíamos tener en cuenta al considerar una colaboración entre las organizaciones? - ¿Qué herramientas o condiciones más relevantes deberíamos tener en cuenta al considerar una colaboración entre las organizaciones?
José Alejandro Martínez	Experto en Sostenibilidad BIC	Aporta visión de sostenibilidad (ej. BIC y otras)	- ¿Qué estrategias recomienda para maximizar el impacto social de nuestros servicios y asegurar su eficiencia operativa? ¿Qué elementos sugiere para lograrlo? - ¿Cómo podríamos medir y comunicar de manera efectiva nuestro impacto social y ambiental para atraer a clientes y socios que valoren la sostenibilidad? - ¿Qué estándares de sostenibilidad considera que son relevantes para un negocio en el sector legal como el nuestro? ¿Cuáles serían los más beneficiosos para nuestra reputación y operación?
Diego Florián	Representante legal DIECOL INGENIERIA SAS	Valida enfoque en virtualidad y servicios digitales + sostenibilidad	- Desde su experiencia en el sector legal, ¿qué aspectos considera que son relevantes para un negocio en el sector legal como TUTELANTE VIRTUAL? - ¿Qué oportunidades de innovación ve en el sector legal que podríamos explorar para diferenciar aún más nuestra oferta y atraer a más clientes?
Leidy Russi	Personera Municipal	Valida necesidad de asesoría legal y precisión de la experticia legal	- ¿Qué expectativas suelen tener las personas al acudir a la Personería para asesoría legal en tutelas? - ¿Qué beneficios han observado los usuarios al recibir la Personería para gestionar acciones de tutela? - ¿Considera que una plataforma de asesoría legal brindada a través de TUTELANTE VIRTUAL sea precisa y confiable?
Angel Díaz	Pre-Pensionado	Valida asesoría preventiva y virtualidad	- ¿Qué herramientas legales o recursos técnicos cree que deberían incorporarse en la plataforma para mejorar la calidad del servicio? - ¿Cuál considera que es el mayor desafío al ofrecer servicios legales a través de plataformas digitales? - ¿Cómo asegurar que la asesoría sea precisa y que los usuarios confíen en el servicio digital?
Jaime Beltrán	Representante Legal SITARA SAS	Valida enfoque en sostenibilidad económica del modelo	- ¿Prefiere un servicio continuo o un asesor legal que podamos escalar por diferentes medios digitales? - ¿Qué considera sobre la viabilidad de un modelo de negocio que combine justicia social y acceso digital a servicios legales? - ¿Qué tan sostenible considera que es una empresa como TUTELANTE VIRTUAL? - ¿Qué tipo de apoyo ofrecería a proyectos como TUTELANTE VIRTUAL si su organización se involucra en sostenibilidad social? - ¿Qué fuentes de financiación podrían fortalecer la sostenibilidad de una iniciativa como esta?

Tutelante Virtual ejecuta estos servicios con una plataforma integral, eficiente y accesible que automatiza la generación de documentos legales, permitiendo que comunidades vulnerables reciban asesoría en Derechos DESC. Está inspirada en la herramienta *PretorIA*, una plataforma avanzada basada en *Inteligencia Artificial (IA)* de la Corte Constitucional de Colombia, la plataforma optimiza el análisis de tutelas mediante tecnologías avanzadas como *Inteligencia Artificial (IA)*, el *procesamiento de lenguaje natural (PLN)* y el *aprendizaje automático (Machine Learning)*. Este enfoque contribuye a agilizar los procesos judiciales y mejorar decisiones, alineándose con los avances tecnológicos impulsados por el Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial 2025. *PretorIA* se destaca dentro del Programa de Gestión de la Información, específicamente en la actividad de “Análisis de datos de procesos judiciales (*Big Data, IA*)”, lo que resalta su relevancia en la optimización de los procesos judiciales en Colombia.

Requerimientos de funcionalidades de un modelo de Plataforma multicanal y Accesibilidad Universal para Tutelante Virtual:

1. La plataforma deberá funcionar 24/7 mediante *Chatbots* y *WhatsApp Business API* para ofrecer atención rápida y automatizada, respondiendo preguntas frecuentes, gestionando solicitudes y derivando casos complejos a abogados especializados en tiempo real. Deberá ser accesible desde computadoras y dispositivos móviles, permitiendo el acceso a los

derechos económicos, sociales y culturales (DESC) sin barreras, especialmente para quienes enfrentan condiciones de salud críticas o tienen una edad avanzada.

2. La plataforma deberá estar diseñada para personas de diversas condiciones y contextos, facilitando el acceso a sus derechos en pensión y salud, independientemente de su ubicación, condición económica o física. Podrá automatizar la generación de tutelas, optimizando tiempos. Acelerando la resolución de casos y reduciendo carga de trabajo para abogados, Personerías Municipales y Consultorios Jurídicos.
3. En pensión, la plataforma ofrece asesoría en pensión, devoluciones de saldos, indemnizaciones sustitutivas y problemas legales asociados al sistema pensional, para asegurados y beneficiarios en caso de fallecimiento o enfermedades laborales.
4. En salud, los afiliados al SGSSS a los regímenes contributivo, subsidiado o especial, podrán recibir asesoría específica, con beneficios del Plan de Beneficios en Salud (PBS).
5. La plataforma deberá gestionar documentos electrónicos para DESC de manera eficiente, utilizando herramientas como *Relativity*, *Logikcull*, *Everlaw*, *LawDroid* y *Rocket Lawyer*, lo que optimiza la atención al usuario y reduce la huella de carbono mediante la digitalización completa de documentos y procesos judiciales, eliminando el uso de papel.
6. Se deberán ofrecer estimaciones precisas de tiempo y éxito en procesos pensionales y de salud mediante herramientas de análisis predictivo como *IBM Watson* y *Lex Machina*, con un objetivo de precisión del 85%. Esto mejorará la toma de decisiones, optimizará la atención al usuario y aumentará la confianza en la plataforma, atrayendo un 25% más de usuarios.
7. La plataforma deberá tener contratos inteligentes basados en *Blockchain* (*Ethereum*, *OpenLaw*, *Concord*), permitiendo generar, firmar y almacenar contratos de manera eficiente. El objetivo es gestionar el 80% de los contratos de clientes en el primer año.
8. La plataforma deberá automatizar la creación, gestión y firma de documentos legales con herramientas como *DocuSign*, *HotDocs* y *LawYaw*, permitiendo que el 100% de los

documentos legales sean generados automáticamente, reduciendo el tiempo de procesamiento en un 100% y mejorando la experiencia del usuario.

9. Utilizando *Rasa AI* y *Luminance*, la plataforma deberá automatizar al menos el 60% de las interacciones legales, brindando asesoría básica a los usuarios antes de la intervención de un abogado. También podrá integrar herramientas de apoyo emocional, como *Woebot* y *Wysa*, para reducir la ansiedad y el estrés de los usuarios.
10. Los usuarios podrán cargar su historial laboral en herramientas como *Power BI* o *Tableau*, visualizando los datos de manera clara. La plataforma deberá almacenar esta información de forma segura y enviar alertas en tiempo real sobre omisiones o acciones necesarias.
11. La plataforma deberá automatizar el 50% de los procesos internos, como la gestión de casos pro-bono y la creación de documentos legales con herramientas como *Clío* y *Zoho CRM*. Esto reducirá el tiempo de respuesta en un 30% y aumentará en un 25% el número de usuarios vulnerables que acceden a asesoría legal gratuita.
12. La plataforma deberá integrar herramientas como *Tars* e *Intercom* para gestionar la interacción con los usuarios. También deberá utilizar *Google Analytics* y *Mixpanel* para medir la cantidad de nuevos clientes, tasa de crecimiento y retención, con el objetivo de alcanzar un 30% de crecimiento en los municipios de Colombia.
13. Utilizando *SurveyMonkey*, *Trustpilot* y *Zendesk*, se deberá recopilar retroalimentación constante de los usuarios para mejorar la experiencia legal. Esto permitirá aumentar el NPS en un 20% en los próximos 6 meses, asegurando que al menos el 80% de los usuarios proporcionen comentarios sobre la calidad del servicio.
14. La plataforma ofrecería beneficios como descuentos o servicios gratuitos, incentivando a los usuarios a dejar reseñas y compartir sus historias. Se espera que el 25% de los usuarios activos proporcionen retroalimentación, aumentando la tasa de conversión en 15%.

15. Utilizando herramientas como *Wevorce* y *Modria*, se deberá resolver al menos el 30% de los conflictos legales sin necesidad de encuentros presenciales, facilitando el acceso a la justicia para comunidades vulnerables, como migrantes y víctimas de violencia de género.
16. La plataforma deberá contar con una funcionalidad para recibir donaciones mediante plataformas como *GoFundMe* y *Mercado Pago*, con el objetivo de recaudar un 20% adicional de fondos en el primer trimestre, para financiar servicios legales pro-bono.
17. Utilizando herramientas como *Kira Systems* y *LexMachina*, la plataforma deberá identificar, evaluar y mitigar riesgos legales, reduciendo los riesgos de litigios en un 20% en 12 meses.
18. La plataforma deberá gestionar alianzas con ONG, instituciones gubernamentales y empresas del sector privado para ofrecer servicios pro-bono, aumentando la cobertura y el acceso a asesoría legal, con *HubSpot* o *Salesforce* para hacer seguimiento a estas alianzas.
19. La plataforma deberá mantener recursos digitales accesibles en plataformas como *Teachable* y *Moodle*, con microvideos y gamificación para enseñar temas legales. El 30% de los usuarios registrados interactuarán con estos recursos, y el 10% completarán módulos educativos relacionados con pensión, salud y bienestar psicológico.
20. Firewalls robustos, antivirus, antimalware y tecnologías de cifrado para proteger tanto los datos personales de los clientes como la infraestructura digital de la empresa.

Con la combinación de herramientas de análisis de datos, automatización de procesos, gestión de usuarios y tecnologías avanzadas en *IA* y *Machine Learning*, un programador puede desarrollar una plataforma que no solo cumpla con los objetivos planteados, sino que también brinde información en tiempo real sobre su progreso, facilitando así una mejora continua. Además, construir una narrativa de justicia social en torno a la plataforma, destacando cómo Tutelante Virtual está transformando la vida de las personas más vulnerables y promoviendo la justicia social, puede fortalecer la imagen de la marca y atraer a un público más comprometido y leal. Gracias al uso de open-source, plataformas de *Cloud Computing* y *Arquitecturas de*

microservicios, estas herramientas especializadas y accesibles permiten crear soluciones escalables y flexibles, integrando nuevos módulos sin afectar la funcionalidad general.

Luego de esta revisión, las siguientes herramientas suplen la mayor cantidad de requerimientos encontrados: *AWS* para análisis predictivo, blockchain y seguridad, *HubSpot* para CRM, automatización de marketing y seguimiento de usuarios, y *Monday.com* para la gestión de procesos internos y flujos de trabajo.

7. NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA

El nombre Tutelante Virtual combina la protección legal (tutela) con la accesibilidad digital (virtual) y enfatiza la inclusión digital y el empoderamiento de los usuarios, ofreciendo una plataforma especializada en problemas legales de salud y pensión, con un enfoque familiar:

Tutelante: Deriva de "tutela", un mecanismo legal colombiano crucial para la protección de derechos fundamentales, y "Tutelante" se refiere a la persona que busca esta protección legal para defender sus derechos.

Virtual: Indica la naturaleza en línea de los servicios legales, accesibles a través de dispositivos digitales, esto democratiza el acceso a la justicia, especialmente para aquellos con limitaciones geográficas o económicas.

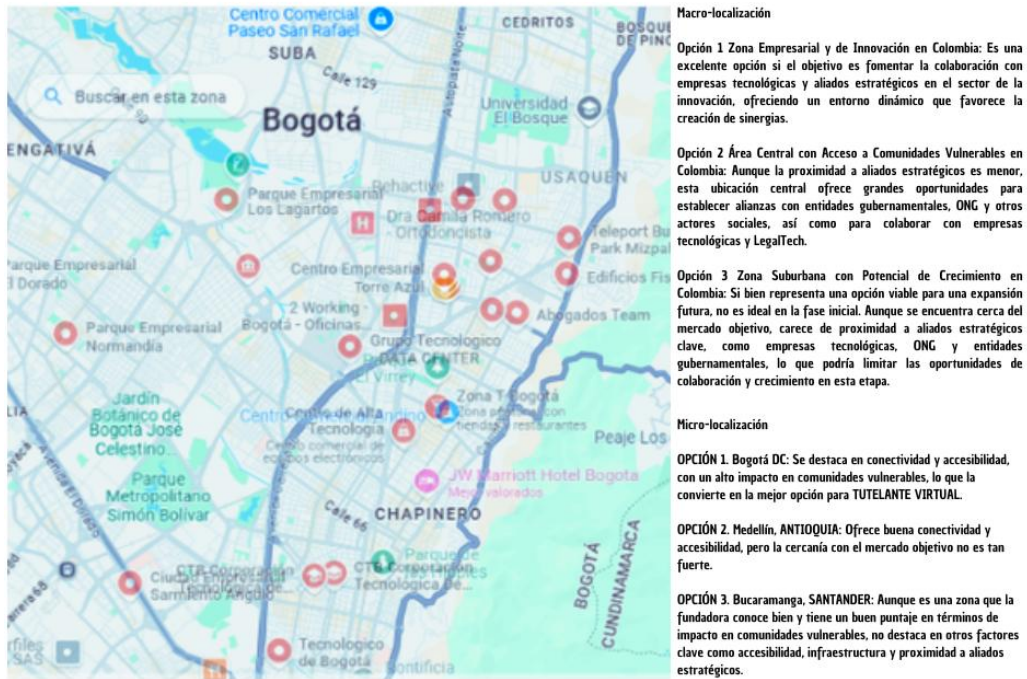
Respecto del tamaño, Tutelante Virtual, en su etapa inicial, se clasificaría como una microempresa, según los criterios establecidos en la Ley 590 de 2000 y el Decreto 957 de 2019.

Aunque la ubicación física no se considera un factor esencial para la prestación de los servicios de Tutelante Virtual, se reconoce su importancia para la expansión de la empresa. El análisis, aborda puntos claves relacionados con el beneficio para los clientes, la accesibilidad, la imagen de la empresa, los costos y el potencial de expansión (véase la *Ilustración 11*). Entonces, *Bogotá D.C.*, con su conectividad, sigue siendo una opción atractiva para el impacto social y las oportunidades de colaboración, igualmente, las principales firmas de abogados en Colombia suelen concentrar sus operaciones en las principales ciudades del país: i) *Bogotá D.C.*: Es la

sede de Brigard Urrutia, Gómez-Pinzón Abogados y Posse Herrera Ruiz, ii) *Medellín* y *Cali*: Dentons Cárdenas & Cárdenas ha expandido su presencia a estas ciudades y, iii) *Barranquilla* y *Cartagena*: Firmas enfocadas en derecho marítimo, como Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría, operan en estas ciudades portuarias.

Ilustración 11
Matriz de Decisión para la Selección de Macro-localización y Micro-localización.
 (Adaptado de David, F. R., 2011)).

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA  Tutelante Virtual



8. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Según la Ley 2381 de 2024, que reorganiza el sistema pensional y entrará en vigor el 1 de julio de 2025, Tutelante Virtual tiene un mercado potencial de *602.416 personas para Acciones de Tutela en Pensión para 2025* (véase la Ilustración 12).

Ilustración 12
Segmentación de Clientes y Servicios por Pilar.

Pilar	Público Objetivo Detallado	Cifra estimada de clientes	Ingreso mensual estimado	Precio Estimado por Acción de Tutela (Escalaable)	Servicios principales de TUTELENTE VIRTUAL
Solidario	Adultos mayores con ingresos inferiores a 1 SMMLV, personas en pobreza extrema y alta vulnerabilidad. (157.000 - 210.000 potenciales clientes)	170.000	\$750.000	\$500.000 - \$1.000.000 (o promedio)	Acción de Tutela en Salud
Semicolaborativo	Personas con 300-999 semanas cotizadas, sin pensión contributiva. (60% hombres, 40% mujeres)	104.644	\$2.000.000	\$1.500.000 - \$2.500.000	Acción de Tutela en Salud y Pensión
Contributivo	Personas con más de 1.000 semanas cotizadas, adultos mayores en edad de pensión. (Aprox. 55% de los adultos mayores pensionados)	287.772	\$3.000.000	\$2.500.000	Acción de Tutela en Pensión
De Ahorro Voluntario	Personas con capacidad de ahorro superior a 5 SMMLV (26.000 - 52.000 potenciales clientes)	39.000	\$4.500.000	\$3.500.000 - \$5.500.000	Acción de Tutela en Pensión
Total	-	602.416	-	-	-

Con una creciente demanda de acciones de tutela dirigidas principalmente contra el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), las 79.494 *tutelas en salud*, presentadas por adultos entre 27 y 59 años en 2023 representan un mercado potencial significativo.

Se registraron 92.499 tutelas en 2021, cifra que aumentó a 156.413 en 2022, para alcanzar un total de 197.765 en 2023, incluidos los adultos entre 27 y 59 años, se debe tener en cuenta que el total de personas atendidas en salud en 2023 fue de 26.400.975.

9. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

La Matriz VRIO, Modelo de Análisis Estratégico (Barney, 1991), permitió evaluar los recursos de la plataforma multicanal, automatización, IA/Blockchain, alianzas y gestión de casos. Estos recursos, valiosos y parcialmente raros, ofrecen ventajas competitivas variables: i) *Valor (V)*: Acceso a justicia para vulnerables, ii) *Raridad (R)*: Combinación única de automatización, IA, accesibilidad e integración de IA predictiva y Blockchain, iii) *Imitabilidad (I)*: Recursos complejos de replicar por su integración y especialización, aunque algunos componentes son comunes.

La plataforma automatizada ofrece una ventaja competitiva temporal (VCT), mientras que usar IA predictiva y Blockchain generan una ventaja competitiva sostenible (VCS) por su alta diferenciación. Para mantenerla, debería buscar certificarse B Corpor, diferenciarse en servicio pro-bono, fortalecer alianzas y escalar con tecnología avanzada (Barney y Hesterly, 2010).

10. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

De acuerdo con el estudio de prefactibilidad que integra el plan de negocio, la inversión total para la puesta en marcha asciende a \$83.320.500, incluyendo la inversión inicial y el capital de trabajo necesario para los primeros meses de operación. El proyecto presenta una inversión inicial total de \$35.000.000, distribuida por categorías. De esta cifra, \$7.000.000 corresponden a la adquisición de equipo de oficina, con una depreciación anual de \$1.400.000 durante cinco (5) años. Los gastos de puesta en marcha ascienden a \$3.000.000, con una depreciación anual de \$600.000. El total de la depreciación anual de estas inversiones fijas es de \$7.000.000.

La inversión total de \$49.080.000 COP corresponde a la adquisición y desarrollo de activos digitales clave para Tutelante Virtual, que incluyen el dominio y hosting en WordPress para asegurar una plataforma segura y escalable; infraestructura en la nube con AWS y tecnologías avanzadas de seguridad; sistemas de gestión de usuarios y automatización mediante HubSpot; gestión eficiente de proyectos con Monday.com; así como el desarrollo, integración y protección legal del software y contenidos exclusivos. Esta inversión garantiza la continuidad operativa, la eficiencia y el crecimiento tecnológico y comercial de la plataforma LegalTech. No se adquirirán patentes en esta etapa, pero sí activos intangibles claves, como licencias de plataformas SaaS, derechos marcarios y configuraciones digitales, que cumplen con los requisitos de ser activos identificables, no monetarios y sin sustancia física, con beneficios futuros.

Estas inversiones se reconocen como activos intangibles bajo la NIC 38 y el Decreto 2420 de 2015 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia (Decreto 2420, 2015), cumpliendo criterios de reconocimiento y medición. Por ejemplo: Estos costos se reconocen inicialmente como activos intangibles en los estados financieros, al costo de adquisición o desarrollo, y se amortizan en función de su vida útil estimada. Además, se someten a pruebas de deterioro cuando existan indicios. En el caso de Tutelante Virtual, estos intangibles están orientados a fortalecer áreas críticas del modelo.

Dominio y Hosting WordPress – \$1.440.000: Costo por adquisición y configuración del dominio principal (.com/.org) y hosting administrado en WordPress por 3 años, que incluye certificados SSL, seguridad avanzada, escalabilidad, soporte 24/7 y correos profesionales. Garantiza disponibilidad, seguridad y crecimiento del Sitio Web, clave para el modelo freemium y la captación de usuarios hacia servicios legales premium.

Plataformas Digitales y Automatización Estratégica – \$24.600.000 COP

Seguridad Robusta de la Información y Continuidad Operativa – \$8.000.000 COP

Amazon Web Services (AWS) para Infraestructura Segura y Escalable: AWS proporcionará la infraestructura en la nube necesaria para alojar la plataforma Tutelante

Virtual. Esto incluye no solo firewalls robustos, sino también servicios avanzados de seguridad para la protección de datos (cifrado en tránsito y en reposo), copias de seguridad automáticas, gestión de identidades y accesos, y la capacidad de escalar los recursos de manera flexible según la demanda. Invertir en AWS desde el inicio asegura una base tecnológica confiable, resiliente ante fallos y ciberataques, y capaz de soportar el crecimiento futuro de usuarios y servicios. Es fundamental para generar confianza en los usuarios.

Aunque la plataforma resida en la nube, los equipos utilizados por el personal de Tutelante Virtual para acceder y gestionar la plataforma deben estar protegidos contra software malicioso, se comprarán las Licencias de Antivirus y Antimalware, son una capa esencial de seguridad para prevenir brechas de datos originadas por infecciones en los dispositivos de trabajo. También, se implementarán protocolos de cifrado robustos para todas las comunicaciones y el almacenamiento de datos sensibles, asegurando que la información de los clientes esté protegida contra accesos no autorizados, tanto interna como externamente.

Gestión de Usuarios y Automatización (CRM + Marketing) – \$9.100.000 COP

HubSpot (CRM, Automatización de Marketing y Seguimiento de Usuarios) será esencial para centralizar la información de clientes y prospectos del mercado alcanzable (SAM), estimado en 421.691 personas, con foco en los segmentos Solidario y Semicolaborativo, donde existen mayores barreras de acceso jurídico. La plataforma permitirá gestionar el embudo de ventas, automatizar campañas (email marketing, redes sociales), personalizar la comunicación y hacer seguimiento a las interacciones de los usuarios. Estas funcionalidades son clave para conocer mejor al público objetivo, mejorar su experiencia, optimizar estrategias de adquisición y fortalecer la retención, impulsando el crecimiento de usuarios y la sostenibilidad operativa.

Escalabilidad y costos estimados: i) Plan Pro: \$3.900.002 COP/mes, incluye 5 licencias y hasta 2.000 contactos de marketing. Licencias adicionales desde \$135.000 COP/mes. Posibilidad de añadir bloques de 1.000 contactos según el crecimiento y, ii) Plan Enterprise: \$14.100.000 COP/mes, con hasta 10.000 contactos y funcionalidades avanzadas para

operaciones complejas. Estas cifras permiten anticipar costos operativos según la expansión del negocio y definir umbrales de escalamiento tecnológico.

Gestión Eficiente de Proyectos y Procesos Internos – \$5.000.000 COP

Monday.com (Gestión de Procesos Internos y Flujos de Trabajo) se utilizará para organizar las tareas del equipo, gestionar los flujos de trabajo de los casos legales (desde la recepción de la solicitud hasta su resolución), facilitar la colaboración entre los miembros del equipo (abogados, soporte, etc.) y monitorear el progreso de los proyectos. Esta inversión mejorará la eficiencia operativa, reducirá los tiempos de respuesta y asegurará que cada caso se maneje de manera estructurada y profesional, lo cual es esencial para la satisfacción del cliente.

Desarrollo e Integración Inicial – \$2.500.000 COP: Configuración y personalización básica de AWS, HubSpot y Monday.com, integración de herramientas y automatizaciones para asegurar una plataforma digital funcional, segura y profesional desde el inicio.

Patentes, marcas y otros activos intangibles – \$25.000.000 COP: Esta partida corresponde a la inversión realizada para la adquisición y desarrollo de activos intangibles estratégicos para Tutelante Virtual, que cumplen con los criterios de reconocimiento establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y el Decreto 2420 de 2015. El objetivo es Proteger legal y comercialmente los activos inmateriales de la empresa, garantizar derechos exclusivos sobre desarrollos tecnológicos y de propiedad intelectual, y establecer ventajas competitivas sostenibles, como son:

Registro de marca y nombre comercial ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) – \$2.500.000 COP

Costos asociados al registro y protección legal de la marca Tutelante Virtual, incluyendo diseño, clasificación y honorarios profesionales, que otorgan derechos exclusivos de uso y explotación comercial en Colombia.

Aspectos técnicos y financieros incluidos: i) Estudio y diseño de la marca (denominativa y mixta), ii) Clasificación de Niza para servicios jurídicos (Clase 45) y potencialmente otras como

educación (Clase 41) y desarrollo de software (Clase 42) iii) Tasa oficial por clase y honorarios profesionales de registro, iv) Seguimiento y respuesta a eventuales oposiciones, y, v) Vigencia de 10 años, renovable, con la recomendación de contemplar la planificación financiera para renovación futura.

Desarrollo de software y repositorios legales propios – \$5.000.000 COP: Inversión en desarrollo interno de software educativo, repositorios digitales y herramientas tecnológicas para gestión y consulta de información legal, que constituyen activos intangibles con vida útil definida.

Manuales operativos, protocolos internos y diseño UX exclusivo – \$5.000.000 COP: Costos de desarrollo de documentación, lineamientos éticos y diseño personalizado de experiencia de usuario, que permiten estandarizar procesos y mejorar la accesibilidad, considerados activos intangibles generados internamente.

Costos legales y notariales para protección de propiedad intelectual – \$3.500.000 COP: Gastos en asesoría jurídica, contratos de cesión de derechos, acuerdos de confidencialidad y trámites notariales, necesarios para salvaguardar los derechos sobre los activos intangibles.

Desarrollo de software complementario – \$9.000.000 COP: Inversión en módulos tecnológicos exclusivos que amplían las funcionalidades de la plataforma, asegurando la autonomía tecnológica y adaptabilidad a las necesidades específicas del modelo LegalTech.

Aunque la infraestructura principal de Tutelante Virtual se apoya en servicios como Amazon Web Services (AWS), HubSpot y Monday.com, estas herramientas no cubren funcionalidades específicas de nuestro modelo LegalTech. Este rubro se destina al desarrollo personalizado de software propio, que incluye: i) Módulos jurídicos para autogestión y seguimiento de acciones de tutela, ii) Algoritmos de priorización de casos por urgencia, región o impacto social, iii) Visualización de indicadores constitucionales en tiempo real, iv) Integraciones avanzadas con registros públicos y bases judiciales y, v) Sistemas internos de auditoría y trazabilidad para garantizar transparencia. Este desarrollo permite asegurar la soberanía tecnológica de la plataforma y su alineación con el propósito social, evitando depender exclusivamente de terceros.

Esta inversión cubre el desarrollo de módulos y funcionalidades exclusivas que no están disponibles en las plataformas comerciales utilizadas (AWS, HubSpot y Monday.com), y que son imprescindibles para adaptar la tecnología a las características específicas del servicio LegalTech de Tutelante Virtual. Estas plataformas ofrecen potentes herramientas para CRM, automatización de marketing y gestión de proyectos, pero no cuentan con funcionalidades específicas para la gestión avanzada de contenidos legales, personalización de flujos operativos jurídicos ni sistemas de búsqueda inteligente especializados en derecho constitucional y social. Tampoco contemplan un diseño UX exclusivo orientado a poblaciones vulnerables con barreras tecnológicas y educativas.

Funcionalidades exclusivas desarrolladas: i) Creación de repositorios legales interactivos y actualizables con normas, jurisprudencia y materiales pedagógicos, ii) Algoritmos para clasificación, filtrado y seguimiento de casos jurídicos ajustados a normativas colombianas y contextos sociales iii) Automatización de flujos internos específicos para procesos de tutela, con integración de IA ética y lineamientos operativos, iv) Diseño UX/UI adaptado a la inclusión digital, accesibilidad y fácil navegación para usuarios con distintos niveles de alfabetización y recursos tecnológicos limitados y v) Arquitectura tecnológica escalable que garantiza autonomía, seguridad y control total sobre los datos y la experiencia del usuario.

Aunque la gestión técnica estará a cargo de un ingeniero de sistemas vinculado directamente al equipo de planta por prestación de servicios, la atención continua está reforzada mediante una infraestructura de monitoreo y soporte automatizado, y HubSpot permite automatizar correos y campañas, y puede tener Chatbots, pero para atención legal personalizada, no es suficiente por sí solo, en particular, la plataforma integra WhatsApp Business API, lo que permite establecer un canal de comunicación directa, segura y programada con los usuarios y el equipo técnico.

Esta integración permite: i) Respuestas automáticas y direccionamiento inteligente según el tipo de consulta realizada en cualquier momento del día, ii) Notificaciones en tiempo real iii)

Escalamiento inmediato de casos críticos, incluso fuera del horario laboral al CEO y iv) Generación de tiques internos y trazabilidad de incidentes mediante Chatbots y conectores con herramientas como Monday.com o HubSpot.

Adicionalmente, se utilizan servicios como AWS CloudWatch y sistemas de alertas para garantizar la disponibilidad y el monitoreo continuo del entorno, permitiendo mantener altos niveles de confiabilidad operativa sin depender de terceros ni de la presencia física permanente del personal técnico.

Esta inversión estratégica es clave para diferenciar a Tutelante Virtual de soluciones genéricas, aportando un valor agregado tecnológico y social que garantiza una atención legal digital efectiva, confiable y accesible para los segmentos Solidario y Semicolaborativo.

Como no basta con tener estos activos digitales; se define para generar conversiones y fidelización de clientes \$10.125.000 en marketing digital que incluye además del fee de agencia, inversión en campañas con Google Ads y Meta, con las pruebas A/B se determinará los más rentables, y se evaluará cómo la inversión inicial puede convertirse en tráfico orgánico sostenible.

El capital de trabajo inicial se ha calculado en \$48.320.500, destinado a cubrir los costos operativos durante los primeros meses, con una distribución específica de recursos. De este monto, \$3.375.000 se destinan a los costos operativos del primer mes, \$23.400.000 cubren las nóminas durante tres (3) meses (\$93.600.000 anuales), \$10.125.000 se asignan al marketing mix durante el mismo período (\$121.500.000 anuales) y \$11.420.500 cubren otros gastos fijos durante los tres (3) meses, con un costo anual de \$45.682.000. Esta estructura de capital de trabajo asegura la operación fluida del negocio durante sus primeros meses de actividad. Se establecerán los KPIs como CAC (Costo de Adquisición de Cliente), CTR (Tasa de Clics) y ROAS (Retorno de la Inversión Publicitaria) para optimizar el gasto.

La financiación del proyecto se compone de dos fuentes principales: un aporte inicial de los emprendedores de \$23.320.500 y un préstamo solicitado de \$60.000.000. Este préstamo tiene una tasa de interés anual del 20% y un plazo de 5 años. La cuota anual para el pago del préstamo,

que incluye tanto la amortización como los intereses, es de \$20.062.782. Este esquema financiero permite la viabilidad del proyecto, con un balance adecuado entre fondos propios y financiación externa para respaldar la inversión inicial y las operaciones en los primeros años.

Se justificará técnicamente el costo de capital utilizado en la evaluación financiera explicando que se eligió la tasa de interés del 20% para el préstamo, la cual se basa en un supuesto conservador y realista para un emprendimiento LegalTech en Colombia. Esta tasa se obtuvo con base en una cotización indicativa de una entidad financiera y se corroboró con tasas de referencia del mercado para riesgo similar. Por ejemplo, Nequi ofrece créditos para negocios con tasas entre 23.69% y 25.87% E.A., dependiendo del perfil de riesgo del solicitante (Tropicana, 2025). Asimismo, Bancolombia ofrece créditos productivos con tasas que oscilan entre 21.98% y 77.54% E.A., según las condiciones específicas del crédito (Portafolio, 2025). Además, la tasa de usura en Colombia para marzo de 2025 se estableció en 24.92% E.A., lo que indica que una tasa del 20% E.A. se encuentra dentro de los límites legales y es competitiva en el mercado (El Espectador, 2025). Por otro lado, el Banco de la República redujo su tasa de interés de política monetaria (tasa de intervención) al 9.25% en abril de 2025, reflejando una postura más laxa en la política monetaria para estimular la economía (Banco de la República, 2025). Estos factores respaldan la elección de una tasa del 20% E.A. para simular un préstamo a un emprendimiento LegalTech, permitiendo realizar proyecciones financieras prudentes y realistas.

11. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Las proyecciones de ventas anuales entre 2025 y 2029 muestran un crecimiento constante, iniciando en \$405 millones en 2025 y alcanzando más de \$1.054 millones en 2029. Este incremento refleja una demanda en ascenso, impulsada principalmente por la Acción de Tutela Pensión, que representa la mayor parte de los ingresos.

El segmento de Acción de Tutela Pensión lidera las ventas con un crecimiento tanto en unidades como en precios ajustados. Por su parte, la Acción de Tutela Salud, aunque con menor participación, también muestra una tendencia positiva en términos de volumen y valor.

En cuanto a costos anuales, se observa un aumento progresivo desde \$40.5 millones en 2025 hasta \$102.2 millones en 2029. A pesar de esto, la rentabilidad de la empresa se fortalece, con una utilidad neta que crece desde \$364.5 millones en 2025 hasta \$952 millones en 2029, lo que evidencia una mejora significativa en el margen neto.

El margen operativo también experimenta un ascenso sostenido, pasando de \$93.6 millones en 2025 (aproximadamente 23.1% de las ventas) a \$108.6 millones en 2029 (10.3% de las ventas), lo que sugiere una optimización en la eficiencia operativa.

En términos de flujo de caja libre, la compañía proyecta un flujo inicial de \$45.7 millones en 2025, alcanzando los \$53 millones en 2029. Este crecimiento indica una mayor solidez financiera, lo que puede resultar atractivo para potenciales inversionistas interesados en un modelo de negocio con rentabilidad creciente y estabilidad a largo plazo.

Las ventas crecen de consistentemente debido al aumento en volúmenes y precios, mientras que los costos se mantienen dentro de un rango controlado. La rentabilidad mejora año tras año, impulsada por la reducción de gastos financieros y un aumento en la eficiencia operativa.

12. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Los ingresos proyectados para Tutelante Virtual en 2025 (\$405.000.000) son significativamente menores que los de las empresas líderes del ranking que superan los \$100.000 millones, pero están en el rango de algunas de las empresas que más crecieron en 2022, como Cuatrecasas Gonçalves Pereira y Araújo Ibarra.

Tutelante Virtual proyecta un crecimiento de ventas del 19.37% para 2026 (pasando de \$405M a \$483.4M), lo que es un buen ritmo de crecimiento. Este crecimiento es comparable al de algunas de las empresas del ranking, como Baker McKenzie (8,38%) y Philippi Prietocarrizosa

Ferrero DU & Uría (16,09%), aunque inferior al crecimiento de las empresas que más crecieron en 2022, como Cuatrecasas Gonçalves Pereira (74,55%) y Araújo Ibarra (65,43%).

La utilidad neta proyectada para Tutelante Virtual en 2025 (\$43.408.235) es mucho menor que la de las empresas líderes del ranking, que superan los \$19.000 millones. Sin embargo, es importante tener en cuenta que Tutelante Virtual es una empresa nueva y que se espera que su rentabilidad aumente significativamente en los próximos años, como muestran las proyecciones.

El análisis financiero del proyecto Tutelante Virtual muestra resultados muy positivos. El Valor Presente Neto (VPN) es de \$247.181.323, con una tasa de evaluación del 20%, lo que indica que el proyecto genera considerable valor por encima del retorno exigido. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 77.21%, muy superior a la tasa de evaluación (20%) y al costo aproximado de la deuda (~20%), lo que refleja una rentabilidad excepcional. El período de recuperación es de solo 1.31 años, lo que significa que la inversión inicial se recuperará muy rápidamente.

El punto de equilibrio en 2025 se alcanza con ventas de \$308.737.778, que corresponde al 76.23% de las ventas proyectadas para ese año (\$405.000.000).

El proyecto tiene fortalezas como una rentabilidad excepcional (TIR 77.21%) y un crecimiento sostenido en los ingresos, con un alto margen bruto del 90% en 2025. La rápida recuperación de la inversión en 1.31 años y los flujos de caja fuertemente crecientes (desde \$17M en 2025 a \$277M en 2029) brindan una base sólida para el éxito financiero. El punto de equilibrio alcanzable refuerza la viabilidad, dado que las ventas mínimas necesarias (\$308.7M) son inferiores a las proyecciones iniciales (\$405M). Sin embargo, existen riesgos, como la alta dependencia de la Acción de Tutela Pensión, que representa un 96% de los ingresos, y la carga de endeudamiento inicial (\$64.270.500), aunque esta deuda financiera (Obligaciones Financieras) se elimina por completo para 2029 según el balance proyectado.

La estructura financiera muestra un fortalecimiento progresivo. La relación Pasivo Total / Activo Total inicia en 73.4% en el Año 0 (reflejando el peso del préstamo inicial) y disminuye a 33.7% en 2029, donde el pasivo restante corresponde a obligaciones corrientes (Impuestos por

Pagar). Correspondientemente, la relación Patrimonio / Activo aumenta del 26.6% al 66.3% en 2029, reflejando acumulación de utilidades y la eliminación de la deuda financiera a largo plazo.

13. EQUIPO DE TRABAJO

Aunque el CEO/Abogado también tramita tutelas, el Abogado Constitucional es clave para la operación e ingresos del negocio (véase la *Ilustración 13*). Su manejo experto de casos es vital para alcanzar la escalabilidad proyectada (~350 tutelas de pensión y ~34 de salud en 2029).

Ilustración 13
Equipo de trabajo.

ESTRUCTURA OPERATIVA  Tutelante Virtual

OUR TEAM



LEYDY DUARTE
Abogado
CEO/Fundador
Abogado con MBA

Liderazgo estratégico general del negocio
Toma de decisiones clave
Supervisión de todas las operaciones
Coordinación del equipo (inicialmente, el abogado)
Optimización de procesos internos
Asegurar el cumplimiento de metas financieras
Maximizar la eficiencia operativa, especialmente importante en una estructura inicial pequeña
Salario: \$3.000.000/mes (\$36.000.000/año)



TOMAS AVILA
Abogado
Abogado Constitucional

Abogado con Especialización en Derecho Constitucional
Ejecución directa de las acciones de tutela, que constituyen el 100% de los ingresos del negocio (96.3% Tutelas de Pensión, 3.7% Tutelas de Salud en la proyección inicial)
Manejo operativo del Core del negocio legal
Responsable de gestionar un volumen proyectado de 156 tutelas en el primer año (2025)
Salario: \$3.000.000/mes (\$36.000.000/año)



DANIEL SANDOVAL
Ingeniero Desarrollador
Técnico de Plataforma

Investigación y análisis de normativas, revisión de términos y condiciones, políticas de privacidad y manejo de datos, supervisión y validación de la integridad de los datos, Supervisión de cumplimiento normativo relacionado con la protección de datos, Revisión de términos y condiciones, políticas de privacidad y manejo de datos, supervisión y validación de la integridad de los datos, Supervisión del cumplimiento normativo en protección de datos.



VICTORIA ROMICK
Contador Externo
Tutelante Constitucional

Estimación de los costos financieros iniciales, Validación de precios, viabilidad financiera, análisis de rentabilidad, optimización de costos.
Coordinación de la clasificación y análisis de costos, estimación de los costos financieros iniciales, análisis de rentabilidad, optimización de costos, Elaboración de las proyecciones financieras, Análisis de rentabilidad, Coordinación de la investigación sobre opciones de financiamiento, desarrollo de pitch y contacto con inversores.
Evaluación y optimización de costos y Optimización de costos.



VI CHI
Ejecutiva de Agencia de Marketing Digital

Estrategia de marca, análisis de costos asociados a marketing y adquisición de clientes, Análisis competitivo, creación de campañas, coordinación de eventos y materiales, estrategia de marca, coordinación de alianzas.
Supervisión de campañas, creación de campañas, diseño de campañas para segmentos vulnerables, análisis y segmentación geográfica, Coordinación de alianzas, implementación de estrategias ajustadas, coordinación de eventos y materiales, Análisis de los costos asociados a marketing y adquisición de clientes, Análisis de los costos asociados a marketing y adquisición de clientes, Realización de encuestas, Implementación de estrategias ajustadas y Diseño de campañas para segmentos vulnerables

Este Abogado Constitucional tiene una capacidad operativa definida de 156 tutelas anuales, resultado de procesar 3 tutelas por semana (a 14 horas por Acción de Tutela), trabajando 42 horas semanales. Esta capacidad individual supera el punto de equilibrio proyectado para 2025, de 126,30 tutelas (equivalentes a \$308.737.777,78 en ventas), garantizando así la sostenibilidad

financiera inicial del equipo bajo la coordinación estratégica del CEO, que debe optimizar procesos y asegurar las metas financieras del negocio que crecerá de \$405M a \$1.054M.

Sin embargo, al comparar la capacidad del abogado (156 tutelas/año) con las proyecciones de demanda anual, se evidencia una sobrecarga desde el primer año (171 tutelas en 2025, un 109.6% de la capacidad) que se intensifica progresivamente: 196,65 tutelas en 2026 (126.1%), 236 en 2027 (151.3%), 295 en 2028 (189.1%) y 383,47 en 2029 (245.8%). Esta creciente brecha hace indispensable la incorporación de un segundo abogado a partir de 2026 para poder gestionar el volumen proyectado y sostener el crecimiento; expansión que se considera manejable dentro de la capacidad de supervisión del CEO, quien además apoyará con el trámite de tutelas de Salud en el primer año (15 tutelas).

▮ La asignación salarial del CEO es de \$3.000.000 mensuales. Si bien, la cifra en el mercado para roles similares en Pymes puede ser superior (\$5M-\$10M), esta cifra es estratégica y viable para la etapa inicial, asegurando competitividad mientras se optimizan recursos. Sujeta a revisión futura según el desempeño y crecimiento del negocio.

▮ La remuneración del abogado es de \$3.000.000 mensuales. Si bien, se sitúa en el promedio bajo del mercado para especialistas (\$2.8M-\$4.8M), esta cifra está alineada con modelos eficientes y es financieramente sólida, asegurando alta rentabilidad para este rol clave. Contemplamos incentivos futuros para su retención.

▮ La asignación por servicios de sistemas es de \$1.800.000 mensuales. Si bien, esta cifra es inferior a los salarios de mercado para roles de tiempo completo (\$2.5M-\$3M+), este pago está justificado por el alcance definido y limitado a 12 horas semanales, asegurando el soporte híbrido esencial de manera costo-efectiva para nuestra fase.

▮ La asignación por servicios contables es de 2 SMMLV (\$2.847.000 mensuales en 2025). Si bien, esta cifra es inferior a tarifas por gestión integral o impuestos complejos (superiores a 5 SMMLV), este pago es acorde para nuestra etapa, asegurando la cobertura de necesidades fundamentales y el cumplimiento fiscal básico para nuestra MiPyme.

La inversión en la agencia de marketing digital es de \$121.5 millones anuales (\$10.125.000 mensuales). Si bien, esta cifra se ubica en el extremo superior del rango de mercado para servicios completos en Bogotá, esta inversión es estratégica y de alto nivel, asegurando capacidades premium y gestión avanzada en Google/Meta para los objetivos de crecimiento.

La estructura salarial inicial del equipo es eficiente frente a las ventas proyectadas (\$405M en 2025), representando un porcentaje manejable que disminuirá al crecer los ingresos hacia \$1.054M en 2029. No obstante, sostener este crecimiento requerirá futuros ajustes salariales y la necesaria ampliación del equipo para manejar el volumen, dado que las proyecciones de ventas para Tutelante Virtual entre 2025 y 2029 indican un crecimiento robusto y constante, impulsado por el aumento progresivo en el volumen de tutelas de pensión y salud gestionadas anualmente, pasando de un total de 171 unidades en 2025 a 383,47 en 2029.

El negocio iniciará con ventas de \$405.000.000 en 2025 (correspondientes a 156 tutelas de pensión y 15 de salud), ascendiendo a \$483.448.500 en 2026 con 196,65 tutelas totales (179,4 de pensión y 17,25 de salud). Esta tendencia al alza continuará con 236 tutelas totales en 2027 y 295 en 2028, culminando en ventas proyectadas de \$1.054.319.031 en 2029, año en que se esperan gestionar 349,83 tutelas de pensión y 33,64 de salud. Dicho incremento sostenido en el volumen, especialmente en el área de pensión, será clave para alcanzar los objetivos financieros y demuestra la expansión del negocio en el mercado y su creciente base de clientes.

Respecto del Impacto de las Nóminas en el Flujo de Caja Libre (FCL) Las nóminas anuales de \$93.600.000 en 2025 (ajustadas por inflación en años posteriores) impactan el Flujo de Caja Libre (FCL) a través del EBIT (Utilidad Operativa) y el NOPLAT (Utilidad Operativa Neta Después de Impuestos). Como gasto operativo, esta nómina contribuye a un EBIT de \$79.636.000 y, tras impuestos (\$27.872.600), a un NOPLAT resultante de \$51.763.400 en 2025.

Este costo de \$93.6M anuales en nómina es crucial para generar las ventas proyectadas, que crecen de \$405 millones en 2025 a \$1.054,3 millones en 2029. Considerando el NOPLAT y la Inversión Neta requerida (calculada como el cambio en el Capital Operativo Neto, que en 2025

es \$34.771.584), la inversión en personal es operativamente necesaria, resultando en un Flujo de Caja Libre (FCL) para el primer año (2025) de \$16.991.816.

A medida que el negocio escala, el FCL muestra un crecimiento significativo año tras año, alcanzando \$61.004.616 en 2026, \$131.450.231 en 2027, \$188.193.275 en 2028 y culminando en \$277.250.199 en 2029. Esta trayectoria ascendente demuestra viabilidad financiera y cómo el impacto proporcional de costos fijos como la nómina disminuye frente a los ingresos y utilidades (EBIT y NOPLAT) crecientes, asegurando la rentabilidad y sostenibilidad proyectadas.

En términos de liquidez, el FCL proyectado de \$16.991.816 en 2025 presenta un desafío inicial para cubrir el servicio de la deuda (originada por el préstamo solicitado de \$64.270.500). Sin embargo, el capital de trabajo inicial de \$52.591.000 (KTNO Año 0) actúa como colchón financiero esencial para este periodo. El fuerte crecimiento del FCL a partir de 2026 (superando los \$61M) permitirá cubrir cómodamente las obligaciones financieras futuras y refuerza la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Se mantiene la recomendación de evaluar la incorporación de personal legal adicional si la demanda supera la capacidad instalada, para optimizar la generación de flujo de caja.

II. ANÁLISIS DEL SECTOR

1. MÉTODO PESTEL

El Método PESTEL es fundamental para analizar el macroentorno del sector legal, y de las actividades jurídicas, identificando y priorizando las tendencias, factores o fenómenos que generan riesgo sistémico, detallados en el *Anexo II*. [PLANTILLA IFI PN v1 I ANEXO II. Método Pestel.xlsx](#)

Los resultados de esta priorización indican:

Alta influencia Política (“P”) debido a que, desde la formulación de las Políticas, Planes, Programas y Proyectos Gubernamentales (PPPP) hasta la creación de un entorno seguro para los negocios, tienen una influencia notable. Los avances en estas políticas mejoran la calidad de vida de los beneficiarios y generan complejidades administrativas que complican la gestión

efectiva de los PPPP y/o que no lleguen a las poblaciones más necesitadas, aumentando la demanda de las actividades jurídicas. La inestabilidad social y los conflictos generan atención y abren oportunidades de financiamiento, la cooperación institucional fortalece la inversión. Por el contrario, la falta de protección a defensores de derechos humanos puede limitar iniciativas empresariales con enfoque social en la defensa de los derechos humanos.

Alta influencia Económica (“E”) en los ámbitos macroeconómico, financiero, monetario, cambiario y fiscal, incrementando la competencia y presionando los márgenes de beneficio. La demanda de servicios legales, el acceso financiero, los costos operativos, la incertidumbre económica y las regulaciones son aspectos claves. La demanda de servicios legales y el acceso a microfinanzas es determinante, la estructura de tarifas está basada tradicionalmente en honorarios por hora, tarifas fijas para ciertos servicios, o success fees (honorarios condicionados al éxito del caso). Las tasas de interés y la inflación impactan los costos operativos de las firmas legales, limitando el acceso a servicios para clientes potenciales. La confianza empresarial y del consumidor influye en la disposición a buscar servicios jurídicos, y en tiempos de incertidumbre, la gente tiende a ser más cautelosa, por eso ante la urgencia de la acción de tutela el precio será un factor decisivo.

Alta influencia Social (“S”) porque la transición demográfica y el envejecimiento de la población exigen que las actividades jurídicas se ajusten a las nuevas realidades. Persiste a baja representación de mujeres en el sector legal. La influencia social se fortalece por una creciente conciencia sobre derechos humanos y movilizaciones sociales que demandan atención legal especializada. No obstante, este contexto también presenta desafíos. A pesar del aumento en la alfabetización y conciencia sobre derechos, a necesidad de servicios adaptados a una población diversa son obstáculos importantes (Etnicidad, Cultura, Diversidad Lingüística, Creencia Religiosa, situación socioeconómica, entre otros), donde es crucial adaptar servicios y políticas para atender las necesidades específicas de cada grupo.

Muy Alta influencia Tecnológica ("T") por la transformación rápida del sector legal en mejora de la eficiencia. El *LegalTech* facilita el acceso a actividades jurídicas mediante plataformas online, Marketplace y crowdfunding. La brecha digital representa desigualdad en el acceso a tecnologías. La ciberseguridad protege información, mientras que la *Inteligencia Artificial* y el *Machine Learning* mejoran procesos analizando datos. Los Chatbots legales optimizan la atención al cliente. Los *Webinars* ofrecen educación en línea, y las plataformas digitales fomentan el intercambio de servicios. La automatización de documentos y el *E-Discovery* mejoran la gestión de información legal. *Blockchain* y *Smart Contracts* aseguran transacciones seguras, y la realidad aumentada y virtual crean experiencias inmersivas. Los sistemas de gestión integrados optimizan operaciones en el sector legal, siendo estos algunos ejemplos del paso de digitalización de documentos hasta el uso de IA en el sector.

Baja influencia Ecológica Ambiental ("E") aunque el sector legal muestra un creciente enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social. En 2023, las firmas legales crecieron un 10,9%, alcanzando ingresos de 1 billón de pesos, evidenciando su recuperación en comparación con otras industrias, este crecimiento se impulsa por la adopción de tecnologías sostenibles, la inclusión y puesta en práctica de Programas de Implementación del PETD 2021-2025 de la Rama Judicial, teniendo en cuenta nuevas tecnologías (Inteligencia Artificial, Big Data, Machine Learning, Movilidad, etc.).

Muy Alta influencia Legal ("L") porque los cambios estructurales en los sistemas de justicia, electorales y fiscales pueden alterar la forma en que se ejecutan las actividades jurídicas. Además, las reformas en la regulación de pruebas como la firma digital y electrónica dieron apertura a diferentes niveles de seguridad para la identificación personal en el entorno virtual, afectan la validez y la confianza en los documentos legales. La gestión de conflictos en entornos digitales, incluyendo la mediación en línea y la protección de derechos de los usuarios, es crucial en un mundo cada vez más digitalizado, planteando retos para la práctica legal tradicional, por lo que un marco legal sólido protege a los emprendedores, reduciendo el riesgo sistémico actual.

Estos elementos en conjunto subrayan la necesidad de adaptación y actualización constante del sector legal frente a un entorno en evolución. Las empresas en general enfrentan presión para demostrar prácticas sostenibles, lo que aumentará la demanda de servicios legales de protección ambiental por vía de tutela. La transición hacia prácticas sostenibles enfrenta desafíos, como conflictos de interés con sectores tradicionales como el de combustibles fósiles, que resisten el cambio hacia energías renovables. Además, la creciente conciencia social sobre derechos colectivos en comunidades afectadas resalta la necesidad de actividades jurídicas para proteger la biodiversidad. La promoción de la economía circular también podría generar nuevas regulaciones, creando oportunidades que respondan a estas emergentes necesidades.

2. MATRIZ DE IMPACTO VS. PROBABILIDAD O DE RELEVANCIA ESTRATÉGICA

Con la matriz de Impacto vs. Probabilidad o de Relevancia Estratégica identificamos cuantitativamente cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales más relevantes para Tutelante Virtual (véase la *Ilustración 14*)

Ilustración 14
Matriz de priorización de factores PESTEL.

Matriz de priorización de factores PESTEL					
Categoría	Influencia	Impacto (I)	Probabilidad (P)	Nivel de Prioridad (I x P)	Evaluación
Tecnológica	5 (Muy Alto)	5	4	20	Alta relevancia estratégica debido a innovaciones rápidas y su impacto significativo. Requiere monitoreo constante.
Legal	5 (Muy Alto)	5	4	20	Regulación crítica con alto impacto; priorizar cumplimiento y adaptación.
Política	4 (Alto)	4	4	16	Influencia fuerte en decisiones clave; seguimiento de cambios políticos esencial.
Económica	4 (Alto)	4	3	12	Impacto moderado pero estable; analizar tendencias económicas con cuidado.
Social	4 (Alto)	4	3	12	Cambios sociales relevantes; planificar para responder a necesidades emergentes.
Ecológica/Ambiental	3 (Bajo)	3	2	6	Menor prioridad actual; evaluar solo si surge mayor probabilidad o impacto.

Análisis:

- **Muy Alto (20):** Tecnológica y Legal lideran por su alto impacto y probabilidad, sugiriendo una acción inmediata en innovación y cumplimiento legal.
- **Alto (16-12):** Política, Económica y Social requieren atención sostenida, con enfoque en estabilidad y adaptación.
- **Bajo (6):** Ecológica/Ambiental tiene menor urgencia, pero debe mantenerse en observación.

Cada factor priorizado se consideró clave para la planificación estratégica del negocio debido a su alto impacto y probabilidad de ocurrencia, reflejados en factores críticos como:

Tecnológica (Nivel 20): "LegalTech" (García Núñez, 2021): eliminando barreras económicas y geográficas para comunidades vulnerables como oficina de abogados distinta de la tradicional; "Inteligencia Artificial" (Grupo Independiente de Expertos, 2018): es el factor más crítico, ya que Tutelante Virtual automatizará la plataforma con IA incluyendo las herramientas de apoyo emocional; "Chatbots legales" y "Aplicaciones de Mensajería" (García Núñez, 2021): priorizados por la atención multicanal 24/7 a través de WhatsApp Business API, clave para usuarios vulnerables y el modelo freemium; "Blockchain y su utilización en el desarrollo de herramientas de Smart Contract" (IBM, 2024): digitalizando procesos y reduciendo la huella de carbono, alineado al compromiso de sostenibilidad social y ambiental de Tutelante Virtual; "Ciberseguridad" (Martínez, 2023): se necesita mantener la confianza de los usuarios; y "Teletrabajo, Trabajo en Casa y Trabajo Remoto": que reduce costos de operación.

Legal (Nivel 20): "Reformas Sectoriales, Reformas Estructurales al Sistema de Salud, Pensiones, a la Justicia, Electorales y Fiscales" y "Reformas Constitucionales" que redefinen derechos y obligaciones; "Regulación de Firma Digital, Firma electrónica y otras formas de identificación", para asegurar autenticidad y flexibilidad; "Regulación de otros medios probatorios en procesos", que moderniza el sistema probatorio; el "Ciberacoso y Delitos en Línea", que exigen medidas preventivas; "Protocolos de Protección", esenciales para la seguridad de datos; y "Aseguramiento", que protege activos y asegura sostenibilidad financiera.

Política (Nivel 16): El marco regulatorio definido por el Gobierno a través de Políticas Públicas y planes estratégicos como el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 – Ley 2294 de 2023, el Plan Plurianual de Inversiones (PPI), el Plan de Reactivación Económica para la Transformación, y el Plan Nacional de Educación en Derechos Humanos PLANEDH 2021-2034 influyen directamente en el modelo de negocio de Tutelante Virtual, así como los Programas de Gobierno en materia de salud, los Proyectos de Inversión Pública en pensiones y la cualificación de beneficiarios de los PPPP. Estas políticas y planes condicionan las oportunidades de

financiación, alianzas institucionales y la definición de poblaciones vulnerables objeto de atención prioritaria, impactando la viabilidad, escalabilidad e impacto social del modelo propuesto.

Económica (Nivel 12): La baja confianza del consumidor, junto con presiones inflacionarias, aumento de impuestos y ciclos económicos regresivos, reduce el ingreso discrecional y limita la demanda de asesoría jurídica especializada (Amnistía Internacional, 2023; Cáez Gómez, 2024). La influencia por el Índice Mensual de Confianza Empresarial (IMCE), que refleja las expectativas del sector productivo y afecta decisiones de inversión en servicios legales (Banco de la República, 2024). Persisten desafíos estructurales como la desigualdad económica, la informalidad laboral y el desempleo, pero también surgen oportunidades con el acceso a fondos públicos, privados e internacionales, el fortalecimiento del cooperativismo y la expansión de microfinanzas. Finalmente, la alta rotación de personal calificado y los sobrecostos en la gestión humana obligan a repensar el modelo laboral y organizacional para asegurar sostenibilidad operativa y atraer talento joven con visión digital (Cáez Gómez, 2024).

Social (Nivel 12): La creciente conciencia en derechos humanos, la lucha contra la desigualdad de género en el sector legal, y el cambio demográfico, factores que exigen enfoques más inclusivos, participativos y sensibles a la diversidad (UNFPA, 2014; López, 2020; Martínez, 2021). La transformación cultural impulsada por el activismo digital, los movimientos sociales y la redefinición de los derechos en entornos virtuales redefine las relaciones entre ciudadanía, instituciones y justicia (Castells, 2020; Della Porta & Diani, 2021; Bennett & Segerberg, 2023). Hay un cambio en los estilos de vida, el auge de las redes sociales, y una renovada atención a la salud mental y el bienestar como nuevos derechos fundamentales (WHO, 2022; Patel et al., 2023; Srinivasan & Kaur, 2021). Es fundamental educar, informar y enseñar derechos legales, haciendo cercana la justicia y permitiendo a las comunidades sentirse empoderadas y confiadas.

Ecológica/Ambiental (Nivel 6): La creciente relevancia de la sostenibilidad empresarial en el sector legal, impulsada por la digitalización verde para abrir la puerta a la transición hacia una economía baja en carbono (Ribera & Muro, 2021). Este enfoque es clave para Tutelante Virtual

al digitalizar procesos y reducir su huella de carbono. La plataforma se alinea con los principios de Responsabilidad Social Corporativa por lo que, mediante un comportamiento transparente y ético, contribuye al desarrollo sostenible (International Organization for Standardization, 2010) y mejora la calidad de vida (Elkington, 2018). Además, se rige por estándares ecológicos, normas y criterios que establecen expectativas rigurosas para la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, lo cual es fundamental para su operación. La conciencia sobre el cambio climático, alteraciones a largo plazo en los patrones climáticos globales y regionales, que se manifiestan principalmente como resultado de las actividades humanas (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2021), y finalmente, la necesidad de adoptar energías renovables (International Renewable Energy Agency, 2021), también influyen en el modelo de negocio, al buscar la eficiencia y la reducción de la dependencia de combustibles fósiles.

En desarrollo de la *Alta influencia Política (“P”)*: Las *Políticas, Planes, Programas y Proyectos Gubernamentales (PPPP)* son los instrumentos mediante los cuales el Gobierno Colombiano diseña, implementa y ejecuta sus estrategias para el desarrollo del país.

- Las *Políticas Públicas (P)* en materia de justicia y tecnología registradas en los documentos CONPES establecen la hoja de ruta para las estrategias de desarrollo y modernización del país e impactan el modelo de negocio (véase la *Ilustración 15*).

Ilustración 15 *Políticas CONPES Relevantes y sus Objetivos Principales.*

Política CONPES (Número, Año, Título Corto)	Objetivo Principal
CONPES 3559 (2008) – Acceso a la Justicia	Mejorar el acceso a la justicia, fortalecer los mecanismos alternativos de resolución de conflictos y descentralizar el sistema judicial.
CONPES 3701 (2011) – Seguridad Digital	Gestionar los riesgos de seguridad digital y promover un entorno confiable y seguro en el ámbito digital.
CONPES 3854 (2015) – Infraestructura Datos Espaciales	Implementar una infraestructura para facilitar el acceso y uso de datos espaciales en políticas públicas y desarrollo territorial.
CONPES 3920 (2018) – Explotación de Datos (Big Data)	Promover el uso de Big Data en el sector público y privado para la innovación, eficiencia y competitividad, garantizando la protección de datos personales.
CONPES 3975 (2019) – Transformación Digital e IA	Impulsar la transformación digital en el país y fomentar el desarrollo de la inteligencia artificial en sectores estratégicos.
CONPES 3985 (2020) – Ciberseguridad	Fortalecer la capacidad del país para prevenir y responder a amenazas cibernéticas, protegiendo infraestructuras críticas y promoviendo la confianza digital.
CONPES 4069 (2022) – Ciencia, Tecnología e Innovación	Impulsar la ciencia, tecnología e innovación en el desarrollo económico y social del país (2022-2031), con enfoque en sostenibilidad y equidad.
CONPES 4144 (2025) – Inteligencia Artificial	Formalizar la adopción de inteligencia artificial en Colombia, regulando su uso, fomentando talento digital y promoviendo su integración en la economía.

- Los *Planes (P) estratégicos* de justicia en Colombia respaldan la ejecución y financiamiento de las Políticas en la materia (véase la *Ilustración 14*).

Ilustración 14
Planes Relevantes del Sector Justicia en Colombia y sus Objetivos.

Plan Relevante	Descripción / Objetivo Principal (según texto suministrado)
Plan Decenal de Justicia 2007-2017	Mejorar el acceso a la justicia, modernizar la administración judicial y fortalecer la confianza en el sistema. Se centró en descentralización, mecanismos alternativos de resolución de conflictos y optimización de tiempos procesales.
Plan Estratégico Tecnológico (PET) 2012-2018	Modernizar la Rama Judicial mediante la digitalización de procesos, interoperabilidad entre entidades, implementación del expediente electrónico y fortalecimiento de la seguridad de la información.
Plan Decenal de Justicia (2017-2027)	Transformar la justicia con estrategias de acceso equitativo, eficiencia, lucha contra la impunidad, modernización tecnológica y participación ciudadana en la gestión judicial. Es el marco de referencia actual.
Plan Sectorial de la Rama Judicial (PSD) 2019-2022	Implementar estrategias para fortalecer la administración de justicia, mejorar el acceso, modernizar la gestión judicial y optimizar los recursos tecnológicos y humanos.
Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022	Definir las políticas de desarrollo económico, social y territorial del país, incluyendo reformas para la eficiencia judicial, descongestión y acceso a la justicia en zonas rurales.
Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 ("Colombia, Potencia Mundial de la Vida")	Abordar la justicia social y ambiental con enfoque en equidad, transformación digital, acceso a la justicia para comunidades vulnerables y fortalecimiento de la justicia transicional y restaurativa.
Plan Estratégico de Transformación Digital (PETD) 2021-2025	Implementar inteligencia artificial, automatización y nuevas tecnologías en la justicia para mejorar su eficiencia, accesibilidad y seguridad.
Plan de Fortalecimiento Tecnológico de la Rama Judicial (2020-2025)	Expandir las capacidades tecnológicas del sector judicial con énfasis en la digitalización de procesos, infraestructura tecnológica y ciberseguridad.
Plan Estratégico de la Fiscalía General de la Nación (2020-2024)	Modernizar la investigación penal, fortalecer la seguridad jurídica y mejorar la eficiencia en la persecución del delito con apoyo en herramientas tecnológicas y estrategias de acceso a la justicia.
Plan de Acción del Ministerio de Justicia y del Derecho (2022-2026)	Impulsar políticas públicas en justicia restaurativa, fortalecimiento de la justicia local y comunitaria, reforma penitenciaria y acceso a la justicia con enfoque territorial.

En relación con los Programas (P) se tienen: Acceso a la Justicia, Justicia Inclusiva y Equitativa, Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MASC), Justicia Penal y Política Criminal, Justicia Digital, Modernización Tecnológica de la Rama Judicial, Implementación de la Oralidad en la Justicia, Inteligencia Artificial en la Justicia, Seguridad Digital en la Justicia, Identidad Digital y Firma Electrónica en la Justicia; orientados a la modernización y transformación digital del sector justicia en Colombia.

En relación con los Proyectos (P) se tiene: Fortalecimiento de la Justicia Rural, Digitalización del Expediente Judicial, Tribunales Virtuales, Justicia Restaurativa para Víctimas del Conflicto, Centros de Conciliación y Arbitraje Comunitario, Implementación del Expediente Electrónico Judicial, Inteligencia Artificial para la Asignación de Casos, Blockchain en la Administración de Justicia, Firma Electrónica Obligatoria en Trámites Judiciales, Ciberseguridad y Protección de Datos en la Rama Judicial, Identificación Biométrica para Actores del Sistema Judicial, Interoperabilidad de Sistemas Judiciales, Justicia Predictiva.

En desarrollo de la 'Muy Alta' del factor Legal, se consideró esencial detallar el marco normativo que configura este entorno (véase la *Ilustración 17*).

Ilustración 17

Normativa Colombiana Relevante sobre Tecnología, Datos, IA y Justicia por Área Temática.

Ámbito / Tema Principal	Norma / Acto (Año)	Descripción / Objeto Principal
Protección de Datos y Habeas Data	Ley 1266 (2008)	Dicta disposiciones generales del Hábeas Data y regula manejo de información en bases de datos personales (financiera, crediticia, etc.).
	Ley 1581 (2012)	Dicta disposiciones generales para la protección de datos personales.
	Decreto 1377 (2013)	Reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012 (Protección de datos personales).
	Circular 003 (SIC) (2024)	Instrucciones para administradores societarios sobre tratamiento de datos personales.
	Circular Externa 002 (SIC) (2024)	Lineamientos para el tratamiento de datos personales en sistemas de inteligencia artificial. (También relevante para IA)
Justicia Digital y Procesos Judiciales	Resolución 11537 (CSJ) (2018)	Se refiere a la implementación de servicios judiciales digitales.
	Decreto 806 (2019)	Dicta normas para promover aplicación de tecnologías y agilizar trámite de procesos judiciales (originalmente temporal).
	Ley 2213 (2022)	Establece vigencia permanente de disposiciones del Decreto 806 y adopta medidas para implementación y ejercicio de función jurisdiccional digital.
	Proyecto de Ley 284/2023	Regula el uso de la inteligencia artificial en los procesos judiciales. (También relevante para IA)
Inteligencia Artificial (IA)	Proyecto de Ley 130/2023	Establece medidas para protección de estabilidad laboral ante implementación de IA en ámbito laboral.
	Sentencia T-323 (Corte Const.) (2024)	Establece parámetros para el uso de herramientas de IA en la administración de justicia.
	Circular Externa 002 (SIC) (2024)	Lineamientos para el tratamiento de datos personales en sistemas de IA. (Relevante aquí también)
	Proyecto de Ley 005/24	Establece marco regulatorio para desarrollo y uso de IA ética y sostenible en Colombia.
	Proyecto de Ley 215/24	Establece disposiciones para regulación de IA y responsabilidad por daños causados por sistemas de IA.
Marco General TIC y Transformación Digital	Ley 1341 (2009)	Define el marco general para la política de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
	Ley 1978 (2019)	Moderniza el Sector TIC, atiende demanda de espectro para mejorar conectividad.
	Decreto 620 (2021)	Reglamenta marco de Interoperabilidad de Gobierno Digital, crea modelo de Servicios Ciudadanos Digitales.
Seguridad Digital / Ciberseguridad	Decreto 338 (2022)	Establece lineamientos generales de seguridad digital para entidades bajo Ley 1581.
Transparencia y Acceso a Información	Ley 1712 (2014)	Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.

Diversos sectores están siendo transformados por innovaciones tecnológicas orientadas a la sostenibilidad. Entre ellos, *Fintech*, *Cleantech*, *Edtech*, *Energytech*, *Healthtech*, *Foodtech*, *LegalTech* y *Retailtech* destacan por sus aportes disruptivos. *Fintech* redefine el sector financiero con soluciones de pagos, préstamos y asesoría digital. *Cleantech* se enfoca en energías renovables y eficiencia energética para promover la sostenibilidad. *Edtech* revoluciona la educación a través de plataformas digitales de aprendizaje y herramientas de colaboración online. *Energytech* impulsa la transición hacia fuentes de energía más limpias y eficientes. *Healthtech* promueve la digitalización de servicios médicos, telemedicina y dispositivos innovadores de diagnóstico. *Foodtech* optimiza la producción alimentaria mediante biotecnología e Inteligencia Artificial (IA) aplicada en la agricultura. *Retailtech* transforma el comercio minorista con soluciones tecnológicas que mejoran la experiencia de compra mediante análisis de datos e Inteligencia Artificial (IA) para personalizar servicios (Susskind, 2019).

Además, tecnologías como *Proptech*, *Insurtech*, *Agtech*, *Govtech*, *Martech*, *Logtech*, *Cybersecurity*, *Mobilitytech*, *Hometech*, *SportsTech*, *TravelTech* y *AerospaceTech* están irrumpiendo con soluciones innovadoras que impactan sectores como la gestión de propiedades,

seguros, agricultura, gobernanza, marketing, logística, ciberseguridad, movilidad urbana, tecnología doméstica, deporte, viajes y la industria aeroespacial (Susskind, 2019).

En este contexto, *LegalTech* se presenta como una de las áreas más disruptivas, modernizando el sector legal mediante plataformas digitales que automatizan procesos, simplifican la gestión de documentos y mejoran el acceso a los servicios legales. *LegalTech*, un término que combina 'legal' y 'tecnología', hace referencia a las soluciones tecnológicas que transforman la manera en que se prestan y se accede a los servicios legales (Susskind, 2019). Vicente Castilla De La Hoz (2023) lo define como el uso de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los servicios jurídicos, facilitando el acceso a la justicia, sin reemplazar a los abogados o jueces, sino complementando su labor para optimizar tiempos y costos en procesos judiciales y consultorías.

Herrero-Tejedor Jiménez de Andrade (2021) señala que *LegalTech* mejora la eficiencia de los despachos de abogados mediante software de gestión y generación automática de documentos legales. Según Sullivan (2016), *LegalTech* abarca las tecnologías que apoyan, complementan o sustituyen los métodos tradicionales en la prestación de servicios legales, mejorando la operación del sistema de justicia. González Obando (2021) expone que *LegalTech* engloba proyectos disruptivos que innovan la manera en que se prestan y consumen los servicios jurídicos. No se trata de una tecnología específica, sino de una relación transformadora entre el derecho y la tecnología, con el objetivo de mejorar la práctica legal para beneficio de abogados y clientes. Según Peñaranda Barrios (2023), *LegalTech* incluye la automatización de tareas repetitivas, la generación de documentos estandarizados y el uso de Inteligencia Artificial (IA) para analizar y revisar documentos, facilitando accesibilidad y personalización legal.

Richard Susskind (2019) sostiene que *LegalTech* combina 'legal' y 'tecnología' para describir las soluciones tecnológicas que transforman la forma en que se prestan y se accede a los servicios legales, haciendo los procesos más eficientes y promoviendo un acceso más democrático a la justicia. Camilo Rincón (2022), CEO de *Abogadoo*, afirma que *LegalTech* está

democratizando el acceso a los servicios legales, especialmente para pequeñas y medianas empresas, así como para individuos que anteriormente no podían permitirse los altos costos de la asesoría legal tradicional. *LegalTech* integra tecnología y conocimiento jurídico para hacer los servicios legales más accesibles, prácticos y económicos. Pulido Duchamp (2021) describe *LegalTech* como una herramienta disruptiva que transforma la prestación de servicios jurídicos al mejorar la eficiencia y reducir costos. Diferencia *LegalTech* de LawTech, señalando que *LegalTech* apoya a los abogados en su trabajo diario, mientras que LawTech busca reemplazarlos en ciertos procesos usando Inteligencia Artificial (IA) avanzada. Pulido también menciona el *legal design* como una metodología dentro de *LegalTech* que mejora la accesibilidad y experiencia del usuario.

Aunque se confunden con frecuencia, *LegalTech*, *RegTech* y *New Law* pertenecen a sectores distintos. RegTech se enfoca en la gestión de procesos regulatorios en la industria financiera, utilizando tecnología para monitorear transacciones en tiempo real y detectar fraudes. New Law, en cambio, emplea tecnología y estrategias de arbitraje para ofrecer servicios legales de alta calidad a precios accesibles, optimizando la eficiencia y satisfacción del cliente (Cámara de Comercio de Medellín, 2020). La tecnología legal comenzó en 1979 con LexisNexis y el sistema UBIQ, que conectaba bases de datos jurídicas a través de teléfonos automáticos. Desde entonces, ha evolucionado con innovaciones como Blockchain, contratos inteligentes e Inteligencia Artificial (IA). Las empresas de *LegalTech* han expandido sus soluciones, desde plataformas de gestión de casos hasta sistemas predictivos de decisiones judiciales, transformando la gestión de servicios legales.

LegalTech es parte de la Cuarta Revolución Industrial, que está transformando todos los sectores, incluido el derecho. Aunque surgió a finales del siglo XX, su relevancia ha aumentado gracias a los avances tecnológicos que permiten su expansión. Pulido Duchamp (2021) destaca que la tecnología actual ha sido clave para la adopción global de *LegalTech*, que, aunque nueva en Colombia, ha ganado terreno desde la segunda década del siglo XXI. Los avances se han

centrado en emprendimientos legales que desarrollan soluciones para automatizar tareas repetitivas y optimizar la gestión de servicios, crecientemente en áreas del derecho.

De acuerdo con *Legal Hackers* (2020), en Colombia se han identificado varias áreas en las que los emprendimientos de *LegalTech* están tomando fuerza, como investigación jurídica, servicios jurídicos online y software de gestión. Se observa que los sectores de investigación jurídica y servicios online están más desarrollados, mientras que áreas como análisis de contratos, marcas y patentes tienen menos firmas dedicadas. Aunque *LegalTech* en Colombia está en sus primeras etapas, la tendencia hacia la digitalización y automatización de procesos legales tiene gran potencial. Los sectores de revisión de contratos, marcas y patentes, y compliance podrían beneficiarse de más innovación. Además, fortalecer la regulación de tecnologías legales podría mejorar su adopción y expansión (Pulido, 2021). El *legal design* y la creación de productos automatizados emergen como tendencias, orientadas a mejorar la experiencia del usuario y simplificar los servicios legales (Camelo, 2019).

Según BBVA Spark, *LegalTech* es una de las tendencias más destacadas de 2023, impulsando la transformación digital y modernización del sector. El informe Colombia Tech Report 2023-2024, publicado por KPMG Colombia en alianza con diversas instituciones, revela que en el país se mapean 1,720 Startups, un 30% más que en 2022-2023, de las cuales 40 son *LegalTech*. Aunque Tutelante Virtual no es una Startup, comparte características como la innovación tecnológica y el enfoque en la escalabilidad. Tutelante Virtual tiene un enfoque social, orientado a ofrecer asesoría legal a comunidades vulnerables, lo que puede hacer que su rentabilidad no sea tan inmediata como la de las Startups.

Además, han venido también implementando soluciones de IA, según un estudio de la Compañía de software alemana SAP, líder en el desarrollo de software empresarial el 69% de las empresas en Colombia anticipa un impacto significativo de la IA en sus industrias, superando el promedio latinoamericano del 63%. El 54% de las organizaciones planea incrementar su inversión en IA durante 2025, mostrando un fuerte compromiso con la digitalización, en medianas

empresas (81%) y grandes organizaciones (73%). El servicio al cliente es el área con mayor adopción de IA en Colombia, con un 70% de empresas que la implementan.

Le siguen marketing y comunicaciones (53%), tecnología (33%) y operaciones (31%). No obstante, desafíos como "la falta de claridad sobre cómo integrarla en los procesos empresariales" (33%), "la ciberseguridad" (27%) y "la escasez de talento calificado" (26%) persisten. La inversión en "capacitación en IA para sus equipos," con un 53%, refuerza la apuesta por esta tecnología, y también, el 53% de las empresas ya contrata personal con experiencia en IA. Las empresas en Colombia están apostando cada vez más por la inteligencia artificial como un motor de transformación y crecimiento. Y, por último, en el estudio el 44% de las empresas ya ha obtenido resultados tangibles de sus iniciativas en inteligencia artificial (SAP, 2025).

Y finalmente, en desarrollo de la *Muy Alta influencia Tecnológica ("T")* se presentan las tendencias del Sector en esta materia (véase la *Ilustración 18*)

Ilustración 18
Aspectos Clave del Sector LegalTech.

Tendencia / Aspecto Clave en LegalTech	Descripción y Fuente
Key Enabling Technologies (KET)	Las KET son fundamentales para crear un ecosistema legal y empresarial sostenible, adaptándose a diversas estrategias dentro del LegalTech (European Parliamentary Research Service, 2021).
Automatización Documental y Procesal	Herramientas que permiten crear y gestionar documentos legales de manera eficiente y con mínima intervención humana, como plataformas de generación de contratos y revisión automatizada de documentos (Pulido, 2021).
Investigación Jurídica Optimizada	Tecnologías que mejoran la búsqueda y análisis de jurisprudencia y normatividad, reduciendo el tiempo que los abogados dedican a la búsqueda de información relevante (Pulido, 2021).
Potencial de IA para Eficiencia	Herramientas de Inteligencia Artificial en la revisión de documentos y la automatización de tareas están aumentando la eficiencia y reduciendo los costos operativos, beneficiando tanto a abogados como a sus clientes (Pulido, 2021).
Adopción Obligatoria de LegalTech	La transformación digital ha multiplicado la eficiencia en los despachos de abogados y asesorías jurídicas, convirtiéndose en una tendencia clave y adopción necesaria de sistemas digitales para la gestión de casos (Galocho, 2022).
Presión en Honorarios / Facturación Alternativa	Los clientes demandan servicios de menor coste con excelencia operativa, lo que impulsa la adopción de modelos de facturación alternativos al cobro por hora (Galocho, 2022).
Inversión en Ciberseguridad	La protección de datos sensibles y la prevención de ataques cibernéticos se han convertido en prioridades para los despachos legales (WebOS CLM, 2023).
Demanda de Especialización (Tecnología/Privacidad)	El aumento de la digitalización ha generado una mayor demanda de asesoramiento legal en áreas relacionadas con la tecnología y la protección de datos (Webdox CLM, 2023).
Necesidad de Habilidades Tecnológicas/Interdisciplinarias	Los profesionales del derecho deben desarrollar competencias en ciberseguridad, análisis de datos y uso de plataformas en línea para adaptarse al entorno legal en constante evolución (Webdox CLM, 2023).
Servicios Jurídicos Online	Plataformas que facilitan el acceso a asesoría legal digital, ampliando el acceso a la justicia para personas que no pueden costear los servicios legales tradicionales (Peñaranda Barrios, 2023).
Democratización del Acceso Legal	LegalTech permite que pequeñas y medianas empresas y usuarios individuales accedan a servicios legales a precios más bajos, gracias a la reducción de costos operativos y la optimización de procesos (Peñaranda Barrios, 2023).
Expansión Acceso a la Justicia	Plataformas de asesoría legal online están haciendo la justicia más accesible y asequible, especialmente para sectores de bajos recursos (Peñaranda Barrios, 2023).
Competencia de Startups LegalTech	La irrupción de startups que ofrecen servicios legales innovadores está redefiniendo la práctica legal y obligando a los despachos tradicionales a adaptarse (Confilegal, 2024).
Adaptación a Teletrabajo / Clientes Globales	La adopción de herramientas tecnológicas ha facilitado el trabajo remoto y la atención a clientes en diferentes ubicaciones geográficas (Confilegal, 2024).

3. MODELO DE LAS CINCO (5) FUERZAS DE PORTER

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es fundamental para comprender el entorno.

Los resultados de cada una de las fuerzas que influyen en el sector legal en Colombia se detallan en el *Anexo III* [PLANTILLA IFI PN v1 I ANEXO III. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.xlsx](#), son:

Amenaza de Nuevos Entrantes: La amenaza de nuevos competidores en el sector legal es alta debido a la existencia de un mercado amplio que todavía no está completamente cubierto. Aunque hay barreras de entrada como la especialización en ciertas áreas, como las acciones de tutela, que requieren experiencia y reputación, la disminución de la brecha digital facilita la entrada de nuevos competidores. Las plataformas tecnológicas, como aplicaciones que conectan abogados con clientes mediante un sistema de deslizamiento similar a Tinder, tienen el potencial de atraer a un público joven y mejorar el acceso a la asesoría legal de forma más conveniente y rápida. Estas innovaciones permiten la comparación y búsqueda de abogados con base en reseñas, sistemas de pago seguros y bases de datos actualizadas.

Poder de Negociación de los Proveedores: Los proveedores de tecnología, talento humano y marketing digital juegan un papel crucial en el sector legal, pero son pocos y con productos que tienen escasos sustitutos. Este control limitado sobre los proveedores otorga a los mismos un alto poder de negociación. Además, como la industria legal no es la principal fuente de ingresos para muchos de estos proveedores, esto podría influir en las relaciones comerciales y en los términos bajo los cuales se realizan las negociaciones.

Poder de Negociación de los Clientes: En el sector legal, los clientes son numerosos, lo que facilita el cambio de proveedor, especialmente cuando se trata de servicios como las acciones de tutela, donde los precios pueden variar entre \$80,000 y \$2,500,000. En 2023, se registraron cifras récord en el número de tutelas interpuestas, lo que refuerza la dependencia de los clientes en la asesoría legal. La diversidad en los precios y la alta competencia en el mercado dan a los clientes un alto poder de negociación, permitiéndoles elegir entre diferentes proveedores según su presupuesto y necesidades.

Rivalidad entre Competidores: La rivalidad entre los competidores en el sector legal es moderada. Existen actores sólidos con una presencia establecida, como Cifuentes y Uribe

S.A.S., Cavelier Abogados S.A.S., Dentons Cárdenas & Cárdenas Abogados S.A.S. y otros. Estos actores han logrado mantenerse notables en un entorno competitivo, a pesar de que las oportunidades de diferenciación son claras. Las empresas tradicionales están bien posicionadas y tienen una cuota significativa de mercado, generando ingresos operativos concentrados. En 2023, Brigard & Urrutia lideró el mercado legal en Colombia con ingresos de \$166 mil millones, seguida por Baker McKenzie con \$129 mil millones y Posse Herrera Ruiz con \$116 mil millones. El fenómeno del año fue el laboralista Belisario Velásquez, cuya firma creció un 100% y facturó más de \$50 mil millones, con clientes como Geopark y la DIAN. Gómez Pinzón fue la única gran firma con una caída del 7%. Entre las extranjeras destacaron Ernst & Young (\$127 mil millones) y Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (\$116 mil millones). De la Espriella Lawyers tuvo una fuerte caída del 29%, quedando en la posición 31 con \$10 mil millones.

Amenaza de Servicios Sustitutos: Aunque existen alternativas dentro del sector legal, como servicios en línea y plataformas digitales para resolver disputas legales o proporcionar asesoría, la amenaza de sustitutos es media. Las alternativas no han alcanzado aún un nivel de reconocimiento y uso masivo, lo que limita la competencia directa. Sin embargo, el hecho de que las alternativas no estén tan desarrolladas aún les da a las firmas legales establecidas un espacio para mantenerse competitivas y menos expuestas a la competencia interna dinámica.

El sector legal en Colombia está experimentando un cambio estructural debido a la digitalización y las nuevas tendencias tecnológicas. Las nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial (IA) y las plataformas digitales, permiten a los competidores aprovechar nuevas oportunidades para acceder al mercado y ofrecer servicios más eficientes y accesibles. Las empresas deben adaptarse a estos cambios y anticipar tendencias clave, como la responsabilidad social, la inclusión y la diversidad, para poder prosperar en un entorno cada vez más competitivo y en rápida evolución. Además, se debe tomar en cuenta la creciente demanda de servicios legales debido a las tensiones sociales y los derechos humanos, lo que representa

una oportunidad para las firmas legales que se enfoquen en la defensa de los derechos fundamentales y la inclusión social.

4. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Derivado del análisis del entorno macro (PESTEL), la estructura competitiva del sector (Porter) y el estado actual del LegalTech, se identificaron diversas oportunidades estratégicas para el sector legal en Colombia (véase la *Ilustración 19*).

Ilustración 19
Oportunidades más relevantes detectadas y estrategias específicas sugeridas.

Oportunidad	Descripción	Estrategia Propuesta
Especialización en Áreas Emergentes (DESC)	Demanda creciente en derechos fiscales, Fintech, discapacidad mental/psicosocial, derechos a la protesta, derechos tecnológicos (economía contenidos), ambientales (biodiversidad, economía circular), debido proceso con uso ético de IA, y derechos de la población envejecida (economía plateada). Enmarcadas en DESC.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en nichos de alta demanda/baja competencia (diversificando más allá de tutelas, pero sin dispersión excesiva) • Desarrollar soluciones IA éticas y especializadas.
Acceso a Nuevos Mercados	Desarrollo de áreas como derecho digital y protección de datos (Martínez, 2024).	<ul style="list-style-type: none"> • Usar plataformas digitales para expansión nacional/internacional (servicios remotos) • Marketing digital segmentado.
Ampliación Servicios Gratuitos / Pro-bono	Adaptar servicios, aumentar pro-bono aprovechando tendencias de inclusión, acceso a justicia. Mejora reputación y estabilidad/competitividad a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programa pro-bono estructurado (impacto social/vulnerables) • Ofrecer servicios básicos gratuitos vía plataformas digitales.
Fortalecimiento Ciberseguridad	Necesidad de protección de información y prevención de ataques (Martínez, 2024).	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en tecnología y capacitación en ciberseguridad • Ofrecer servicios especializados en ciberseguridad legal.
Servicios Legales con Apoyo Psicológico	Demanda creciente de servicios holísticos que integren apoyo emocional/bienestar con asesoría legal en casos críticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con profesionales de salud mental para enfoque integral • Desarrollar programas de acompañamiento emocional.
Modelos de Negocio Alternativos	Potencial de servicios legales por suscripción y otros modelos alternativos (López, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar suscripciones (costo predecible) • Desarrollar plataformas de autoservicio legal (eficiencia/economía).
Prácticas Sostenibles	Presión social/empresarial por prácticas responsables; interés en derechos ambientales/economía circular. Oportunidad de liderazgo en sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar prácticas internas sostenibles (ambiental/social) • Ofrecer servicios especializados (derecho ambiental/sostenibilidad).
Mitigación Desigualdad Digital (Inclusión Usuario)	Superar la brecha digital (Banco Mundial, 2023) que limita el acceso a servicios legales, mediante tecnologías inclusivas y equitativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar plataformas digitales accesibles y fáciles de usar (adaptadas) • Ofrecer programas de capacitación/asistencia en uso de tecnologías legales.
Facilidad en Due Diligence	Uso de IA para agilizar revisión documental masiva de forma rápida y eficiente (Pérez, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar/usar herramientas IA para automatizar 'due diligence' • Ofrecer servicios especializados de 'due diligence' por sector.
Colaboración Público-Privada y Multidisciplinar	Potencial de colaboración con expertos tecnológicos (Martínez, 2024) y entidades públicas en transformación digital (López, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas (empresas tech/otras orgs) • Participar activamente en iniciativas de transformación digital pública.
Tendencias de Mercado	Consolidación (ej. Esguerra JHR) e internacionalización/independencia (ej. ex DLA Piper) marcan tendencias sectoriales a considerar.	<ul style="list-style-type: none"> • (Evaluar posicionamiento estratégico frente a estas tendencias).

Los análisis PESTEL, Porter y del estado del arte también revelaron amenazas y desafíos estratégicos para ser gestionados por los actores del sector legal colombiano, especialmente por la transformación digital y las cambiantes expectativas sociales (véase la *Ilustración 20*)

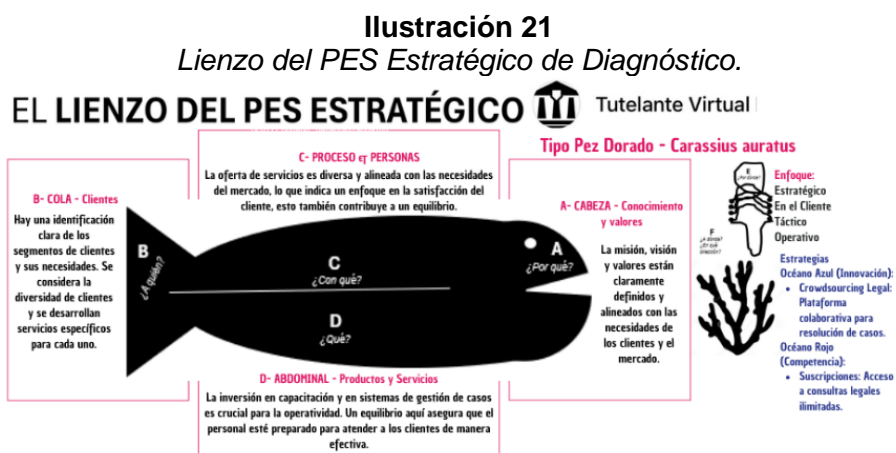
Ilustración 20
Amenazas más relevantes detectadas y estrategias específicas sugeridas.

Amenaza	Descripción	Estrategia de Mitigación
Competencia Plataformas Digitales	Desintermediación de servicios legales tradicionales por plataformas digitales (MIT Education, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciarse por especialización/atención personalizada. • Alianzas estratégicas con plataformas complementarias.
Errores por IA	Uso de IA en decisiones legales puede generar errores y litigios (White Towers, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar rigurosos protocolos de verificación humana. • Invertir en IA transparente, auditable y trazable.
Costos Implementación Tecnológica	Adopción de nuevas tecnologías requiere inversiones significativas que pueden ser prohibitivas (Liderlegal.com, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar un enfoque gradual (priorizar ROI). • Explorar soluciones SaaS y modelos de pago por uso.
Desplazamiento Abogados Junior	Automatización de tareas repetitivas puede reducir la demanda de ciertos roles iniciales (Bigle Legal, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Reorientar rol junior hacia tareas estratégicas (análisis datos, cliente). • Ofrecer capacitación continua (habilidades digitales, nichos).
Presión Regulatoria (Cripto/NFT)	Rápida evolución tecnológica (criptoactivos, NFT) plantea desafíos regulatorios y legales (KPMG Colombia, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con expertos en regulación. • Ofrecer asesoría especializada en gestión de riesgos legales relacionados.
Reducción Márgenes (Servicios Estandarizados)	Automatización y competencia pueden disminuir márgenes en servicios rutinarios (Semana, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Crear paquetes de servicios con valor añadido (std + personalizado). • Implementar pricing dinámico y segmentación de clientes.
Obsolescencia Profesional (Resistencia Tech)	Negativa a adoptar nuevas tecnologías puede llevar a la obsolescencia profesional (La Republica, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar cultura de aprendizaje continuo y adaptación. • Incentivar experimentación y adopción de herramientas digitales.
Brecha Competitiva (Firmas Trad. vs. Dig.)	Firmas que no adoptan tecnologías pueden quedar rezagadas frente a competidores innovadores (La Republica, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar estrategia de digitalización ágil y flexible. • Promover cultura de innovación y experimentación.
Sanciones por Incumplimiento Protección Datos	Manejo inadecuado de datos personales puede llevar a sanciones significativas (GDPR, etc.) (Portafolio.co, 2024).	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar rigurosos protocolos de protección de datos (compliance). • Realizar auditorías periódicas y capacitar al personal.
Brecha Habilidades Digitales (Prof. Senior)	Falta de competencias tecnológicas en abogados experimentados puede limitar adopción efectiva de herramientas (Sistem, 2024).	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de capacitación personalizados para seniors. • Fomentar el mentoring inverso.
Precarización Laboral (Outsourcing - LPO)	Externalización de procesos legales puede afectar la estabilidad laboral de abogados (Portafolio.co, 2024).	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en servicios de alto valor añadido interno. • Establecer alianzas LPO estratégicas (calidad/éticos).
Riesgo de "Greenwashing"	Publicidad ecológica engañosa vs cambios reales (El País, 2024), posiblemente impulsada por presión de adoptar tecnologías superficialmente, afectando reputación.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar sostenibilidad genuina en el modelo de negocio. • Comunicar de manera transparente y verificable las iniciativas.
Desigualdad Digital, Jurisdicción y Regulación	Brecha digital (especial rural) (Banco Mundial, 2023) y falta de educación digital limitan acceso; naturaleza global de Internet complica jurisdicción/aplicación leyes; desactualización/fragmentación normativa; regulaciones digitales cambiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar soluciones de acceso híbrido (digital + presencial). • Alianzas para cerrar brecha digital. • Planes de contingencia. • Equipo especialista derecho digital.
Rivalidad y Nuevos Competidores	Rivalidad moderada + aumento competencia de nuevos entrantes (startups tech) puede presionar márgenes.	<ul style="list-style-type: none"> • Construir marca/reputación sólida (valor añadido). • Mantener cultura de innovación constante (I+D).
Riesgos de Ciberataques	Creciente digitalización incrementa exposición a ataques y fugas de datos confidenciales (Revista Byte IT, 2025).	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar infraestructura de ciberseguridad robusta. • Capacitar al personal en seguridad y realizar simulacros.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. EL PES ESTRATÉGICO

Para identificar las fortalezas de TUTELANTE VIRTUAL, se plantearon preguntas clave sobre su identidad y operación: imagen de marca, propósito, usuarios finales, aliados estratégicos, canales de distribución y oferta de productos/servicios. El PES Estratégico, que analiza el Posicionamiento del negocio (P), el Entorno del mercado (E) y la Sostenibilidad de la propuesta (S), reveló que TUTELANTE VIRTUAL posee un equilibrio entre fortaleza y flexibilidad, simbolizado por el pez dorado (véase la *Ilustración 21*).



Mostrando fortaleza y flexibilidad: El PES está bien equilibrado y tiene una oferta de servicios diversificada y sólida, con un enfoque estratégico en procesos y un buen conocimiento del cliente, podría considerarse un pez globo. Este tipo de PES tiene la capacidad de adaptarse y expandirse según las demandas del mercado.

5.2. ANÁLISIS DOFA/FODA

Tutelante Virtual se posiciona como líder en el acceso a la justicia, promoviendo inclusión social. El análisis DOFA/FODA, una evaluación subjetiva según Chapman (2016), ayuda a planificar estratégicamente el futuro del negocio revelando oportunidades estratégicas, orientadas a maximizar su impacto y mejorar la sostenibilidad financiera, como se detalla en el *Anexo IV* [PLANTILLA IFI PN v1 I ANEXO I. Ficha de Entrevistas.xlsx](#). Las acciones destacan cómo la

organización abordaría sus debilidades y amenazas mientras capitaliza sus fortalezas y oportunidades (véase la *Ilustración 22*)

Ilustración 22
Matriz FODA.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO – MATRIZ FODA  Tutelante Virtual

MATRIZ FODA			
Estrategias FO		Estrategias FA	
Estrategias Ofensivas: Se refieren a acciones proactivas que una empresa implementa para ganar cuota de mercado, mejorar su posición competitiva y anticiparse a los movimientos de sus competidores. Estas estrategias pueden incluir la introducción de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados y la mejora de la comunicación de marca. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). <i>Marketing Management</i> (15th ed.). Pearson.		Estrategias Defensivas: Son aquellas que una empresa adopta para proteger su cuota de mercado y su posición frente a competidores. Esto puede incluir la mejora del servicio al cliente, la fidelización de los clientes existentes y la protección de la propiedad intelectual. Porter, M. E. (1980). <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> . Free Press.	
Fortalezas	Oportunidades	Fortalezas	Oportunidades
Experiencia del personal en el sector. KNOW TECNICO	FO1. Implementar un PROGRAMA PRO-BONO AUMENTADO utilizando la experiencia del personal en el sector. Esto no solo mejorará la estabilidad financiera, sino que también aumentará el acceso a servicios legales para comunidades vulnerables.	FA1. Establecer un SISTEMA DE MONITOREO ACTIVO DE NORMAS para detectar modificaciones en leyes o normativas que puedan afectar la operación. La adaptabilidad del modelo colaborativo permitirá ajustar rápidamente las estrategias y mantener el cumplimiento legal!	Aumento de opciones pro-bono para mejorar la estabilidad financiera y accesibilidad.
Acceso a medios digitales (correo electrónico, y apps de mensajería)	FO2. Implementar un PROGRAMA DE ATENCIÓN DE CLIENTES con servicios holísticos que integren servicios legales y apoyo psicológico en que atiendan las necesidades de los clientes de manera integral. Esto responderá a la creciente demanda de servicios holísticos, mejorando la satisfacción y fidelización del cliente.	FA2. Implementar un PLAN DE GESTIÓN DE REPUTACIÓN que aborde preocupaciones sobre el uso de tecnología. Esto incluye la educación de los consumidores sobre las prácticas tecnológicas responsables y la comunicación clara sobre el valor añadido de estos servicios.	Especialización en derecho a la salud y pensión.
Compromiso con la inclusión	FO3. ALIANZAS CON ONG y otras organizaciones que comparten la misión de inclusión. Esto puede generar recursos adicionales y aumentar el alcance de los servicios, especialmente en áreas de salud y pensiones.	FA3. Implementar un PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PROACTIVA que informe a los clientes sobre las medidas que se están tomando para mitigar riesgos, como el cumplimiento normativo y el uso responsable de tecnologías. Esto ayudará a construir confianza y credibilidad.	Servicios Holísticos y Prevención con Educación
Modelo Colaborativo. Alianzas con ONGs y otras organizaciones.	FO4. Invertir en BRANDING y reputación mediante la comunicación de la especialización en derechos de salud y pensiones. Esto ayudará a diferenciar TUTELANTE VIRTUAL en un mercado competitivo y a generar confianza entre los consumidores.	FA4. Formar ALIANZAS CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES y reguladoras para estar al tanto de cambios normativos y contribuir a la formulación de políticas que promuevan el acceso a la justicia y la tecnología responsable.	Creciente necesidad de acciones de tutela en salud y pensión es una oportunidad clave.
Adaptabilidad	FO5. Implementar un SISTEMA DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL de los servicios ofrecidos. Esto no solo ayudará a mejorar continuamente, sino que también proporcionará datos valiosos para fortalecer alianzas y atraer financiamiento adicional.	FA5. Implementar CAMPANAS DE SENSIBILIZACIÓN: Realizar campañas informativas sobre derechos y acciones de tutela a través de redes sociales y otros medios digitales, educando a la población sobre la disponibilidad de servicios.	La necesidad de adaptarse constantemente a nuevas tecnologías puede generar costos adicionales y requerir formación continua.
Estrategias de Reorientación: Implican ajustar la dirección de la empresa en respuesta a cambios en el entorno competitivo o en las preferencias del consumidor. Esto puede incluir la diversificación de productos o la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. Ansoff, H. I. (1987). <i>Corporate Strategy</i> . Penguin Books.		Estrategias de Supervivencia: Acciones que una empresa toma en situaciones de crisis o adversidad, con el objetivo de mantener la viabilidad a corto y largo plazo. Esto puede incluir la reducción de costos, la reestructuración de la organización o la búsqueda de financiamiento adicional. Bhimani, A. (2006). <i>Management Accounting: Evolution Not Revolution</i> . Chartered Institute of Management Accountants.	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	Amenazas
Falta de Reconocimiento de Marca	DO1. Implementar una CAMPANA DE BRANDING enfocada en la transparencia y el impacto social positivo. Colaborar con ONG y líderes comunitarios para aumentar la visibilidad y reconocimiento en el mercado, generando confianza entre los consumidores.	DA1. Informar a los clientes sobre las acciones que se están tomando para evitar el "greenwashing" y promover prácticas sostenibles, lo que puede ayudar a construir confianza.	"Greenwashing"
Limitaciones de Escalabilidad	DO2. Establecer un SISTEMA DE FEEDBACK DE CLIENTES para recopilar y analizar retroalimentación, lo que permitirá ajustar la oferta de servicios y mejorar continuamente la experiencia del cliente, abordando las dificultades de calidad en el servicio.	DA2. Enfocar la oferta de servicios en áreas especializadas que aborden derechos emergentes, lo que no solo puede diferenciar a TUTELANTE VIRTUAL en un mercado competitivo, sino también mitigar riesgos asociados con cambios en las leyes o normativas.	Desigualdad en el acceso a tecnología
Riesgos de Seguridad Cibernética	DO3. Invertir en tecnologías y protocolos robustos para la protección de datos sensibles. Esto no solo mitigará riesgos, sino que también se comunicará como un compromiso con la privacidad y seguridad del cliente, aumentando la confianza.	DA3. Crear PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN que aborde de manera proactiva las percepciones negativas sobre el uso de tecnología. Esto puede incluir campañas de sensibilización, testimonios de clientes satisfechos y la promoción de la ética en el uso de tecnologías.	Competencia Intensa: Nuevos Entrantes
Percepción de Calidad Variable	DO4. Formar ALIANZAS CON OTRAS ORGANIZACIONES que puedan aportar recursos, financiamiento o expertise. Esto puede ayudar a superar limitaciones de recursos y a garantizar una experiencia uniforme en la prestación de servicios.		Cambios Regulatorios
Complejidad Operativa			Desconfianza del Cliente

Tutelante Virtual puede aplicar el análisis FODA (o DOFA) para desarrollar estrategias efectivas si las organiza adecuadamente (véase la *Ilustración 23*).

Ilustración 23
Base para unificar estrategias FO, FA, DO y DA.

Base para Estrategias FO, FA, DO y DA	
Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Se centran en utilizar las fortalezas de la empresa (experiencia legal, tecnología) para capitalizar oportunidades del mercado y lograr impacto social. Ejemplos incluyen programas pro-bono ampliados, alianzas con ONG y sistemas de medición de impacto social.	Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Buscan mitigar amenazas (cambios regulatorios, competencia) aprovechando las fortalezas internas (tecnología, sostenibilidad). Se incluyen estrategias como monitoreo de normas, alianzas gubernamentales y campañas de sensibilización.
Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Transforman debilidades (bajo reconocimiento de marca, recursos limitados) en oportunidades (entorno inclusivo). Se proponen campañas de branding, sistemas de feedback y protección de datos.	Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Contrarrestan debilidades que pueden aumentar las amenazas (competencia, cambios legales). Se enfoca en servicios especializados y gestión de la reputación.
Matriz EFI: Identifica fortalezas y debilidades. Se recomiendan acciones para fortalecer la marca, mejorar la escalabilidad y la seguridad cibernética.	Matriz EFE: Identifica oportunidades y amenazas externas. Se sugiere fortalecer la diferenciación de marca, adaptarse a cambios regulatorios y mejorar la accesibilidad.

III. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. ANÁLISIS DEL CLIENTE FRENTE A LA PROPUESTA DE VALOR

1.1. Interpretación del Enfoque Cliente - Edad y Ubicación

La segmentación por edad (Personas colombianas de 40 a 65 años) permite enfocar los servicios en un grupo con necesidades específicas en pensiones y salud, maximizando el impacto social en poblaciones vulnerables (DANE, 2023).

El enfoque en zonas rurales aborda una brecha crítica de acceso a la justicia, aprovechando la tecnología para superar barreras geográficas (DNP, 2023a).

Propuesta de Valor: i) Solidario y Semicolaborativo: Asesoría legal gratuita o a precios bajos, incluyendo acciones de tutela pro-bono en salud y pensión, ii) Colaborativo y Ahorro Voluntario: Asesoría especializada, incluyendo acciones de tutela pagas en pensión y salud, para optimizar pensiones y resolver temas jurídicos complejos, iii) Contenido educativo gratuito: Recursos (artículos, videos, infografías, e-books, guías, plantillas, webinars, boletines) sobre derechos en pensión y salud (Montero, 2024) y, iv) Modo de provisión: Plataforma digital accesible y fácil de usar, uso de tecnologías como IA para agilizar los procesos (García Núñez, 2021).

1.2. Interpretación del Enfoque Cliente – Educación, Economía e Ingresos

La educación básica/técnica de la mayoría de los clientes resalta la necesidad de recursos educativos simplificados para empoderarlos en el ejercicio de sus derechos (DANE, 2023; Montero, 2024), aunque algunos con formación universitaria.

La economía informal y la inestabilidad financiera de los clientes refuerzan la importancia de ofrecer servicios asequibles y pro-bono para garantizar la inclusión (DANE, 2023). Los independientes empleados tradicionales también aprovecharían la tarifa establecida.

La segmentación por ingresos (1-3 SMMLV / clase media-baja) y cotizaciones permite personalizar los servicios, priorizando la accesibilidad para los más vulnerables y la especialización para quienes tienen mayor capacidad contributiva (DANE, 2023).

Propuesta de Valor: i) Solidario y Semicontributivo: Asesoría legal gratuita o a precios bajos, incluyendo acciones de tutela pro-bono en salud y pensión, ii) Contributivo y Ahorro Voluntario: Asesoría especializada, incluyendo acciones de tutela pagas en pensión y salud, para optimizar pensiones y resolver temas jurídicos complejos, iii) Contenido educativo gratuito: Recursos (artículos, videos, infografías, e-books, guías, plantillas, webinars, boletines) sobre derechos en pensión y salud (Montero, 2024), iv) Conocimiento requerido: Sobre el cliente (nivel de conocimiento sobre derechos pensionales y de salud) (Montero, 2024), sobre el servicio (procesos jurídicos y políticas de pensión y salud en Colombia) y sobre la competencia (servicios legales tradicionales son costosos y no accesibles para todos) (DNP, 2023a), v) Convertir leads: Campañas de marketing educativo para generar conciencia sobre derechos, vi) Mantener el interés: Educación continua (blogs, videos, webinars) y comunicación constante (email marketing, mensajes personalizados) y, vii) Criterios de calificación: Solidario (<1 SMMLV), Semicontributivo (300-999 semanas cotizadas), Contributivo (>1,000 semanas cotizadas) (DANE, 2023).

1.3. Interpretación del Enfoque Cliente – Barreras y Vulnerabilidades

Las barreras como educación limitada, necesidad de asesoría sencilla, altos costos legales, desconocimiento normativo, falta de información pensional/salud y complejidad del sistema, destacan la relevancia de una plataforma que simplifique procesos legales y ofrezca educación accesible para superar el desconocimiento y los costos elevados (DNP, 2023a).

Las vulnerabilidades como edad avanzada, salud crítica y residencia rural sin acceso a servicios legales, refuerzan la necesidad de servicios personalizados y de apoyo emocional, ahora explícitamente integrados en la plataforma para abordar las necesidades holísticas de los usuarios (World Health Organization, 2022).

Propuesta de Valor: i) Contenido educativo gratuito: Recursos (artículos, videos, infografías, e-books, guías, plantillas, webinars, boletines) sobre derechos en pensión y salud (Montero, 2024), ii) Modo de provisión: Plataforma digital accesible y fácil de usar, uso de tecnologías como

IA para agilizar los procesos (García Núñez, 2021), iii) Mantener el interés: Testimonios y casos de éxito para generar confianza y iv) Conocimiento requerido: Sobre el cliente (situación socioeconómica y nivel de conocimiento sobre sus derechos) (Montero, 2024).

1.4. Interpretación del Enfoque Cliente – Tecnología

Los canales preferidos como WhatsApp, Telegram, llamadas telefónicas, redes sociales y plataformas educativas, indican una oportunidad para aprovechar herramientas de mensajería instantánea y redes sociales, asegurando una comunicación directa y efectiva con los usuarios.

Este enfoque destaca la disponibilidad constante, la amplitud del soporte y la cobertura integral, diferenciando el servicio al ir más allá de lo puramente legal y abordar el bienestar holístico del cliente. La adopción de pagos digitales como Nequi/Daviplata facilita la inclusión digital, permitiendo que la plataforma sea accesible incluso para usuarios con limitaciones tecnológicas (MinTIC, 2023). La aceptación gradual de la tecnología por parte de los clientes sugiere que la educación digital y una interfaz amigable son clave para superar la desconfianza inicial y fomentar el uso de la plataforma (Srinivasan & Kaur, 2021), porque hay reconocimiento de la utilidad y la simplificación que ofrece para acceder a servicios.

Propuesta de Valor: i) Solidario y Semicoltributivo: Asesoría legal gratuita o a precios bajos, incluyendo acciones de tutela pro-bono en salud y pensión, ii) Contributivo y Ahorro Voluntario: Asesoría especializada, incluyendo acciones de tutela pagas en pensión y salud, para optimizar pensiones y resolver temas jurídicos complejos, iii) Contenido educativo gratuito: Recursos (artículos, videos, infografías, e-books, guías, plantillas, webinars, boletines) sobre derechos en pensión y salud (Montero, 2024), iv) Modo de provisión: Plataforma digital accesible y fácil de usar, basada en tecnología e inteligencia artificial para agilizar procesos y facilitar recursos educativos (García Núñez, 2021), v) Convertir leads: Campañas de marketing educativo dirigidas a Solidario y Semicoltributivo para generar conciencia sobre sus derechos, vi) Mantener el interés: Educación continua (blogs, videos, webinars) para familiarizar a los usuarios con la

tecnología y mantener su participación, vii) Modo de provisión: Plataforma digital accesible y fácil de usar, uso de tecnologías como IA para agilizar los procesos (García Núñez, 2021), viii) Convertir leads: Campañas de marketing educativo dirigidas a Solidario y Semicoltributivo, y ix) Mantener el interés: Comunicación constante (email marketing, mensajes personalizados).

1.5. Interpretación del Enfoque Cliente – Tecnología

Las motivaciones de los clientes como protección de sus derechos y obtener bienestar, valorar la justicia y el reconocimiento, necesitan soluciones legales accesibles y seguras, solicitan tutelas por pensiones con información legal clara, y requerir apoyo en tutelas de salud, subrayan la importancia de combinar educación legal, accesibilidad económica y soporte emocional para satisfacer sus necesidades y generar confianza (López, 2020).

Las frustraciones como desconfianza en sistemas gubernamentales, lentitud e ineficiencia en procesos, percepción de que la ley no resuelve problemas, altos costos legales, demoras judiciales y temor a la complejidad del proceso legal, resaltan la necesidad de una plataforma que ofrezca procesos rápidos, transparentes y accesibles, con comunicación clara para mitigar la desconfianza y el miedo a la complejidad legal (DNP, 2023a).

Propuesta de Valor: i) Solidario y Semicoltributivo: Asesoría legal gratuita o a precios bajos, incluyendo acciones de tutela pro-bono en salud y pensión, ii) Contributivo y Ahorro Voluntario: Asesoría especializada, incluyendo acciones de tutela pagas en pensión y salud, para optimizar pensiones y resolver temas jurídicos complejos, iii) Contenido educativo gratuito: Recursos como artículos, videos, infografías, e-books, guías, plantillas, webinars y boletines sobre derechos en pensión y salud (Montero, 2024), iv) Modo de provisión: Uso de tecnologías como inteligencia artificial para agilizar procesos y mejorar el acceso a servicios legales (García Núñez, 2021), v) Mantener el interés: Educación continua (blogs, videos, webinars), comunicación constante (email marketing, mensajes personalizados) y uso de testimonios para generar confianza.

1.6. Interpretación del Enfoque Cliente – Sostenibilidad

Este compromiso subraya un modelo de negocio ético, que integra responsabilidad ambiental (reducción de huella de carbono, biodiversidad, recursos renovables) y social en su operación, diferenciándose en el mercado.

La visión de impacto abarca tanto los resultados comerciales (lealtad, atracción, expansión) como los compromisos éticos (reducción de huella de carbono, prácticas sostenibles), reflejando una estrategia integral.

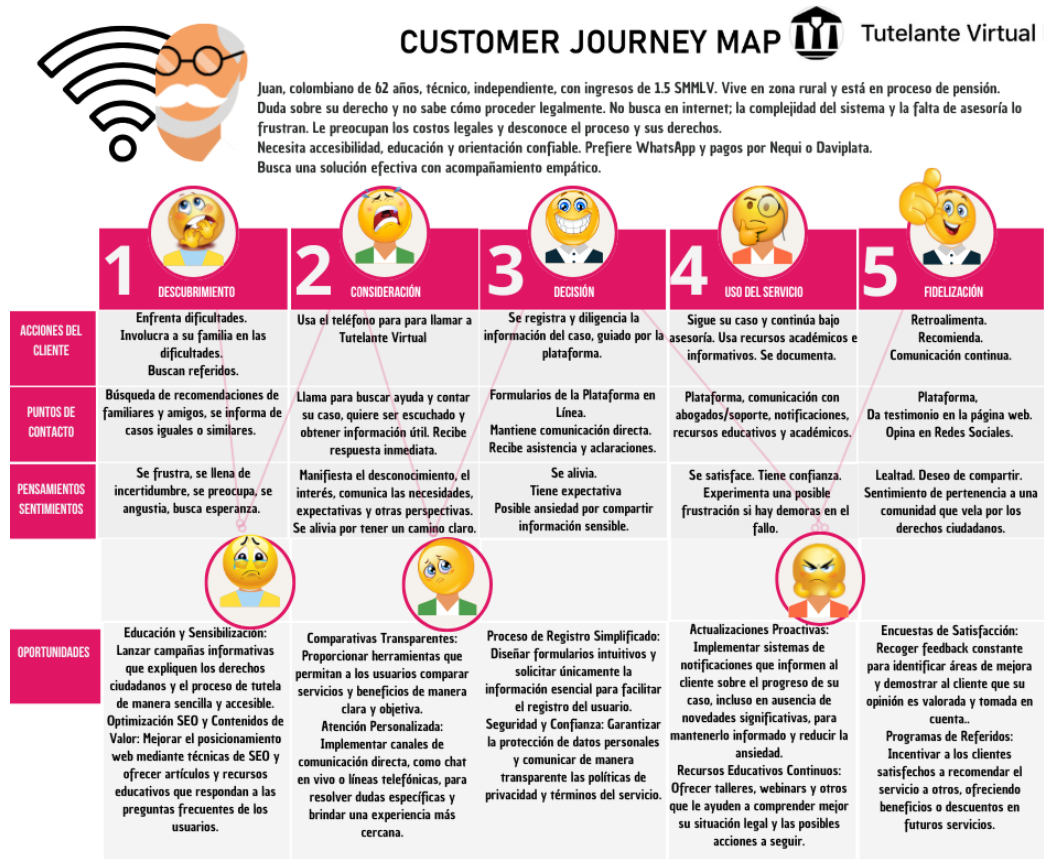
Las alianzas estratégicas fortalecen la capacidad para ofrecer un servicio integral, ampliar su alcance a poblaciones diversas y legitimar su operación en el sector legal y social.

Propuesta de Valor: i) Modelo de negocio inclusivo y responsable que garantiza el acceso a la justicia con un impacto positivo en las comunidades y el medio ambiente, ii) Colaboración con ONG, gobierno, empresas LegalTech, proveedores de tecnología, universidades y líderes locales para fortalecer el ecosistema de justicia a través de la cooperación con diversos actores clave, iii) Fidelización de clientes, crecimiento sostenible y mayor eficiencia operativa, iv) Operaciones con menor impacto ecológico, reducción de la huella de carbono, promoción de la biodiversidad, uso de recursos renovables y prácticas sostenibles y, v) Aumento de la lealtad del cliente, atracción de nuevos usuarios, mejora de la imagen de marca y reducción de costos a largo plazo.

2. NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DEL CLIENTE

Los 'Customer Jobs' impulsan la creación de soluciones para necesidades segmentadas. El modelo refiere, en pensiones, el reconocimiento del derecho a la pensión (vejez, invalidez, sobrevivencia), resolución de problemas en el trámite (demoras, requisitos excesivos, denegaciones), asesoría legal especializada y comprensión del sistema pensional colombiano. En salud, se busca: acceso oportuno a tratamientos, trámite ágil, representación legal efectiva e información clara sobre derechos (véase la *Ilustración 24*)

Ilustración 24
 Customer Journey Map - Mapa de viaje del cliente.
 (Adoptado de González, M., 2022).



2. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

2.1.1. Validar el nivel de interés y la disposición de usuarios vulnerables de 40 a 65 años a utilizar una plataforma virtual para acceder a servicios legales en pensiones y salud. Se busca conocer si estos servicios (asesoría legal, acciones de tutela en pensión y salud) satisfacen una necesidad real y cómo podrían ser mejorados, identificando sus necesidades y expectativas.

2.1.2. Analizar la facilidad de uso, la claridad de la información y la accesibilidad de la interfaz de la plataforma para asegurar que los servicios legales sean comprensibles y utilizables para el público objetivo, incluyendo aquellos con menor familiaridad con la tecnología. Conocer los grupos de clientes más interesados en los servicios propuestos (por ejemplo, personas que requieran apoyo en pensión o salud) y sus características demográficas y socioeconómicas.

2.1.3. Priorizar el desarrollo de las herramientas y servicios que generen mayor valor para los usuarios, como el contenido educativo gratuito, las acciones de tutela pro-bono o las acciones de tutela pagas, optimizando así la oferta de la plataforma.

2.1.4. Proyectar la cantidad de usuarios que podrían requerir los servicios de Tutelante Virtual y obtener datos sobre cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por las acciones de tutela, así como evaluar la viabilidad de las tarifas previstas para los servicios. Evaluar qué métodos de promoción y comunicación (online, boca a boca, publicidad) resultan más eficaces para atraer a los clientes potenciales hacia los servicios ofrecidos, estableciendo un modelo de precios que garantice la accesibilidad y la sostenibilidad financiera.

2.1.5. Obtener retroalimentación cualitativa y cuantitativa de los usuarios potenciales sobre la plataforma, los servicios ofrecidos y la experiencia del usuario, con el fin de realizar ajustes y mejoras que permitan perfeccionar el modelo de negocio y la propuesta de valor.

El estudio piloto de mercado busca entonces, validar la aceptación del servicio por el público objetivo, evaluar la usabilidad y accesibilidad de la plataforma, identificar los segmentos de mercado, identificar las funcionalidades y servicios más demandados, estimar la demanda potencial y la sensibilidad al precio, medir la efectividad de los canales de marketing y recopilar feedback para la mejora continua.

2.2. ENFOQUE TAM–SAM–SOM

2.2.1. Muestra

- *Tipo:* No probabilística, por criterio y conveniencia.
- *Criterio de inclusión:* Usuarios reales o potenciales de servicios de tutela (salud o pensión), abogados, actores sociales, organizaciones colaboradoras, expertos en innovación legal o justicia digital.

- *Objetivo de la muestra:* Validar la propuesta de valor, conocer disposición de pago, identificar brechas de atención actuales, evaluar competencia y afinidad con el nombre y propósito de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

2.2.2. Diseño Metodológico

Como parte del diseño metodológico del estudio piloto de mercado para Tutelante Virtual, se adopta el modelo **TAM – SAM – SOM** (Total Addressable Market, Serviceable Available Market y Serviceable Obtainable Market), ampliamente reconocido en el análisis estratégico de mercado (Barney, 1991; Blank & Dorf, 2012), particularmente en el desarrollo de negocios de impacto social y empresas BIC (véase la *Ilustración 25*).

Ilustración 25
Aplicación del Modelo TAM-SAM-SOM.
(Adoptado de Johnson, A. B., 2021).

Nivel	Descripción	Aplicación en <i>Tutelante Virtual</i>
TAM (Total Addressable Market)	Mercado total disponible al que se podría llegar con la propuesta de valor.	602,416 personas que podrían interponer Acciones de Tutela en materia pensional. Representa el universo de potenciales beneficiarios del servicio.
SAM (Serviceable Available Market)	Segmento que realmente puede ser atendido por el modelo.	Personas con acceso mínimo a Internet o celular (WhatsApp/Telegram), que enfrentan barreras de acceso a la justicia, y pueden ser atendidas a través de plataforma digital, correo, redes sociales u ONG aliadas. Aquí se reduce el TAM según acceso digital y pertinencia legal del caso, estimando un 25% del total ≈ 150,604 personas.
SOM (Serviceable Obtainable Market)	Parte del SAM que realmente se puede captar en la fase piloto.	Para el estudio piloto, el SOM se acota a una muestra exploratoria entre 20 y 50 personas, enfocadas en entrevistas cualitativas, validación del nombre, y análisis comparativo de tarifas/competencia. No es probabilística sino estratégica: permite afinar propuesta, detectar barreras, validar hipótesis y ajustar el modelo.
Tamaño de la muestra estadística proyectada	Estimación de usuarios a captar en etapa de escalamiento inicial.	Si se estima una tasa de conversión del 20%, la muestra estadística necesaria para validar mercado con un 95% de confianza y 5% de margen de error sería: $n = (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5) / 0.05^2 = 384$ personas. Esto proyectaría 77 clientes reales \times \$2.500.000 = \$192.500.000 COP en ingresos potenciales por Acciones de Tutela de Pensión.
Observaciones:	Complementariedad: El estudio cualitativo piloto (SOM = 20–50 personas) es complementario al diseño estadístico más robusto (n=384). Uso del piloto: Validar canales, percepción del servicio, disposición a pagar, barreras de acceso, segmentación fina y propuestas de valor. Escalabilidad: Los resultados del piloto cualitativo guían ajustes para futuras fases cuantitativas o regionales.	

Lo que permitirá: i) Dimensionar con precisión el mercado objetivo, a partir de datos disponibles sobre tutelas por pensión y otras áreas de derechos sociales fundamentales ii) Identificar la fracción del mercado que puede ser efectivamente atendida según la propuesta de valor, canales y restricciones tecnológicas y iii) Determinar un subconjunto viable para la fase piloto, enfocado en validación cualitativa, afinación del producto-servicio y detección temprana de barreras.

2.2.3. Valor Agregado del Modelo:

Este enfoque permite al equipo técnico y experto: Monitorear la coherencia entre misión de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), recursos tecnológicos y estrategias de inclusión. Alinear el

diseño del piloto con indicadores de impacto social y escalabilidad futura. Generar evidencia para justificar decisiones estratégicas y atraer potenciales inversionistas de impacto o aliados institucionales. Además, se articula con herramientas complementarias como el Lienzo de Propuesta de Valor, la Matriz VRIO y el análisis de brechas de acceso a la justicia, fortaleciendo la base analítica del estudio y la propuesta de Tutelante Virtual como Empresa de Tecnología para el Bien Común."

2.2.4. Metodología y Estimación de TAM, SAM y SOM (Revisado con Ley 2381 de 2024)

2.2.4.1. Mercado Total Direccionable (TAM)

Definición: Mercado potencial total para Tutelante Virtual, abarcando población colombiana con necesidades legales en pensiones y salud, sin restricciones geográficas ni económicas, incluyendo personas vulnerables con barreras de acceso a la justicia.

Procedimiento de Estimación:

- Población Objetivo (Pensiones): Ley 2381 de 2024, vigente desde 1 de julio de 2025, estima 602,416 personas para tutelas en pensión en 2025.
- Población Objetivo (Salud): En 2023, 197,765 tutelas en salud; proyección 2024: 247,129. Estimación conservadora: 200,000 personas anuales (adultos 40-65 años).
- Valor Potencial (Pensiones): $602,416 \times \$2,250,000/\text{tutela} = \$1,355,436,000,000$.
- Valor Potencial (Salud): $200,000 \times \$900,000/\text{tutela} = \$180,000,000,000$.
- TAM Total: $\$1,535,436,000,000$ (\$1.54 billones).

Supuestos:

- 602,416 personas para pensiones (Ley 2381 de 2024).
- 200,000 personas para salud (base histórica y proyecciones).
- Precios: \$2,250,000 (pensión), \$900,000 (salud).
- Sin variación inflacionaria significativa ni cambios en afiliación 2025-2029.

2.2.4.2. Serviceable Available Market (SAM)

Definición: Porción del TAM que Tutelante Virtual puede atender con su modelo actual, considerando accesibilidad digital y enfoque en zonas vulnerables.

Procedimiento de Estimación:

- Acceso Digital: 49.8% hogares rurales y 71.7% urbanos con internet; IBD 0.390. Estimación: 50% del TAM con acceso a internet o dispositivos.
- Segmento Vulnerable: 80% de usuarios vulnerables (meta estratégica).
- Cálculo:
 - Pensiones: $602,416 \times 50\% \times 80\% = 240,966$ personas.
 - Salud: $200,000 \times 50\% \times 80\% = 80,000$ personas.
 - SAM Total (Personas): 320,966.
- Valor Potencial:
 - Pensiones: $240,966 \times \$2,250,000 = \$541,723,500,000$.
 - Salud: $80,000 \times \$900,000 = \$72,000,000,000$.
 - SAM Total (Valor): $\$613,723,500,000$.

Supuestos:

- 50% acceso digital (media urbana-rural).
- 80% enfoque vulnerable (meta misión BIC).

2.2.4.3. Serviceable Obtainable Market (SOM)

Definición: Porción del SAM que Tutelante Virtual puede capturar en 2025-2029, según capacidad operativa y proyecciones de ventas.

Procedimiento de Estimación:

- Capacidad Operativa: 156 tutelas/año/abogado. Expansión: 1 abogado (2025), 2 abogados (2026-2029).
- Ventas Proyectadas (Tutelas):
 - 2025: 171 (156 pensión + 15 salud).
 - 2026: 196.65 (179.4 pensión + 17.25 salud).
 - 2027: 236.
 - 2028: 295.
 - 2029: 383.47 (349.83 pensión + 33.64 salud).
 - Total 5 años: 1,282.12 tutelas.
- Valor Potencial: $\$3,318,598,183$ ($\$405,000,000$ 2025, $\$483,448,500$ 2026, $\$599,828,860$ 2027, $\$779,821,784$ 2028, $\$1,054,319,039$ 2029).
- Penetración: $1,282 / 320,966$ (SAM) = 0.40% del SAM.

Supuestos:

- Capacidad limitada por expansión de 1 a 2 abogados.
- Penetración 0.40% (enfoque conservador, ajustado por marketing y alianzas).

2.2.4.4. Resumen de Estimaciones

- TAM: \$1.54 billones (802,416 personas, pensiones y salud, 2025).
- SAM: \$613,723,500,000 (320,966 personas con acceso digital y vulnerables).
- SOM: \$3,318,598,183 (1,282 tutelas, 2025-2029).

El TAM (\$1.54 billones), basado en Ley 2381 de 2024 y tutelas en salud, refleja alta demanda. El SAM (\$613,723,500,000) ajusta por acceso digital y enfoque vulnerable. The SOM (\$3,318,598,183, 1,282 tutelas) indica inicio realista con potencial de escalabilidad vía capacidad operativa y marketing. Supuestos conservadores y datos oficiales aseguran planificación sólida, alineada con misión BIC (véase la *Ilustración 26*).

Ilustración 26
Estimaciones TAM-SAM-SOM.

Categoría	Indicador	Valor
TAM - Mercado Total Direccional	Personas pensión	602,416
	Personas salud	200,000
	Valor pensión	\$1,355,436,000,000
	Valor salud	\$180,000,000,000
	TAM total	\$1.54 billones
SAM - Mercado Disponible Servible	Personas totales	320,966
	Valor pensión	\$541,723,500,000
	Valor salud	\$72,000,000,000
	SAM total	\$613,723,500,000
SOM - Mercado Objetivo Capturable	Tutelas proyectadas 2025-2029	1,282
	Ingreso total estimado	\$3,318,598,183
	Penetración del SAM	0.40%

La metodología TAM/SAM/SOM se aplica para dimensionar la oportunidad de mercado del modelo Tutelante Virtual. Este modelo se enfoca en asegurar el acceso a la justicia en los ámbitos de salud y pensiones, según la Ley 2381 de 2024. La segmentación del mercado en TAM (mercado total), SAM (mercado accesible) y SOM (mercado objetivo) permite evaluar el atractivo del sector, proyectar el crecimiento del negocio y justificar una solución escalable. La aplicación de esta metodología se basa en datos oficiales y académicos: la Ley 2381 de 2024, que regula el mercado pensional (Congreso de Colombia, 2024); informes de la Defensoría del Pueblo (2023) sobre tutelas (ConsultorSalud, 2024); y estadísticas del DANE (2023) y MinTIC (2023)

sobre pobreza rural y brechas de acceso digital. Este marco legal y social soporta la pertinencia de una solución LegalTech con enfoque BIC.

El TAM se estima en \$1.54 billones, reflejando la demanda en salud y pensiones según la Ley 2381 de 2024. El SAM es de \$613,723,500,000, ajustado por el acceso digital y el enfoque en poblaciones vulnerables. El SOM es de \$3,318,598,183, representando 1,282 tutelas, lo que indica un punto de partida para la escalabilidad. Estos supuestos, basados en datos oficiales, aseguran la planificación. La validación del modelo se fundamenta en el SOM, que demuestra la existencia de demanda y la capacidad operativa para atenderla. Las proyecciones financieras respaldan este análisis con un Valor Presente Neto (VPN) de \$273,913,439.90 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 84.23%. Se proyectan ingresos acumulados por \$3,318,598,183, destinados a operaciones, servicios legales pro-bono y expansión. Las ventas proyectadas entre 2025 y 2029 aumentarán de \$405,000,000 a \$1,054,319,039, mostrando un crecimiento constante. La metodología TAM/SAM/SOM permite comprender el tamaño del mercado y el impacto de la propuesta en un contexto de barreras para el ejercicio de derechos. El modelo Tutelante Virtual demuestra ser rentable, escalable y necesario para abordar brechas de justicia en Colombia.

2.3. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Herramienta 1: Testimonios de Validación Cualitativa

Se realizaron entrevistas en profundidad a usuarios que previamente recibieron asesoría jurídica en los años de experiencia previa de Tutelante Virtual.

Enlace de Entrevistas Iniciales: [Entrevistas Iniciales](#)

Estos testimonios permitieron validar hipótesis generales, acceso y comprensión, educación y sensibilización, canales de comunicación, identificar barreras reales y destacar oportunidades de mejora del modelo de negocio del servicio a prestar (véase la *Ilustración 27*).

Ilustración 27
Hallazgos de Testimonios de Usuarios Anteriores.

Dimensión	Hallazgo	Testimonio que lo respalda
Dolor del Cliente	Falta de asesoría genera abuso institucional y desgaste emocional	Lya Patiño – Pensión "Me sentí perdida. El fondo de pensiones se aprovechó de que no sabía qué hacer. Si alguien me hubiera asesorado desde el principio, me habría evitado años de espera."
Acceso y Comprensión	Trámites complejos y poca claridad jurídica	Luz Marina Zapata – Pensión / Bono Pensional "Mi esposo necesitó casi un año para un trámite que nadie nos explicó. Todo fue angustia, sin saber a quién acudir. Tuvimos impacto psicológico."
Canales	Desconocimiento de los derechos fundamentales en salud y pensión aún en el ámbito laboral	Bonni Parodi – Laboral / Alianzas "Trabajo con empresas. Es importante que conozcan sus obligaciones frente a los derechos de salud y pensión de sus trabajadores. Este servicio puede ayudar en la sensibilización."
Barreras	La virtualidad fue valorada por personas fuera de ciudades. Viven en zonas rurales, sin acompañamiento legal cercano	Omar y Nelse – Salud / Municipio alejado "Nos dijeron que no teníamos derecho a un cuidador. Fue un martirio. Nos ayudaron desde la virtualidad, porque vivimos lejos."
Valor del servicio	Rapidez, confianza y accesibilidad	Marleny Niño – Pensión "Intenté hacerlo sola por Internet, pero no sabía ni por dónde empezar. Me encantó que este servicio fuera virtual y rápido." Sandra Mancera – Salud / Enfermedad laboral "Perdí el empleo porque cerraron el consultorio. Sin asesoría, uno se queda esperando. Lo virtual ayudó a que fuera más ágil la tutela de reintegro al trabajo."

El muestreo por conveniencia es adecuado para la fase de diseño y validación de Tutelante Virtual, permitiendo recopilar datos rápidamente con recursos limitados ante restricciones de tiempo y presupuesto que dificultan un muestreo aleatorio. La empresa aprovecha su acceso a personas atendidas previamente por la fundadora durante 18 años de experiencia en tutelas gratuitas, quienes enfrentaron problemas legales en pensiones y salud. Las entrevistas revelaron barreras como falta de conocimiento, costos elevados y demoras en procesos, especialmente fuera de ciudades principales. Esto asegura que los datos sean relevantes para ajustar la propuesta de valor.

El enfoque exploratorio de esta etapa busca identificar patrones y necesidades, no generalizar estadísticamente, justificando el muestreo por conveniencia para obtener retroalimentación cualitativa directa. El segmento objetivo incluye comunidades vulnerables: personas de 40-65 años en zonas rurales, con ingresos de 1-3 SMMLV y falta de acceso a servicios legales. Las entrevistas confirmaron barreras significativas, como el impacto psicológico de la desinformación, y la necesidad de servicios accesibles y holísticos. Aunque presenta riesgo de sesgo, se planea destinar presupuesto en etapas futuras para complementar con muestreo probabilístico.

2.3.2. Herramienta 2: Ficha de Entrevistas de Validación

Las Entrevistas de Validación se centraron en diversos tipos de persona y se destaca la utilidad en el sentido específico de la sostenibilidad, por lo que se generó una Ficha de Entrevistas de Validación acorde al modelo de negocio y a este objetivo (véase la *Ilustración 28*)

Ilustración 28 *Ficha de Entrevistas de Validación.*

Ficha de Entrevistas de Validación

- **Objetivo General de la Herramienta:** Recopilar información cualitativa que permita validar las hipótesis del modelo de negocio de Tutelante Virtual frente a diferentes grupos de interés, enfocándose en su percepción del problema, disposición a colaborar o utilizar la plataforma, y recomendaciones para la mejora de la propuesta de valor.
- **Estructura de la Ficha de Entrevistas**

Elemento	Descripción
Tipo de Herramienta:	Entrevista semiestructurada
Modalidad	Presencial o virtual (según disponibilidad del entrevistado)
Duración Estimada	30 – 45 minutos
Instrumento de Apoyo	Guía de entrevista con preguntas abiertas y cerradas
Técnica de Registro	Grabación con consentimiento + notas de campo.
- **Segmentos de Entrevistados**
 - Clientes Potenciales
 - Aliados Clave – ONG
 - Expertos en Sostenibilidad
 - Empresarios / Inversionistas Sociales
 - Expertos Técnicos – Abogados / Consultorios Jurídicos / Personerías
- **Dimensiones de Análisis**

Dimensión	Indicadores
Percepción del Problema	Reconocimiento de barreras actuales para acceder a justicia y soluciones esperadas.
Hipótesis del Modelo	Validación de supuestos sobre accesibilidad, sostenibilidad, virtualidad y confiabilidad del modelo.
Propuesta de Valor	Identificación de elementos diferenciadores y mejoras sugeridas.
Colaboración y Alianzas	Disposición a integrar esfuerzos y condiciones necesarias para alianzas estratégicas.
Impacto Social y Viabilidad	Percepción sobre el potencial transformador y financiero de la plataforma.

Los resultados se condensaron en una ficha (véase la *Ilustración 29*).

Ilustración 29 *Resultados de Entrevistas de Validación.*

Campo	Entrevista 1	Entrevista 2
Nombre del Entrevistado	Leidy Russi	José Alejandro Martínez
Cargo / Rol	Personera Municipal	Consultor en Sostenibilidad y Empresas BIC
Entidad	Personería de Berlín Santander	Docente EAN / Independiente / Sector Privado / Red de Empresas BIC
Fecha	2 de noviembre de 2024	29 de octubre de 2024
Tipo de Actor	Experto Técnico - Abogado	Experto Técnico en Sostenibilidad
Medio de Entrevista	Llamada Telefónica	Videollamada
Preguntas Clave Abordadas	¿Qué desafíos enfrentan los usuarios en el acceso a la justicia? ¿Qué rol puede tener una plataforma como TUTELANTE VIRTUAL? ¿Estaría dispuesta a colaborar con la plataforma?	¿Qué estrategias específicas recomienda para integrar prácticas sostenibles en nuestro modelo de negocio? ¿Cómo medir y comunicar nuestro impacto? ¿Qué certificaciones aplicar? ¿Qué alianzas pueden apoyar la sostenibilidad financiera de TUTELANTE VIRTUAL?
Hallazgos Relevantes	Validó la pertinencia del enfoque digital, destacó necesidad de asesoría confiable, y expresó interés en integrar esfuerzos desde la Personería.	Señaló la necesidad urgente de desarrollar métricas claras de impacto en el sector legal. Recomendó registrar la empresa como de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), incorporar informes de sostenibilidad con enfoque ambiental para rendición de cuentas a la comunidad, y alinear el modelo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (especialmente los ODS 10 y 16). Confirmó la viabilidad del modelo si se combina sostenibilidad financiera y enfoque de derechos.

Enlace de Entrevistas de Validación: [Entrevistas Validación](#)

2.3.3. Herramienta 3 Análisis Comparativo de Tarifas para Servicios de Tutela

Objetivo General de la Herramienta: Establecer un marco de referencia tarifaria para validar la viabilidad económica del modelo de negocio de TUTELANTE VIRTUAL y analizar la competitividad de sus precios frente a la oferta existente en el mercado (véase la *Ilustración 30*)

Estructura de la Consulta para cotizaciones directas de 1 servicio de Tutela en Salud.

Ilustración 30

Ficha de Comparación de Tarifas de Servicios.

Elemento	Descripción
Tipo de herramienta	Investigación de mercado por comparación competitiva (benchmarking tarifario).
Modalidad	Exploración Secundaria de sitios web y simulación de cotizaciones. Revisión documental.
Duración estimada	1 semana (incluye exploración web, descarga de información y sistematización de tarifas).
Instrumento de apoyo	Cotizaciones directas, tarifas publicadas en sitios web, archivo PDF de tarifas de abogados, tablas de Conalbos y otras fuentes formales de precios referenciales.
Técnica de registro	Registro comparativo en tabla de Excel o matriz de análisis. Capturas de pantalla de tarifas y condiciones. Identificación de rangos y servicios adicionales incluidos.

Enlace de Cotizaciones: [Validaciones - Cotizaciones](#)

- *Proveedores Analizados y Datos Relevantes*

Al realizar una búsqueda orgánica en Google con la palabra clave "tutela ágil y rápida", se observa que estos proveedores se posicionan en los primeros lugares del ranking, lo que indica una estrategia sólida de SEO orientada a captar usuarios que buscan soluciones legales inmediatas. Entre los resultados destacados figura DMG Abogados, está en la primera página de Google permitiéndoles captar un alto volumen de tráfico cualificado interesado en acciones de tutela rápidas y accesibles (véase la *Ilustración 31*).

Este posicionamiento les otorga una ventaja competitiva significativa en el ecosistema digital legal, ya que aparecer en el top 3 de resultados de búsqueda incrementa exponencialmente las tasas de clics (CTR) y la confianza del usuario, posicionándolos como referentes en la prestación de servicios jurídicos expeditos.

Ilustración 31
Comparación de Tarifa de Proveedores de Tutelas en Línea.

Proveedor	Tarifa publicada	Forma de pago	Tiempo estimado de entrega	Observaciones
DMG Abogados	\$150.000	Pago único	No indica	Precio bajo, sin desglosar fases (1ra, 2da instancia, revisión).
Tutelas y Derechos de Petición	\$200.000	\$100.000 al inicio + \$100.000 al tener lista la tutela	2 días hábiles	Servicio virtual. Tiempo rápido. No se menciona revisión.
AbogadosDO.com	\$520.000	Pago único	No indica	No se especifica si cubre 1ra instancia solamente.
Affirma Legal	\$1.200.000 + IVA (total aprox. \$1.428.000)	Pago único	No indica	Profesionalismo alto, tarifa cercana a la propuesta por Tutelante Virtual.
CONALBOS (Tarifas orientadoras)	Primera instancia: 2 SMLMV (\$2.600.000) Segunda instancia: 1.5 SMLMV (\$1.950.000) Revisión: 1.5 SMLMV (\$1.950.000)	Según cada fase	N/A	Fuente normativa. Sirve como techo.

- **Justificación de la tarifa de Tutelante Virtual:**

Justifico la tarifa de Tutelante Virtual para Salud (\$1.000.000) y Pensión (\$2.500.000) por tratarse de un modelo automatizado y virtual que reduce costos y ofrece rapidez, situándose por debajo o en línea con los promedios de mercado y las sugerencias de Conalbos. El diferencial de valor radica en la accesibilidad, especialización y la experiencia (véase la Ilustración 32)

Ilustración 32
Comparación de Tarifas con la Competencia Directa.

	Salud	Pensión
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Atención 24/7 automatizada, sin oficinas ni personal extenso → reduce costos y permite resolución en 2 días hábiles (como DMG Abogados). • Usa Chatbots, WhatsApp Business API y es compatible con móviles → ideal para urgencias en salud (e.g., acceso al PBS). • Enfoque social: ofrece tutelas pro-bono o de bajo costo para comunidades vulnerables. • Diferenciadores frente a la competencia: <ul style="list-style-type: none"> o Affirma Legal: \$2.200.000, sin plazos claros. o DMG Abogados: \$150.000. o Tutelas y Derechos: \$100.000-\$200.000. o Competidores económicos carecen de especialización, rapidez y opciones gratuitas. • Alianzas estratégicas con ONG y entidades públicas (gestionadas con HubSpot/Salesforce). • Tecnología avanzada: IA predictiva y Blockchain → cobertura ampliada y ventaja competitiva sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención automatizada y virtual 24/7, sin oficinas físicas → reducción de costos y resolución en 4 días hábiles. • Soporte con Chatbots, WhatsApp Business API y compatibilidad móvil → ideal para trámites pensionales (e.g., pensiones, devoluciones). • Enfoque social: alianzas con ONG y entidades públicas (vía HubSpot/Salesforce) amplían el acceso.
Impacto y Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización agiliza trámites, reduce costos y mejora bienestar de usuarios y familias vulnerables. • Digitalización documental → menor huella de carbono. • Análisis predictivo de éxito → mayor confianza. • Donaciones vía GoFundMe y Mercado Pago financian tutelas gratuitas (meta: 20% extra en el primer trimestre). • Tarifa fija de \$1.000.000 → más asequible que Conalbos (\$2.600.000). • Resolución rápida sin desplazamientos, aunque con menor personalización percibida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diferencia de: <ul style="list-style-type: none"> o Affirma Legal: \$2.200.000-\$2.428.000, sin tiempos claros. o DMG Abogados: \$200.000. o Tutelas y Derechos: \$100.000-\$200.000. • Competencia de bajo costo no ofrece especialización ni rapidez. • Uso de IA predictiva y Blockchain → contratos inteligentes y ventaja competitiva sostenible (VCS).
Costos y Valor Percibido	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de Precios <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa estándar: \$2.500.000 → competitivo frente a Conalbos (\$2.600.000). • Justificado por la complejidad del trámite y beneficios pensionales a largo plazo. • Success Fee (éxito): \$1.500.000 inicial + \$1.000.000 al ganar. • Tarifas escalonadas: desde \$2.000.000 para casos simples. • Modelo freemium: asesoría inicial gratuita + contenido educativo. • Precios premium: \$3.500.000 para segunda instancia y acompañamiento continuo. • Planes: <ul style="list-style-type: none"> o Estándar: \$2.500.000 por trámite básico. o Pro-bono: gratuito/subvencionado, con apoyo de donaciones/alianzas. o Acompañamiento integral: soporte multicanal + aliados (psicológico, social). 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el proveedor: alta carga operativa (investigación, documentación), justifica el precio. • Para el cliente: alta rentabilidad a largo plazo → pensión asegurada. • Riesgo: si el proceso es lento, podría perder valor frente a opciones más rápidas. • Benchmarking competitivo: <ul style="list-style-type: none"> o Promedio: \$1.525.000. o Conalbos: \$2.600.000. o Tutelante: competitivo por especialización y rapidez. • Frente a servicios económicos → no atienden casos complejos.
Marketing y Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de pago: acuerdos con ADDI. • Programas de referidos: incentivos por recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad y Escalabilidad • Marketing y Posicionamiento: Rapidez (4 días hábiles), Acceso 24/7, Opciones pro-bono y Educación legal gratuita (WhatsApp, webinars). • Campañas con ONG, testimonios virales y certificación B Corporativa como meta → refuerzan impacto social y justifican tarifa.

2.3.4. Herramienta 3 Análisis Comparativo del Nombre y Competencia Registrada en Cámara de Comercio (RUES):

- **Objetivo General de la Herramienta:**

Establecer un marco de referencia tarifaria para validar la viabilidad económica del modelo de negocio de TUTELANTE VIRTUAL y analizar la competitividad de sus precios frente a la oferta existente en el mercado.

- *Estructura de la Consulta para cotizaciones directas de 1 servicio de Tutela en Salud*

Elemento: Valoración de Nombre Comercial y Diferenciación

Tipo de Herramienta: Investigación documental secundaria

Modalidad: Consulta de base de datos pública (RUES - Cámara de Comercio)

Duración Estimada: 2 días

Instrumento de Apoyo: Tabla comparativa de empresas

Técnica de Registro: Matriz Excel / Informe Word

- *Empresas Analizadas y Datos Relevantes (véase la Ilustración 33).*

Ilustración 33

Comparación de Empresas con el Nombre TUTELA – Virtuales, en Línea y otros.

NIT	Nombre de la Empresa	Estado Actual	Estructura Legal	Actividad Económica Principal	Ciudad	Departamento
901683416	TUTELA EN LÍNEA S.A.S.	Desconocido	Desconocido	Desconocido	Manizales	Caldas
901292263	TUTELA VITAL SAS	Activo	Sociedad Por Acciones Simplificada	Actividades Jurídicas (CIIU 6910)	Popayán	Cauca
800205703	TUTELAR LTDA. ABOGADOS ASOCIADOS	Activo	Limitada	Actividades Jurídicas (CIIU 6910)	Barranquilla	Atlántico
900667896	TUTELARY SAS	Activo	Sociedad Por Acciones Simplificada	Actividades Jurídicas (CIIU 6910)	Bogotá, D.C.	Bogotá
901492180	TUTELAS.COM S.A.S	Activo	Sociedad Por Acciones Simplificada	Actividades Jurídicas (CIIU 6910)	Cúcuta	Norte de Santander
901299327	ASOCIACIÓN AMIGOS CERRO LOMA HERMOSA, TUTELAR POR MEDELLÍN "ACELO, TU POR MEDELLÍN"	Activo	Esal Régimen Común	Actividades De Otras Asociaciones N.c.p. (CIIU 9499)	Medellín	Antioquia
901663335	MARCA TUTELAS Y PETICIONES S.A.S.	Activo	Sociedad Por Acciones Simplificada	Actividades Jurídicas (CIIU 6910)	Envigado	Antioquia

- *Justificación del Nombre Tutelante Virtual:*

En un mercado altamente competitivo donde predominan marcas que utilizan el término "Tutela", el nombre Tutelante Virtual representa una oportunidad estratégica de diferenciación. El término "Tutelante", poco explorado comercialmente, resalta al ciudadano como sujeto activo en la defensa de sus derechos fundamentales, lo cual fortalece su enfoque educativo y

empoderado. Además, su carácter digital proyecta modernidad y accesibilidad. Por ello, se recomienda registrar TUTELANTE VIRTUAL como marca y/o razón social ante la SIC y el RUES, garantizando su protección legal y consolidando una identidad.

- *Justificación del Estatus BIC para TUTELANTE VIRTUAL*

Las Empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), con su enfoque de "triple impacto" (económico, social y ambiental), contrastan con el modelo de maximización de ganancias, buscando un impacto positivo integral y holístico. Bufetes como B2B Abogados y Mazars Colombia han adoptado el estatus BIC, juntando los servicios legales y la responsabilidad social, y una creciente consideración del impacto social del trabajo legal (véase la *Ilustración 34*).

Ilustración 34
Comparación de Empresas Legales BIC.

Nombre de la Firma	NIT	Ciudad Departamento	CIIU (Actividad Económica Principal)	Tipo Jurídico	Los Cinco (5) pilares del Sentido BIC
B2B TAX & LEGAL S.A.S. BIC	901417727-5	Bogotá D.C.	7020- Actividades de consultoría de gestión empresarial 6910- Actividades jurídicas	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	Modelo de Negocio: B2B fortalece relaciones con proveedores mediante desarrollo, pagos juntos (5-15 días) e inclusión en su red, apoyando también a emprendedores. Gobierno Corporativo: La empresa prioriza el talento interno con ascenso, tiene un liderazgo mayoritariamente femenino (90%), y busca el bienestar del colaborador (ej., sede en Cali). Prácticas Laborales: B2B ofrece beneficios como días libres remunerados y teletrabajo, promueve el desarrollo profesional y la igualdad de género (más del 70% de los cargos). Prácticas Ambientales: La empresa reduce el impacto ambiental mediante la digitalización (implementación de un software), utiliza elementos en inmueble para eliminar el uso de papel, la disminución del consumo (49% menos de energía) y la reducción de residuos. Prácticas con la Comunidad: A través de la fundación B2B SOS, la empresa apoya a poblaciones vulnerables con asesoría legal y donaciones, fomentando el desarrollo social.
FORVIS MAZARS AUDIT S.A.S. BIC	830015690-9	Bogotá D.C.	7020- Actividades de consultoría de gestión empresarial 6910- Actividades jurídicas	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	Modelo de Negocio: Forvis Mazars ofrece servicios de auditoría, impuestos y asesoramiento, contribuyendo al desarrollo económico sostenible. Gobierno Corporativo: Establece un gobierno corporativo con un código de conducta y valores fundamentales, promoviendo la transparencia, la ética y actuando con integridad para servir al interés público. Prácticas Laborales: Implementa flexibilidad laboral (teletrabajo, horarios adaptables), ofrece programas de capacitación y desarrollo profesional, y se enfoca en el crecimiento y desarrollo de su gente, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de su vida profesional. La empresa también promueve la diversidad, equidad e inclusión. Prácticas Ambientales: Realiza auditorías ambientales anuales, paneles reciclados, suministros sostenibles e implementa reciclaje y energía renovable. La empresa se compromete a preservar el medio ambiente y contribuir a un futuro de cero emisiones netas, tomando medidas para reducir su huella de carbono. Prácticas con la Comunidad: Se alía con fundaciones, incluyendo la Fundación Mazars Colombia, y promueve el voluntariado entre sus empleados para fomentar el desarrollo social y el compromiso comunitario. La empresa busca mejorar las condiciones sociales y económicas en las comunidades donde opera, utilizando sus habilidades y experiencia para solucionar problemas sociales, principalmente a través de la educación.

Tutelante Virtual busca consolidarse como Sociedad BIC para reafirmar su compromiso con el acceso equitativo a la justicia, la transformación digital con enfoque social y la promoción activa de los derechos fundamentales. Adoptando este modelo, la plataforma integra objetivos sociales, ambientales y económicos, articulando su misión con cinco (5) propósitos de valor compartido:

1. *Modelo de Negocio con Propósito:* Tutelante Virtual promoverá el acceso a la justicia en pensiones y salud mediante asesoría legal personalizada, atención 24/7 y servicios sin límites territoriales a través de canales digitales. Se dirigirá a personas entre 40 y 65 años, en zonas urbanas y rurales, con distintos niveles educativos, priorizando los derechos DESC. Ofrecerá un

portafolio especializado en Acciones de Tutela, integrará herramientas tecnológicas como inteligencia artificial y blockchain, y diseñará programas especiales para grupos vulnerables, especialmente en el ámbito educativo. De este modo, combinará innovación, sostenibilidad e impacto social medible.

2. *Gobierno Corporativo Ético*: La gestión de Tutelante Virtual se fundamentará en la transparencia, la legalidad, la justicia abierta y la equidad social. Incluirá criterios sociales y ambientales en sus decisiones estratégicas, publicará informes anuales de desempeño y colaborará con ONG, universidades, empresas LegalTech y entidades reguladoras. Promoverá buenas prácticas en contratación, compensación y protección de datos, y se proyectará a obtener la certificación B Corporation, reafirmando su identidad como empresa de impacto social.

3. *Prácticas Laborales Dignas*: Tutelante Virtual fomentará el empleo inclusivo y remoto, brindará oportunidades a abogados con vocación social y ofrecerá formación continua, bienestar emocional y programas de fidelización. Aplicará políticas de equidad de género, diversidad y justicia laboral, promoverá la participación del equipo en la mejora organizacional y evaluará los beneficios laborales como motor de productividad y compromiso. Todo esto estará alineado con los principios de dignidad y desarrollo humano.

4. *Prácticas Ambientales Sostenibles*: Operará con procesos 100 % digitales, reducirá su huella ecológica y fomentará el uso responsable de los recursos. Implementará gestión documental sin papel, firmas digitales, servicios en la nube y establecerá alianzas con proveedores sostenibles. Medirá y compensará su impacto ambiental, evitará el greenwashing y promoverá la educación ambiental. Su compromiso ambiental fortalecerá también la fidelización, la eficiencia operativa y el acceso a incentivos públicos.

5. *Relación con la Comunidad*: Trabajará con organizaciones sociales, comunidades digitales, estudiantes, universidades y entidades públicas y privadas para formar redes de defensa de derechos. Utilizará canales accesibles como WhatsApp, Telegram, talleres, webinarios y recursos educativos en línea para desarrollar campañas legales y apoyar casos pro-bono en

salud. Además, implementará programas de referidos y servicios gratuitos, reforzando su enfoque en justicia abierta, inclusión y corresponsabilidad comunitaria.

3. RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Se enfoca en comprender motivaciones, barreras, necesidades y preferencias de usuarios potenciales ante servicios legales digitales para derecho de petición y acciones de tutela en pensión, salud y derechos sociales. El público objetivo son personas entre 40 y 65 años, de diversos niveles educativos y condiciones laborales, en zonas urbanas y rurales, con barreras de acceso a la justicia en derechos económicos, sociales y culturales (DESC).

Este grupo muestra desconocimiento/incertidumbre jurídica, limitado acceso a representación legal, uso frecuente de herramientas digitales básicas (WhatsApp, llamadas, redes sociales), y alta desconfianza institucional/ineficiencia en la justicia formal. Las motivaciones incluyen asesoría personalizada/accesible, servicio ágil/comprensible, atención sin desplazamientos/costos elevados, y sentirse acompañados/empoderados. Las barreras identificadas son falta de confianza en lo digital para trámites legales, desconocimiento de tutela virtual, dificultades con documentos/procesos legales, y limitaciones de conectividad/conocimientos digitales. Los usuarios deciden según recomendaciones de confianza, claridad del servicio (lenguaje sencillo), costos accesibles/gratuidad (urgencias en salud), y capacidad de respuesta/seguimiento. Los canales preferidos son WhatsApp/Telegram (facilidad de uso), llamadas telefónicas (usuarios mayores), redes sociales/plataformas educativas (información), y asociaciones con ONG/líderes sociales (confianza/legitimidad).

3.2. MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Teniendo en cuenta que la medición del comportamiento del consumidor es un componente esencial, ya que proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas, se detalla

en cada una de las siguientes etapas, para garantizar que el servicio Tutelante Virtual satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios.

3.2.1. *Fase de Diagnóstico y Planeación (Fase 1): La comprensión de las necesidades, barreras y motivaciones de los usuarios objetivo (comportamiento del consumidor) es fundamental para definir el enfoque del servicio y la propuesta de valor.*

- *Diagnóstico y Planeación Estratégica (2 meses):* Se realiza una revisión del mercado legal en pensión y salud, se identifican recursos clave (automatización, IA, blockchain, multicanalidad), se aplica la Matriz VRIO y el Lienzo de Propuesta de Valor con enfoque en DESC, construyendo la narrativa de impacto del modelo de Empresa BIC.

- *Indicadores Clave de Medición:* i) Acceso a canales digitales: % con acceso a celular, WhatsApp, internet (Encuesta y entrevista), ii) Nivel de conocimiento legal: % que conoce acción de tutela/derecho de petición (Preguntas abiertas) y iii) Valor percibido del impacto social: % que considera relevante el enfoque BIC (Opinión y respuesta libre)

3.2.2. *Fase de Diseño Metodológico (Fase 2) y Etapa de Sensibilización (Etapa 1): El análisis del comportamiento del consumidor influye en la selección de los canales de comunicación, el diseño de las herramientas de investigación y la definición de las estrategias de sensibilización.*

Fase de Diseño Metodológico:

- *Diseño Metodológico del Estudio Piloto (2 meses):* Se define el mercado objetivo (TAM: 602.416 personas para tutelas pensionales en Colombia; SAM: usuarios con conectividad básica y barreras de acceso legal; SOM: muestra de 20 a 50 personas para validación), se calcula el tamaño de la muestra (384 personas), y se estructuran las herramientas de investigación (ficha de entrevista, análisis comparativo de tarifas, comparación de nombres/marcas BIC).

- *Indicadores Clave de Medición:* i) *Experiencia previa negativa:* % que reporta barreras en trámites legales (Entrevista cualitativa) y ii) *Evaluación de propuesta de valor:* Niveles de utilidad, empatía y pertinencia percibida (Validación cualitativa)

Etapa de Sensibilización y Presentación de la Propuesta de Valor:

- Se llevan a cabo entrevistas de validación (Herramienta 1) para medir el nivel de comprensión de la propuesta, las expectativas y el interés de los participantes.

- Se realiza una encuesta exploratoria para evaluar el canal preferido (WhatsApp, web, telefónico) y la confianza en él, con el fin de identificar el canal de primer contacto ideal.
- Se analiza la percepción de tarifas justas mediante el Análisis de tarifas (Herramienta 2) para determinar la disposición a pagar y compararla con los precios actuales, definiendo así un rango de precios aceptables.
- Indicadores Clave de Medición: i) Nivel de conocimiento legal: % que conoce acción de tutela/derecho de petición (Preguntas abiertas), ii) Evaluación de propuesta de valor: Niveles de utilidad, empatía y pertinencia percibida (Validación cualitativa), iii) Canales preferidos: Frecuencia y confianza por canal (WhatsApp, web, etc.) (Múltiple selección), y iv) Disposición a pagar: Rango de precios aceptables y asequibles (Comparación de tarifas).

3.3.3. Fase de Recolección de Información (Fase 3) y Etapa de Simulación (Etapa 2): Se observa directamente el comportamiento del consumidor digital para evaluar la usabilidad de la plataforma, la comprensión de los usuarios y la efectividad de los canales de comunicación.

Recolección de Información (2 meses):

- Se recolecta información levantando la percepción sobre tarifas, accesibilidad y confianza, y evaluando nombres/marcas mediante el RUES y análisis semiótico (Herramienta 3).

Simulación y Observación del Usuario:

- Se inicia observando el comportamiento del consumidor digital en términos de accesibilidad, hábitos de búsqueda y canales preferidos.
- Indicadores Clave de Medición: i) Confianza en lo digital: Escala de 1 a 5 sobre confianza (Escala Likert), ii) Disposición a usar la plataforma: % que usaría el servicio de Tutelante Virtual (Respuesta directa) y iii) Canales preferidos: Frecuencia y confianza por canal (WhatsApp, web, etc.) (Múltiple selección)
- Se realiza una observación del comportamiento digital del usuario, analizando la accesibilidad, los hábitos de búsqueda y los canales preferidos.
- Se simula el uso del servicio digital con un prototipo funcional básico para validar la usabilidad y la comprensión de los pasos legales.
- Se prueba la documentación con un módulo de prueba para validar la comprensión legal y la claridad de los formularios.

- *Se realiza un seguimiento del flujo en la plataforma para medir la efectividad y los puntos críticos del proceso.*

- *Indicadores Clave de Medición: i) Confianza en lo digital: Escala de 1 a 5 sobre confianza (Escala Likert), ii) Disposición a usar la plataforma: % que usaría el servicio de Tutelante Virtual (Respuesta directa), iii) Evaluación de propuesta de valor: Niveles de utilidad, empatía y pertinencia percibida (Validación cualitativa)*

- *Se recoge retroalimentación sobre la experiencia mediante encuestas y grupos focales para identificar mejoras al MVP.*

- *Se evalúa la confianza posterior al uso con una escala de confianza (pre y post) para medir la variación en la percepción de seguridad y utilidad.*

- *Se mide el impacto percibido en el acceso a derechos mediante testimonios y una escala de percepción.*

- *Indicadores Clave de Medición: i) Evaluación de propuesta de valor: Niveles de utilidad, empatía y pertinencia percibida (Validación cualitativa) y, ii) Valor percibido del impacto social: % que considera relevante el enfoque BIC (Opinión y respuesta libre)*

3.3.4. Fase de Análisis de Datos (Fase 4) y Etapa de Retroalimentación (Después): Los datos sobre el comportamiento del consumidor se analizan para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en el servicio.

Análisis de Datos y Ajustes al Modelo (1 mes):

- *Se analizan los datos mediante procesamiento cualitativo y la triangulación con fuentes secundarias para realizar ajustes en los canales de comunicación, precios, nombre de marca y funciones clave del servicio.*

- *Indicadores Clave de Medición: i) Evaluación de propuesta de valor: Niveles de utilidad, empatía y pertinencia percibida (Validación cualitativa)*

3.3.5. Fase de Implementación: La medición continua del comportamiento del consumidor permite realizar ajustes y optimizaciones en el servicio durante su implementación para garantizar su éxito y sostenibilidad.

Implementación del Piloto Tutelante Virtual (1 mes):

- *Se implementa el Piloto Tutelante Virtual con el lanzamiento controlado del MVP (servicios de tutela pensional), se mide la satisfacción, la tasa de conversión y la eficiencia*

operativa, se monitorea con indicadores de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), y se elabora el informe de resultados.

- *Indicadores Clave de Medición: i) Disposición a usar la plataforma: % que usaría el servicio de Tutelante Virtual (Respuesta directa) y ii) Valor percibido del impacto social: % que considera relevante el enfoque de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) (Opinión y respuesta libre)*

3.3. TENDENCIAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO Y TAMAÑO

Entre 2021 y 2024 se refleja una creciente demanda de protección de derechos fundamentales (véase la *Ilustración 35*). Según la Defensoría del Pueblo (2023), las tutelas en salud aumentaron de un promedio mensual de 12.500 en 2021 a 15.800 en 2023, proyectándose 16.200 para 2024, y las tutelas pensionales subieron de 13.034 en 2022 a 16.480 en 2023. En tutelas de salud entre 2022 y 2023 hubo un aumento del 26,4%. En 2024, la Rama Judicial recibió 952.251 tutelas en general, lo que representa un incremento del 13,2% frente a 2023 (Rama Judicial, 2025).

Ilustración 35
Datos de Tutelas en Colombia: 2021-2024.

Año	Total de Tutelas	Variación Total	Tutelas en Salud	Promedio Mensual (Salud)	Variación Salud (Anual)
2021	456,438	-	92,499	7,708	-
2022	633	38. 68%	156,413	12,203 (Ene-Sep.)	69. 10%
2023	633,475	0. 08%	197,765	16,480	26. 44%
2024	952,251	50. 3%	265,273	22,106	34. 16%

El envejecimiento poblacional en Colombia impulsa la demanda de servicios legales en pensiones y salud. En 2023, el 14,5% de la población (7.610.671 personas) tenía 60 años o más, proyectándose un 15% para 2025 (más de 7 millones) y un 26% para 2050 (aproximadamente 15 millones) según estimaciones del DANE (DANE, 2023, *Encuesta de Calidad de Vida ECV 2022 y 2023*) y UNFPA (2014). Transición demográfica que incrementa la necesidad de asesoría legal pensional y de acceso a salud para adultos mayores.

El aumento de herramientas LegalTech, incluyendo Chatbots legales y plataformas de asistencia online, está valorado en un mercado que podría crecer de US\$13.990 millones en 2023 a US\$26.880 millones en 2032 (García Núñez, 2021). Además, la Sentencia T-043 de 2020 dio valor probatorio de capturas de WhatsApp (Federico Bueno de Mata, 2014, p. 130).

La creciente demanda de servicios legales especializados está impulsada por reformas pensionales y el reconocimiento de nuevos derechos en salud mental. Según el DANE (DANE, 2023, *Encuesta de Calidad de Vida ECV 2022 y 2023*), las brechas en cobertura pensional y la alta informalidad laboral (57,2% nacional, 84,1% rural) generan una necesidad de asesoría legal adaptada. Asimismo, el enfoque en derechos de personas con discapacidad mental amplía este mercado (Patel et al., 2023). La conciencia sobre derechos fundamentales, incluyendo pensiones y salud, está creciendo entre los colombianos. El informe OCU (2023) señala que el 65% de los consumidores se siente informado sobre sus derechos (OCU, 2023), mientras que las movilizaciones sociales reflejan esta tendencia (Della Porta & Diani, 2021).

El uso de plataformas de aprendizaje en línea sobre derechos humanos y legales está en ascenso, apoyando la educación de poblaciones vulnerables. Según Elliott (2020), el aumento de cursos en línea (e.g., Amnistía Internacional, 2023, <https://www.amnesty.org/es/human-rights-education/>) ofrece herramientas para comprender mecanismos judiciales, especialmente en pensiones y salud, lo que puede reducir el desconocimiento y aumentar la demanda de servicios.

El uso de Big Data y análisis predictivo en el sector legal está creciendo, con un enfoque en identificar tendencias y necesidades. El Proyecto de Transformación Digital de la Rama Judicial (2024) prevé un expediente electrónico 100% integrado y análisis en tiempo real (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013), lo que permite personalizar servicios legales en pensiones y salud, optimizando la gestión de casos y mejorando la eficiencia.

3.4. CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL

Aplicando un Modelo de Adopción Tecnológica (Rogers, E. M., 2003) considerando las curvas de adopción gradual del servicio en el tiempo y segmentando por los pilares Solidario, Semicolaborativo, Colaborativo, Ahorro Voluntario) a través de los cinco (5) grupos: Innovadores, quienes adoptan la tecnología de forma temprana; Adoptadores Tempranos, que son líderes de opinión; Mayoría Temprana y Mayoría Tardía, que la adoptan de forma gradual; y los Rezagados, quienes son los más escépticos al cambio (véase la *Ilustración 36*).

Ilustración 36
Modelo de Adopción Tecnológica.
 (Adaptado de Rogers, E. M., 2003).

Grupo	% Adopción estimado	Descripción
Innovadores	2.5%	Muy receptivos, buscan soluciones nuevas.
Adoptadores tempranos	13.5%	Líderes de opinión, ayudan a difundir.
Mayoría temprana	34%	Adopta cuando hay beneficios claros.
Mayoría tardía	34%	Más escépticos, adoptan por presión.
Rezagados	16%	Solo adoptan cuando es inevitable.

Supuestos del Modelo

- Periodo de análisis: 5 años (fase de escalamiento).
- Alcance objetivo en 5 años: 20% del TAM total (120.483 usuarios).
- Precios promedio por pilar: los mismos que ya estructuraste.
- Proyección basada en adopción progresiva por grupos.

Proyección: Usuarios Esperados por Año

Demanda Potencial por Curva de Adopción Tecnológica (3 años): Total Ingresos 3 AÑOS

(Curva Adopción): \$353.915 millones (véase la Ilustración 37).

Ilustración 37
Adopción del TAM e Ingresos Proyectados.

Año	% Acumulado del TAM	Usuarios Nuevos	Usuarios Totales	Ingreso Estimado Año (COP)	Ingreso Acumulado (COP)
1	2.5%	15,060	15,060	\$37.650 millones	\$37.650 millones
2	13.5%	81,326	96,386	\$203.315 millones	\$240.965 millones
3	18.5%	30,120	126,506	\$75.300 millones	\$316.265 millones

Estos porcentajes aplican sobre los 602,416 usuarios del TAM.

Ingresos Estimados por Año (Promedios ponderados)

Total Ingresos 3 AÑOS (Modelo Ponderado): \$599.67 mil millones

Asumiendo que los usuarios de cada pilar adoptan de forma proporcional al TAM y mantienen el precio medio por servicio (véase la Ilustración 38).

Ilustración 38
Impacto de la Adopción del TAM por Pilar en los Ingresos Proyectados (COP).

Pilar	% del TAM	Unidades (personas)	Precio Prom.	Ingreso Año 1	Ingreso Año 2	Ingreso Año 3
Solidario	28.22%	170,000	\$2.500.000	\$10.63 mil M	\$68.80 mil M	\$90.24 mil M
Semicontributivo	17.37%	104,644	\$2.500.000	\$6.54 mil M	\$42.56 mil M	\$55.73 mil M
Contributivo	47.76%	287,772	\$2.500.000	\$17.99 mil M	\$116.15 mil M	\$152.22 mil M
Ahorro Voluntario	6.47%	39,000	\$2.500.000	\$2.44 mil M	\$15.74 mil M	\$20.63 mil M
TOTAL ESTIMADO	100%	602,416	\$2.500.000	\$37.60 mil M	\$243.25 mil M	\$318.82 mil M

Valores aproximados en millones de pesos COP.

- En un escenario realista con adopción tecnológica progresiva, el modelo prevé ingresos acumulados superiores a \$490.000 millones en tres años.
- El modelo por curva de adopción es conservador y progresivo.
- El modelo ponderado muestra el potencial completo por segmento si se captara su participación total proyectada.

3.5. PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas anuales entre 2025 y 2029, que anticipa un crecimiento constante desde \$405 millones hasta superar los \$1.054 millones, se fundamenta en un análisis detallado del mercado potencial (TAM) segmentado por pilar estratégico. Como se evidencia en la *Ilustración 11*, el pilar 'Contributivo', que representa el 47.76% del TAM, lidera este crecimiento con un incremento proyectado de ingresos que alcanza los \$152.22 mil millones para el tercer año. Este segmento, junto con 'Solidario' y 'Semiccontributivo', impulsan la mayor parte de los ingresos proyectados, reflejando una demanda sólida y un crecimiento tanto en unidades como en precios ajustados. La *Ilustración 11* detalla el impacto de la adopción del TAM en cada pilar, proporcionando una base sólida para la proyección de ventas y evidenciando el potencial de crecimiento y rentabilidad a largo plazo del modelo de negocio.

3.6. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

La creciente participación de mercado en el segmento 'Contributivo' se sustenta en la *Ilustración 11*, donde se observa un crecimiento proyectado de ingresos que alcanza los \$152.22 mil millones para el tercer año, representando el 47.76% del mercado total direccionable (TAM). Este incremento refleja una estrategia efectiva de penetración en un segmento clave, indicando una sólida captación de usuarios y una expansión significativa de nuestra cuota de mercado en comparación con la competencia. La ilustración detalla cómo la adopción del TAM en este y otros pilares impulsa un crecimiento general, consolidando nuestra posición en el mercado.

Por lo que se da una visión general del potencial máximo del mercado, se muestra el tamaño total de la oportunidad en esta primera etapa de planificación.

3. OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL MERCADO

El mercado LegalTech ofrece amplias oportunidades gracias a la digitalización y la demanda de servicios legales accesibles. La atención a segmentos vulnerables permite fidelizar clientes con soluciones innovadoras, mientras que las nuevas regulaciones y la creciente conciencia sobre derechos humanos abren nichos en pensiones y salud. Las plataformas digitales facilitan la escalabilidad, ampliando el alcance y favoreciendo un crecimiento sostenido.

Sin embargo, el mercado también implica riesgos considerables. La competencia de startups LegalTech y firmas tradicionales digitalizadas dificulta la captación de clientes en un entorno saturado. Los desafíos regulatorios, derivados de leyes aún en desarrollo sobre servicios legales digitales, pueden limitar la operatividad y expansión. Además, la conversión de clientes potenciales a reales presenta un reto clave: el incumplimiento de las tasas de conversión proyectadas afectaría directamente los ingresos. La necesidad de un equilibrio entre innovación y cumplimiento normativo es fundamental para mitigar estos riesgos y garantizar la viabilidad del modelo de negocio.

IV. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

1. OBJETIVOS DE MERCADEO

Habiendo definido y validado una propuesta de valor diferenciadora para Tutelante Virtual — centrada en la asesoría legal accesible, el uso de tecnología inclusiva y la prestación de servicios en los ámbitos de salud y pensión—, y asegurado que esta responde a las necesidades identificadas en el estudio de mercado, se procedió a su validación mediante la elaboración de un Lienzo de Propuesta de Valor, contrastado con al menos seis (6) actores clave (usuarios potenciales, ONG y expertos legales).

Este ejercicio resultó fundamental para consolidar las bases del modelo de negocio, confirmando su viabilidad en la fase de ideación: Asesoría legal especializada y personalizada en pensiones y salud, accesible a través de una plataforma digital con un modelo de pago basado en resultados ("Solo Cuando Recibas Tu Pensión"), servicios pro-bono y a bajo costo para poblaciones vulnerables, empoderamiento mediante contenido educativo legal, una plataforma tecnológica avanzada y fácil de usar, y un alto compromiso social con enfoque inclusivo.

En consecuencia, se presentan a continuación los siguientes objetivos:

- 1.1. Establecer canales de comunicación y distribución iniciales priorizando herramientas digitales de bajo costo y alta efectividad como redes sociales, email marketing y alianzas estratégicas con organizaciones sociales y jurídicas. Este objetivo se medirá con la creación de una red mínima de 5 aliados estratégicos y 3 canales digitales activos, será alcanzable dentro de los primeros 4 meses, y es clave para validar hipótesis de tracción sin grandes inversiones.
- 1.2. Definir una política preliminar de precios accesibles y diferenciados, estructurada según el perfil del usuario (solidario, Semicontributivo y contributivo), validando su viabilidad a través de benchmarking tarifario. Este objetivo es medible mediante el desarrollo de una tabla de precios piloto validada con al menos 15 potenciales usuarios, es relevante para garantizar la sostenibilidad social y económica, y puede lograrse en los primeros 2 a 3 meses del diseño.
- 1.3. Desarrollar e iniciar una estrategia de marca y posicionamiento inicial que destaque el carácter innovador, LegalTech y de impacto social de Tutelante Virtual, enfocada en construir confianza y diferenciación en el mercado. Se considera alcanzable si se logra una presencia digital básica (landing page + redes sociales) y una narrativa de marca alineada con los principios de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), todo esto en un plazo de 4 meses, midiendo interacciones iniciales y percepciones en redes y encuestas.

- 1.4. Validar la aceptación y usabilidad del concepto de plataforma legal digital, a través de prototipos de baja fidelidad y entrevistas cualitativas con usuarios reales. Se espera obtener al menos 10 entrevistas estructuradas con feedback sobre la funcionalidad, accesibilidad y comprensión de los servicios ofrecidos, lo cual es clave para ajustes tempranos y totalmente ejecutable en un plazo de 2 a 3 meses.
- 1.5. Establecer una batería de indicadores claves (KPIs) iniciales de marketing y negocio, como tasa de interés en la idea (medida por clics, encuestas o registros de interés), satisfacción esperada (medida con NPS), y disposición de pago, para monitorear la evolución del proyecto. El objetivo es contar con una tabla de KPIs básicos operativos y de impacto, con líneas base establecidas antes del piloto funcional, en un periodo de máximo 4 meses, siendo este paso fundamental para la gestión estratégica.

2. ESTRATEGIA DE MERCADEO

La estrategia de mercadeo de Tutelante Virtual se enfoca en la validación temprana del modelo de negocio y la construcción de una comunidad sólida en torno a su propuesta de valor, atrayendo usuarios desde las etapas iniciales y alineándose con los objetivos de impacto social y sostenibilidad. Para lograr esto, se adoptará un enfoque estratégico basado en una Matriz DOFA cruzada, permitiendo la definición de estrategias FO, FA, DO y DA para una toma de decisiones informada desde la fase de idea de negocio (véase la *Ilustración 39*).

Ilustración 39
FODA - SWOT.

(Adaptado de Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J., 2020).

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Experiencia legal previa en acciones de tutela (más de 18 años). Modelo BIC con enfoque de triple impacto (económico, social y ambiental). Propuesta centrada en asesoría legal 24/7 y multicanal. Uso proyectado de tecnologías (IA, Chatbots, blockchain). Enfoque en derechos fundamentales (salud y pensión).	Alta demanda insatisfecha en pensiones y salud (más de 197.000 tutelas en 2023). Transformación digital del sector justicia en Colombia. Interés creciente en plataformas de asesoría legal asequibles. Alianzas con ONG, universidades y LegalTech. Nuevas reformas pensionales (Ley 2381/2024).
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Falta de reconocimiento de marca (etapa idea). Plataforma aún no desarrollada ni testeada. Recursos limitados para ejecución y marketing. Ausencia de un MVP funcional.	Competencia con fuerte posicionamiento en SEO y marca (ej. DMG Abogados). Altas expectativas del usuario frente a plataformas tecnológicas. Barreras digitales en población objetivo (zona rural, baja educación). Incertidumbre normativa y saturación del término "tutela".

Este enfoque se implementará usando herramientas digitales accesibles y de bajo costo para validar mensajes, canales y precios, garantizando la accesibilidad a diversos grupos poblacionales. Se priorizará un posicionamiento con enfoque de impacto, destacando el valor diferencial de Tutelante Virtual como empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) comprometida con inclusión, justicia social, transparencia y responsabilidad corporativa.

El marketing educativo y de contenido, a través de recursos relevantes sobre derechos, promoverá confianza, visibilidad y conciencia social en comunidades vulnerables. Adicionalmente, se realizarán pruebas de aceptación de marca y nombre comercial, resaltando el rol activo del "tutelante" y la equidad del servicio, y se establecerán alianzas estratégicas con actores clave del ecosistema legal y social para la divulgación y la recolección de retroalimentación, asegurando una penetración efectiva en el mercado y la construcción de una base de usuarios comprometidos desde las primeras fases.

2.2. PLAN DE ENTRADA AL MERCADO (GO-TO-MARKET PLAN O GTM)

El Plan de Entrada al Mercado (GTM) de Tutelante Virtual tiene como objetivo introducir en el mercado colombiano una plataforma legal digital enfocada en la defensa de los derechos fundamentales en salud y pensión, a través de acciones de tutela. Este enfoque tiene un componente diferencial basado en la inclusión, accesibilidad y justicia social, especialmente dirigido a comunidades vulnerables. El modelo de negocio es B2C LegalTech con un enfoque de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) y triple impacto.

2.2.1. Pilares Clave del GTM (Extraídos del modelo de negocio, Canvas Sostenible y entrevistas validadas)

2.2.1.1. Accesibilidad Jurídica Digital: La plataforma ofrecerá servicios legales de forma remota, automática y disponible las 24 horas, los 7 días de la semana, mediante múltiples canales como Chatbots, WhatsApp Business, Telegram y soporte legal especializado. Este servicio estará especialmente orientado a personas en zonas rurales y con baja educación digital, para facilitar su acceso a la justicia.

- 2.2.1.2.** Educación Legal y Empoderamiento: Se generará contenido educativo sobre derechos pensionales y de salud a través de blogs, guías, infografías, webinars y microvideos gamificados. Este contenido ha sido validado en el modelo CANVAS y se ha creado en base a sugerencias de usuarios obtenidas durante entrevistas, con el objetivo de superar las barreras de desinformación identificadas en el análisis de problemas.
- 2.2.1.3.** Escalabilidad y Sostenibilidad: El modelo está diseñado para crecer progresivamente, ofreciendo tanto servicios gratuitos (freemium) como pagos (premium). La infraestructura automatizada, que incluye IA, Smart Contracts y Machine Learning, optimizará costos y permitirá una expansión sin comprometer la calidad del servicio.
- 2.2.1.4.** Establecer alianzas estratégicas tempranas y comunicarlas activamente: Resaltar las colaboraciones con ONG, clínicas jurídicas y universidades no solo como canales de distribución, sino como validadores de la legitimidad y el compromiso social de la plataforma. Esto puede generar mayor confianza entre los usuarios potenciales.}
- 2.2.1.5.** Implementar un sistema de transparencia y retroalimentación visible: Destacar cómo la plataforma recopila y actúa sobre la retroalimentación de los usuarios y aliados para mejorar continuamente sus servicios. Esto puede incluir testimonios visibles, foros de discusión moderados (respetando la confidencialidad) o informes periódicos sobre el impacto de la plataforma.
- 2.2.1.6.** Desarrollar una estrategia de comunicación clara y empática: Asegurar que la comunicación, especialmente a través de canales digitales accesibles, utilice un lenguaje claro, sencillo y culturalmente sensible, generando un sentido de cercanía y comprensión con las comunidades vulnerables. Esto podría implicar la adaptación de contenidos a diferentes dialectos o la utilización de formatos visuales intuitivos.

2.2.2. Análisis de Mercado: TAM – SAM – SOM

El análisis del mercado para servicios relacionados con la reforma pensional identifica un universo total (TAM) de 602,416 personas potencialmente afectadas. De estas, se considera un

mercado alcanzable (SAM) de 421,691 individuos, concentrado en los pilares Solidario y Semicontributivo, donde se perciben mayores barreras de acceso jurídico. El objetivo de servicio inicial (SOM) se fija en 42,169 persona (véase la *Ilustración 40*).

Ilustración 40
TAM, SAM, SOM.
(Adaptado de Kotler & Armstrong, 2017).

Métrica	Alcance	Fuente Documental
TAM (Mercado Total Disponible)	602,416 personas	Estimación sobre la población afectada por el nuevo sistema pensional en Colombia.
SAM (Mercado Disponible Alcanzable)	421,691 personas (70% del TAM)	Enfoque en los pilares Solidario y Semicontributivo, donde se concentra la mayor barrera de acceso jurídico.
SOM (Mercado de Servicio Obtenible)	42,169 personas (10% del SAM)	Objetivo alcanzable mediante campañas digitales, alianzas con ONG y apoyo institucional.

La viabilidad y pertinencia de alcanzar este SOM se contextualiza fuertemente al observar la creciente necesidad ciudadana de recurrir a la tutela para acceder a derechos, una tendencia marcada en el sector salud. El incremento anual sostenido en tutelas por salud es un claro indicador: de 70,189 en 2020, aumentaron a 92,499 en 2021 (un alza de más de 22 mil), escalaron a 156,413 en 2022 (sumando casi 64 mil), continuaron a 197,755 en 2023 (incremento de 41 mil) y alcanzaron 247,129 en 2024 (cerca de 50 mil adicionales).

Esta evidencia de búsqueda activa y creciente de amparo legal sugiere una necesidad paralela de apoyo en el ámbito pensional, respaldando así el mercado objetivo (SOM) establecido (véase la *Ilustración 41*).

Ilustración 41
Análisis de las Tutelas en Salud.

Año	Evolución histórica de las tutelas por salud			
	Total Tutelas	% de Incremento Anual del Total de Tutelas	Tutelas por Salud	% de Tutelas por Salud respecto al Total
2020	256.000	-	70.189	27,42%
2021	462.000	80,47%	92.499	20,02%
2022	633.000	36,96%	156.413	24,70%
2023	633.475	0,08%	197.755	31,22%
2024	859.398	35,66%	247.129	28,76%
	2.587.773		693.806	26,80%

El TAM se estableció con base en Acciones de Tutela en Pensión por lo cual se hizo el análisis para Acciones de Tutela en Salud.

2.2.3. Análisis de la Tasa de Introducción al Mercado (Primer Año)

El análisis de la tasa de introducción al mercado para el primer año, con 230 acciones de tutela estimadas (156 en pensión y 15 en salud), revela una penetración inicial modesta en comparación con el mercado objetivo (SOM) de 42,169 personas. Esta cifra representa aproximadamente un 0.55% del SOM, lo que sugiere un enfoque inicial cauteloso o limitaciones en la capacidad de servicio durante la fase de lanzamiento. Sin embargo, al considerar la marcada tendencia al alza en las tutelas por salud, la demanda latente de apoyo legal podría impulsar un crecimiento más rápido de lo previsto en el ámbito pensional, haciendo que esta tasa inicial sea un punto de partida para una expansión significativa.

2.2.4. Planes de Servicio:

- *Planes Estándar: Servicios puntuales para trámites comunes, ajustados a cada necesidad.*
- *Planes Premium: Consultas continuas, seguimiento personalizado y casos complejos.*
- *Planes por Horas: Paquetes flexibles para usuarios frecuentes o empresas aliadas y/o para usuarios que ya tienen un proceso en curso con otro abogado, ofrecer planes específicos para una revisión experta de su caso, identificando posibles estrategias alternativas para segunda instancia o instancia en la Corte.*
- *Planes de Referencia: Incentivos por recomendaciones exitosas (estrategia de crecimiento orgánico).*
- *Planes Pro-Bono: Asistencia legal sin costo o subsidiada, orientada a la población en situación de vulnerabilidad.*
- *Planes de Acompañamiento Integral para Grupos Vulnerables: Que integren funcionalidades específicas de la plataforma (accesibilidad, soporte multicanal prioritario) con un acompañamiento cercano, incluyendo la coordinación con aliados estratégicos para ofrecer servicios complementarios (apoyo psicológico, trabajo social, etc.).*
- *Planes de Comunidades y Redes de Apoyo: Facilitar la conexión entre usuarios con situaciones similares a través de foros moderados o grupos virtuales dentro de la plataforma (respetando la confidencialidad), ofreciendo un espacio para compartir experiencias, resolver dudas comunes y fortalecer el sentido de comunidad. Esto podría ser un valor añadido a suscripciones anuales o planes a largo plazo.*

- *Suscripciones Anuales: Acceso completo para plataformas educativas, universidades o entidades comunitarias.*
- *Contratos a Largo Plazo: Para Usuarios que recibirán su pensión en un plazo mayor, o para soporte jurídico para ONG y colectivos de defensa de derechos.*
- *Success Fees: Pago contra resultados para procesos de alta complejidad (pensión o indemnización).*
- *Tarifas Escalonadas: Diferenciación según complejidad, urgencia y carga probatoria del caso.*
- *Planes de "Embajador" con Beneficios Exclusivos: Donde los usuarios más activos y con referencias exitosas obtengan beneficios exclusivos, como acceso prioritario a nuevos servicios, descuentos especiales o participación en eventos de la comunidad.*

2.2.5. Métricas de Éxito (KPIs Iniciales)

2.2.5.1. Tasa de adopción de la plataforma digital (usuarios registrados/usuarios activos):

se medirá como el porcentaje de usuarios registrados que utilizan activamente al menos una funcionalidad clave mensualmente, con la meta de alcanzar un % de adopción dentro de los primeros meses posteriores al lanzamiento.

2.2.5.2. El Crecimiento Mensual Orgánico se enfocará en la adquisición de nuevos leads

a través de referidos y visitas SEO, con el objetivo de un incremento porcentual mensual durante los primeros meses.

2.2.5.3. Tasa de Conversión de Servicios Gratuitos a Pagos (Pensión) se centrará en la

conversión de usuarios que utilizan la plataforma de forma gratuita a la contratación de servicios de tutela de pensión, con el objetivo de alcanzar las 156 ventas proyectadas para el primer año, lo que requerirá una tasa de conversión del %. Finalmente, el Impacto Social se medirá a través del número de Usuarios Rurales Activos, con la meta de alcanzar usuarios activos provenientes de zonas rurales en el primer año.

2.2.5.4. La Lealtad del Usuario se evaluará mediante el Net Promoter Score (NPS),

aspirando a una puntuación de % tras la primera medición. El Nivel de Satisfacción del

Usuario se medirá a través de encuestas continuas, con la meta de alcanzar una puntuación promedio de sobre 5.

2.2.5.5. El Crecimiento Mensual Orgánico se enfocará en la adquisición de nuevos leads a través de referidos y visitas SEO, con el objetivo de un incremento porcentual mensual durante los primeros meses.

2.2.5.6. El Net Promoter Score (NPS) esperado es $\geq 70\%$.

2.2.5.7. La Reducción de barreras de acceso se medirá en el número de usuarios rurales y usuarios sin conexión previa con abogados que utilicen la plataforma.

2.2.5.8. El Nivel de satisfacción del usuario esperado es $\geq 85\%$, complementado con la tasa de recomendación de los usuarios.

2.2.5.9. Valor de Vida del Cliente (LTV).

2.2.5.10. Ingresos totales, ingresos por segmento.

2.2.1.1. Costo por Adquisición de Cliente (CAC).

3. LAS 4C DEL MARKETING (LAUTERBORN, 1960)

Las 4Cs ofrecen la lente a través de la cual las acciones de marketing deben ser consideradas y ejecutadas para maximizar el valor para el cliente y, en última instancia, el éxito de la empresa.

3.1. ESTRATEGIAS DEL CLIENTE (CUSTOMER)

3.1.1. Desarrollar perfiles detallados de usuarios objetivo de Tutelante Virtual, como "Adulto Mayor de bajos ingresos con limitada alfabetización digital en zona rural (Solidario)", "Persona de mediana edad con semanas cotizadas entre 300-999 y acceso limitado a asesoría legal (Semicontributivo)", o "Persona de clase media con experiencia en trámites de salud, pero desconocimiento en pensiones". Estos perfiles deben especificar sus necesidades legales en pensiones y salud, su nivel de alfabetización digital, canales de comunicación preferidos (ej. WhatsApp, llamadas), barreras económicas para acceder a

servicios legales y sus principales motivaciones para buscar ayuda (ej. asegurar su pensión, acceder a tratamientos médicos).

- 3.1.2.** Validación centrada en el usuario: Lanzamiento de beta limitada, pruebas de usabilidad y encuestas a potenciales usuarios para comprender sus expectativas y adaptar la oferta.
- 3.1.3.** Desarrollo orientado al cliente: Mejora de la plataforma con soporte multicanal 24/7, automatización para eficiencia y personalización, asesoría legal especializada, módulos educativos para empoderamiento, inclusión para grupos vulnerables y seguimiento de la experiencia del cliente para mejora continua.
- 3.1.4.** Personalización Proactiva de la Experiencia del Usuario: recomendar contenido relevante, alertar sobre cambios normativos, adaptar navegación y recordar pasos específicos.
- 3.1.5.** Creación de Comunidades de Apoyo y Aprendizaje entre Usuarios: Conectar usuarios con situaciones similares (foros, grupos virtuales, sesiones informativas) para compartir experiencias, resolver dudas y crear comunidad, aumentando el valor percibido y la retención.

3.2. ESTRATEGIAS DEL COSTO (COST)

- 3.2.1.** Reconocer el tiempo invertido, el esfuerzo, los costos de oportunidad y cualquier otro factor, para maximizar el valor percibido por el cliente y minimizar los costos no monetarios asociados a la adquisición y uso del producto o servicio.
- 3.2.2.** Ampliar la oferta de módulos educativos, guías y videos sobre derechos pensionales y de salud, asegurándose que este contenido sea accesible a través de múltiples canales (incluyendo formatos offline para usuarios con baja conectividad) y esté diseñado para ser fácilmente comprensible.
- 3.2.3.** Programas de Asistencia Financiera o Subsidios Cruzados: Viabilidad de asistencia financiera o subsidios cruzados (premium financia pro-bono/bajo costo): reduce barrera económica, alinea misión social y amplía acceso.

3.3. ESTRATEGIAS DE CONVENIENCIA (CONVENIENCE)

3.3.1. Información y recursos legales organizados lógicamente y fáciles de navegar con búsqueda eficiente, FAQs detalladas y glosario para acceso rápido.

3.3.2. Legalización por Voz e Interfaz Conversacional Avanzada: Desarrollar una interfaz conversacional más natural e inteligente en los Chatbots, capaz de entender consultas complejas y guiar a los usuarios de manera más intuitiva, eliminando la necesidad de interacción manual con la interfaz, especialmente útil para usuarios con limitaciones de movilidad.

3.3.3. Kioscos Legales Inteligentes en Comunidades Estratégicas: Instalar kioscos interactivos en ubicaciones estratégicas con alta concentración de la población objetivo (ej. centros comunitarios, clínicas y hospitales, centros de salud), para extender la conveniencia más allá del acceso puramente digital, llegando a usuarios con limitaciones de acceso a internet o dispositivos personales.

3.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN (COMMUNICATION)

3.4.1. Implementación de un Sistema de Escucha Social Activa y Respuesta Empática: Monitorear activamente las conversaciones online (redes sociales, foros, reseñas) donde se mencione a Tutelante Virtual o temas relacionados con derechos en salud y pensión. Responder de manera oportuna y empática a las preguntas, comentarios y preocupaciones, demostrando que la plataforma se preocupa por sus usuarios y está dispuesta a ayudar.

3.4.2. Creación de Eventos y Experiencias Híbridas para la Comunidad: Organizar eventos online interactivos (webinars con sesiones de preguntas y respuestas, talleres virtuales) y, cuando sea posible, eventos presenciales (charlas informativas en comunidades, talleres prácticos) para fomentar la interacción directa entre la plataforma, sus expertos y los usuarios.

4. LAS CUATRO (4) P DEL MARKETING - MARKETING MIX (MCCARTHY, 1960)

4.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y/O SERVICIO

4.1.1. Lanzamiento de una versión beta limitada: Lanzar una versión beta de la plataforma con un número limitado de usuarios para recopilar comentarios y retroalimentación temprana, identificar áreas de mejora y ajustar la funcionalidad antes del lanzamiento oficial.

4.1.2. Pruebas de usabilidad con usuarios prototipo: Desarrollar prototipos de baja fidelidad de la interfaz de la plataforma y realizar pruebas de usabilidad con usuarios reales del segmento objetivo. Observar su interacción, registrar sus dificultades y recopilar su feedback sobre la navegación, la comprensión de las funcionalidades y la experiencia general.

4.1.3. Realizar encuestas online y offline dirigidas a potenciales usuarios para medir su interés en una plataforma legal digital como Tutelante Virtual, su disposición a utilizarla y el valor que perciben de los servicios ofrecidos.

4.1.4. Desarrollo Continuo y Mejora de la Plataforma Digital con Soporte Multicanal 24/7 y Asistencia Continua: Enfoque en la usabilidad, accesibilidad y adaptación a las necesidades cambiantes de los usuarios.

4.1.5. Automatización de Procesos e Integración de Inteligencia Artificial (IA): Optimización de la eficiencia, reducción de tiempos de respuesta y personalización de la asistencia legal.

4.1.6. Asesoría Legal Especializada y Personalizada en Pensiones y Salud: Servicios legales de alta calidad, adaptados a las circunstancias individuales de cada usuario.

4.1.7. Módulos Educativos y Programas de Capacitación Legal: Empoderamiento de los usuarios a través del conocimiento de sus derechos y opciones legales.

4.1.8. Inclusión de Funcionalidades Específicas para Grupos Vulnerables:

4.1.9. Adaptación de la plataforma para satisfacer las necesidades de personas con discapacidades, adultos mayores y otros grupos en situación de vulnerabilidad.

4.1.10. Sistema de Seguimiento Continuo de la Experiencia del Cliente: Recopilar y analizar la retroalimentación de los usuarios para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

4.2. ESTRATEGIAS DE PRECIO Y MODELO DE INGRESO

4.2.1. Tarifas Transparentes por Servicio Específico: Se establecieron precios claros y transparentes para cada tipo de servicio legal ofrecido, evitando costos ocultos y generando confianza en los usuarios.

4.2.2. Modelo de Pago Basado en Resultados ("Solo Cuando Recibas Tu Pensión"): Esto reduce el riesgo financiero para los clientes y alinea los incentivos de la plataforma con el éxito de los usuarios.

4.2.3. Servicios Pro-Bono y a Bajo Costo en Salud: Proporcionar servicios legales gratuitos o a tarifas reducidas para casos de salud que involucren derechos fundamentales, asegurando el acceso a la justicia para quienes tienen menos recursos.

4.2.4. Suscripciones y Planes de Membresía (Potencial): Explorar la posibilidad de ofrecer planes de suscripción anual o mensual que brinden acceso a una variedad de servicios legales y recursos educativos a un costo fijo, podría generar ingresos recurrentes y fomentar la fidelidad.

4.2.5. Acuerdos de Colaboración con ONG y Entidades Gubernamentales: una fuente de ingresos a través de financiamiento o subsidios por la prestación de servicios a comunidades específicas o en proyectos sociales.

4.2.6. Programas de Referidos y Alianzas Estratégicas: Incentivar la recomendación de la plataforma y establecer alianzas con otras empresas o servicios complementarios, lo que podría generar ingresos adicionales o reducir los costos de adquisición de clientes. Las

alianzas estratégicas podrían generar ingresos adicionales a través de comisiones o servicios conjuntos, o reducir costos operativos.

4.2.7. Descuentos y Tarifas Flexibles para Servicios Combinados: Ofrecer descuentos a los usuarios que requieran múltiples servicios legales o que contraten paquetes de servicios, incentivando la utilización de la plataforma para diversas necesidades legales.

4.2.8. Facilidades de Pago y Financiamiento para Usuarios (Potencial): Esto no es un modelo de precio en sí, sino una estrategia para facilitar el acceso a los servicios al mitigar las barreras económicas. Podría implicar acuerdos con entidades financieras o planes de pago internos, o modalidades de pago como ADDI.

4.2.9. Establecer KPIs relevantes para cada área de la estrategia (marketing, ventas, usuarios, etc.), como Tasa de registro de interés (%), Costo por lead (\$), Tasa de conversión de lead a usuario (%), Puntuación de satisfacción del usuario (NPS), Tasa de abandono (%), costo por adquisición de cliente (CAC), tasa de retención, número de nuevas funcionalidades desarrolladas, reducción de costos con I+D, etc.

4.2.10. Seleccionar e implementar herramientas de análisis web, CRM y encuestas para recopilar datos relevantes para los KPIs definidos. Establecer paneles de control para visualizar el rendimiento y facilitar el seguimiento de la evolución del proyecto.

4.2.11. Implementar un sistema de seguimiento y análisis de los KPIs establecidos, utilizando herramientas digitales y reportes periódicos para evaluar el rendimiento de las estrategias y realizar ajustes en tiempo real.

4.3. ESTRATEGIAS DE PLAZA

4.3.1. Plataforma web 24/7: Un canal digital principal que asegura acceso continuo y elimina barreras de tiempo para los usuarios.

4.3.2. Aplicación móvil: Una extensión del canal digital que ofrece acceso conveniente y desde cualquier lugar a los servicios legales.

4.3.3. Integración con canales de mensajería (WhatsApp y Telegram): Un medio de comunicación directa y personalizada con los usuarios a través de plataformas accesibles.

4.3.4. Optimización para SEO y marketing digital.

4.3.5. Alianzas estratégicas con ONG y organizaciones comunitarias: Una colaboración para ampliar el alcance de los servicios a poblaciones vulnerables utilizando redes existentes.

4.3.6. Distribución a través de profesionales y redes de abogados: Una colaboración con terceros para aumentar la capacidad de atención y ofrecer servicios especializados a un público más amplio.

4.3.7. Sistema de referidos y programas de afiliación: Un mecanismo para incentivar la recomendación y expandir la base de usuarios de forma orgánica.

4.3.8. Centros de atención presencial en zonas clave (complementario): Un punto de contacto físico en áreas estratégicas para complementar la oferta digital y atender a usuarios con menor acceso a tecnología.

4.3.9. Participación y Colaboración en eventos organizados por Personerías, Consultorios Jurídicos, ONG, Comunidades y Organizaciones Afines: para establecer contacto directo con potenciales usuarios, generar conciencia y distribuir material promocional.

4.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

4.4.1. Diseño de identidad visual y material promocional: Crear una identidad visual atractiva y coherente, incluyendo logo, paleta de colores, tipografía y material promocional (folletos, tarjetas de presentación, etc.) que refleje la marca y los valores de la plataforma.

4.4.2. Campañas de Concientización y Educación Digital: Creación y difusión de contenido legal relevante (artículos, videos, webinars) para informar y empoderar a los usuarios sobre sus derechos.

- 4.4.3.** Monitoreo y Análisis de la Efectividad de las Campañas: Medición del impacto y ajuste de estrategias según el rendimiento de canales y mensajes.
- 4.4.4.** Análisis de Marca y Reputación Online: Seguimiento de menciones y gestión activa de la reputación online para generar confianza.
- 4.4.5.** Marketing en Redes Sociales y Gestión de la Comunidad: Presencia activa, interacción y fomento de la participación en plataformas sociales relevantes.
- 4.4.6.** Alianzas Estratégicas y Co-Creación de Contenido: Colaboración con entidades para desarrollar y difundir contenido, ampliando el alcance.
- 4.4.7.** Estrategias de Comunicación Inclusivas (Digitales y No Digitales): Combinación de canales digitales y tradicionales adaptados a diversas audiencias (incluyendo grupos vulnerables).
- 4.4.8.** Diversificación de Campañas para Públicos No Digitalizados: Desarrollo de materiales y acciones offline (folletos, charlas) para llegar a quienes no tienen acceso digital.
- 4.4.9.** Testimonios y Casos de Éxito: Recopilación y difusión de experiencias positivas de usuarios para generar credibilidad.
- 4.4.10.** Email Marketing Personalizado: Envío de información relevante y ofertas segmentadas a la base de datos de usuarios.
- 4.4.11.** Participación en Foros y Comunidades Online: Interacción en espacios digitales relevantes para ofrecer asesoramiento y promocionar la plataforma.
- 4.4.12.** Promociones y Ofertas Especiales: Incentivos para atraer nuevos usuarios y fidelizar a los existentes, alineados con la misión social.
- 4.4.13.** Comunicaciones de Emergencia y Asistencia 24/7: Establecimiento y promoción de canales de respuesta para consultas urgentes, generando confianza.

4.4.14. Colaboración con influencers digitales: Asociarse con influencers relevantes en el ámbito legal o social para ampliar el alcance y la credibilidad de la plataforma a través de sus redes sociales y contenido.

5. LA MEZCLA DE MERCADEO

La mezcla de mercadeo de TUTELANTE VIRTUAL se articula mediante una estrategia integral que abarca las cuatro P tradicionales, con una perspectiva centrada en la cliente reflejada en las cuatro C, para ofrecer una propuesta de valor accesible y de impacto social.

Como Producto, la plataforma LegalTech brinda servicios legales especializados y personalizados en pensiones y salud, priorizando la accesibilidad jurídica digital, la educación para el empoderamiento y la inclusión de grupos vulnerables, a través de un desarrollo continuo, automatización con IA y soporte multicanal 24/7.

En cuanto al Precio, se busca un equilibrio entre sostenibilidad y accesibilidad con tarifas transparentes, un modelo de pago basado en resultados (en pensiones), servicios pro-bono y a bajo costo (en salud), explorando suscripciones, descuentos y alianzas para optimizar el costo total para el cliente.

La Plaza (Distribución) se centra en la conveniencia del acceso mediante una estrategia omnicanal digital, con disponibilidad 24/7 en web y aplicación móvil, integración con mensajería, visibilidad online optimizada, alianzas estratégicas y atención presencial complementaria.

Finalmente, la Promoción (Comunicación) se enfoca en construir relaciones sólidas y generar confianza a través de marketing de contenidos educativo, campañas de concientización inclusivas, gestión de la reputación online, interacción en redes sociales, co-creación con aliados y amplificación mediante testimonios e influencers, buscando un diálogo activo con la comunidad.

5.1. PRODUCTO O SERVICIO

5.1.1. Servicio: Asesoría legal pensional diferenciada por tecnología avanzada, accesible y continua, con beneficios demostrables en la resolución de problemas pensionales y de salud, estable y con potencial de crecimiento.

5.1.2. Producto Líder: Asesoría Legal Pensional: Servicio principal y reconocido, enfocado en justicia social y acceso equitativo, clave para la diferenciación y generación de ganancias.

5.1.3. Ciclo de Vida: En madurez, expandiendo su base en zonas rurales y poblaciones vulnerables, con estabilidad creciente y proyección de longevidad mediante adaptación y actualización constante.

5.1.4. Características Principales:

- Plataforma Tecnológica Avanzada: Herramientas digitales optimizan gestión y automatizan procesos, ofreciendo experiencia personalizada, ágil y segura.
- Enfoque Inclusivo y Social: Compromiso con comunidades vulnerables, garantizando acceso rápido y efectivo a derechos pensionales sin barreras económicas.
- Asesoría Legal Pensional Personalizada y Accesible: Acompañamiento a medida hasta la obtención de la pensión, ofreciendo alternativas en caso de no cumplir requisitos.
- Modelo de "Pago Solo Cuando Recibas tu Pensión": Elimina pagos iniciales, condicionando la comisión al éxito del usuario y promoviendo la justicia económica.

5.1.5. Ventajas Competitivas:

- Plataforma multicanal e inclusiva (Web, App, Mensajería, 24/7).
- Automatización de documentos y Legalbots para agilidad.
- IA y Blockchain para optimización y contratos inteligentes.
- Alianzas estratégicas con ONG y Gobiernos para mayor alcance.
- Segmentación y gestión de casos personalizada y eficiente.
- Predicción de éxito de casos para estimaciones precisas.
- Compromiso social y accesibilidad para poblaciones vulnerables.

- Tecnología para soluciones legales rápidas y eficientes.
- Enfoque en sostenibilidad (Empresa BIC, economía circular).
- Ubicación estratégica en Bogotá D.C. con acceso a socios y comunidades.
- Equipo experimentado y dedicado con misión social.
- Viabilidad y sostenibilidad del negocio demostradas.
- Campañas digitales y contenido educativo para el público objetivo.
- Paga "Solo Cuando Recibas Tu Pensión" reduce el riesgo para el usuario.

5.1.6. Posicionamiento

- Mensajes clave que resaltan la propuesta de valor única y el impacto social.
- Tono y voz de la marca: cercano, confiable, empoderador.

5.2. PRECIO

La estrategia de precios de Tutelante Virtual se fundamenta en un Modelo de Ingresos Híbrido que busca la accesibilidad económica para su público objetivo, especialmente las poblaciones vulnerables, al mismo tiempo que garantiza la sostenibilidad financiera de la plataforma. Se prioriza la transparencia y la alineación de los costos con el valor percibido por el cliente.

5.2.1. Valor Percibido: Los precios se establecen considerando el valor que los usuarios obtienen al acceder a una asesoría legal especializada, eficiente y accesible a través de la tecnología.

5.2.2. Sensibilidad al Precio: Se reconoce la sensibilidad al precio de las poblaciones objetivo, especialmente los grupos vulnerables, por lo que se buscan modelos que faciliten el acceso sin comprometer la calidad del servicio.

5.2.3. Competencia: Se realiza un análisis de la competencia para asegurar que los precios sean competitivos dentro del mercado de servicios legales y LegalTech.

5.2.4. Sostenibilidad: El modelo de precios debe asegurar la viabilidad financiera a largo plazo de la plataforma para poder seguir ofreciendo servicios de calidad y expandir su impacto social.

5.2.5. Planes y Modelos de Precio:

- Planes Estándar Mensual: Asistencia legal básica accesible para personas vulnerables con barreras económicas y sociales (Solidario, Semicontributivo).
- Planes Estándar Puntual: Soluciones legales rápidas sin compromiso continuo para necesidades urgentes y poco frecuentes (Solidario, Semicontributivo).
- Planes Premium Mensual: Acceso continuo y especializado para grupos con necesidad constante de protección legal (Contributivo).
- Planes Premium Puntual: Soluciones legales avanzadas para casos aislados pero complejos (Semicontributivo, Contributivo).
- Planes de Horas: Paquetes de horas específicas de servicio legal con flexibilidad de uso (Contributivo).
- Servicios Pro-Bono: Apoyo legal esencial y gratuito para grupos vulnerables (Solidario).
- Contratos a Largo Plazo: Apoyo legal continuo para organizaciones y empresas (De Ahorro Voluntario).
- Suscripciones Anuales: Acceso completo y económico para empresas o plataformas educativas (De Ahorro Voluntario).
- Planes de Referencia o de Referidos: Incentivos por recomendar la plataforma (Todos los pilares).
- Success Fees: Pago condicionado al éxito en casos específicos (Solidario, Semicontributivo).
- Tarifas Escalonadas: Precios flexibles según la complejidad del caso y los servicios requeridos (Todos los pilares).

La estrategia de precios considera la diversidad de necesidades y capacidades económicas de los diferentes pilares de clientes, buscando un equilibrio entre la misión social y la sostenibilidad financiera mediante una variedad de planes y modelos adaptados a cada segmento.

5.3. PLAZA

- 5.3.1.** Plataforma Web y Móvil: Plataforma online accesible desde cualquier dispositivo (computadora, Tablet, móvil), constituyendo el canal principal para la interacción y el acceso a los servicios.
- 5.3.2.** Mensajería Instantánea (WhatsApp, Telegram): Comunicación directa y rápida con los usuarios para consultas, seguimiento y soporte personalizado.
- 5.3.3.** Atención Telefónica y Correo Electrónico: Soporte a través de canales tradicionales para usuarios que prefieren o requieren estos medios de comunicación.
- 5.3.4.** Alianzas Estratégicas (ONG, Entidades Gubernamentales): Colaboración con organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales para ampliar el alcance y facilitar el acceso a poblaciones vulnerables.
- 5.3.5.** Servicios Pro-bono: Ofrecer servicios legales gratuitos o a precios reducidos a través de los canales digitales y en colaboración con las alianzas estratégicas, como un medio para garantizar el acceso a la justicia.
- 5.3.6.** Optimización para SEO y marketing digital: Aunque no es un canal de *atención* directa, es un canal crucial para la *captación* de usuarios y la distribución de la plataforma a través de la visibilidad online.
- 5.3.7.** Distribución a través de profesionales y redes de abogados: Colaboración con terceros para ampliar la capacidad de atención y ofrecer servicios especializados a un público más amplio.
- 5.3.8.** Sistema de referidos y programas de afiliación: Un mecanismo para incentivar la recomendación y expandir la base de usuarios de forma orgánica, funcionando como un canal de crecimiento impulsado por los propios usuarios.
- 5.3.9.** Centros de atención presencial en zonas clave (complementario): Puntos de contacto físico en áreas estratégicas para complementar la oferta digital y atender a usuarios con menor acceso a tecnología.

5.3.10. Participación y Colaboración en eventos organizados por Personerías, Consultorios Jurídicos, ONG, Comunidades y Organizaciones Afines: Un canal para establecer contacto directo con potenciales usuarios y distribuir información sobre los servicios.

5.4. PROMOCIÓN

La estrategia de promoción de TUTELANTE VIRTUAL se enfoca en construir conciencia de marca, generar confianza y educar al público objetivo sobre sus derechos y los servicios ofrecidos, con un fuerte componente de impacto social y accesibilidad. Se busca una comunicación multicanal que llegue a diversas audiencias, incluyendo aquellas con menor acceso a la tecnología.

La estrategia de promoción de TUTELANTE VIRTUAL busca ser ética, informativa y persuasiva, resaltando el valor social y la accesibilidad de sus servicios para empoderar a los ciudadanos en la defensa de sus derechos fundamentales.

5.4.1. Contenido Educativo y Blog (Gratuito): Marketing de contenidos, SEO, Email Marketing (se alinea con campañas de concientización, educación digital, SEO, email marketing).

5.4.2. Acciones de Tutela en Salud Pro-bono (Gratuito/Bajo costo): Marketing relacional, viralización de testimonios (se alinea con testimonios y casos de éxito, enfoque en impacto social y construcción de comunidad).

5.4.3. Acción de Tutela en Pensión y Salud (Pago): Publicidad online (Google Ads, redes sociales), SEO (se alinea con marketing digital, SEO y la necesidad de llegar a usuarios específicos).

6. PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX

Inicialmente, se realiza una inversión significativa para el lanzamiento y la adquisición de los primeros usuarios. En los años siguientes, se busca optimizar el gasto, priorizando los canales

con mayor retorno (como SEO y marketing de contenidos a largo plazo) y fortaleciendo la gestión de la reputación y las relaciones públicas para construir confianza y credibilidad. El incremento en años posteriores acompaña el crecimiento esperado de la empresa y la exploración de nuevas audiencias.

6.1. AÑO DE INICIO: \$121.500.000

- Publicidad Digital (Google Ads, Facebook, Instagram, LinkedIn): \$20.000.000
- Creación de Contenido (artículos, videos, guías educativas, e-books, podcasts, infografías interactivas): \$15.000.000
- Optimización de la Plataforma y Experiencia del Usuario (UX/UI): \$10.000.000
- Desarrollo de Estrategias de Precios y Promociones: \$5.000.000
- Alianzas y Colaboraciones Estratégicas (ONG, eventos comunitarios, etc.): \$15.000.000
- SEO (Search Engine Optimization) e Integración de Storytelling Auténtico: \$10.000.000
- Email Marketing: \$3.000.000
- Diseño de Identidad Visual y Material Promocional: \$8.000.000
- Marketing Relacional y Gestión de la Comunidad: \$6.500.000
- Estrategias de Comunicación Inclusivas (Digitales y No Digitales): \$7.000.000
- Diversificación de Campañas para Públicos No Digitalizados y Campañas de Concientización Impactantes: \$5.000.000
- Colaboración con Influencers Digitales: \$5.000.000
- Estrategias de Micro-Pagos o Financiamiento (Investigación): \$2.000.000
- Partida de actividades de I+D para nuevas funcionalidades desarrolladas, la reducción de costos o el aumento de la satisfacción del cliente: \$10.000.000

6.2. 2026: \$81.000.000

- Publicidad Digital: \$25.000.000
- Marketing de Contenidos: \$20.000.000

- SEO: \$15.000.000
- Email Marketing: \$8.000.000
- Relaciones Públicas y Gestión de Reputación Online: \$13.000.000

6.3. 2027: \$96.689.700

- Publicidad Digital: \$30.000.000
- Marketing de Contenidos: \$25.000.000
- SEO: \$20.000.000
- Email Marketing: \$10.000.000
- Relaciones Públicas y Gestión de Reputación Online: \$11.689.700

6.4. 2028: \$119.972.580

- Publicidad Digital: \$35.000.000
- Marketing de Contenidos: \$30.000.000
- SEO: \$25.000.000
- Email Marketing: \$15.000.000
- Relaciones Públicas y Gestión de Reputación Online: \$14.972.580

6.5. 2029: \$155.964.354

- Publicidad Digital: \$45.000.000
- Marketing de Contenidos: \$40.000.000
- SEO: \$30.000.000
- Email Marketing: \$20.000.000
- Relaciones Públicas y Gestión de Reputación Online: \$20.964.354

7. MODELO DEL EMBUDO DE VENTAS O MODELO DE AIDA (LEWIS, 1900)

El modelo de embudo de ventas de Elmo Lewis (AIDA) es clave para TUTELANTE VIRTUAL, ya que mapea el recorrido del cliente. Esta tabla resume las **estrategias del embudo de marketing** de TUTELANTE VIRTUAL, alineadas con las **4 P** (Producto, Precio, Plaza y

Promoción) en cada una de las etapas del embudo (ToFu, MoFu, BoFu y Postventa). Cada acción está diseñada para atraer, convertir y retener usuarios mientras se mantienen prácticas competitivas y accesibles (véase la *Ilustración 42*).

Ilustración 42
Embudo de Ventas.
(Adaptado de Lewis, 1900).

Etapa del Embudo	Objetivo	Producto	Precio	Plaza (Distribución)	Promoción
ToFu (Top of the Funnel) - Conciencia: - Atracción	Atraer a una amplia audiencia que pueda tener necesidades legales en pensiones y salud, generando conciencia sobre la existencia de TUTELANTE VIRTUAL y los derechos relacionados.	Contenido educativo gratuito y de valor (artículos de blog, videos explicativos, infografías, webinars introductorios) que aborden problemas comunes y derechos básicos en pensiones y salud.	Acceso gratuito a todo el contenido educativo.	Distribución del contenido a través de la plataforma web, redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), YouTube, SEO para aparecer en búsquedas relevantes, y posibles colaboraciones con plataformas de información general.	Campañas de concientización en redes sociales dirigidas a audiencias con posibles necesidades (ej. grupos de interés en pensiones, salud). Optimización SEO para palabras clave amplias relacionadas con derechos pensionales y de salud. Publicidad digital inicial (Google Ads, Social Ads) con enfoque en alcance y conocimiento de marca. Participación en foros y comunidades online relevantes.
MoFu (Middle of the Funnel) - Consideración	Nutrir los leads generados en el ToFu, ofreciendo contenido más específico y mostrando cómo TUTELANTE VIRTUAL puede solucionar sus problemas particulares.	Contenido de mayor profundidad (guías descargables, e-books, webinars específicos, casos de estudio anonimizados) que ilustren problemas y soluciones legales en pensiones y salud, destacando los beneficios de la plataforma.	Acceso gratuito a contenido de mayor profundidad a cambio de registro (captación de leads). Posible oferta de consultas iniciales a bajo costo o gratuitas.	Distribución del contenido a través de la plataforma web (secciones de recursos), email marketing personalizado a los leads captados, grupos privados en redes sociales para la comunidad, y webinars en vivo.	Campañas de lead generation en redes sociales ofreciendo contenido exclusivo a cambio de datos de contacto. Email marketing segmentado con contenido relevante para los intereses mostrados por los leads. Remarketing a usuarios que interactuaron con el contenido del ToFu. Alianzas estratégicas con ONG y organizaciones comunitarias para ofrecer webinars o charlas informativas conjuntas.
BoFu (Bottom of the Funnel) - Decisión: Conversión	Convertir los leads cualificados en clientes, presentando la propuesta de valor única de TUTELANTE VIRTUAL y facilitando la contratación de sus servicios.	Presentación detallada de los servicios de tutela en pensión y salud (procesos, beneficios, modelo de pago "Solo Cuando Recibas Tu Pensión"), demostraciones de la plataforma, testimonios de clientes satisfechos, y consultas legales personalizadas.	Presentación clara de los planes de precios, descuentos por servicios combinados, facilidades de pago (potencial) y la propuesta de valor del modelo "Solo Cuando Recibas Tu Pensión". Oferta de consultas de diagnóstico gratuitas o a bajo costo.	Comunicación directa a través de la plataforma (sección de servicios), atención personalizada por WhatsApp, teléfono y correo electrónico, y posibles centros de atención presencial complementarios para generar confianza.	Ofertas especiales y promociones para nuevos clientes. Testimonios y casos de éxito destacados en la plataforma y en la comunicación directa. Llamadas a la acción claras y directas para la contratación de servicios. Seguimiento personalizado a los leads que mostraron interés en contratar. Garantías de satisfacción o transparencia en el proceso legal.
Postventa - Fidelización: Lealtad	Fidelizar a los clientes, fomentar la recomendación y convertirlos en embajadores de la marca.	Seguimiento continuo del caso del cliente, comunicación transparente sobre el progreso, soporte post-servicio, acceso a recursos adicionales y actualizaciones legales relevantes. Posible oferta de servicios complementarios o descuentos para futuros servicios.	Programas de referidos que beneficien tanto al cliente actual como al nuevo. Posibles descuentos por lealtad o por la contratación de servicios adicionales.	Canales de comunicación continua (email, WhatsApp), encuestas de satisfacción del cliente, comunidad online para compartir experiencias (respetando la confidencialidad), y soporte técnico eficiente.	Solicitud activa de testimonios y reseñas. Incentivos por referir nuevos clientes. Email marketing con contenido exclusivo para clientes (novedades legales, consensos). Reconocimiento y agradecimiento a los clientes leales. Invitación a participar en eventos o webinars exclusivos para clientes.

Ilustración 42 Embudo de Ventas Lewis, 1900.

8. CRONOGRAMA (TIMELINE) Y EQUIPO (TEAM)

8.1. LANZAMIENTO DE LA PLATAFORMA DIGITAL

- **Fecha clave:** 30 de septiembre de 2025
- **Actividades:** i) Finalización del desarrollo y pruebas de la plataforma (\$10.000.000 - UX/UI), ii) Diseño y lanzamiento de la campaña de marketing inicial (\$25.000.000 - Publicidad Digital inicial), iii) Creación de contenido educativo y recursos esenciales para la plataforma (\$20.000.000 - Creación de Contenido inicial) y iv) Capacitación inicial del equipo de soporte y atención al cliente (Asumido en gastos operativos).
- **Presupuesto Estimado:** \$55.000.000
- **Responsable (s):** CEO y Agencia de Marketing Digital

8.2. EXPANSIÓN DE ALCANCE Y CONOCIMIENTO DE MARCA

- **Fecha clave:** 60 días después del lanzamiento (aproximadamente finales de noviembre de 2025)
- **Actividades:** i) Inicio formal del establecimiento de alianzas estratégicas con ONG y entidades gubernamentales (\$15.000.000 - Alianzas Estratégicas inicial) ii) Colaboración inicial con influencers digitales y medios de comunicación clave (\$10.000.000 - Influencers y RR.PP. inicial) iii) Participación en eventos online y webinars relacionados con el sector legal y social (Incluido en Alianzas y RR.PP.) iv) Creación de contenido viral inicial y campañas de marketing de boca en boca (\$5.000.000 - Marketing Relacional y Contenido Viral inicial).
- **Presupuesto Estimado:** \$30.000.000
- **Responsable (s):** CEO y Agencia de Marketing Digital

8.3. CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO:

- **Fecha clave:** 90 días después del lanzamiento (aproximadamente finales de dic/ 25)
- **Actividades:** i) Análisis de métricas y resultados iniciales de la plataforma y campañas de marketing (responsable: CEO y Agencia de Marketing Digital), ii) Ajuste de estrategias de marketing según los resultados iniciales, optimizando la inversión en publicidad digital y SEO (\$15.000.000 - Optimización Publicidad Digital y SEO) iii) Planificación para la expansión de la oferta de servicios y funcionalidades (responsable: CEO y Agencia de Marketing Digital, iv) Fortalecimiento de las alianzas estratégicas iniciales y exploración de nuevas colaboraciones (responsable: CEO y Agencia de Marketing Digital) y v) Lanzamiento de campañas de fidelización y recomendación iniciales (\$6.500.000 - Email Marketing y Marketing de Fidelización inicial).
- **Presupuesto Estimado:** \$21.500.000
- **Responsable (s):** CEO y Agencia de Marketing Digital.

8.4. CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO A LARGO PLAZO (PRIMER AÑO - INICIO DE PLANIFICACIÓN)

- **Fecha clave:** 1 año después del lanzamiento (30 de septiembre de 2026)
- **Actividades:** i) Evaluación inicial de resultados y logros del primer año (responsable: CEO y Agencia de Marketing Digital), ii) Inicio de la planificación del ajuste de la estrategia a largo plazo (\$15.000.000 - Investigación de mercado, análisis estratégico para el segundo año), iii) Planificación inicial para la expansión de la oferta de servicios y funcionalidades a largo plazo (responsable: CEO y Agencia de Marketing Digital) iv) Inicio del fortalecimiento continuo de la marca y la reputación (\$0 - Se utilizarán recursos del presupuesto del segundo año) y, v) Investigación inicial de nuevas oportunidades de crecimiento y expansión, incluyendo la evaluación de estrategias de micro pagos o financiamiento (Incluido en la investigación estratégica).
- **Presupuesto Estimado (Primer Año): \$15.000.000** (para la planificación estratégica inicial)
- **Responsable (s):** CEO

El presupuesto para la implementación completa de la fase 4.4 y los años siguientes se gestionará con los recursos asignados para esos períodos.

9. RIESGOS Y MITIGACIÓN (RISKS AND MITIGATION)

9.1. RIESGOS IDENTIFICADOS

9.1.1. REPUTACIONAL: DESCONFIANZA EN PLATAFORMAS DIGITALES PARA ASUNTOS LEGALES

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Medio
- **Mitigación:** i) Construir una marca transparente y confiable a través de testimonios de usuarios, casos de éxito y validaciones de expertos legales y ONG, ii) Implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información de los usuarios y comunicar claramente estas medidas, iii) Ofrecer canales de comunicación directos con abogados

para generar confianza y resolver dudas, y,) Obtener certificaciones de seguridad y privacidad relevantes.

- **Responsable (s):** CEO y Tecnología

9.1.2. USO ERRÓNEO DE LA PLATAFORMA POR PARTE DE USUARIOS O ABOGADOS

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Baja
- **Mitigación:** Incluir un sistema de verificación de identidad para abogados y usuarios, ii) Incluir cláusulas éticas y disciplinarias en los contratos de prestación de servicios, iii) Establecer protocolos de auditoría interna y evaluación continua de calidad y, iv) Incluir el canal de denuncias, evaluación de reputación interna y evaluación de satisfacción del cliente en cada servicio.
- **Responsable (s):** CEO, Abogado Constitucional y Tecnología

9.1.3. LEGAL/REGULATORIO - COMPLEJIDAD REGULATORIA Y LEGAL

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Medio
- **Mitigación:** i) Contar con un equipo legal experto para asegurar el cumplimiento normativo y la calidad de los servicios; ii) Mantenerse actualizado sobre los cambios legislativos y adaptar la plataforma en consecuencia y, iii) Establecer relaciones con entidades regulatorias para facilitar la comprensión y adaptación a las normativas.
- **Responsable (s):** CEO y Tecnología

9.1.4. ESTRATEGIA/MERCADO - COMPETENCIA EXISTENTE (ABOGADOS TRADICIONALES, OTRAS LEGALTECH)

- **Impacto:** Medio
- **Probabilidad:** Alto

- **Mitigación:** i) Diferenciar la propuesta de valor enfocándose en la accesibilidad, el modelo de pago por resultados y el impacto social, ii) Identificar nichos de mercado desatendidos por la competencia (poblaciones vulnerables, casos específicos), iii) Desarrollar alianzas estratégicas para llegar a nuevos segmentos de mercado y iv) Ofrecer precios competitivos y modelos de pago flexibles.
- **Responsable (s):** CEO y Marketing

9.1.5. ESTRATEGIA/MERCADO - ADOPCIÓN LENTA Y BAJO NIVEL DE CONCIENCIA INICIAL

- **Impacto:** Medio
- **Probabilidad:** Alto
- **Mitigación:** i) Implementar una estrategia de marketing digital y offline robusta y multicanal desde el lanzamiento, ii) Colaborar con influencers y líderes de opinión para aumentar la visibilidad y, iii) Ofrecer contenido educativo gratuito para atraer usuarios.
- **Responsable (s):** CEO y Marketing

9.1.6. TECNOLÓGICO: BAJA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA Y BRECHA DIGITAL

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Medio
- **Mitigación:** i) Diseñar una interfaz de usuario extremadamente intuitiva y fácil de usar, con tutoriales visuales y soporte accesible a través de múltiples canales (teléfono, WhatsApp), ii) Desarrollar materiales informativos offline (folletos, carteles) en colaboración con ONG y entidades comunitarias, iii) Implementar kioscos informativos en ubicaciones estratégicas con asistencia humana para guiar a los usuarios iniciales, iv) Realizar campañas de alfabetización digital básica en colaboración con aliados.
- **Responsable (s):** CEO y Tecnología

9.1.7. OPERATIVO - PROBLEMAS TÉCNICOS Y FALLAS DE LA PLATAFORMA

- **Impacto:** Alto

- **Probabilidad:** Bajo (con pruebas exhaustivas)
- **Mitigación:** i) Realizar pruebas exhaustivas de la plataforma antes del lanzamiento y de forma continua ii) Contar con un equipo técnico sólido y un plan de respuesta a incidentes eficiente y, iii) Implementar sistemas de monitoreo y alerta temprana.
- **Responsable (s):** CEO y Tecnología

9.1.8. ROTACIÓN DEL TALENTO CLAVE Y AGOTAMIENTO EN EQUIPOS LEGALES

- **Impacto:** Medio
- **Probabilidad:** Media
- **Mitigación:** i) Diseñar un programa de bienestar y retención de talento ii) Establecer métricas de carga laboral y mecanismos para prevenir el burnout y, iii) Implementar planes de desarrollo profesional interno.
- **Responsable (s):** CEO

9.1.9. FINANCIERO: INESTABILIDAD EN EL FLUJO DE CAJA DURANTE LA ETAPA DE ESCALAMIENTO

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Media
- **Mitigación:** i) Establecer un fondo de contingencia de mínimo 3 meses de operación ii) Diversificar las fuentes de ingreso (venta de servicios complementarios, licencias, alianzas) iii) Mantener un control estricto del gasto durante el crecimiento y iv) Monitorear constantemente indicadores clave de rentabilidad y liquidez.
- **Responsable (s):** CEO y Contabilidad

9.2. MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Se calcularon los riesgos así: i) Riesgos críticos (15 puntos): Son prioritarios. Afectan reputación, cumplimiento, tecnología, mercado y finanzas. Requieren mitigación activa y seguimiento mensual con KPI, ii) Riesgos moderados (9 puntos): Como el del talento humano.

Deben prevenirse y monitorearse semestralmente para evitar escalamiento, iii) Riesgos bajos (5 puntos): Tienen menor probabilidad, pero posibles efectos legales graves. Exigen planes de contingencia y respuesta inmediata (véase la *Ilustración 43*).

Ilustración 43
Matriz de Mitigación de Riesgos Identificados.
(Adaptado de ISO., 2018).

N.º Riesgo	Tipo de Impacto	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel de Riesgo (I x P)	Acciones de Mitigación	Responsable(s)	Fecha Límite Estimada	Estado de la Acción	Indicador de Seguimiento	Costo Estimado de Mitigación
Desconfianza en plataformas digitales para asuntos legales	Reputacional	Medio (3)	Alto (5)	15 (Alto)	- Construir una marca transparente y confiable a través de testimonios de usuarios, casos de éxito y validaciones de expertos legales y ONG. - Implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información de los usuarios y comunicar claramente estas medidas - Obtener certificaciones de seguridad y privacidad relevantes.	CEO, Tecnología	[Fecha]	Planificación	Número de menciones positivas, Encuestas de confianza	Por establecer
Uso erróneo de la plataforma por parte de usuarios o abogados	Operativo/ Reputacional	Baja (1)	Alto (5)	5 (Bajo)	- Incluir un sistema de verificación de identidad para abogados y usuarios. - Incluir cláusulas éticas y disciplinarias en los contratos de prestación de servicios. - Establecer protocolos de auditoría interna y evaluación continua de calidad. - Incluir el canal de denuncias, evaluación de reputación interna y evaluación de satisfacción del cliente en cada servicio.	CEO, Abogado Constitucional, Tecnología	[Fecha]	Planificación	Número de incidentes reportados, Resultados de encuestas de satisfacción	Por establecer
Complejidad regulatoria y legal	Legal/ Regulatorio	Medio (3)	Alto (5)	15 (Alto)	- Contar con un equipo legal experto para asegurar el cumplimiento normativo y la calidad de los servicios. - Mantenerse actualizado sobre los cambios legislativos y adaptar la plataforma en consecuencia. - Establecer relaciones con entidades regulatorias para facilitar la comprensión y adaptación a las normativas.	CEO, Tecnología	[Fecha]	Planificación	Número de incumplimientos, Registro de actualizaciones legales	Por establecer
Competencia existente (abogados tradicionales, otras LegalTech)	Estrategia/ Mercado	Alto (5)	Medio (3)	15 (Alto)	- Diferenciar la propuesta de valor enfocándose en la accesibilidad, el modelo de pago por resultados y el impacto social. - Identificar nichos de mercado desatendidos por la competencia (poblaciones vulnerables, casos específicos). - Desarrollar alianzas estratégicas para llegar a nuevos segmentos de mercado.	CEO, Marketing	[Fecha]	Planificación	Cuota de mercado, Número de alianzas	Por establecer
Adopción lenta y bajo nivel de conciencia inicial	Estrategia/ Mercado	Alto (5)	Medio (3)	15 (Alto)	- Implementar una estrategia de marketing digital y offline robusta y multicanal desde el lanzamiento. - Colaborar con influencers y líderes de opinión para aumentar la visibilidad. - Ofrecer contenido educativo gratuito de alto valor para atraer usuarios.	CEO, Marketing	[Fecha]	Planificación	Número de usuarios activos, Alcance de campañas	Por establecer
Baja adopción tecnológica y brecha digital	Tecnológico	Medio (3)	Alto (5)	15 (Alto)	- Diseñar una interfaz de usuario extremadamente intuitiva y fácil de usar, con tutoriales visuales y soporte accesible a través de múltiples canales (teléfono, WhatsApp). - Desarrollar materiales informativos offline (folletos, carteles) en colaboración con ONG y entidades comunitarias. - Implementar kioscos informativos en ubicaciones estratégicas con asistencia humana para guiar a los usuarios iniciales.	CEO, Tecnología	[Fecha]	Planificación	Número de usuarios en zonas rurales, Participación en campañas	Por establecer
Problemas técnicos y fallas de la plataforma	Tecnológico/ Operativo	Bajo (1)	Alto (5)	5 (Bajo)	- Realizar pruebas exhaustivas de la plataforma antes del lanzamiento y de forma continua. - Contar con un equipo técnico sólido y un plan de respuesta a incidentes eficiente. - Implementar sistemas de monitoreo y alerta temprana.	CEO, Tecnología	[Fecha]	Planificación	Tiempo de inactividad, Número de incidentes técnicos	Por establecer
Rotación del talento clave y agotamiento en equipos legales	Humano/ Operativo	Media (3)	Medio (3)	9 (Moderado)	- Diseñar un programa de bienestar y retención de talento. - Establecer métricas de carga laboral y mecanismos para prevenir el burnout. - Implementar planes de desarrollo profesional interno.	CEO	[Fecha]	Planificación	Tasa de rotación, Resultados de encuestas de clima laboral	Por establecer
Inestabilidad en el flujo de caja durante la etapa de escalamiento	Financiero	Media (3)	Alto (5)	15 (Alto)	- Establecer un fondo de contingencia de mínimo 3 meses de operación. - Diversificar las fuentes de ingreso (venta de servicios complementarios, licencias, alianzas). - Mantener un control estricto del gasto durante el crecimiento. - Monitorear constantemente indicadores clave de rentabilidad y liquidez.	CEO, Contabilidad	[Fecha]	Planificación	Saldo de caja, Margen de beneficio, Liquidez	Por establecer

La matriz se desarrollará para que el monitoreo mensual mantenga en control los riesgos que alcanzan los 15 puntos, por su impacto crítico en la reputación, cumplimiento y sostenibilidad financiera. Se incorporarán planes de mitigación dentro del sistema de gestión de calidad y cumplimiento para fortalecer la resiliencia organizacional ante escenarios adversos. Se prevé la capacitación continua en la identificación y respuesta a estos u otros riesgos para mejorar la capacidad de reacción ante los mismos, prevenir cualquier tipo de contingencia, y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio desde la etapa de planificación hasta el largo plazo.

El costo estimado de mitigación se establecerá de acuerdo con los recursos necesarios para la acción correctiva, de acuerdo con los costos específicos de cada recurso, por referencia a investigación de mercado, o por cálculos internos o experiencia histórica.

V. ASPECTOS TÉCNICOS

1. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

- 1.1. Poner en marcha un sistema multicanal de atención 24/7, con la configuración funcional de canales como WhatsApp Business, Telegram, Chatbot y correo electrónico para garantizar la recepción y clasificación inicial de solicitudes legales, con una tasa de respuesta inferior a 24 horas. Ejecutando la atención jurídica con base en la capacidad operativa del abogado constitucional, apoyando el proceso mediante la intervención del CEO en casos de salud y distribuyendo las metas trimestrales según el flujo proyectado de usuarios y fortaleciendo progresivamente los canales de entrada.
- 1.2. Desarrollar una versión funcional de la plataforma digital (MVP) en los primeros 6 meses, capaz de recibir solicitudes, entregar documentos personalizados, derivar casos a abogados, y ofrecer contenido educativo gratuito, garantizando estándares mínimos de accesibilidad universal y usabilidad. Diseñando el prototipo inicial en baja fidelidad con funcionalidades esenciales, desarrollando el MVP con formularios legales, cargue de documentos y motores automáticos de generación de tutelas, validando la usabilidad con usuarios reales, recopilando retroalimentación y corrigiendo errores técnicos, e integrando los canales de atención al MVP, asegurando accesibilidad y conectividad.
- 1.3. Garantizar la prestación de al menos 171 servicios legales efectivos durante el primer año de operación (2025), distribuidos en 156 acciones de tutela en pensión (servicio pago) y 15 en salud (pro-bono), asegurando la sostenibilidad inicial del modelo con base en la capacidad del abogado constitucional y el apoyo del CEO. Ejecutando la atención jurídica con base en la capacidad operativa del abogado constitucional, apoyando el proceso mediante la intervención del CEO en casos de salud, y distribuyendo las metas trimestrales según el flujo proyectado de usuarios y fortaleciendo progresivamente los canales de entrada.

- 1.4. Incrementar progresivamente la capacidad instalada de producción jurídica, proyectando la vinculación de un segundo abogado a partir del segundo año (2026), con el objetivo de atender un crecimiento esperado del 126% en volumen de casos, según las proyecciones de demanda anual. Iniciando el proceso de selección de un segundo abogado, ajustando los flujos de trabajo, la carga por áreas y la distribución de casos entre profesionales, capacitando al nuevo recurso en herramientas digitales, metodologías internas y protocolos de la plataforma, y preparando el equipo para responder al crecimiento proyectado del 126% en volumen de casos.

2. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Anexo V. [PLANTILLA IFI PN v1 I ANEXO V. Ficha Técnica Acción de Tutela.docx](#)

Esta incluye los modelos de Acción de Tutela en Salud y en Pensión, además de lista de Fallos de Tutela por tema que han sido revisados por la Corte Constitucional y en su mayoría son unificatorios (SU) de decisiones sistemáticas, y que constituyen la Jurisprudencia vigente.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Teniendo en cuenta el tiempo de 72 días para completar el proceso de una acción de tutela, desde la recepción hasta la notificación final de la decisión de la Corte Constitucional, incluyendo plazos legales como los 10 días para proferir el fallo (Decreto 2591 de 1991, Art. 29) y los 20 días para resolver impugnaciones (Decreto 2591 de 1991, Art. 31) (véase la *Ilustración 44*)

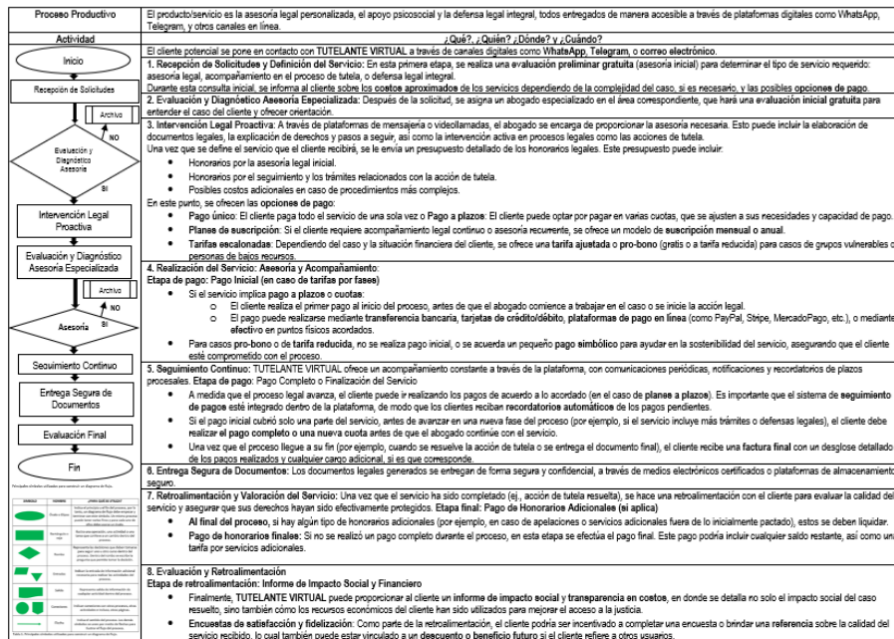
El análisis se deriva, por una parte, de un estudio normativo (revisión de plazos legales establecidos en el Decreto 2591 de 1991 y práctico (estimaciones del tiempo de trabajo del abogado basadas en experiencia operativa validadas por el equipo de Tutelante Virtual con base en casos reales, por tal razón se genera el Flujograma o Diagrama de Flujo del Servicio (véase la *Ilustración 45*).

Ilustración 44 Tiempo de Procesamiento de Documentos Legales.

Etapa	Descripción	Plazo (Días)	Trabajo del Abogado	Tiempo Estimado (Horas)
1. Recepción	Recepción vía electrónica (virtual) según Ley 2213 de 2022 y acuerdos del Consejo Superior de la Judicatura.	-	Recepción y revisión del caso	1
2. Admisión	- Auto-admisorio-corrección: 3 días para corregir errores. - Rechazo: Si no se corrige (Decreto 2591, 1991, Art. 17).	3	Admisión y correcciones del modelo generado por la Plataforma	0,5
3. Auto-admisorio	Solicitud de informes, expediente administrativo, documentación (1 a 3 días) o información adicional (Decreto 2591, 1991, Art. 21).	3	Auto-admisorio y solicitud de documentos	0,5
4. Medida provisional	El juez puede decretarla o negarla en el auto admisorio. (Traslado al accionado).	-	Medida provisional (si aplica)	0,5
5. Traslado	Oportunidad del accionado para pronunciarse sobre hechos y pretensiones.	2	Traslado y respuesta del accionado	0,5
6. Periodo probatorio	Facultativo (Decreto 2591, 1991, Art. 22).	-	Periodo probatorio (si aplica)	1
7. Fallo	El juez tiene 10 días para proferir el fallo (Decreto 2591 de 1991, Art. 29).	10	Fallo del juez	0,5
8. Notificación del fallo	Se hará por medio expedito (Decreto 2591, 1991, Art. 30). Incluye orden de protección y plazo de cumplimiento.	-	Notificación del fallo	1
9. Impugnación del fallo	Dentro de 3 días hábiles. Puede ser presentada por el accionante, agentes del Ministerio Público, Defensor del Pueblo, representante legal o agente oficioso. El accionado debe cumplir el fallo inicial hasta que el juez de segunda instancia se pronuncie (Decreto 2591 de 1991, Art. 31).	3	Impugnación del fallo (si aplica)	2
10. Trámite de la impugnación	El juez debe remitirla al superior jerárquico en 2 días.	2	Trámite de la impugnación	0,5
11. Resolución de la impugnación	El superior tiene 20 días para resolver (confirmando, modificando o revocando).	20	Resolución de la impugnación	0,5
12. Remisión a la Corte Constitucional	Dentro de 10 días siguientes a la ejecutoria del fallo que resolvió la impugnación.	10	Remisión a la Corte Constitucional	2
13. Solicitud de estudio en la Corte Constitucional	Se puede solicitar que la Corte seleccione el estudio. Si no es seleccionada, hay un plazo de 15 días para que ciertas entidades soliciten "petición de insistencia" (Sentencia T-951/13; Acuerdo 02/15 de la Corte Constitucional).	15	Solicitud de estudio en la Corte Constitucional	1
14. Desacato o incumplimiento	Se puede solicitar desacato ante el juez de primera instancia. El juez puede ordenar arresto y multas (Decreto 2591 de 1991, Art. 52). Si el derecho es protegido temporalmente, se debe presentar demanda en 4 meses.	3	Seguimiento y cumplimiento del fallo, Acción de desacato o incumplimiento (si aplica)	2
15. Notificación de decisión y señalamiento del plazo para la demanda	En los casos que el derecho sea tutelado temporalmente: El afectado deberá ejercer dicha acción en un término máximo de cuatro (4) meses a partir del fallo de tutela; de no hacerlo, cesarán los efectos de la tutela.	1	Notificación de decisión y señalamiento del plazo para la demanda	0,5
Totales		72		14

Ilustración 45 Flujograma o Diagrama de Flujo del Servicio - Flow Process Charts. (Adaptado de Gilbreth, F. B., 1921).

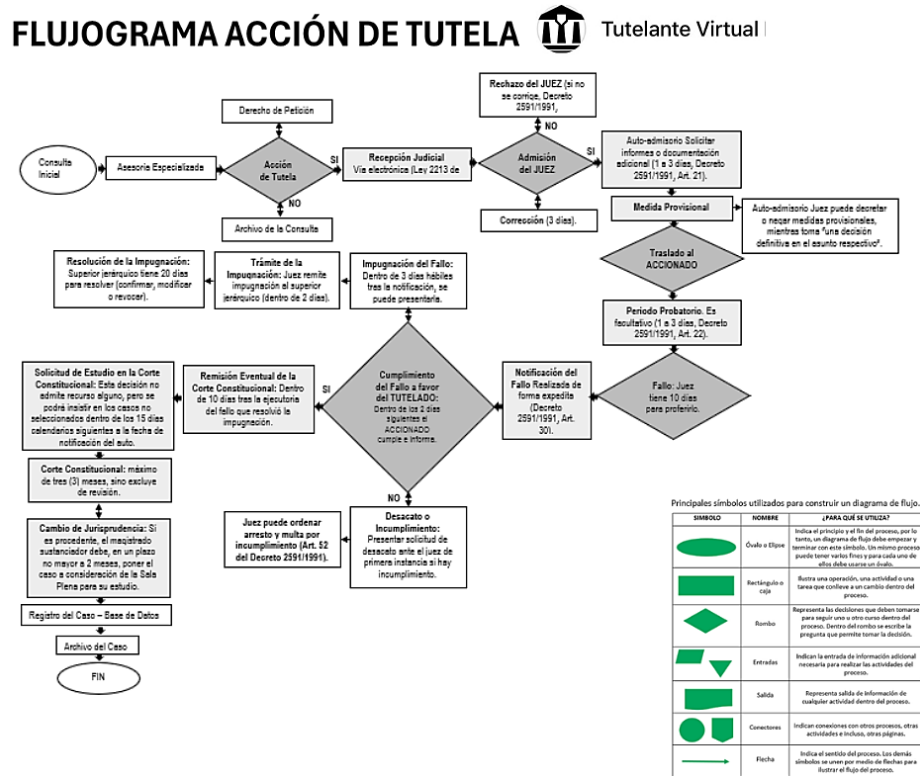
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Tutelante Virtual



El flujograma de acciones de tutela de Tutelante Virtual representa gráficamente los pasos esenciales para la gestión eficiente de una tutela, desde la recepción de la solicitud y revisión de documentos, hasta la notificación del fallo e impugnación cuando sea pertinente. Su propósito es garantizar un acceso ágil y comprensible a la justicia, asegurando la protección efectiva de los derechos fundamentales de los usuarios, en concordancia con la normativa constitucional vigente. Como complemento, se elabora una lista de preguntas frecuentes, diseñada como documento de consulta para usuarios, aliados o integrantes del equipo operativo que servirá de base para el contenido educativo.

En este sentido, el flujograma se alinea con lo planteado por Farfán Molina (2013), quien señala que los flujogramas de servicios permiten estandarizar procesos, mejorar la experiencia del usuario y optimizar la eficiencia operativa, al ofrecer una visión detallada del recorrido del cliente y las etapas críticas del servicio (véase la *Ilustración 46*).

Ilustración 46
Flujograma o Diagrama de Flujo de la prestación del servicio.
 (Adaptado de T Farfán Molina, 2013).



4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Los documentos procesados corresponden: solicitudes iniciales presentadas electrónicamente (Ley 2213 de 2022); autos admisorios y peticiones de documentación adicional; fallos judiciales y sus notificaciones; escritos de impugnación presentados en 3 días hábiles; solicitudes de revisión enviadas a la Corte Constitucional (10 días tras el fallo); y acciones por desacato o incumplimiento, con posibles demandas adicionales en 4 meses si el derecho fue tutelado temporalmente.

La plataforma, inspirada en diversas tecnologías como Chatbots, WhatsApp Business API, Relativity, Logikcull, Everlaw, LawDroid, Rocket Lawyer, IBM Watson, Lex Machina, Ethereum, OpenLaw, Concord, DocuSign, HotDocs, LawYaw, Rasa AI, Luminance, Woebot, Wysa, Power BI, Tableau, Clío, Zoho CRM, Tars, Intercom, Google Analytics, Mixpanel, SurveyMonkey, Trustpilot, Zendesk, GoFundMe, Mercado Pago, Kira Systems, HubSpot, Salesforce, Teachable, Moodle, AWS y Monday.com, deberá automatizar la creación, gestión y firma de documentos legales en un 100%. Esta automatización reduce el tiempo de procesamiento documental de 3-4 horas a 0 horas. Herramientas como DocuSign, HotDocs y LawYaw, permiten generar documentos a partir de plantillas con campos dinámicos y la firma electrónica se integra conforme a la Ley 2213 de 2022.

Automatizará el 100% de la creación, gestión y firma de documentos legales con herramientas digitales. Esto reducirá el tiempo de procesamiento en 100% y mejorará la experiencia del usuario. La estrategia iniciará con un diagnóstico de las etapas documentales de la tutela (admisión, fallo, notificación) que actualmente consumen entre 3 y 4 horas por caso. Se emplearán herramientas que permitan crear plantillas estandarizadas con campos dinámicos autocompletados desde los datos del usuario, eliminando la redacción manual. La integración de firmas electrónicas, conforme a la Ley 2213 de 2022, garantizará la validez jurídica. Una interfaz disponible 24/7 facilitará el acceso autónomo. La automatización centralizará la gestión y

trazabilidad, con capacitaciones y soporte. Los indicadores clave son: 100% de automatización en 3 meses, 0 horas de procesamiento manual y un CSAT del 85% en 6 meses.

Automatizará el 50% de los procesos internos, incluyendo la gestión de casos pro-bono y la creación de documentos legales, mediante herramientas digitales. Esto reducirá el tiempo de respuesta en un 30% y aumentará en un 25% el acceso de usuarios vulnerables a asesoría legal gratuita. La estrategia combina automatización, reestructuración operativa y expansión social. Un diagnóstico inicial detallará los procesos que representan el 50% del volumen de casos para optimizar tiempos y recursos. Se automatizará la asignación de casos pro-bono y tareas repetitivas, liberando recursos para actividades de valor social como campañas de difusión y módulos de autoservicio. Desde el tercer mes, la capacidad instalada aumentará sin ampliar proporcionalmente el equipo humano, escalando la atención mediante canales digitales. El plan contempla alianzas estratégicas con ONG y entidades públicas, con seguimiento de indicadores clave y ajustes iterativos para garantizar el 25% de incremento en cobertura social en tres meses.

Automatizará al menos el 60% de las interacciones legales con herramientas digitales y soluciones de apoyo emocional en fases clave de la tutela. Esto reducirá la carga operativa de abogados y brindará asesoría básica. Se identificarán etapas automatizables como recepción, admisión, Auto-admisorio, traslado y seguimiento, que suman más de 8.4 horas del tiempo de un abogado por caso. Herramientas específicas atenderán consultas iniciales, guiarán el diligenciamiento de datos, verificarán requisitos y gestionarán notificaciones. Otras se encargarán del análisis y clasificación automática de documentos en etapas probatorias y decisorias. Se incorporará apoyo emocional automatizado en fases críticas (espera del fallo, resolución de impugnación), donde la ansiedad del usuario aumenta. Soluciones integradas ofrecerán ejercicios de reestructuración cognitiva, meditaciones y acompañamiento empático para disminuir al menos un 20% los niveles de estrés percibido, según encuestas. Este modelo se acompañará de capacitación, monitoreo (automatización, reducción de ansiedad, satisfacción

del usuario) y gestión de riesgos para garantizar la calidad jurídica, protección de datos personales y canalización emocional.

Deberá integrar herramientas digitales para gestionar la interacción con los usuarios. También utilizará herramientas de análisis para medir nuevos clientes, tasa de crecimiento y retención, con el objetivo de alcanzar un 30% de crecimiento en los municipios de Colombia. Tutelante Virtual, enfocada en comunidades vulnerables en Colombia, opera en municipios con acceso limitado a internet y baja alfabetización digital. Las interacciones incluyen consultas legales, seguimiento de casos (ej. acciones de tutela) y soporte emocional. Actualmente, el proceso de tutela toma 72 días, con 14 horas de trabajo del abogado, y las interacciones manuales consumen tiempo. Un crecimiento del 30% implica aumentar los usuarios atendidos (ej. de 1.000 a 1.300 anuales) mediante interacciones eficientes y análisis de datos. La estrategia se estructura en: diagnóstico inicial (mapeo de interacciones, análisis de crecimiento, definición de KPIs); implementación tecnológica para automatizar consultas iniciales y soporte; medición precisa de crecimiento, nuevos clientes y retención; estrategias de crecimiento en municipios con campañas digitales y mensajes automatizados personalizados, incluso para zonas de baja conectividad; capacitación del equipo legal y de TI en las herramientas, y acompañamiento al usuario final con tutoriales simples; monitoreo y evaluación con seguimiento de KPIs y ajustes; y gestión de riesgos (conectividad, adopción, Ley 1581 de 2012 de protección de datos). El cronograma comprende: meses 1-2 para diagnóstico y configuración, meses 3-6 para implementación piloto en 10 municipios, y meses 7-12 para expansión. Se estiman recursos presupuestarios entre \$15.000 y \$20.000. Se espera un crecimiento del 30% (1.300 usuarios), aumento de la retención del 60% al 70%, y mejora de la eficiencia liberando tiempo legal para ampliar el impacto social.

Utilizando herramientas digitales especializadas, se deberá recopilar retroalimentación constante de los usuarios para mejorar la experiencia legal. Esto permitirá aumentar el NPS en un 20% en los próximos 6 meses, asegurando que al menos el 80% de los usuarios proporcionen comentarios sobre la calidad del servicio. La estrategia incluye: diagnóstico y planificación inicial

(medición del NPS actual con encuesta piloto, mapeo de puntos clave de comentarios, definición de KPIs como un aumento del NPS del 20% y una tasa de participación del 80%); implementación tecnológica (encuestas breves con lógica condicional tras cada interacción clave, enviadas automáticamente por correo o SMS, con respuestas rápidas; configuración de una herramienta digital para recolectar reseñas públicas tras el fallo, con incentivos; implementación de otra herramienta digital para soporte en tiempo real y retroalimentación inmediata); estrategias para aumentar participación y NPS (beneficios como un informe gratuito del caso a los primeros 800 encuestados; accesibilidad mediante formatos simples en varios idiomas; análisis de comentarios para identificar mejoras, implementando ajustes mensuales); capacitación y cambio organizacional (entrenamiento del equipo legal y de soporte en el uso de herramientas, incluyendo respuestas a reseñas negativas en menos de 24 horas); monitoreo y evaluación (medición de KPIs de NPS y participación, uso de reportes para respuestas internas y seguimiento de calificaciones públicas, cálculo mensual del NPS); y gestión de riesgos (recordatorios automáticos y campañas locales para mitigar baja participación; segmentación de encuestas para reducir sesgos; cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 mediante anonimización de datos). El cronograma comprende: mes 1 (diagnóstico y configuración), meses 2-3 (implementación de encuestas y ajustes), meses 4-6 (monitoreo intensivo). Se estiman recursos en licencias tecnológicas (\$2.000/mes) y presupuesto inicial de \$10.000–\$15.000. Resultados esperados: alcanzar el 80% de participación (800 usuarios) en 6 meses, aumentar el NPS en un 20% (ej. de 40% a 48%), mejorar la experiencia legal y fortalecer la confianza.

Deberá ofrecer beneficios atractivos, como descuentos o servicios gratuitos, para incentivar a los usuarios a dejar reseñas y compartir sus historias. Se espera que el 25% de los usuarios activos proporcionen retroalimentación, para aumentar la tasa de conversión en 15%. La estrategia incentivará a los usuarios a proporcionar retroalimentación mediante beneficios concretos, como un 20% de descuento en servicios legales futuros o una consulta gratuita de 15 minutos con un abogado, una vez completen su proceso de tutela (que en promedio dura 72 días

e implica 14 horas de trabajo jurídico). Estos beneficios estarán disponibles para los primeros 250 usuarios que dejen una reseña o compartan su historia después de las etapas de fallo o notificación. Se espera que el 25% de los 1.000 usuarios activos anuales (250 personas) participen en esta dinámica, lo cual permitirá aumentar la tasa de conversión de registros a casos completados del 50% al 65%. El proceso será promovido mediante notificaciones automáticas enviadas en los días 1, 3 y 7 tras cada etapa clave del proceso. La recolección de datos se realizará mediante una herramienta digital de encuestas, otra para publicar reseñas visibles al público y una tercera para registrar comentarios en tiempo real durante el soporte. Estos sistemas serán configurados durante la primera semana (23 al 30 de mayo), con el objetivo de obtener 100 respuestas (10%) en los meses 2 y 3 (junio-julio), y alcanzar las 250 respuestas (25%) entre los meses 4 a 6 (agosto-octubre). El equipo de implementación incluye un desarrollador, dos abogados y capacitadores. Se destinará un presupuesto de \$10.000 a \$15.000 para cubrir licencias tecnológicas (estimadas en \$2.000 mensuales), beneficios e implementación. Se hará seguimiento quincenal para ajustar los beneficios según los niveles de participación, con una meta de incrementar en 15 puntos porcentuales la conversión mensual de casos completados respecto al total de registros.

La implementación de la funcionalidad para recibir donaciones en Tutelante Virtual se ejecutará en dos canales: una campaña operada desde un país habilitado mediante un aliado autorizado, y la integración directa de un botón de donación en la plataforma. Durante mayo de 2025 se realizará el diagnóstico y la configuración inicial: se establecerá una línea base de fondos por trimestre y se definirá un objetivo de recaudo adicional del 20%. La campaña se estructurará con un objetivo específico y narrativas de impacto, siendo promovida en redes sociales enfocadas en usuarios colombianos. En paralelo, la integración permitirá recibir donaciones en pesos colombianos desde dispositivos móviles, configurando montos fijos y modalidades únicas o recurrentes. El flujo de fondos diferenciará el origen. La estrategia contempla iniciar la campaña en junio de 2025 y mantenerla activa hasta agosto del mismo año. Se buscará alcanzar un

mínimo de 100 donantes únicos. El monitoreo incluirá montos recaudados y número de donantes, con un punto de control en julio para ajustes si no se ha alcanzado al menos el 50% del objetivo. Se capacitará al equipo técnico y de comunicaciones, y se asignará un presupuesto operativo para cubrir costos de integración, promoción y coordinación con el aliado externo.

Deberá identificar, evaluar y mitigar riesgos legales, reduciendo los litigios en un 20% en 12 meses. La implementación se realizará mediante la configuración técnica y operativa de las herramientas a partir del diagnóstico de riesgos legales identificados entre mayo de 2024 y mayo de 2025. Una herramienta será entrenada con casos históricos de Tutelante Virtual para analizar automáticamente más de 1.000 documentos anuales (solicitudes de tutela, autos, fallos), identificando errores como cláusulas ambiguas, omisiones normativas o documentación incompleta, especialmente en etapas críticas como la admisión y el Auto-admisorio. Paralelamente, otra herramienta será configurada para examinar litigios previos, identificando patrones y tendencias de disputas relacionadas con fallas procesales o demoras en la emisión de sentencias, utilizando analíticas adaptadas al contexto colombiano. La integración de ambas plataformas generará reportes semanales priorizados por riesgo (ej. "riesgo del 50% por falta de firma"), que serán interpretados por el equipo legal para aplicar ajustes en tiempo real, como validaciones automáticas y cambios en la revisión documental.

El cumplimiento del objetivo de reducir el riesgo de litigios en un 20% en 12 meses (de 12% a 9.6%) será monitoreado mediante indicadores clave de desempeño, como la tasa de precisión en la identificación de riesgos (meta: 85%) y la disminución mensual del porcentaje de disputas registradas. Las tareas de mitigación, como la reasignación de 0.5 a 1 hora por caso previamente utilizada en revisiones manuales, serán redirigidas hacia la prevención temprana de errores. La capacitación del equipo de TI y legal se desarrollará durante tres semanas en junio de 2025 y será complementada con soporte continuo, revisiones mensuales y ajustes metodológicos si la reducción no alcanza al menos el 10% en los primeros seis meses. El proceso también contemplará la validación legal de los hallazgos generados por las herramientas tecnológicas,

asegurando su adaptación normativa al Decreto 2591 de 1991 y la Ley 2213 de 2022. Esta implementación fortalecerá la operación de Tutelante Virtual, permitiendo gestionar más casos pro-bono con menor exposición a riesgos jurídicos.

Deberá mantener recursos digitales accesibles en plataformas virtuales, con microvideos y gamificación para enseñar temas legales. Se espera que el 30% de los usuarios registrados interactúen con estos recursos, y el 10% completen módulos educativos relacionados con pensión, salud y bienestar psicológico. La implementación comenzará con la configuración de recursos en plataformas, diseñando microvideos de 2 a 5 minutos por módulo. Se incorporará gamificación mediante insignias y puntos para incentivar la participación, buscando que al menos el 30% de los usuarios registrados (300 de 1,000) interactúen, y el 10% (100 usuarios) completen los módulos. Los microvideos incluirán subtítulos en español y lenguas locales, y los recursos permitirán descarga para acceso offline, considerando la baja conectividad en municipios colombianos. Paralelamente, se capacitará al equipo de TI y educativo durante dos semanas para el manejo de las plataformas y el diseño de contenidos. El proceso incluirá promoción activa mediante notificaciones y redes sociales, ofreciendo incentivos como descuentos en servicios legales y prioridad en soporte. Se implementará soporte telefónico y guías impresas para usuarios con limitaciones digitales. El monitoreo se realizará con reportes de uso y encuestas de satisfacción, con metas específicas de interacción y completación en seis meses. Si los resultados son inferiores a lo esperado, se ajustarán incentivos y contenidos para mejorar la participación. Finalmente, se asegurará el cumplimiento de normativas de privacidad vigentes para proteger la información del usuario.

Este ecosistema digital, accesible desde dispositivos móviles o de escritorio y escalable, gestiona desde la generación automatizada de documentos hasta la atención al cliente y el seguimiento de casos. Integra procesos y servicios, garantizando acceso eficiente y flexible. Incorpora tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, que mejora la accesibilidad, automatiza tareas y optimiza la interacción entre usuarios (véase la Ilustración 43). El servicio se

presta de forma clara y estructurada. El flujo de dinero y tiempos evidencian cómo un proceso productivo bien definido mantiene ingresos estables, garantizando un servicio legal accesible, eficiente y transparente, asegurando su sostenibilidad y calidad (Heizer & Render, 2016).

En consecuencia, se requiere:

- 4.1.** *Funcionalidad 24/7:* La plataforma debe estar operativa las 24 horas del día, los 7 días de la semana, utilizando Chatbots y la API de WhatsApp Business para proporcionar atención rápida y automatizada. Esto incluye responder preguntas frecuentes, gestionar solicitudes y derivar casos complejos a abogados especializados en tiempo real.
- 4.2.** *Accesibilidad Universal:* La plataforma debe ser accesible desde computadoras y dispositivos móviles, asegurando el acceso a los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) sin barreras. Esto es especialmente importante para personas con condiciones de salud críticas o edad avanzada.
- 4.3.** *Automatización de la generación de tutelas:* La plataforma debe ser capaz de automatizar la creación de documentos de tutela para optimizar los tiempos de respuesta en casos urgentes. Esto también ayuda a acelerar la resolución de casos y reduce la carga de trabajo de abogados, personerías municipales y consultorios jurídicos.
- 4.4.** *Asesoría específica en pensiones y salud:* La plataforma debe ofrecer asesoría especializada en el derecho a la pensión, devoluciones de saldos, indemnizaciones sustitutivas y problemas legales relacionados con el sistema pensional. En el ámbito de la salud, debe proporcionar asesoría a los afiliados al SGSSS sobre los beneficios del Plan de Beneficios en Salud (PBS).
- 4.5.** *Gestión eficiente de documentos electrónicos:* La plataforma debe gestionar documentos electrónicos de manera eficiente, utilizando herramientas que optimicen la atención al usuario y reduzcan la huella de carbono mediante la digitalización completa de documentos y procesos judiciales.

- 4.6. *Estimaciones precisas de tiempo y éxito:* La plataforma debe ofrecer estimaciones precisas de tiempo y éxito en procesos pensionales y de salud, utilizando herramientas de análisis predictivo para mejorar la toma de decisiones, optimizar la atención al usuario y aumentar la confianza en la plataforma.
- 4.7. *Contratos inteligentes:* La plataforma debe utilizar contratos inteligentes basados en Blockchain para generar, firmar y almacenar contratos de manera eficiente.
- 4.8. *Automatización de interacciones legales:* La plataforma debe automatizar un porcentaje significativo de las interacciones legales, proporcionando asesoría básica a los usuarios antes de la intervención de un abogado, y también integrar herramientas de apoyo emocional para reducir la ansiedad y el estrés de los usuarios.
- 4.9. *Visualización del historial laboral:* Los usuarios deben poder cargar y visualizar su historial laboral en la plataforma, que además debe almacenar esta información de forma segura y enviar alertas en tiempo real sobre omisiones o acciones necesarias.
- 4.10. *Automatización de procesos internos:* La plataforma debe automatizar una parte de los procesos internos, como la gestión de casos pro-bono y la creación de documentos legales, para reducir el tiempo de respuesta y aumentar la asesoría legal gratuita.
- 4.11. *Gestión de la interacción con los usuarios:* La plataforma debe integrar herramientas para gestionar la interacción con los usuarios y medir la cantidad de nuevos clientes, la tasa de crecimiento y retención.
- 4.12. *Recopilación de retroalimentación:* La plataforma debe recopilar retroalimentación constante de los usuarios para mejorar la experiencia legal, utilizando herramientas de encuestas y gestión de la satisfacción del cliente.
- 4.13. *Resolución de conflictos en línea:* La plataforma debe facilitar la resolución de conflictos legales sin necesidad de encuentros presenciales, para mejorar el acceso a la justicia, especialmente para comunidades vulnerables.

- 4.14. *Recepción de donaciones:* La plataforma debe tener la capacidad de recibir donaciones para financiar servicios legales pro-bono.
- 4.15. *Gestión de riesgos legales:* La plataforma debe identificar, evaluar y mitigar riesgos legales.
- 4.16. *Recursos educativos accesibles:* La plataforma debe mantener recursos digitales accesibles para educar a los usuarios sobre temas legales.

5. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

- 5.1. *Plataforma Multicanal y Accesibilidad Universal:* La plataforma funciona 24/7 a través de Chatbots y la API de WhatsApp Business, ofreciendo atención rápida y automatizada. Es accesible desde computadoras y dispositivos móviles para garantizar el acceso a los derechos sin barreras.
- 5.2. *Automatización:* La plataforma automatiza la generación de tutelas para optimizar tiempos en casos urgentes, acelerando la resolución y reduciendo la carga de trabajo de los abogados.
- 5.3. *Inteligencia Artificial (IA) y Tecnologías Avanzadas:* Se inspira en la herramienta PretorIA de la Corte Constitucional de Colombia, utilizando IA, procesamiento de lenguaje natural (PLN) y aprendizaje automático (Machine Learning) para optimizar el análisis de tutelas y agilizar los procesos judiciales.
- 5.4. *Gestión de Documentos Electrónicos:* Utiliza herramientas como Relativity, Logikcull, Everlaw, LawDroid y Rocket Lawyer para gestionar eficientemente los documentos, optimizando la atención al usuario y reduciendo la huella de carbono.
- 5.5. *Análisis Predictivo:* Ofrece estimaciones precisas de tiempo y éxito en procesos pensionales y de salud mediante herramientas de análisis predictivo como IBM Watson y Lex Machina.

- 5.6. *Blockchain y Contratos Inteligentes:* Utiliza contratos inteligentes basados en Blockchain (Ethereum, OpenLaw, Concord) para generar, firmar y almacenar contratos de manera eficiente.
- 5.7. *Automatización de Documentos Legales:* Automatiza la creación, gestión y firma de documentos legales con herramientas como DocuSign, HotDocs y LawYaw.
- 5.8. *Herramientas de Apoyo Emocional:* Integra herramientas como Woebot y Wysa para proporcionar apoyo emocional a los usuarios, reduciendo la ansiedad y el estrés.
- 5.9. *Visualización y Alertas del Historial Laboral:* Permite a los usuarios cargar y visualizar su historial laboral, almacenando la información de forma segura y enviando alertas en tiempo real.
- 5.10. *Gestión de Casos y CRM:* Automatiza procesos internos con herramientas como Clío y Zoho CRM, y gestiona la interacción con los usuarios mediante Tars e Intercom.
- 5.11. *Análisis de Datos y Métricas:* Utiliza Google Analytics y Mixpanel para medir la cantidad de nuevos clientes, la tasa de crecimiento y retención.
- 5.12. *Recopilación de Retroalimentación:* Recopila retroalimentación de los usuarios con SurveyMonkey, Trustpilot y Zendesk para mejorar la experiencia legal.
- 5.13. *Resolución de Conflictos en Línea:* Utiliza herramientas como Wevorce y Modria para resolver conflictos legales sin necesidad de encuentros presenciales.
- 5.14. *Plataforma de Donaciones:* Facilita la recepción de donaciones a través de plataformas como GoFundMe y Mercado Pago.
- 5.15. *Gestión de Riesgos Legales:* Utiliza herramientas como Kira Systems y LexMachina para identificar, evaluar y mitigar riesgos legales.
- 5.16. *Gestión de Alianzas:* Gestiona alianzas estratégicas con ONG, instituciones gubernamentales y empresas del sector privado utilizando HubSpot o Salesforce.
- 5.17. *Recursos Educativos Digitales:* Mantiene recursos digitales accesibles en plataformas como Teachable y Moodle, con microvideos y gamificación.

6. COMPONENTES ESENCIALES PARA LA OPERACIÓN Y PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS DIGITALES Y DE ASESORÍA LEGAL

6.1. TECNOLOGÍA Y SOFTWARE:

- 6.1.1. Herramientas de IA, PLN y Machine Learning para el análisis de tutelas.
- 6.1.2. Plataformas de gestión de documentos electrónicos (Relativity, Logikcull, Everlaw).
- 6.1.3. Herramientas de análisis predictivo (IBM Watson, Lex Machina).
- 6.1.4. Plataformas de Blockchain y contratos inteligentes (Ethereum, OpenLaw, Concord).
- 6.1.5. Software de automatización de documentos legales (DocuSign, HotDocs, LawYaw).
- 6.1.6. Herramientas de apoyo emocional (Woebot, Wysa).
- 6.1.7. Herramientas de visualización de datos (Power BI, Tableau).
- 6.1.8. Software de CRM y gestión de casos (Clío, Zoho CRM, HubSpot, Salesforce).
- 6.1.9. Herramientas de interacción con el usuario (Tars, Intercom).
- 6.1.10. Plataformas de análisis web (Google Analytics, Mixpanel).
- 6.1.11. Herramientas de encuestas y retroalimentación (SurveyMonkey, Trustpilot, Zendesk).
- 6.1.12. Plataformas de resolución de conflictos en línea (Wevorce, Modria).
- 6.1.13. Plataformas de pago y donaciones (GoFundMe, Mercado Pago).
- 6.1.14. Plataformas de gestión de aprendizaje (Teachable, Moodle).
- 6.1.15. Servicios de Cloud Computing (AWS).

6.2. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO LEGAL:

- 6.2.1. Bases de datos de legislación y jurisprudencia.
- 6.2.2. Modelos y plantillas de documentos legales.
- 6.2.3. Contenido educativo y recursos informativos sobre pensiones y salud.

6.3. SERVICIOS PROFESIONALES:

- 6.3.1. Servicios de abogados especializados en pensiones y salud.
- 6.3.2. Servicios de desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica.
- 6.3.3. Servicios de marketing digital.

6.3.4. Servicios de contabilidad.

7. INFRAESTRUCTURA

7.1. PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Es el núcleo de la infraestructura, diseñada para ofrecer asesoría legal personalizada 24/7 en pensiones y salud. Incluye funcionalidades como Chatbots y la API de WhatsApp Business para la atención al cliente, automatización de la generación de tutelas, gestión de documentos electrónicos y estimaciones de tiempo y éxito en procesos legales.

7.2. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE Y SISTEMAS:

La plataforma se apoya en diversas herramientas y sistemas para su operación:

- 7.2.1. Inteligencia Artificial (IA), procesamiento de lenguaje natural (PLN) y aprendizaje automático (Machine Learning) para el análisis de tutelas.
- 7.2.2. Software de gestión de documentos (Relativity, Logikcull, Everlaw, etc.).
- 7.2.3. Herramientas de análisis predictivo (IBM Watson, Lex Machina).
- 7.2.4. Plataformas de Blockchain y contratos inteligentes.
- 7.2.5. Software de automatización de documentos legales (DocuSign).
- 7.2.6. Herramientas de apoyo emocional (Woebot, Wysa).
- 7.2.7. Herramientas de CRM y gestión de casos (Clío, Zoho CRM).
- 7.2.8. Plataformas de análisis web (Google Analytics, Mixpanel).
- 7.2.9. Servicios de Cloud Computing (AWS).

7.3. INFRAESTRUCTURA DIGITAL

Se enfatiza la naturaleza en línea de los servicios, lo que implica una infraestructura digital robusta para garantizar la accesibilidad y el funcionamiento 24/7. Esto incluye la conectividad, servidores, bases de datos y sistemas de seguridad necesarios para operar la plataforma y proteger la información de los usuarios

8. PERSONAL REQUERIDO PARA LA PRODUCCIÓN Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- 8.1. **CEO/Abogado (Leydy Duarte):** Lidera la estrategia general del negocio, toma decisiones clave, supervisa todas las operaciones, coordina el equipo, optimiza procesos, asegura el cumplimiento de metas financieras y maximiza la eficiencia operativa.
- 8.2. **Abogado Constitucional (Tomas Ávila):** Ejerce directamente las acciones de tutela, que constituyen el 96.3% de los ingresos del negocio, y maneja aspectos del Core del negocio legal.
- 8.3. **Ingeniero Desarrollador de Plataforma (Daniel Sandoval):** Realiza investigación y análisis de normativas, revisión de términos y condiciones, políticas de privacidad y manejo de datos, supervisión y validación de la integridad de los datos.
- 8.4. **Contador Externo (Victoria Romick):** Estima los costos financieros iniciales, valida precios, viabilidad financiera, análisis de rentabilidad, coordina la clasificación y análisis de costos, estimación de los costos financieros iniciales, análisis de riesgo, optimización de costos, elaboración de proyecciones financieras, análisis de resultados, coordinación de la investigación sobre opciones de financiamiento, desarrollo de pitch y contacto con inversionistas.
- 8.5. **Ejecutiva de Agencia de Marketing Digital (Vi Chi):** Desarrolla estrategia de marca, análisis de costos asociados a marketing y adquisición de clientes, análisis competitivos, creación de campañas, coordinación de eventos y materiales, estrategia de marca, coordinación de alianzas, supervisión de campañas, creación de campañas, diseño de campañas para segmentos vulnerables, análisis y segmentación geográfica, coordinación de alianzas, implementación de estrategias acordes, coordinación de eventos y materiales, análisis de los costos asociados a marketing y adquisición de clientes, realización de encuestas, implementación de estrategias ajustadas y diseño de campañas para segmentos vulnerables.

8.6. Se señaló la necesidad de incorporar un segundo abogado a partir de 2026 para gestionar el creciente volumen de trabajo proyectado.

9. PLAN DE PRODUCCIÓN

Este plan detalla las etapas del proceso de tutela, el tiempo estimado para cada una, y el trabajo del abogado en cada fase (véase la *Ilustración 47*).

Ilustración 47
Etapas del Plan de Producción.

Etapa	Nombre	Plazo de un Servicio de Tutela (Días)	Trabajo del Abogado	Tiempo Estimado (Horas)	Consideraciones Específicas
1.	Recepción	-	Recepción y revisión del caso. La plataforma automatizará la generación de documentos y recordatorios de plazos, lo que optimizará el tiempo del abogado.	1	Se prioriza la eficiencia por la plataforma.
2.	Admisión	3	Admisión y correcciones del modelo generado por la Plataforma. Revisión de calidad para asegurar la precisión y el cumplimiento de los plazos.	0,5	Control de calidad enfocado en la precisión.
3.	Auto-admisorio	3	Auto-admisorio y solicitud de documentos	0,5	Eficiencia en la solicitud de información.
4.	Medida provisional	-	Medida provisional (si aplica)	0,5	Solo si es necesario.
5.	Traslado	2	Traslado y respuesta del accionado	0,5	Concisión en la respuesta.
6.	Periodo probatorio	-	Periodo probatorio (si aplica)	1	Si se requiere, gestión eficiente de pruebas.
7.	Fallo	10	Fallo del juez	0,5	Seguimiento del fallo.
8.	Notificación del fallo	-	Notificación del fallo	1	Comunicación clara al cliente.
9.	Impugnación del fallo	3	Impugnación del fallo (si aplica). Revisión de calidad para asegurar la precisión y el cumplimiento de los plazos.	2	Control de calidad riguroso si hay impugnación.
10.	Trámite de la impugnación	2	Trámite de la impugnación	0,5	Agilidad en el trámite.
11.	Resolución de la impugnación	20	Resolución de la impugnación	0,5	Seguimiento de la resolución.
12.	Remisión a la Corte Constitucional	10	Remisión a la Corte Constitucional	2	Precisión en la remisión.
13.	Solicitud de estudio en la Corte Constitucional	15	Solicitud de estudio en la Corte Constitucional. Revisión de calidad para asegurar la precisión y el cumplimiento de los plazos.	1	Calidad en la solicitud y revisión.
14.	Desacato o incumplimiento	3	Seguimiento y cumplimiento del fallo, Acción de desacato o incumplimiento (si aplica)	2	Acción oportuna si es necesario.
15.	Notificación de decisión y señalamiento del plazo para la demanda	1	Notificación de decisión y señalamiento del plazo para la demanda. Revisión de calidad para asegurar la precisión y el cumplimiento de los plazos.	0,5	Claridad en la notificación.
Totales		72		14	
Se debe mantener una comunicación constante con el cliente en cada etapa del proceso, informándole sobre el avance y los próximos pasos. Esto se puede facilitar a través de la plataforma virtual.					Comunicación constante con el cliente.

Para gestionar eficazmente 171 tutelas (156 de pensión y 15 de salud), se requiere una clara distribución del trabajo, asignando al Abogado Constitucional las tutelas de pensión y al CEO/Abogado las de salud, junto con la supervisión general. Dada la capacidad del Abogado Constitucional de manejar 156 casos anuales, la optimización del tiempo mediante la plataforma es crucial. La comunicación constante con el cliente a través de la plataforma y las actualizaciones automáticas son esenciales. El monitoreo continuo de los tiempos reales y los ajustes del plan son necesarios para la eficiencia y satisfacción del cliente. Finalmente, mantener la calidad en cada etapa y realizar revisiones periódicas asegura la precisión y minimiza errores.

10. CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada del Abogado Constitucional es de 156 tutelas anuales. Esto se calcula considerando que el abogado puede procesar 3 tutelas por semana, dedicando 14 horas a cada una, trabajando un total de 42 horas semanales.

11. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO PRODUCTIVO

El modelo de gestión integral del proceso productivo de Tutelante Virtual se centra en la prestación de servicios legales virtuales, principalmente acciones de tutela, y se caracteriza por la integración de tecnología, la eficiencia operativa y el enfoque en el cliente.

Componentes Clave del Modelo de Gestión:

- 11.1. *Plataforma Tecnológica:* La plataforma es el núcleo del modelo, facilitando la asesoría legal 24/7, la automatización de tareas y la comunicación con los clientes.
- 11.2. *Automatización:* Se automatizan procesos como la generación de documentos legales, recordatorios y seguimiento de casos para optimizar el tiempo y reducir la carga de trabajo del personal.
- 11.3. *Gestión de Casos:* Se utiliza un sistema para gestionar eficientemente cada tutela, desde la recepción hasta la resolución, incluyendo el seguimiento de plazos, documentos y comunicaciones.
- 11.4. *Comunicación con el Cliente:* Se prioriza la comunicación constante y clara con el cliente en cada etapa del proceso, utilizando la plataforma para proporcionar actualizaciones y resolver consultas.
- 11.5. *Calidad y Eficiencia:* Se implementan medidas de control de calidad y se monitorean los tiempos de respuesta para asegurar la precisión, el cumplimiento de los plazos y la satisfacción del cliente.
- 11.6. *Mejora Continua:* Se busca la retroalimentación de los clientes y se analizan los datos de desempeño para identificar áreas de mejora y optimizar el proceso productivo.

- 11.7. Recursos Humanos:** El equipo de trabajo está estructurado para cubrir las diferentes áreas del proceso, desde la asesoría legal hasta el desarrollo tecnológico y la gestión administrativa.

12. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)

Se manifiesta en la innovación tecnológica, la optimización de procesos, la mejora de la experiencia del usuario y la evolución del modelo de negocio, con el objetivo de ofrecer servicios legales más eficientes, accesibles y con un impacto social positivo.

- 12.1. Desarrollo y Optimización de la Plataforma:** La plataforma tecnológica es un área clave de I+D. Se menciona la incorporación de tecnologías avanzadas como IA, PLN, Machine Learning y Blockchain, lo que implica investigación y desarrollo para implementar y optimizar estas herramientas.
- 12.2. Automatización de Procesos:** La automatización de la generación de documentos legales y otros procesos implica investigación para identificar las mejores soluciones tecnológicas y adaptarlas a las necesidades específicas de los servicios legales.
- 12.3. Análisis Predictivo:** El uso de herramientas de análisis predictivo como IBM Watson y Lex Machina para estimar tiempos y resultados de casos requiere investigación y desarrollo para su implementación y calibración.
- 12.4. Experiencia del Usuario:** La recopilación de retroalimentación de los usuarios y el análisis de datos de uso de la plataforma son formas de investigación para mejorar la experiencia del usuario y adaptar los servicios a sus necesidades.
- 12.5. Innovación en el Modelo de Negocio:** La evolución del modelo de negocio, incluyendo la incorporación de un enfoque de impacto social y la búsqueda de sostenibilidad, también puede considerarse una forma de I+D, ya que implica explorar nuevas formas de generar valor y lograr los objetivos de la empresa.

El Ingeniero Desarrollador de Plataforma tendría las siguientes capacidades:

- *Conocimiento del Cliente y el Negocio: Deberá asegurarse de que los proyectos de I+D estén alineados con las necesidades del cliente y los objetivos del negocio, lo que implica comprender el mercado legal y las tendencias del sector.*
- *Conocimiento Profundo de la Plataforma: Al ser el desarrollador, tiene un conocimiento detallado de su funcionamiento, capacidades y limitaciones.*
- *Experiencia en Tecnología: Con la experiencia en desarrollo de software, análisis de datos y seguridad de la información, lo cual es fundamental para la I+D en una plataforma tecnológica.*
- *Capacidad de Innovación: Demuestra capacidad para implementar y adaptar nuevas tecnologías a la plataforma.*
- *Sin embargo, habría que trabajar en:*
 - *Complemento con Experiencia Legal: Para I+D en servicios legales, es crucial que trabaje en estrecha colaboración con el equipo legal (abogados) para asegurar que las innovaciones sean viables y cumplan con los requisitos legales.*
 - *Y se podría considerar invertir en:*
 - *Habilidades de Gestión de Proyectos: Liderar un departamento de I+D requiere habilidades de gestión de proyectos, coordinación de equipos multidisciplinarios y visión estratégica, que deberá desarrollar o complementar.*
 - *Además, deberá:*
 - *Establecer un Proceso de Gestión de la I+D: Implementar un proceso estructurado para la gestión de proyectos de I+D, que incluya: i) Identificación y priorización de ideas ii) Planificación y diseño de proyectos iii) Ejecución y seguimiento de proyectos y iv) Evaluación de resultados y aprendizaje.*
 - *Definir Objetivos y Alcance: Establecer claramente los objetivos del departamento de I+D, que podrían incluir: i) Desarrollo de nuevas funcionalidades para la plataforma, iii) Investigación y aplicación de tecnologías emergentes (IA, Blockchain, etc.) iv) Mejora de la eficiencia de los procesos internos y v) Diseño de nuevos servicios legales virtuales.*
- *Asignación de Recursos del Presupuesto: Se asignó en el presupuesto \$10.000.000 en el primer año para actividades de I+D, y del presupuesto anual para los años subsiguientes se tomará el mismo valor.*

13. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

los costos asociados con la prestación de los servicios legales en sí, más que a la fabricación de bienes físicos. Según el documento, este presupuesto incluiría principalmente los siguientes elementos:

- 13.1. *Nómina del personal legal*: Incluye los salarios del abogado constitucional y, en el futuro, de los abogados adicionales que se contraten para atender la demanda de servicios.
- 13.2. *Costos de la plataforma tecnológica*: Esto abarca el desarrollo, mantenimiento y las herramientas de software utilizadas para la prestación de los servicios (automatización de documentos, gestión de casos, comunicación con clientes, etc.).
- 13.3. *Costos de I+D*: Los gastos relacionados con la mejora continua de la plataforma, la implementación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos servicios legales virtuales también formarían parte del presupuesto de producción.
- 13.4. *Gastos operativos directos*: Costos ligados a la prestación del servicio, como atención al cliente, gestión de calidad y comunicación.

Algunos de estos costos pueden estar incluidos en otras categorías, como capital de trabajo o gastos administrativos. No obstante, desde la perspectiva de producción de servicios legales, representan los elementos más relevantes.

14. PRESUPUESTO DE INFRAESTRUCTURA

- Equipo de oficina: \$7.000.000 (con una depreciación anual de \$1.400.000)
- Patentes e intangibles: \$25.000.000 (activos digitales, con una depreciación anual de \$5.000.000) incluye: Firewalls robustos, antivirus, antimalware y tecnologías de cifrado para proteger tanto los datos personales de los clientes como la infraestructura digital de la empresa.
- Marketing digital: \$10.125.000 (parte del capital de trabajo)
- Costos operativos: \$3.375.000 (para el primer mes).

VI. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

1. FILOSOFÍA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. *Visión:* Tutelante Virtual aspira a consolidarse como una Empresa de Tecnología para el Bien Común (BIC) y de Impacto Social, líder en Colombia para el año 2029 con una plataforma virtual legal, transformando el acceso a la justicia en pensiones y en salud, garantizando estos derechos fundamentales especialmente para personas de comunidades vulnerables, usando la tecnología para democratizar soluciones legales eficientes, personalizadas y accesibles, empoderando a sus clientes en la comprensión y ejercicio de estos derechos, promoviendo así un cambio social positivo hacia la justicia social y la equidad, donde la acción de tutela sea una herramienta más conocida, utilizada y entendida como el acceso a la justicia, un derecho universal.

1.2. *Misión:* Tutelante Virtual se compromete a empoderar a individuos de comunidades vulnerables, garantizando sus derechos pensionales y de salud a través de una plataforma digital accesible y humanizada que combina tecnología avanzada con un fuerte compromiso social; mediante asesoría legal personalizada, facilitando el acceso a la justicia con acciones de tutela rápidas y efectivas, servicios pro-bono para los más vulnerables, y un modelo de pago justo basado en el éxito. La plataforma utiliza IA y automatización para optimizar la gestión de casos, crea un entorno digital seguro y disponible 24/7, educa a los usuarios sobre sus derechos, colabora con diversas organizaciones, y cuenta con un equipo profesional dedicado a la justicia Constitucional y Social.

1.3. *Propósito:* Tutelante Virtual existe para que las personas vulnerables tengan el poder para ejercer sus derechos fundamentales en salud y pensión, usando tecnologías innovadoras, humanas y sostenibles como puente para que la justicia sea realmente universal, comprensible y accesible.

1.4. *Objetivo General:* Establecer y consolidar a Tutelante Virtual como una Empresa de Tecnología para el Bien Común, de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) o de Impacto Social, líder en Colombia, que democratice el acceso a la justicia en materia pensional y de salud para comunidades vulnerables, a través de una plataforma tecnológica innovadora y sostenible, garantizando la protección de sus derechos fundamentales mediante asesoría legal personalizada y recursos educativos, logrando así un impacto social positivo y una alta satisfacción del usuario.

1.5. *Objetivos Estratégicos:*

- 1.5.1.** Asegurar una disponibilidad de la plataforma del 98% mensual, mediante monitoreo constante, soporte técnico y actualización periódica del sistema, conforme a los requisitos de seguridad, confidencialidad y protección de datos personales definidos por la ley y por el SGSI de la organización.
- 1.5.2.** Lograr una productividad mínima de 156 tutelas/año por abogado en el primer ciclo operativo, controlando la carga laboral para evitar sobrecarga (>110% de la capacidad proyectada) y asegurando la incorporación de nuevo talento cuando se alcance el 100% de ocupación.
- 1.5.3.** Lograr que al menos el 80% de los usuarios atendidos en el primer año pertenezcan a comunidades priorizadas (zonas rurales, mayores de 40 años sin acceso previo a servicios legales), mediante estrategias digitales, alianzas estratégicas y/o planes pro-bono.
- 1.5.4.** Garantizar que el 100% de las tutelas gestionadas (pensionales y de salud) cumplan con estándares de calidad definidos (tiempos de respuesta, estructura jurídica y trazabilidad), implementando controles de calidad automatizados y revisión jurídica especializada, con una tasa de error legal menor al 2% anual.

1.5.5. Alcanzar y mantener un índice de satisfacción del cliente (CSAT) igual o superior al 85%, medido trimestralmente a través de encuestas automatizadas, con un Net Promoter Score (NPS) mínimo de 70 puntos, asegurando procesos de mejora continua.

1.6. Valores

1.6.1. *Accesibilidad: Nos comprometemos a garantizar que todos, sin importar su ubicación, condición socioeconómica o nivel educativo, puedan acceder de forma efectiva a nuestros servicios legales. Promovemos la inclusión digital, la equidad territorial y la justicia social, asegurando que ningún usuario quede excluido del ejercicio de sus derechos fundamentales.*

1.6.2. *Empatía: Escuchamos activamente a cada usuario y comprendemos su realidad social, económica y emocional. Brindamos un servicio cercano, claro y respetuoso, que reconoce la dignidad de cada persona y busca construir relaciones de confianza y apoyo genuino.*

1.6.3. *Innovación: Usamos la innovación como herramienta para lograr eficiencia, personalización, accesibilidad y justicia para nuestros usuarios.*

1.6.4. *Transparencia: Actuamos con claridad, honestidad y apertura en todas las etapas del servicio. Informamos de forma comprensible sobre procedimientos, costos y tiempos, y fomentamos una relación basada en la confianza mutua y el conocimiento compartido.*

1.6.5. *Compromiso: Nos guiamos por altos estándares éticos y de calidad. Trabajamos con disciplina y responsabilidad para ofrecer un servicio sostenible, accesible, seguro y de impacto social. Estamos comprometidos con la mejora continua, la eficiencia operativa y el desarrollo sostenible en lo ambiental, social y económico.*

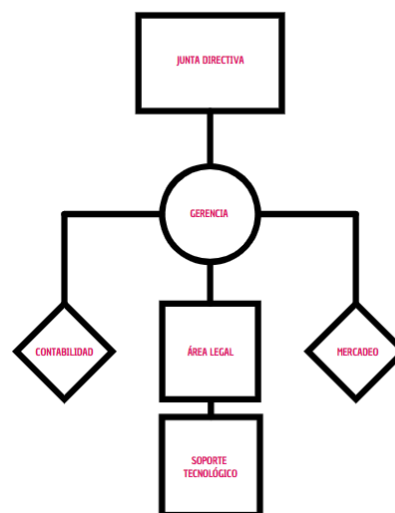
1.7. Principios

1.7.1. *Justicia: Creemos en un mundo donde el acceso a la justicia es un derecho universal, no un privilegio. Trabajamos para garantizar la igualdad de oportunidades para las comunidades más vulnerables, reconociendo la dignidad y valía de sus derechos.*

- 1.7.2. Tecnología:** Creemos en una tecnología humanizada. Nuestra propuesta combina eficiencia digital con acompañamiento cercano, para que cada usuario se sienta comprendido y respaldado en todo el proceso legal.
- 1.7.3. Empoderamiento:** Creemos que la información es poder. Por eso ofrecemos contenidos legales accesibles y prácticos, que permitan a las personas comprender y ejercer sus derechos con autonomía.
- 1.7.4. Compromiso con la Sostenibilidad:** Creemos en un futuro justo y sostenible. Promovemos prácticas responsables en lo económico, social y ambiental, minimizando nuestra huella ecológica y alineando las acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- 1.7.5. Comunidad:** Creemos que dos son más que uno. Construimos alianzas con ONG, entidades públicas, universidades y actores sociales para crear una red de apoyo sólida en torno al acceso a la justicia.
- 1.7.6. Transparencia:** Actuamos con integridad y honestidad. Mantenemos informados a nuestros usuarios de cada paso del proceso, cultivando confianza a través de una comunicación clara, abierta y constante.

2. ORGANIGRAMA

Ilustración 50
Modelo de organigrama jerárquico.
ORGANIGRAMA  Tutelante Virtual



Roles:

CEO / Abogado Representante Legal: Lidera la visión estratégica y la planificación financiera-operativa. Supervisa las áreas legal, tecnológica, contable y de marketing, garantizando impacto y sostenibilidad. En el primer año, también tramita tutelas de salud y gestiona lo legal-administrativo. Optimiza procesos, atrae usuarios y consolida alianzas.

Abogado Constitucional Especialista en Tutelas: Clave en la operación legal. Tramita tutelas pensionales con calidad, eficiencia y cumplimiento procesal. Su experiencia garantiza un servicio confiable y escalable. Con el crecimiento, formará y coordinará *nuevos abogados, estandarizando buenas prácticas.*

Asesor de Sistemas / Soporte Tecnológico: Mantiene y personaliza la plataforma. Administra formularios, automatizaciones y CRM. Junto al CEO, mejora herramientas para escalar el servicio con IA, analítica y UX/UI. Participa en proyectos I+D. Trabajo parcial (12 h/semana) adaptado a la fase inicial.

Contador / Responsable Financiero: Lleva la gestión contable, fiscal y financiera. Elabora estados financieros, declara impuestos y asegura cumplimiento ante la DIAN. Aporta en proyecciones y sostenibilidad como MiPyme.

Agencia de Marketing Digital: Diseña y ejecuta la estrategia de adquisición y posicionamiento. Maneja campañas en Google, Meta y canales clave. Produce contenido educativo, valida mensajes y prueba nombre/marca. Su labor impulsa la tracción proyectada.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Conforme a ISO 9001:2015, Tutelante Virtual adopta una estructura organizacional jerárquica vertical, optimizando responsabilidades y comunicación en tres niveles:

- *Estratégico:* CEO y Junta Directiva.
- *Misional - Operativo:* Abogados Constitucionales, enfocados en la prestación de servicios y cumplimiento legal.

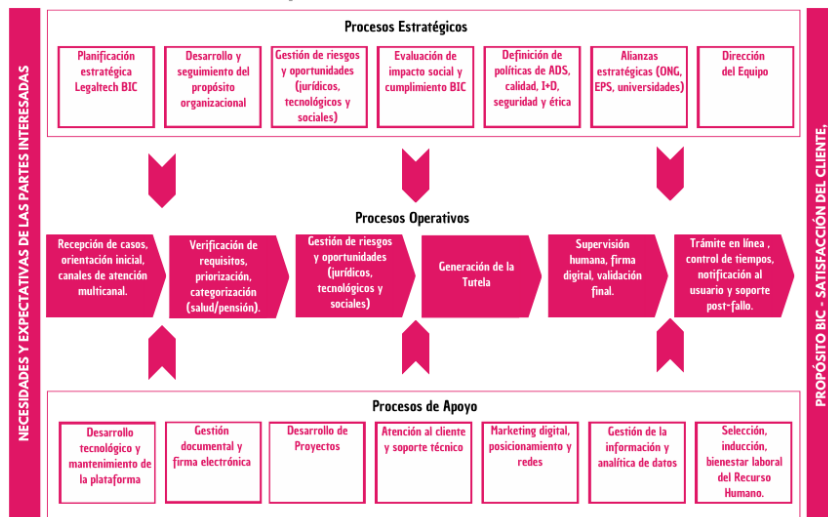
- *Apoyo:* Tecnología, Contabilidad y Marketing, claves para la sostenibilidad (véase la *Ilustración 48*)

Ilustración 48

Mapa de Procesos de Tutelante Virtual.

Alineado con ISO 9001:2015 y Adaptado a la Cadena de Valor de Porter (1985).

Cadena de Valor  **Tutelante Virtual**
Mapa de Procesos



4. PERFILES Y FUNCIONES

Ilustración 49

Detalle de Perfiles y Funciones del Equipo.

Área de Proceso	Perfil	Misión del Cargo	Funciones	Competencias	Educación	Experiencia	Pago
Procesos Estratégicos	Leydy Duarte (CEO/Fundador)	Establecer la visión estratégica, liderar la ejecución, asegurar la sostenibilidad y representar a la organización.	Liderazgo estratégico, toma de decisiones, supervisión, coordinación, planeación, eficiencia, estimación de costos, validación financiera, análisis, proyecciones, financiamiento.	Liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones, comunicación, gestión financiera, orientación a resultados, resolución de problemas, inteligencia emocional.	Abogado, MBA	Experiencia en el sector legal y gestión empresarial.	\$3.000.000/mes por servicios
Procesos Misionales	Tomás Ávila (Abogado Constitucional)	Brindar asesoría legal especializada y gestionar eficazmente las acciones de tutela.	Asesoría Constitucional, ejecución de acciones de tutela, manejo operativo del área legal.	Conocimiento en derecho constitucional, investigación legal, comunicación, gestión de casos, ética profesional, orientación al cliente.	Abogado, Especialización en Derecho Constitucional	Experiencia en derecho constitucional y acciones de tutela.	\$3.000.000/mes por servicios
Procesos de Apoyo	Daniel Sandoval (Técnico de Plataforma / Ingeniero Desarrollador)	Desarrollar, mantener y optimizar la plataforma tecnológica, asegurando su funcionalidad, seguridad y cumplimiento normativo.	Investigación de normativas, supervisión de datos, cumplimiento normativo, desarrollo y mantenimiento de la plataforma.	Desarrollo de software, seguridad informática, análisis y resolución de problemas, atención al detalle, aprendizaje continuo, conocimiento en temas legales.	Ingeniero Desarrollador o afin	Experiencia en desarrollo de plataformas web y seguridad de sistemas.	\$1.800.000/mes por servicios
	Victoria Romick (Contador Externo)	Gestionar la contabilidad y finanzas, proporcionando información precisa y asegurando el cumplimiento fiscal y la sostenibilidad.	Estimación de costos, validación financiera, análisis de costos, elaboración de proyecciones, revisión de resultados, financiamiento, evaluación y optimización de costos.	Conocimientos de contabilidad y finanzas, análisis financiero, normativas fiscales, organización y gestión del tiempo.	Contador Público	Experiencia en contabilidad y finanzas en PYMES.	2\$MMLV/mes por servicios, Outsourcing Contable: \$17.082.000 al año
	Chi (Ejecutiva de Agencia de Marketing Digital)	Desarrollar e implementar estrategias de marketing digital para promover los servicios, aumentar la visibilidad y generar conversiones.	Estrategia de marca, análisis de marketing, coordinación de eventos, creación de contenido, análisis y segmentación, implementación de estrategias, realización de encuestas.	Marketing digital, análisis de datos, creatividad, comunicación, diseño de campañas, conocimiento de segmentos vulnerables, análisis geográfico.	Profesional en Marketing Digital o afin	Experiencia en agencias de marketing digital o implementación de estrategias de marketing digital.	\$6.750.000 /mes por servicios, \$2.050.000/mes en plataformas digitales

5. FACTORES CLAVE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Basado en Alles (2019) y mejores prácticas, se propone un modelo de competencias para Tutelante Virtual, alineado con sus objetivos, visión, misión, valores y principios, e integrando funciones clave de RRHH.

5.5. Marco de Competencias

Es crucial para definir habilidades, conocimientos y conductas para la prestación del servicio.

5.5.1. Competencias Centrales (Empresariales):

- *Sostenibilidad: Capacidad para operar bajo criterios BIC (triple impacto), asegurando viabilidad económica, compromiso social y responsabilidad ambiental.*
- *Compromiso Ético y con la Justicia (Nivel 3): Adhesión a estándares éticos y dedicación a promover la justicia social para comunidades vulnerables en el acceso a los servicios legales con integridad, confidencialidad, responsabilidad social, respeto y compromiso.*
- *Innovación Tecnológica y Agilidad (Nivel 3): Adaptación a los avances tecnológicos, para mejorar la accesibilidad, eficiencia y personalización de los servicios legales, en respuesta a las necesidades cambiantes del sector con creatividad, flexibilidad, aprendizaje continuo y la capacidad de aplicar la innovación tecnológica.*
- *Empatía y Enfoque en el Usuario (Nivel 3): Comprensión profunda y respuesta efectiva a las necesidades de los usuarios, especialmente los más vulnerables, a través de una atención cercana, clara y respetuosa con empatía, escucha activa, comunicación clara y comprensible, y un enfoque centrado en la dignidad y el bienestar de los usuarios implementando mejoras basadas en datos y retroalimentación.*
- *Competencia Digital y Transparencia (Nivel 2): Uso de herramientas y plataformas digitales para comunicarse y gestionar la información de manera segura y confiable con gestión de datos, ciberseguridad y respeto por los derechos fundamentales y el cumplimiento normativo en entornos digitales, especialmente en protección de datos.*
- *Colaboración y Construcción de Comunidad (Nivel 2): Trabajo en equipo e interacción con socios externos, organizaciones y la sociedad civil para construir una red de apoyo que fortalezca el impacto social, con comunicación efectiva, intercambio de información y la capacidad de relacionarse.*

5.5.2. Competencias Funcionales: Ejemplo por Rol:

5.1.2.1 Experiencia Legal Constitucional (Nivel 3/4 - Abogados)

5.1.2.2 Liderazgo Estratégico y Social (Nivel 4 - CEO)

5.1.2.3 Visión Financiera para la Sostenibilidad (Nivel 3 - CFO)

5.1.2.4 Innovación Digital Transformativa (Nivel 3 - CTO)

5.1.2.5 Marketing con Impacto Social (Nivel 3 - CMO)

5.6. *Diccionario de Competencias (Adaptación de Alles, 2019):*

5.6.1. *Definición:* Explicación clara y completa.

5.6.2. *Conductas (Indicadores):* Acciones observables que demuestran la competencia.

5.6.3. *Niveles de Dominio (Adaptación de Alles):*

5.6.3.1. Nivel 1: Conocimiento Básico

5.6.3.2. Nivel 2: Conocimiento Aplicado

5.6.3.3. Nivel 3: Aplicación Hábil

5.6.3.4. Nivel 4: Dominio Experto

5.7. **Integración en Funciones de RRHH**

- *Manual de Funciones (Descripción de Puesto de Trabajo):* Definir responsabilidades, funciones y vincularlas a las competencias requeridas, especificando el nivel de dominio para cada una.
- *Perfiles de Talento:* Desarrollar perfiles detallados para cada rol, incluyendo: i) Competencias Centrales (Nivel Requerido) ii) Competencias Funcionales (Nivel Requerido) y iii) Educación y Experiencia (Ya definidas)
- **Seleccionar** talento mediante entrevistas por competencias y pruebas situacionales, evaluando conductas clave alineadas con las competencias centrales y priorizando el compromiso con el propósito social y tecnológico de la organización.
- **Evaluar** el desempeño con un modelo 360° adaptado, utilizando escalas ancladas al comportamiento (BARS) y retroalimentación de pares, supervisores y usuarios, para valorar el aporte individual a la calidad e impacto del servicio.

- **Desarrollar** planes de formación a partir de brechas identificadas, ofreciendo programas en habilidades digitales, automatización jurídica, empatía y sostenibilidad, que fortalezcan el crecimiento profesional y la excelencia operativa.
- **Promover** la participación de colaboradores destacados mediante esquemas de asociatividad, acceso progresivo a la propiedad, comités estratégicos o bonificaciones sociales, reconociéndolos como socios en la transformación jurídica y social.

5.8. Tecnología para la Gestión de Competencias

En la etapa inicial de Tutelante Virtual, la gestión del talento se delegará estratégicamente a un head-hunter especializado, encargado de identificar perfiles jurídicos y tecnológicos alineados con las competencias definidas y el propósito de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) de la empresa. Las novedades de nómina y obligaciones laborales serán gestionadas a través de una plataforma contable externa, lo que permitirá optimizar recursos, garantizar cumplimiento normativo y mantener el enfoque del equipo fundador en el crecimiento, la innovación y la atención al usuario.

6. ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Tutelante Virtual opera con una estructura de gobierno corporativo donde el control y la toma de decisiones residen en un único líder (el CEO), característica de empresas de capital cerrado.

7. ASPECTOS LEGALES

Tutelante Virtual, plataforma B2C de servicios legales virtuales 24/7 en pensiones y salud para usuarios vulnerables, ofrece soluciones accesibles y transparentes, con una propuesta de valor hacia el impacto social, inclusión y colaboración, integra tecnología, recursos educativos y retroalimentación, operando como Empresa de Tecnología para el Bien Común (BIC). Colabora con Tech Partners y ONG, adopta prácticas sostenibles y ofrece pagos accesibles, buscando certificación B Corporation para atraer inversión.

8. MARCO LEGAL Y REGULATORIO DE SOCIEDADES BIC:

- 8.5.1.** *Ley 1901 de 2018* – “Por la cual se crean las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)”: Podrán adoptar la condición BIC todas las sociedades de naturaleza comercial constituidas conforme a la legislación colombiana. La adopción de la condición BIC no implica una modificación de la naturaleza ni del tipo societario (Ley 1901 de 2018, Art. 2).
- 8.5.2.** *Decreto 2046 de 2019, Reglamentario de la Ley 1901 de 2018* – “Por el cual se reglamenta la Ley 1901 de 2018 y se dictan otras disposiciones: La Superintendencia de Sociedades ejercerá respecto de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) las funciones de supervisión establecidas en la Ley 1901 de 2018. Para el efecto, podrá solicitar la información que considere necesaria, realizar visitas administrativas e imponer las sanciones previstas en la ley (Decreto 2046 de 2019, Art. 5).
- 8.5.3.** *Resolución 200-004394 de 2018 de la Superintendencia de Sociedades*: Establece los estándares de referencia para la elaboración del Reporte de Gestión BIC, entre ellos: (i) B Corporation (B Lab) (ii) GRI (Global Reporting Initiative) (iii) ISO 26000 (Responsabilidad Social) (iv) SDG Compass (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y (v) AA1000 (AccountAbility Principles Standard).
- 8.5.4.** *Circular Externa 100-000013 de 2020 de la Superintendencia de Sociedades*: Política de Supervisión de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo.
- 8.5.5.** *Ley 2069 de 2020*– “por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia”: Se considerará la adopción del modelo BIC como criterio para promover el emprendimiento con enfoque de sostenibilidad social y ambiental (Ley 2069 de 2020, Art. 10).
- 8.5.6.** *Circular Externa 100-000007 de 2021 de la Superintendencia de Sociedades*: Plazo para acreditar el cumplimiento del Reporte de Gestión BIC.

- 8.5.7.** *Circular Externa 100-000001 de 2022 de la Superintendencia de Sociedades:* Ampliación del plazo para acreditar el cumplimiento de haber realizado, presentado y publicado el Reporte de Gestión BIC, a más tardar el 31 de mayo de cada año.
- 8.5.8.** *Directiva Presidencial No. 04 de 2022:* medidas para la promoción de las sociedades BIC.
- 8.5.9.** Las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), buscan cumplir compromisos internacionales (Acuerdo de París, etc.) impulsadas por la Agenda 2030 de la ONU.
- 8.5.10.** *Ley 222 de 1995 – “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”:* El informe de gestión deberá contener una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación jurídica, económica y administrativa de la sociedad. El informe deberá incluir igualmente indicaciones sobre: (i) Los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio (ii) La evolución previsible de la sociedad y (iii) las operaciones celebradas con los socios y con los administradores. El informe deberá ser aprobado por la mayoría de los votos de quienes deban presentarlo. A él se adjuntarán las explicaciones o salvedades de quienes no lo compartieren. (Ley 222 de 1995, Art. 47).

9. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD

La inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá (RUES), verificando nombre y códigos en la actividad 6910, correspondiente a Actividades Jurídicas, y ante la DIAN para obtener el RUT y el NIT, son los pasos esenciales para la constitución formal. Se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), lo que permite operar con un socio, situación inicial.

Adoptar la condición de Empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) se alinea con los principios y valores de Tutelante Virtual, que buscan combinar el lucro con un propósito social. La solución LegalTech aspira a mejorar el acceso a la justicia para poblaciones vulnerables, esta condición refuerza este compromiso y otorga ventajas reputacionales ante clientes, inversionistas y futuros empleados, lo cual potenciará nuestro impacto social. La adopción

simultánea de la estructura SAS y la condición de Empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) se analiza tras comparar una SAS Tradicional y una SAS BIC (véase la *Ilustración 51*).

Ilustración 51
Comparación SAS Tradicional y SAS BIC (Beneficio e Interés Colectivo).

Aspecto	SAS (Tradicional)	SAS BIC (Beneficio e Interés Colectivo)
Objeto Social	Actividad comercial con fines de lucro genérico.	Modificar objeto social para incluir actividades de beneficio social, ambiental o comunitario.
Razón Social	Nombre libre según la preferencia de los fundadores.	Incluir "BIC" o "Beneficio e Interés Colectivo" en el nombre; es obligatorio y afecta la identidad de marca.
Costos de Constitución Inicial	Escritura o documento privado de constitución con registro en Cámara de Comercio. Derecho de inscripción nominal (p.ej. ~\$69.000 COP). Matrícula mercantil, RUES, copia de documento (\$6.500-8.100 COP) y mínimos notariales.	Proceso similar a SAS , pero requiere reforma estatutaria: cambiar objeto e incluir "BIC"; implica costos legales y de registro (~\$69.000 COP).
Costos Recurrentes	Renovación anual de matrícula, impuestos normales.	Debe presentar un Reporte BIC anual , lo que implica gastos de preparación, auditoría y publicación.
Inversiones en Sostenibilidad	No hay requerimientos formales más allá de la ley común. Una SAS tradicional puede ir adoptando voluntariamente algunas prácticas, pero no tiene obligación formal de presupuestarlas.	Exige prácticas sostenibles (salarios justos, reciclaje, diversidad, etc.) e inversiones en procesos e infraestructura responsable.
Cumplimiento Regulatorio	Reportes financieros según Ley 222/1995, fiscales según DIAN.	El Reporte BIC incluye indicadores ESG , debe seguir un estándar (GRI, B Lab), ser aprobado en asamblea y reportado vía SIRFIN.
Imagen y Marca	Imagen corporativa tradicional, sin enfoque ESG particular.	Posicionamiento con propósito : fortalece la marca, reputación y atracción para clientes e inversores con enfoque ESG.
Acceso a Financiación	Créditos y apoyos según perfil Mi Pyme (sin preferencias especiales).	Acceso a beneficios legales y financieros , como líneas preferenciales y desempate en licitaciones públicas (Ley 2069/2020).
Régimen Tributario	Obligaciones normales: impuesto de renta, IVA, retenciones según ley.	No hay exenciones tributarias generales , pero reparto de utilidades en acciones no es renta gravable (beneficia trabajadores).
Atracción de Talento	No se mencionan requerimientos o ventajas formales.	Atractiva para talento con enfoque social , útil para reclutar en sectores legales, tecnológicos y éticos.
Alianzas Estratégicas	La SAS tradicional compite solo por precio/calidad técnica.	Mejora relaciones institucionales : valorada en licitaciones, due diligence e inversión de impacto; facilita alianzas con sector público y ONG.

10. REGÍMENES ESPECIALES

No aplica ningún tipo de régimen especial.

11. PRESUPUESTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

El presupuesto inicial de personal de Tutelante Virtual contempla pagos por prestación de servicios de \$3.000.000 mensuales para el CEO y el abogado constitucional, servicios de sistemas por \$1.800.000 mensuales, servicios contables por 2 SMMLV (equivalentes a \$2.847.000 en 2025), e inversión en la agencia de marketing digital de \$121.5 millones anuales. Aunque algunos pagos por prestación de servicios están por debajo del promedio del mercado, la estructura financiera es eficiente frente a las ventas proyectadas, permitiendo que la nómina anual impacte el Flujo de Caja Libre (FCL), pero siendo necesario ampliar el personal en el futuro (especialmente abogados) para manejar el creciente volumen de tutelas y sostener el crecimiento

de los ingresos, que se espera que aumenten de \$405 millones en 2025 a \$1.054,3 millones en 2029, asegurando la viabilidad financiera del negocio a largo plazo.

VII. ANÁLISIS FINANCIERO

1. OBJETIVOS FINANCIEROS

Alcanzar ingresos por \$405.000.000 a través de la venta de acciones de tutela en pensiones y salud; mantener los costos directos por debajo del 10 % de las ventas, proyectados en \$405.000.000; lograr un flujo de caja libre positivo desde el primer año (\$15.862.782 en 2025); alcanzar una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al 20 % (proyectada en 84,23 %); y recuperar la inversión en menos de dos años (estimada en 1,17 años), son metas que evidencian la solidez del modelo. Con una inversión inicial de \$83.320.500 y un Valor Presente Neto (VPN) de \$273.913.439,90, el modelo garantiza rentabilidad sobre el capital aportado y escalabilidad en el tiempo. Estas metas se enmarcan en un crecimiento sostenido de ventas entre el 15 % y el 30 % anual hasta 2029, bajo un escenario de control de inflación y del Índice de Precios al Productor (IPP) por debajo del 4 %, y una tasa de impuesto de renta del 35 %. Estos objetivos reflejan una estructura financiera sólida, respaldada por el crecimiento constante de las utilidades netas, que aumentan de \$55.606.700 en 2025 a \$405.666.366 en 2029. El margen de contribución ponderado es de \$2.200.000, lo cual permite alcanzar el punto de equilibrio con tan solo 118,54 unidades vendidas. El modelo combina alta rentabilidad, bajo riesgo operativo y rápida maduración del capital invertido, constituyéndose como un negocio escalable, con márgenes operativos elevados y una recuperación ágil de la inversión inicial. Actualmente se evalúa la posibilidad de ampliar el capital de trabajo, con el objetivo de maximizar los retornos sin comprometer la sostenibilidad financiera, proyectando flujos de caja crecientes que aseguran la continuidad del negocio en el tiempo.

2. SUPUESTOS ECONÓMICOS PARA LA SIMULACIÓN

- Se parte de una inversión inicial de \$35.000.000, para la simulación financiera, distribuida en equipo de oficina (\$7.000.000), activos intangibles como patentes y software (\$25.000.000), y gastos de puesta en marcha (\$3.000.000).
- Los gastos fijos del primer año ascienden a \$45.682.000, en rubros como el outsourcing contable (\$17.082.000) y el pago y mantenimiento de plataformas digitales (\$24.600.000).
- Se proyecta un crecimiento sostenido en la inversión publicitaria anual, desde \$81.000.000 en 2026 hasta \$155.964.354 en 2029, para respaldar la expansión del modelo de negocio, 100% virtual.
- La simulación se construye con una tasa de descuento del 20 % anual y un horizonte de cinco años (2025–2029). No se contemplan efectos por inflación ni variaciones en la tasa de cambio.
- El modelo se basa en una estructura dual de servicios: acción de tutela pensional (96 %) y acción de tutela en salud (4 %).
- Los márgenes unitarios proyectados son de \$2.250.000 y \$900.000, respectivamente, con un margen de contribución ponderado de \$2.200.000.
- El punto de equilibrio se alcanza con 118,54 unidades vendidas, lo que representa una barrera de entrada baja en función de la demanda potencial.
- El ingreso mínimo anual proyectado para cubrir los costos fijos asciende a \$289.757.777,78.
- Esta estructura permite proyectar estabilidad desde el inicio de operaciones, facilitando el control de desviaciones en el corto plazo, mientras se valida la hipótesis de mercado con un enfoque conservador, con tasas estables y costos controlados.

Hay una planificación financiera precisa por el entorno de baja volatilidad y las decisiones están guiadas por datos, con el objetivo de construir una operación financieramente

sostenible, como se muestra en el Anexo VI. [PLANTILLA IFI PN v1 | ANEXO VI. Simulador Financiero Simplificado.xlsx](#)

2.1. PROYECCIÓN DE VENTAS

Las ventas proyectadas de Tutelante Virtual crecen progresivamente desde \$405.000.000 en 2025 hasta \$1.054.319.039 en 2029, con ingresos intermedios de \$483.448.500 en 2026, \$599.828.860 en 2027 y \$779.821.784 en 2028. Este comportamiento refleja una tasa de crecimiento compuesto anual superior al 20 %.

Este crecimiento sostenido se fundamenta en una propuesta de valor clara y especializada. Aunque el modelo contempla dos líneas de servicio, la acción de tutela pensional representa la principal fuente de ingresos, dado que su monetización depende del resultado obtenido. Por su parte, la acción de tutela en salud constituye una segunda fuente de ingresos, relevante por su alto valor social y alineación con el propósito BIC. La solidez proyectada en los ingresos permite cumplir oportunamente con los compromisos financieros, mantener flujos de caja positivos y promover una reinversión eficiente. El crecimiento constante consolida el modelo en su nicho dentro del sector LegalTech, y abre paso a una expansión estratégica, especialmente mediante la captura de demanda insatisfecha. La escalabilidad del negocio se sustenta en la oferta de servicios jurídicos altamente especializados, lo cual garantiza retornos sostenibles en el mediano y largo plazo.

2.2. PROYECCIÓN DE GASTOS DE MERCADEO

Los gastos de mercadeo inician con una inversión de \$10.125.000 mensuales durante el primer trimestre, lo que representa un total de \$30.375.000 dentro del capital de trabajo inicial. Posteriormente, estos gastos crecen de forma proporcional a los ingresos proyectados: \$81.000.000 en 2026, \$99.667.605 en 2027, \$128.000.000 en 2028 y \$155.964.354 en 2029.

Este incremento progresivo responde a una estrategia de posicionamiento sostenido, respaldada por la rentabilidad del proyecto. Aunque representan solo una fracción del total de gastos operativos, estas inversiones son clave para garantizar una tasa de conversión estable

dentro del segmento de servicios jurídicos digitales. La inversión se orienta al posicionamiento estratégico de la marca, con el objetivo de atraer usuarios de alto valor y diferenciar la propuesta, especialmente durante las etapas iniciales, en las que el modelo aún no es ampliamente reconocido en el mercado digital. Se optimiza el Costo de Adquisición de Cliente (CAC), asegurando eficiencia en cada campaña y fortaleciendo la sostenibilidad financiera. Esta estrategia permite construir reputación digital, consolidar la confianza del usuario y asegurar el crecimiento a largo plazo.

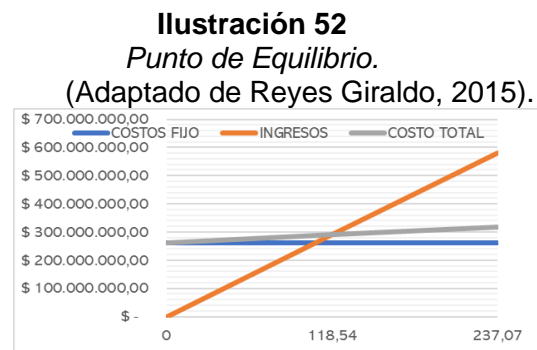
2.3. PROYECCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de operación se inician con una inversión de \$3.375.000 en el año cero, destinada al desarrollo de plataformas digitales. Los costos de ventas aumentan proporcionalmente al crecimiento del servicio: \$40.500.000 en 2025, \$48.344.850 en 2026, \$59.982.886 en 2027, \$77.982.178 en 2028 y \$105.431.904 en 2029. Este incremento refleja una relación directa con la expansión proyectada del modelo de negocio. A pesar del aumento en los costos, el alto margen bruto —que pasa de \$364.500.000 en 2025 a \$952.887.135 en 2029— evidencia una estructura altamente rentable, con costos controlables que permiten mantener la competitividad. La estrategia financiera se centra en evaluar y ajustar los costos variables de forma flexible, en función de la demanda, sin comprometer los márgenes. Asimismo, se busca estructurar procesos operativos escalables que mantengan la eficiencia a medida que aumenta el volumen de usuarios, y garantizar la sostenibilidad mediante el control de costos y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas.

2.4. PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos incluyen outsourcing contable (\$17.082.000 anuales), mantenimiento (\$1.440.000), dominio y hosting (\$1.440.000) y suscripciones a plataformas (\$24.600.000), sumando \$44.562.000 en el primer año. Estos gastos aumentan moderadamente en los años siguientes: \$47.416.980 en 2026, \$49.033.112 en 2027,

\$50.591.364 en 2028 y \$53.035.043 en 2029. Aunque su crecimiento es leve, constituyen un componente clave para alcanzar y mantener el punto de equilibrio (véase la *Ilustración 52*).



Al tratarse de gastos fijos, su previsibilidad facilita el control presupuestal y la planificación operativa de mediano plazo. La estrategia se enfoca en asignar recursos estratégicos para garantizar la operación administrativa, con énfasis en la digitalización y en la tercerización eficiente de procesos. Esta estrategia logra flexibilizar la estructura operativa, mejorando la eficiencia en la gestión del gasto mientras mantiene una operación ágil y adaptable. Esto garantiza la continuidad financiera y potencia una escalabilidad rentable para el negocio.

3. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

La inversión total en el año cero asciende a \$83.320.500, distribuida en activos fijos (\$35.000.000), capital de trabajo (\$48.320.500) y desarrollo tecnológico. Los activos fijos incluyen activos intangibles (\$25.000.000), equipo de oficina (\$7.000.000) y licencias digitales especializadas. El financiamiento se estructura con el crédito de \$60.000.000 y \$23.320.500 en aportes de capital propio, priorizando la inversión en herramientas digitales y operación, en sintonía con la naturaleza LegalTech del modelo. El nivel de apalancamiento inicial se considera manejable, en función de las proyecciones de rentabilidad y liquidez. La estrategia de inversión se centra en asignar capital a activos clave que potencien la tecnología y el talento como pilares del modelo. Asimismo, busca apalancar la inversión inicial con un nivel de deuda saludable para maximizar el retorno sobre el capital propio y estructurar una base financiera sólida que garantice sostenibilidad operativa desde el inicio.

4. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros reflejan un crecimiento sostenido: el activo total aumenta de \$83 millones en 2025 a \$647 millones en 2029, el pasivo crece de \$109 millones a \$218 millones, y el patrimonio se incrementa significativamente de \$23 millones a \$429 millones.

Estos resultados indican una gestión eficiente del flujo de caja y de una reinversión eficaz. La utilidad neta inicia en \$55 millones en 2025 y crece hasta \$405 millones en 2029, respaldando un sólido crecimiento patrimonial. De este modo, se trata de un modelo de negocio escalable con niveles controlados de endeudamiento progresivo.

La estrategia financiera se orienta a mantener un modelo patrimonialmente sólido, priorizando la reinversión de utilidades para fomentar el crecimiento orgánico. Se busca fortalecer el balance mediante un aumento de los activos líquidos y reducir la dependencia de fuentes de financiamiento externas. Además, se procura construir valor a largo plazo, consolidando el patrimonio asegurando sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

5. ESTADO DE RESULTADOS

La utilidad neta proyectada crece de \$55.606.700 en 2025 a \$405.666.366 en 2029. La utilidad antes de impuestos aumenta de \$78.009.000 a \$624.999.549, mientras que los impuestos se incrementan de \$22.402.300 a \$219.333.183 (véase la *Ilustración 53*).

Ilustración 53
Estado de Resultados.
(Adaptado de Reyes Giraldo, 2015).

	ESTADO DE RESULTADOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 405.000.000,0	\$ 483.448.500,0	\$ 599.862.898,8	\$ 779.821.768,4	\$ 1.054.319.030,9
COSTO VENTAS	\$ 40.500.000,0	\$ 47.972.250,0	\$ 59.293.701,0	\$ 76.340.640,0	\$ 102.220.117,0
UTILIDAD BRUTA	\$ 364.500.000,0	\$ 435.476.250,0	\$ 540.569.197,8	\$ 703.481.128,4	\$ 952.098.913,9
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 93.600.000,0	\$ 97.156.800,0	\$ 100.460.131,2	\$ 104.478.536,4	\$ 108.657.677,9
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 45.682.000,0	\$ 47.417.916,0	\$ 49.030.125,1	\$ 50.991.330,1	\$ 53.030.983,4
OTROS GASTOS	\$ 121.500.000,0	\$ 81.000.000,0	\$ 96.689.700,0	\$ 119.972.579,8	\$ 155.964.353,7
DEPRECIACIÓN	\$ 7.000.000,0	\$ 7.000.000,0	\$ 7.000.000,0	\$ 7.000.000,0	\$ 7.000.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 96.718.000,0	\$ 202.901.534,0	\$ 287.389.241,5	\$ 421.038.682,0	\$ 627.445.899,0
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12.000.000,0	\$ 10.387.443,6	\$ 8.452.375,8	\$ 6.130.294,6	\$ 3.343.797,0
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 84.718.000,0	\$ 192.514.090,4	\$ 278.936.865,6	\$ 414.908.387,5	\$ 624.102.101,9
IMPUESTOS	\$ 29.651.300,0	\$ 67.379.931,7	\$ 97.627.903,0	\$ 145.217.935,6	\$ 218.435.735,7
UTILIDAD NETA	\$ 55.066.700,0	\$ 125.134.158,8	\$ 181.308.962,7	\$ 269.690.451,9	\$ 405.666.366,3

Este comportamiento refleja una notable eficiencia tributaria y operativa. El margen bruto promedio del 90% y el margen operativo del 50% son indicadores clave de la rentabilidad del

modelo. El control efectivo de costos y gastos frente al crecimiento de las ventas es esencial para mantener márgenes positivos y en expansión.

La estrategia financiera se enfoca en desarrollar un modelo de rentabilidad consistente, con márgenes netos en constante crecimiento. Se prioriza maximizar las utilidades operativas sin sobrecargar la estructura, a través de una gestión eficiente de los recursos. El objetivo es consolidar un negocio financieramente saludable, capaz de generar valor económico sostenible desde el primer año de operación.

6. BALANCE GENERAL

El activo total proyectado crece de \$83.320.500 en 2025 a \$647.422.601 en 2029, impulsado principalmente por el aumento de caja/bancos y activos fijos netos. El pasivo total evoluciona de \$60.000.000 a \$218.435.736, mientras que el patrimonio experimenta un notable crecimiento, pasando de \$23.320.500 a \$428.986.865 (véase la *Ilustración 54*).

Ilustración 54
Balance General.
(Adaptado de Reyes Giraldo, 2015).

	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
BALANCE						
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 48.320.500,00	\$ 131.975.717,80	\$ 237.096.469,61	\$ 318.908.838,42	\$ 447.947.872,65	\$ 647.422.601,94
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 28.000.000,00	\$ 35.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 35.000.000,00	\$ 28.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 83.320.500,00	\$ 159.975.717,80	\$ 258.096.469,61	\$ 332.908.838,42	\$ 454.947.872,65	\$ 647.422.601,94
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 29.651.300,0	\$ 67.379.931,7	\$ 97.627.903,0	\$ 145.217.935,6	\$ 218.435.735,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 29.651.300,0	\$ 67.379.931,7	\$ 97.627.903,0	\$ 145.217.935,6	\$ 218.435.735,7
Obligaciones Financieras	\$ 60.000.000,00	\$ 51.937.217,80	\$ 42.261.879,17	\$ 30.651.472,80	\$ 16.718.985,16	\$ 0,00
PASIVO	\$ 60.000.000,00	\$ 81.588.517,80	\$ 109.641.810,82	\$ 128.279.375,77	\$ 161.936.920,78	\$ 218.435.735,68
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 23.320.500,00	\$ 23.320.500,00	\$ 23.320.500,00	\$ 23.320.500,00	\$ 23.320.500,00	\$ 23.320.500,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 55.066.700,0	\$ 125.134.158,8	\$ 181.308.962,7	\$ 269.690.451,9	\$ 405.666.366,3
TOTAL PATRIMONIO	\$ 23.320.500,00	\$ 78.387.200,00	\$ 148.454.658,79	\$ 204.629.462,65	\$ 293.010.951,86	\$ 428.986.866,26
TOTAL PAS + PAT	\$ 83.320.500,00	\$ 159.975.717,80	\$ 258.096.469,61	\$ 332.908.838,42	\$ 454.947.872,65	\$ 647.422.601,94
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Este crecimiento patrimonial refleja una alta retención de utilidades a partir de un capital inicial relativamente bajo. La liquidez constante y el bajo nivel de endeudamiento al cierre (33% sobre activos) indican una posición financiera sólida, lo que brinda capacidad para futuras expansiones.

La estrategia financiera se enfoca en proyectar estabilidad mediante el aumento de activos y el fortalecimiento del capital contable. Se presta especial atención al monitoreo del

apalancamiento, manteniendo una relación equilibrada entre pasivos y patrimonio. Además, se busca generar confianza financiera, construyendo una empresa solvente que sea atractiva para potenciales inversionistas en el futuro.

7. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja libre del proyecto es positivo cada año: \$15.862.782 en 2025, \$71.493.877 en 2026, \$142.288.609 en 2027, \$199.226.421 en 2028 y \$288.582.905 en 2029. La inversión neta se mantiene constante hasta el cuarto año y se reduce a cero en el quinto, lo que permite cubrir la deuda inicial, y reinvertir los recursos sin necesidad de endeudamiento adicional (véase la *Ilustración 55*).

Ilustración 55
Flujo de Caja.
(Adaptado de Reyes Giraldo, 2015).

	AÑO 0	CAPITAL INVERTIDO				
		2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	\$ 48.320.500	\$ 131.975.718	\$ 237.096.470	\$ 318.908.838	\$ 447.947.873	\$ 647.422.602
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 29.651.300	\$ 67.379.932	\$ 97.627.903	\$ 145.217.936	\$ 218.435.736
KTNO	\$ 48.320.500	\$ 102.324.418	\$ 169.716.538	\$ 221.280.935	\$ 302.729.937	\$ 428.986.866
Activo Fijo Neto	\$ 35.000.000	\$ 28.000.000	\$ 21.000.000	\$ 14.000.000	\$ 7.000.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 7.000.000	\$ 14.000.000	\$ 21.000.000	\$ 28.000.000	\$ 35.000.000
Activo Fijo Bruto	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 83.320.500	\$ 130.324.418	\$ 190.716.538	\$ 235.280.935	\$ 309.729.937	\$ 428.986.866
		CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
EBIT		\$ 96.718.000,0	\$ 202.901.534,0	\$ 287.389.241,5	\$ 421.038.682,0	\$ 627.445.899,0
Impuestos		\$ 33.851.300,0	\$ 71.015.536,9	\$ 100.586.234,5	\$ 147.363.538,7	\$ 219.606.064,6
NOPLAT		\$ 62.866.700,0	\$ 131.885.997,1	\$ 186.803.006,9	\$ 273.675.143,3	\$ 407.839.834,3
Inversión Neta		\$ -47.003.917,8	\$ -60.392.120,1	\$ -44.564.397,5	\$ -74.449.001,6	\$ -119.256.929,2
Flujo de Caja Libre del período		\$ 15.862.782	\$ 71.493.877	\$ 142.238.609	\$ 199.226.142	\$ 288.582.905

La generación constante de flujo de caja confirma la solvencia operativa del negocio, incluso en un escenario de crecimiento agresivo tanto en ventas como en gastos. Este flujo estable de caja permite financiar la operación y expansión, asegurando liquidez constante, mitigando riesgos y garantizando el cumplimiento de las obligaciones financieras. De esta manera, se fomenta un crecimiento saludable, con capacidad de reinversión sin recurrir a financiamiento adicional.

8. INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 84,23%, significativamente superior a la tasa de descuento del 20%. El Valor Presente Neto (VPN) alcanza los \$273.913.439,90, lo que confirma la creación de valor financiero. El periodo de recuperación es de tan solo 1,17 años, validando la decisión de inversión desde cualquier perspectiva financiera. El alto retorno, la rápida recuperación de la inversión y el bajo riesgo operativo consolidan el modelo de negocio como un proyecto altamente rentable y financieramente viable.

Los indicadores sobresalientes validan las decisiones de inversión, superando ampliamente los mínimos exigidos. Al evaluar los retornos exponenciales, se destaca la viabilidad del modelo, que representa una inversión inteligente, generando valor sostenible y ofreciendo atractividad para escalabilidad e impacto social, que es un objetivo principal.

9. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La estructura financiera del proyecto contempla una deuda de \$60.000.000 a cinco años y un aporte de \$23.320.500 de los emprendedores. La deuda representa el 72% de la inversión inicial, mientras que el capital propio cubre el 28%. La relación deuda/patrimonio inicial es de 2,57 a 1, disminuyendo conforme se amortiza el crédito. La generación temprana de flujo de caja permite afrontar las obligaciones financieras sin comprometer la operación, manteniendo una estructura de capital sostenible.

Se combina deuda y capital propio de manera estratégica, reduciendo el riesgo financiero y maximizando la rentabilidad. La financiación se gestiona de manera responsable, priorizando la amortización con el flujo de caja operativo. El apalancamiento se estructura de forma saludable, permitiendo financiar de manera sostenible la consolidación y el crecimiento del negocio.

10. EVALUACIÓN FINANCIERA

El negocio genera valor desde el primer año, con una utilidad neta de \$55 millones y un flujo libre de \$15 millones. A partir del segundo año, se consolida la rentabilidad con ingresos superiores a \$483 millones y utilidades netas por encima de \$125 millones.

En el largo plazo, el crecimiento de ventas, junto con el control de gastos, lleva a utilidades netas superiores a \$400 millones en 2029. La baja inversión inicial, rápida recuperación y altos márgenes hacen que el proyecto no solo sea rentable, sino también atractivo para inversionistas.

Se contempla la reinversión de utilidades, con el fin de expandir la operación y aumentar la penetración de mercado. Se apuesta por una solución LegalTech sostenible financiera y socialmente.

10.1. Evaluación de las Proyecciones Financieras

10.1.1. Aspectos Clave

Las proyecciones financieras presentadas son coherentes y reflejan un crecimiento sostenido en los ingresos de Tutelante Virtual entre 2025 y 2029:

- *Ventas Anuales:* Crecen de \$405,000,000 en 2025 a \$1,054,319,030.93 en 2029, impulsadas por incrementos en cantidades (15%-30% anual) y precios ajustados por inflación (3.8%-4%).
- *Costos Anuales:* Aumentan de \$40,500,000 en 2025 a \$102,220,117.01 en 2029, con ajustes por IPP (3% anual).
- *Margen Operativo:* Se incrementa de \$364,500,000 a \$952,098,913.92, mostrando una utilidad operativa sólida (de \$96,718,000 a \$627,445,898.97).
- *Utilidad Neta:* Crece de \$55,066,700 en 2025 a \$405,666,366.26 en 2029, tras impuestos (35%).

Sin embargo, las proyecciones se basan en un único escenario (optimista), lo que limita su robustez y podría subestimar riesgos asociados a variables clave.

10.1.2. Análisis de Sensibilidad y Escenarios Alternativos

Para fortalecer las proyecciones, se hará lo siguiente:

1. *Análisis de Sensibilidad:* Evaluar el impacto de variaciones en variables clave:
 - *Demanda:* Las cantidades proyectadas (e.g., 179.4 acciones de tutela pensión en 2026) podrían variar $\pm 10\%$. Si la demanda cae un 10% (a 161.46), los

ingresos de 2026 se reducirían de \$483,448,500 a \$435,103,650, afectando el margen operativo.

- Tasa de Conversión: Si la tasa de conversión (e.g., usuarios que completan casos) baja del 50% estimado a 40%, los ingresos podrían reducirse un 20%.
- Costo de Adquisición de Clientes (CAC): El presupuesto de marketing (\$121,500,000 en 2025) podría aumentar un 10% por usuario (e.g., de \$121,500 a \$133,650 por usuario), afectando la utilidad neta.
- Tasas de Interés: El costo del préstamo (20%) podría subir al 22%, incrementando los gastos financieros (e.g., de \$12,000,000 a \$13,200,000 en 2025).
- Crecimiento de Costos: Si el IPP sube al 5% (en lugar de 3%), los costos anuales de 2026 aumentarían de \$47,972,250 a \$50,370,862.50.

Se sugiere modelar estos impactos con una matriz de sensibilidad para cada variable, ajustando $\pm 10\%$ y evaluando el efecto en la utilidad neta.

10.2. *Escenarios Alternativos:* Desarrollamos tres (3) escenarios:

10.2.1. Escenario Pesimista: Crecimiento en cantidades del 5% (en lugar de 15%-30%), inflación al 5%, y tasas de interés al 22%. Esto podría reducir los ingresos de 2026 a \$420,000,000 y la utilidad neta a \$90,000,000.

10.2.2. Escenario Base: Mantener las tasas actuales (15%-30% de crecimiento, inflación 3.8%-4%), proyectando ingresos de \$483,448,500 y utilidad neta de \$125,134,158.79 en 2026.

10.2.3. Escenario Optimista: Crecimiento del 20%-40%, inflación al 3%, y tasas de interés al 18%, aumentando los ingresos de 2026 a \$510,000,000 y la utilidad neta a \$140,000,000.

Estos escenarios deben incluirse en el simulador financiero para ofrecer una visión más completa de los riesgos y oportunidades.

Se analiza cómo las fluctuaciones de variables clave afectan la rentabilidad proyectada para 2026. Primero, establecimos un "valor base" para cada variable, como la demanda, la tasa de conversión, el CAC, las tasas de interés y el crecimiento de costos. Luego, simulamos un escenario de estrés, calculando las variaciones del -10% y +10% sobre cada una de estas variables. Con estos escenarios de variabilidad, proyectamos el impacto monetario en nuestros ingresos y utilidad neta para el año 2026. Para ello, utilizamos las proyecciones financieras base de ingresos y utilidad neta, ajustándolas según la naturaleza de cada variable. Por ejemplo, cambios en la demanda y la tasa de conversión impactan directamente los ingresos y, por ende, la utilidad, mientras que el CAC, las tasas de interés y el crecimiento de costos afectan directamente las líneas de gastos, modificando la utilidad neta.

Un análisis de sensibilidad para el año 2026 revela cómo las variaciones en las variables clave impactan los ingresos y la utilidad neta. Una variación del $\pm 10\%$ en la demanda de tutelas de pensión (base: 179.4 unidades) proyecta ingresos entre \$435,103,650 y \$531,793,350, y una utilidad neta de \$112,620,742.91 a \$137,647,574.67. Respecto a la tasa de conversión (base: 50%), un cambio del $\pm 10\%$ implicaría ingresos entre \$386,758,800 y \$580,138,200, y una utilidad neta de \$100,107,391.03 a \$150,161,086.55. El Costo de Adquisición de Cliente (CAC), con un valor base de \$121,500, no afecta los ingresos, pero una variación del $\pm 10\%$ impactaría la utilidad neta, situándola entre \$126,369,008.79 (con CAC menor) y \$123,899,308.79 (con CAC mayor). De manera similar, las tasas de interés (base: 20%) y el crecimiento de costos (IPP) (base: 3%) impactan la utilidad neta: para las tasas de interés, esta oscilaría entre \$126,172,453.14 (con tasas menores) y \$124,095,864.44 (con tasas mayores); para el crecimiento de costos, la utilidad neta se proyecta entre \$125,333,821.29 (con menor crecimiento) y \$124,934,496.29 (con mayor crecimiento).

Para evaluar el desempeño financiero de Tutelante Virtual, se desarrolló una metodología que crea tres escenarios alternativos: El escenario Pesimista consideró un crecimiento del 5% anual, una inflación del 5% y una tasa de interés del 22%. El escenario Base mantuvo los valores originales del documento, con un crecimiento entre el 15% y el 30%, inflación entre el 3.8% y el 4%, y una tasa de interés del 20%. Finalmente, el escenario Optimista estableció un crecimiento entre el 20% y el 40%, una inflación del 3% y una tasa de interés del 18%.

Los cálculos para cada escenario se basaron en los datos originales de ventas anuales (\$405,000,000 en 2025, hasta \$1,054,319,030.93 en 2029), costos anuales (\$40,500,000 en 2025, hasta \$102,220,117.01 en 2029) y utilidad neta (\$55,066,700 en 2025, hasta \$405,666,366.26 en 2029). Las proyecciones se ajustaron considerando el impacto en cantidades, precios (por inflación), costos (por IPP y crecimiento), y gastos financieros (por la tasa de interés). Estos resultados, obtenidos mediante interpolación y extrapolación, simulaban la influencia de cada variable en las proyecciones anuales.

Los resultados proyectados de 2025 a 2029 muestran que el escenario Pesimista representa un crecimiento conservador con una utilidad neta de \$170,000,000 en 2029. El escenario Base refleja las proyecciones originales, con una utilidad neta de \$405,666,366.26 en 2029. El escenario Optimista, con parámetros favorables, proyecta una utilidad neta de \$450,000,000 en 2029. Este análisis de escenarios proporciona una visión de los riesgos y oportunidades financieras, facilitando la planificación estratégica.

10.2. Evaluación Financiera: Análisis y Recomendaciones

10.2.1. Evaluación de los Indicadores Financieros

La evaluación financiera presenta indicadores positivos:

- Valor Presente Neto (VPN): \$273,913,439.90, indicando que el proyecto genera valor significativo frente a la tasa de evaluación del 20%.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): 84.23%, muy superior al costo de capital (20%), lo que sugiere alta rentabilidad.

- Periodo de Recuperación: 1.17 años, mostrando una rápida recuperación de la inversión inicial (\$83,320,500).
- Punto de Equilibrio: 118.54 unidades (\$289,757,777.78 en ventas), un nivel alcanzable dado las proyecciones de 171 unidades en 2025.

Sin embargo, faltan justificaciones técnicas para respaldar estos cálculos:

- No se explica cómo se determinó la tasa de evaluación del proyecto (20%).
- El periodo de recuperación (1.17 años) no está acompañado de una explicación metodológica clara.

10.2.2. Recomendaciones: Justificación Técnica y Benchmarks

Justificación del Costo de Capital:

- La tasa de evaluación del 20% debe justificarse con un cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC). Basado en los datos: i) Costo de la deuda: 20% (tasa del préstamo), ii) Costo del patrimonio: Estimado en 25% (considerando el riesgo de un startup LegalTech en Colombia), iii) Estructura de capital: Pasivo/Activos (72%) y Patrimonio/Activos (28%) en 2025, iv) $WACC = (0.72 \times 20\%) + (0.28 \times 25\%) \times (1 - 0.35) = 14.4\% + 4.55\% = 18.95\%$. La tasa de 20% está cerca del WACC calculado, pero se recomienda incluir este cálculo en el informe y compararlo con *Benchmarks* del sector LegalTech (e.g., tasas de descuento de 15%-25% para startups tecnológicas en mercados emergentes, según estándares de 2025), y v) El WACC se calculó aplicando la fórmula promedio ponderado del costo de capital. Se multiplicó el peso de la deuda por su costo, se sumó al resultado de multiplicar el peso del patrimonio por su costo, y este último componente se ajustó por la tasa de impuestos para reflejar el beneficio fiscal de la deuda. El resultado de 18.95% representa el costo promedio que la empresa tiene para financiar sus activos a través de una

combinación de deuda y capital, siendo este el retorno mínimo que la empresa debería generar para satisfacer a sus inversores.

El "Benchmark Sector LegalTech" de 15%-25% sirve como un rango de referencia para comparar el WACC calculado de la empresa con el promedio de su industria.

1. Explicación del VPN:

- El VPN (\$273,913,439.90) se calcula como la suma de los flujos de caja descontados menos la inversión inicial:
 - Flujos de Caja Libre (2025-2029): \$15,862,782.20, \$71,493,876.95, \$142,238,609.44, \$199,226,141.76, \$288,582,905.10.
 - Inversión Inicial: \$83,320,500.
 - Fórmula: $VPN = \sum (\text{Flujo de Caja} / (1 + 0.2)^t) - \text{Inversión Inicial}$.

Se recomienda incluir esta fórmula en el documento, desglosando cada flujo descontado (e.g., 2025: \$13,218,985.16), y explicar que el VPN positivo indica que el proyecto supera el costo de capital.

2. Periodo de Recuperación:

- El periodo de recuperación (1.17 años) se calcula acumulando flujos de caja hasta igualar la inversión inicial:
 - Inversión Inicial: \$83,320,500.
 - Flujo de Caja 2025: \$15,862,782.20 (restante: \$67,457,717.80).
 - Flujo de Caja 2026: \$71,493,876.95 (cubre el resto en 0.17 años).
 - Total: $1 + (67,457,717.80 / 71,493,876.95) = 1.17$ años.

Se sugiere detallar este cálculo y compararlo con *Benchmarks* del sector (e.g., periodos de recuperación de 1-2 años para startups similares, según datos de mercado de 2025).

Se evidencia un crecimiento de ingresos de \$405.000.000 en 2025 a \$1.054.319.030,93 en 2029, con un Valor Presente Neto (VPN) de \$273.913.439,90 y una Tasa Interna de Retorno

(TIR) del 84,23%. Incluye un análisis de sensibilidad sobre variables como demanda, tasa de conversión, CAC, tasas de interés y costos, así como escenarios alternativos (pesimista, base, optimista). La tasa de descuento del 20% se justifica con un WACC estimado en 18,95% y referencias del sector LegalTech (15%-25%). Se documentan además el cálculo del VPN, el periodo de recuperación (1,17 años) y el punto de equilibrio. Las mejoras, vigentes desde el 23 de mayo de 2025, fortalecen la toma de decisiones financieras y optimizan el impacto social.

Las proyecciones financieras del modelo evidencian un crecimiento sostenido entre 2025 y 2029, con ventas anuales que ascienden de \$405.000.000 a \$1.054.319.030, impulsadas por aumentos en cantidades (15%-30%) y precios ajustados por inflación (3.8%-4%). Los costos, ajustados por el IPP (3%), crecen de \$40.500.000 a \$102.220.117, mientras que el margen operativo pasa de \$364.500.000 a \$952.098.913, y la utilidad neta después de impuestos (35%) de \$55.066.700 a \$405.666.366. Se incorporó un análisis de sensibilidad que contempla variaciones en la demanda, tasa de conversión, CAC, tasas de interés y costos operativos, integrando escenarios pesimistas, base y optimista.

En cuanto a la evaluación financiera, el modelo arroja un Valor Presente Neto (VPN) de \$273.913.439,90 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 84.23%, superando ampliamente la tasa de descuento del 20%, que se justifica con un WACC del 18.95% conforme a Benchmarks del sector LegalTech (15%-25%). El periodo de recuperación es de 1.17 años, y el punto de equilibrio se alcanza con 118.54 unidades (\$289.757.777,78).

11. EFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Para visibilizar nuestro enfoque sostenible, respondemos a las preguntas del B Impact Assessment de B Lab (s.f.), una herramienta que evalúa el desempeño empresarial en las áreas clave de: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes.

Igualmente, nuestras acciones fueron alineadas con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual establece 17 Objetivos (Naciones Unidas, 2015), inspirados en una visión

integral del impacto, tuvimos en cuenta el concepto del 'Triple Bottom Line', popularizado por Elkington (1997) y seleccionamos Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), que medirán nuestro avance en estas áreas, lo que nos permitió tener una perspectiva integral de la contribución real y efectiva que se espera realizar con el modelo de negocio.

Para cada pilar de impacto, definimos primero la visión estratégica de Tutelante Virtual (Dimensión) que, se ancla al marco del B Impact Assessment (Pilar), una autoevaluación práctica (Pregunta/Respuesta BIA) que muestra la realidad actual y los compromisos futuros, mientras que el "Aporte Principal" presenta un resumen de la relevancia. Finalmente, conectamos el pilar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) específicos, detallando KPIs concretos (Agenda 2030 y Post-2030) con medición, periodicidad y fuentes.

Se fundamente en una gobernanza ética y transparente (ODS 16, 17), aspirando a ser Empresa B y fomentando las alianzas con diversos actores (véase la *Ilustración 56*).

Ilustración 56
Dimensión de Gobernanza.

Dimensión	Pilar	B Impact Assessment de B Lab. (s.f.)		Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Agenda 2030 y Post-2030	
		Pregunta	Respuesta	Aporte Principal	Objetivo y Medición
De Gobernanza: Tutelante Virtual operará con ética y transparencia, aspirando a certificarse como Empresa B. Enfocará su gobernanza en la rendición de cuentas, evaluación de desempeño y mejora continua. Colabora con el Estado y entes.	Gobernanza	¿Qué porcentaje de tu equipo directivo es evaluado por escrito en su desempeño en relación con objetivos corporativos, sociales y ambientales?	Como empresa en sus primeras etapas, actualmente no contamos con un proceso formalizado de evaluación escrita del desempeño del equipo directivo. Sin embargo, estamos comprometidos a establecer prácticas de gobernanza que incluyan evaluaciones periódicas en línea con nuestros objetivos sociales y ambientales.	Este pilar asegura que Tutelante Virtual opere con ética, transparencia y rinda cuentas, fortaleciendo la confianza y contribuyendo a la solidez institucional y la colaboración efectiva.	ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Puntuación en evaluación de transparencia y ética. Medición: Puntuación obtenida (ej. en certificación B Corp., si aplica). Periodicidad: Anual/Bianual (según ciclo de certificación/evaluación). Fuente: Entidad certificadora (ej. B Lab) o evaluador externo.
					ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos, ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Número de alianzas estratégicas claves establecidas. Medición: Número de alianzas activas con organizaciones sociales, entidades gubernamentales y otros actores. Periodicidad: Trimestral. Fuente: Registros internos de gestión de alianzas.

Su pilar social es integral: empoderando a comunidades vulnerables con acceso a justicia y educación en derechos (ODS 3, 4, 10, 16), promoviendo el bienestar y desarrollo de sus trabajadores (ODS 8), y buscando un impacto positivo y medible en la vida de los clientes (véase la *Ilustración 57*).

Ilustración 57
Dimensión Social.

Dimensión	Pilar	B Impact Assessment de B Lab. (s.f.)		Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Agenda 2030 y Post-2030	
		Pregunta	Respuesta	Aporte Principal	Objetivo y Medición
Social: Tutelante Virtual promueve el acceso a la justicia para personas vulnerables mediante asesoría legal personalizada en pensiones, salud y otros derechos sociales. Generará empleo en el Sector LegalTech. Usará tecnología para ofrecer un servicio accesible, eficiente y educativo, disponible 24/7. Trabaja con ONG y organizaciones sociales para llegar a comunidades subrepresentadas, brindando servicios pro-bono, apoyo legal y programas formativos. Medirá su impacto social por la fidelización de usuarios, el crecimiento de su base y el cambio positivo en sus vidas.	Trabajadores	¿Qué porcentaje de la empresa es propiedad de trabajadores a tiempo completo (excluyendo fundadores y ejecutivos)?	En esta fase inicial, la propiedad de la empresa está en manos de los fundadores y ejecutivos. No obstante, planeamos implementar un modelo de participación accionarial para empleados a tiempo completo en el futuro, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y comprometido.	Este pilar se enfoca en el bienestar, desarrollo y compromiso del equipo interno, fundamental para un trabajo decente y el crecimiento sostenible de la organización.	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico (Componente Interno), ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Tasa de satisfacción de los empleados. Medición: Porcentaje de satisfacción (basado en encuestas anónimas). Periodicidad: Semestral. Fuente: Encuestas internas de clima laboral. KPI 2 (Post-2030): Porcentaje de trabajadores con acceso a programas de desarrollo profesional y esquemas de participación en beneficios/propiedad. Medición: Porcentaje del total de empleados. Periodicidad: Anual. Fuente: Registros de Recursos Humanos y documentación de planes de incentivos.
	Comunidad:	¿Qué porcentaje del equipo directivo proviene de poblaciones subrepresentadas? (Esto incluye mujeres, minorías, poblaciones previamente excluidas, personas con discapacidades y/o personas que viven en comunidades de bajos ingresos.).	Actualmente, el equipo directivo está compuesto por una fundadora que proviene de una comunidad que inició como Leprocomio, por lo que Estamos comprometidos a fomentar la diversidad en todos los niveles de la organización. El establecimiento del leprocomio de Contratación, ubicado en el municipio de Contratación (Santander), se remonta a la Ley 104 de 1890, que dispuso el aislamiento de los enfermos de lepra. Posteriormente, el Decreto 14 de 1905 reorganizó la administración de los lazaretos, incluyendo el de Contratación, estableciendo medidas para el aislamiento de los afectados por la Lepra. En 1934, el Decreto 2116 definió los límites del Lazareto de Contratación. Finalmente, en 1970, el Decreto 2575 estableció normas para el funcionamiento de los Sanatorios de Agua de Dios y Contratación, otorgándoles personería jurídica y autonomía administrativa.	Este pilar se centra en el impacto directo de Tutelante Virtual en la sociedad, especialmente en poblaciones vulnerables, mediante el acceso a la justicia, la educación y la promoción de la equidad.	ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas (Acceso a la Justicia), ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Número de tutelas pro-bono gestionadas para poblaciones vulnerables. Medición: Número total de tutelas. Periodicidad: Trimestral. Fuente: Sistema de gestión de casos de la plataforma. ODS 10: Reducción de las Desigualdades, ONU (2015). KPI 1 (Post-2030): Porcentaje del equipo (directivo y general) que proviene de poblaciones subrepresentadas. Medición: Porcentaje, con metas de incremento. Periodicidad: Anual. Fuente: Autodeclaración y registros internos de Recursos Humanos. KPI 2 (Post-2030): Contribución a la resiliencia comunitaria en el ejercicio de derechos. Medición: Número de iniciativas que fortalecen la capacidad autónoma de las comunidades. Periodicidad: Anual. Fuente: Informes de proyectos y evaluaciones de impacto. ODS 4: Educación de Calidad, ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Número de personas alcanzadas por campañas de educación legal y concientización. Medición: Número estimado de personas (alcance digital y participación en eventos). Periodicidad: Trimestral. Fuente: Métricas de plataformas digitales y registros de eventos. ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos (Alianzas Comunitarias), ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Número de alianzas activas con organizaciones comunitarias y ONG. Medición: Número de alianzas formales y activas. Periodicidad: Semestral. Fuente: Registros internos de gestión de alianzas.

Buscará minimizar su huella ecológica a través de la digitalización, la eficiencia energética y la selección de proveedores responsables (ODS 12, 13), como se muestra en la *Ilustración 58*.

Ilustración 58
Dimensión Ambiental.

Dimensión	Pilar	B Impact Assessment de B Lab. (s.f.)		Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Agenda 2030 y Post-2030	
		Pregunta	Respuesta	Aporte Principal	Objetivo y Medición
Ambiental: Comprometida con la sostenibilidad, Tutelante Virtual minimizará su huella de carbono, priorizará la eficiencia energética, proveedores responsables que provean servicios bajo modelos circulares. Implementará medidas de compensación ambiental y promoverá la educación ecológica al paso de la educación en derechos en pensión y salud. Su impacto ambiental positivo generará diferenciación, ahorro y acceso a incentivos.	Medio ambiente	¿Tu empresa monitorea y registra su producción de desechos universales?	Dado que operamos principalmente en línea, nuestra huella ambiental es limitada. Sin embargo, estamos conscientes de la importancia de las prácticas sostenibles y planeamos implementar medidas para monitorear y reducir nuestra producción de desechos en el futuro.	Este pilar refleja el compromiso de Tutelante Virtual con la minimización de su impacto ambiental, promoviendo un consumo responsable de recursos y contribuyendo a la acción climática	ODS 12: Producción y Consumo Responsables, ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Reducción porcentual del uso de papel en procesos internos. Medición: Porcentaje de reducción (vs. periodo anterior o línea base). Periodicidad: Anual. Fuente: Registros internos de consumo de papel y seguimiento de digitalización. KPI 2 (Agenda 2030): Porcentaje de proveedores clave con prácticas sostenibles. Medición: Porcentaje de proveedores evaluados que cumplen criterios definidos. Periodicidad: Anual. Fuente: Cuestionarios a proveedores y verificación documental. ODS 13: Acción por el Clima, ONU (2015). KPI 1 (Post-2030): Establecimiento de un sistema de monitoreo de huella de carbono y desechos. Medición: Implementación del sistema (Sí/No); Kg CO2e emitidos/evitados. Periodicidad: Anual (para reporte de emisiones). Fuente: Registros internos, facturas de servicios, y potencialmente consultor externo.

Económicamente, el modelo busca sostenibilidad financiera para mantener su impacto social, y mejorar la estabilidad económica de los clientes en temas pensionales (véase Ilustración 59)

Ilustración 59
Dimensión Económica.

Dimensión	Pilar	B Impact Assessment de B Lab. (s.f.)		Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Agenda 2030 y Post-2030	
		Pregunta	Respuesta	Aporte Principal	Objetivo y Medición
Económica: Su modelo se basa en tutelas personalizadas, suscripciones, cursos online y material educativo. Buscará sostenibilidad financiera mediante diversificación, valor agregado y alianzas con LegalTech. Gestionará eficientemente costos operativos y busca financiamiento y donaciones para crecer y mantenerse rentable.	Clientes	¿Cómo verificas que tu producto mejora el impacto de tus organizaciones clientes?	En esta etapa temprana, recopilamos retroalimentación directa de nuestros usuarios a través de encuestas y entrevistas informales para evaluar la efectividad de nuestros servicios. Planeamos implementar sistemas más estructurados de monitoreo y evaluación a medida que crecemos.	Este pilar se asegura de que los servicios ofrecidos sean efectivos, accesibles y generen un impacto positivo real en los usuarios, contribuyendo así a los ODS relacionados con sus necesidades directas y, según el caso, a través de la satisfacción y resolución.	ODS 10: Reducción de las Desigualdades (Acceso para vulnerables), ONU (2015). KPI 1 (Agenda 2030): Porcentaje de usuarios del segmento vulnerable que acceden a servicios. Medición: Porcentaje del total de usuarios atendidos que cumplen criterios de vulnerabilidad. Periodicidad: Trimestral/Semestral. Fuente: Datos de registro y perfil de usuario en la plataforma. ODS (Impacto General en Clientes - ej. ODS 3 y 16, ONU (2015)). KPI 1 (Agenda 2030): Tasa de satisfacción del cliente (CSAT). Medición: Puntuación en escala (ej. 1-5) o porcentaje de satisfacción con la atención y resolución. Periodicidad: Trimestral. Fuente: Encuestas de satisfacción post-servicio. KPI 2 (Post-2030): Porcentaje de usuarios que reportan una mejora significativa en su situación o el ejercicio efectivo de un derecho. Medición: Porcentaje basado en encuestas de impacto estructuradas. Periodicidad: Anual. Fuente: Encuestas de seguimiento y evaluación de impacto.

En cuanto al aporte a los Límites Planetarios desde su operación como plataforma digital, Tutelante Virtual busca generar alternativas sostenibles mediante el uso de energías renovables, la eficiencia energética y el trabajo remoto, como medidas orientadas a reducir su huella de carbono y contribuir a la mitigación del cambio climático (Rockström et al., 2009).

Si bien el vínculo con la pérdida de biodiversidad es indirecto, la degradación de los ecosistemas impacta directamente a muchas de las comunidades vulnerables que Tutelante Virtual se propone proteger. En este contexto, se promueve la defensa de los derechos de estas poblaciones, la justicia ambiental a través de acciones legales estratégicas, y las alianzas con actores comprometidos con la sostenibilidad.

Conclusiones

Se ha permitido establecer la viabilidad de Tutelante Virtual, una empresa LegalTech diseñada para transformar el acceso a la justicia en Colombia, con un enfoque especializado en las áreas de pensión y salud. A través de la investigación y el análisis detallado de diversos factores, se ha confirmado la existencia de una necesidad significativa en el mercado y la capacidad de Tutelante Virtual para satisfacerla de manera efectiva.

En primer lugar, se identificó una clara oportunidad de negocio en el mercado LegalTech colombiano. El análisis del sector reveló un entorno complejo, influenciado por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, pero también con un potencial significativo para la innovación y la disrupción. La creciente demanda de servicios legales accesibles y eficientes,

impulsada por la digitalización y la necesidad de proteger los derechos de los ciudadanos, valida la propuesta de valor de Tutelante Virtual.

La validación de la estrategia de mercadeo de Tutelante Virtual demostró la importancia de un enfoque centrado en el cliente y la necesidad de una propuesta de valor diferenciada. La plataforma, con su modelo freemium, su atención multicanal 24/7 y su especialización en pensiones y salud, responde a las necesidades identificadas en el estudio de mercado y se posiciona como una alternativa atractiva para los usuarios. Las estrategias de mercadeo, que combinan canales digitales y tradicionales, y que se basan en la mezcla de las 4Ps y las 4Cs, están diseñadas para alcanzar eficazmente al público objetivo y generar un impacto positivo en la sociedad.

Se ha demostrado que la estructura técnica de Tutelante Virtual es viable para operar la empresa de manera eficiente y sostenible. La plataforma, con su sistema multicanal de atención, su automatización de procesos y su enfoque en la seguridad y la protección de datos, está diseñada para brindar un servicio de alta calidad y generar valor tanto para los usuarios como para la empresa. La implementación de tecnologías innovadoras, como la inteligencia artificial y el blockchain, permitirá optimizar la gestión de casos, la creación de documentos legales y la comunicación con los clientes. La definición de la estructura organizacional de Tutelante Virtual ha permitido establecer un marco claro para la autosostenibilidad operativa de la empresa. La visión, la misión y los valores de la empresa, así como su estructura organizacional y su esquema de gobierno corporativo, están alineados con los objetivos de desarrollo sostenible y con el compromiso de generar un impacto social positivo. La gestión del talento humano, la cultura organizacional y el presupuesto de personal administrativo son elementos clave para atraer, retener y motivar a los empleados, y para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa.

La evaluación de la viabilidad financiera del modelo de negocio de Tutelante Virtual ha confirmado su potencial de rentabilidad y sostenibilidad. Las proyecciones de ventas, los costos operativos y las inversiones requeridas indican que la empresa puede generar un flujo de caja

positivo y alcanzar el punto de equilibrio en un plazo razonable. Sin embargo, es importante tener en cuenta los riesgos y las incertidumbres asociados al mercado LegalTech, y la necesidad de una gestión financiera prudente y una adaptación continua a los cambios del entorno.

Finalmente, se han identificado los aspectos legales que conlleva la creación y operación de Tutelante Virtual. El cumplimiento de la normatividad vigente, la protección de los datos de los usuarios y la responsabilidad social y ambiental son elementos fundamentales para la reputación y la sostenibilidad de la empresa. La adopción de buenas prácticas de gobernanza y la obtención de certificaciones como la de Empresa B pueden fortalecer la confianza de los clientes y los Stakeholders, y generar un impacto positivo en la sociedad.

En conclusión, Tutelante Virtual tiene el potencial de convertirse en una empresa líder en el sector LegalTech, transformando el acceso a la justicia en Colombia y generando un impacto social positivo. Sin embargo, el éxito de la empresa dependerá de su capacidad para ejecutar eficazmente su plan de negocios, adaptarse a los cambios del entorno y mantener su compromiso con la innovación, la calidad y la sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Amnistía Internacional. (2023). *Human rights education*. <https://www.amnesty.org/es/human-rights-education/>
- Asociación Internacional de Profesionales de Sourcing Legal. (s.f.). *Encuesta sobre automatización de tareas legales*.
- Baena, V., Sánchez, J. L., & Suárez, E. (2003). *El análisis de las 5 fuerzas de Porter: Su aplicación al sector de la tecnología de la información en España*. Editorial XYZ.
- Banco de la República. (2025, abril). Junta Directiva redujo tasa de interés de política monetaria a 9,25%. <https://www.banrep.gov.co/es/noticias/junta-directiva-abril-2025>
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial management: Theory & practice* (15ª ed.). Cengage Learning.
- Bueno de Mata, F. (2014). *Prueba electrónica y proceso 2.0*. Tirant lo Blanch.
- Buffer. (2023). *State of remote work 2023*. Recuperado de <https://buffer.com/>
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2010). *Marketing research* (7ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Cáez Gómez, D. (2024). *Guerra por el talento en el sector legal*. Recuperado de <https://acortar.link/EVR7TZ>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Índice Mensual de Confianza Empresarial (IMCE). Recuperado de <https://acortar.link/WPGvQX>
- Cámara de Servicios Legales de la ANDI. (s.f.). *Sostenibilidad empresarial en el sector legal*. Recuperado de <https://acortar.link/0rvFcT>
- Chapman, R. (2016). *Análisis estratégico: Fundamentos y herramientas de planeación*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2024). *Ley 2381 de 2024: Por la cual se crea el Sistema de Protección Social Integral para la Vejez, Invalidez y Muerte de origen común*. Diario Oficial No. 52.614. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=246356>
- Congreso de la República de Colombia. (2024). *Ley 2381 de 2024 (versión completa en PDF)*. Recuperado de https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_LEYES/L_EYES%202024/Ley%202381%20de%202024.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2024). *Ley 2381 de 2024: Por medio de la cual se adopta el sistema de protección social integral para la vejez*. Diario Oficial No. [especificar número]. <https://www.funcionpublica.gov.co/>
- Consejo Superior de la Judicatura. (s.f.). *Sistema Integrado Único de Gestión Judicial (SIUGJ)*. Recuperado de <https://siugj.linktic.com/>
- Corte Constitucional de Colombia. (2024). *Sentencia T-323-24: Uso de herramientas de inteligencia artificial generativas en procesos judiciales de tutela*.
- Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum: Why high tech products drive us crazy and how to restore the sanity*. Sams Publishing.
- DANE. (2023). *Encuesta de calidad de vida ECV 2022 y 2023*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-de-calidad-de-vida-ecv>
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Informe: La tutela y los derechos a la salud y a la seguridad social en Colombia*. Bogotá D.C.: Defensoría del Pueblo. Recuperado de <https://www.defensoria.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Boletín técnico: Pobreza monetaria en Colombia - Año 2023*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Boletín técnico: Índice de pobreza multidimensional (IPM) 2024*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional>
- Defensoría del Pueblo. (2023). *La educación en derechos humanos en Colombia*. <https://repositorio.defensoria.gov.co/>
- Defensoría del Pueblo & Consejería Presidencial para los Derechos Humanos. (s.f.). Colaboración gubernamental. Recuperado de <https://acortar.link/S0zsRO>
- Defensoría del Pueblo. (s.f.). Cursos sobre derechos humanos. Recuperado de <https://campusvirtual.defensoria.gov.co/cursos/course/index.php?categoryid=4>
- Defensoría del Pueblo. (s.f.). Incremento del litigio estratégico y el servicio de defensoría pública. Recuperado de <https://acortar.link/wO7lxb>
- Della Porta, D., & Diani, M. (2021). *Social movements: An introduction* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Asociaciones público-privadas. Recuperado de <https://n9.cl/vvikvd> y <https://n9.cl/https://www.dnp.gov.co/prensa>
- edX. (s.f.). Cursos sobre derechos humanos. Recuperado de <https://www.edx.org/es/search?q=derechos+humanos>
- Elliott, S. (2020). *Learning as a dynamic process: A framework for understanding learning and development*. *Educational Psychology Review*, 32(1), 95–115. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09508-6>
- El Espectador. (2025, febrero 29). Tasa de usura para marzo de 2025: cuánto bajó y cómo afectará los créditos. <https://www.elespectador.com/economia/finanzas-personales/tasa-de-usura-para-marzo-de-2025-cuanto-bajo-y-como-afectara-los-creditos/>
- Elkington, J. (2018). The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success—and how you can too. Jossey-Bass.
- Federico Bueno de Mata. (2014). *Prueba electrónica y proceso 2.0*. Tirant lo Blanch.
- García Núñez, J. (2021). *Estudio de innovación en el sector jurídico*. Lefebvre. <https://acortar.link/bv4Qa1>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2018). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Gray, D. (2012). *The connected company - Empathy Map*. O'Reilly Media.
- Heizer, J., & Render, B. (2016). *Operations management* (12ª ed.). Pearson.
- Humphrey, A. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI International.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.ª ed.). Pearson.
- La FM. (2024, mayo 3). *Prepensionados: método de pensión si ya cumplió la edad pero no completó las semanas*. RCN Radio. <https://www.lafm.com.co/estilo-de-vida/prepensionados-metodo-de-pension-si-ya-cumplio-la-edad-pero-no-completo-las-semanas>
- Lefebvre. (2019). Estudio de innovación en el sector jurídico.
- Market Research Future. (2024). *E-discovery market size*. <https://acortar.link/w0S0kC>
- McKinsey & Company. (s.f.). Automatización del trabajo de un abogado. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/>
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Lineamientos para la atención integral en salud de las personas adultas mayores en Colombia*. <https://www.minsalud.gov.co>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). Índice de Brecha Digital IBD 2022. Recuperado de <https://acortar.link/XMTngx>

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). Índice de Brecha Digital Regional - Metodología. Recuperado de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-238353_recurso_4.pdf
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2023). *Sistema General de Pensiones y programa BEPS*. <https://www.mintrabajo.gov.co/>
- Montero, J. (2024). Percepción del desconocimiento de derechos humanos en jóvenes. Recuperado de <https://acortar.link/DG4Gxo>
- Nequi. (2025). *Simulador Crédito de Libre Inversión y Negocios*. Recuperado de <https://www.nequi.com.co/personas/credito/simulador-credito-de-libre-inversion-y-negocios>
- OCU. (2023). *Informe sobre la percepción de derechos de los consumidores en España*. <https://www.ocu.org/>
- Organización de los Estados Americanos. (s.f.). Cursos sobre derechos humanos. Recuperado de <https://www.oas.org/es/cidh/spcct/cursos/Default.asp>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Palacio Hincapié, J. A. (2013). *Derecho Procesal Administrativo* (Octava ed.). Medellín, Colombia: Liberia Jurídica Sánchez R LTDA.
- Patel, V., Saxena, S., Lund, C., Thornicroft, G., Baingana, F., Bolton, P., ... & Unützer, J. (2023). *Mental health and well-being in the context of COVID-19*. *The Lancet Psychiatry*, 10(1), 1–3. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(22\)00427-4](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(22)00427-4)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Portafolio. (2025, febrero 28). Tasa de usura en Colombia será del 24,9% en 2025. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/tasa-de-usura-en-colombia-sera-del-24-9-en-2025-624910>
- Proyecto de Transformación Digital de la Rama Judicial. (2024). *Expediente electrónico y gestión procesal*. <https://siuji.linktic.com/>
- Rama Judicial. (2025). *Rama Judicial recibió más de 950 mil tutelas en 2024: estrategias para la descongestión y capacidad de respuesta a demanda ciudadana*. <https://www.ramajudicial.gov.co/web/consejo-superior-de-la-judicatura/-/rama-judicial-recibi%C3%B3-m%C3%A1s-de-950-mil-tutelas-en-2024-estrategias-para-la-descongesti%C3%B3n-y-capacidad-de-respuesta-a-demanda-ciudadana>
- Reyes Giraldo, Mauricio (2015, 4 febrero). *Video Tutorial de uso del simulador*
- Ribera, T., & Muro, M. (2021). *Green digitalization: How technology can contribute to sustainability*. *Journal of Cleaner Production*, 283, 124-134. *Financiero Básico* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=m2meVNuuANI>
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2016). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tropicana. (2025, marzo 15). ¿Cómo funciona el crédito de Nequi para comerciantes? Prestan hasta 10 millones. <https://www.tropicanafm.com/2025/como-funciona-el-credito-de-nequi-para-comerciantes-prestan-hasta-10-millones-434871.html>
- UNFPA. (2014). *Cambio demográfico: Transformaciones en las características de la población*. <https://www.unfpa.org/>
- United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. (s.f.). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Recuperado de <https://www.ohchr.org/es/disabilities>
- World Health Organization. (2022). *Mental health: Strengthening our response*. Recuperado de <https://acortar.link/wl0ljH>