

**Trabajo de Grado - Creación de Empresa –
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
DIGITAL DENOMINADA SOLVER**

Grupo de trabajo: 1

Mauricio Eduardo Ortiz Serrano
Wilson Alfredo Riveros Lozano

Universidad EAN
Maestría en Administración de Empresas - MBA
Trabajo de Grado - Creación de Empresa I -
Julio 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. PRIMERA PARTE.....	6
1.1 Introducción	6
1.2 Naturaleza del proyecto.....	7
1.2.1 Origen o fuente de la idea de negocio.	7
1.2.2 Descripción de la idea de negocio.	11
1.2.3 Justificación y antecedentes.....	12
1.2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.	14
1.2.5 Estado actual del negocio.	15
1.2.6 Descripción de productos o servicios.	16
1.2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	18
1.2.8 Potencial del mercado en cifras.	23
1.2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	27
1.2.10 Resumen de las inversiones requeridas.	28
1.2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	30
1.2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.	32
1.2.13 Equipo de trabajo.....	33
1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR	34
1.3.1 Caracterización del sector.....	34
1.3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.	36
1.3.3 Análisis de oportunidades y amenazas.	42
1.3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector:.....	43
2. SEGUNDA PARTE.	43
2.1 Estudio piloto de Mercado:	43
2.1.1 Análisis y estudio de mercado	43
2.1.2 Segmentación de mercado objetivo.....	46
2.1.3 Resultados.....	75
2.2 Estrategia y plan de Introducción de Mercado.....	84
2.3 Aspectos técnicos	104
3. TERCERA PARTE	110

3.1 Aspectos organizacionales y legales	110
3.2 Aspectos financieros	127
3.3 Enfoque hacia la sostenibilidad.....	135
3.4 Conclusiones	138
3.5 Referencias Bibliogràficas	140
3.6 Anexos.....	146

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Estimaciones de las horas de trabajo, el empleo y los ingresos laborales perdidos en 2020 y proyecciones para 2021.	10
Diagrama 2. Características relevantes para clientes de SOLVER	16
Diagrama 3. Características relevantes para FreeLancer de SOLVER	17
Diagrama 4. Planes de pago para Freelance	18
Diagrama 5. Esquema básico de organización de una cuenta de Adwords para SOLVER.	95
Diagrama 6. Propuesta de valor para el Cliente de SOLVER.	100
Diagrama 7. Características relevantes para clientes de SOLVER.	105
Diagrama 8. Características relevantes para FreeLancer de SOLVER	105
Diagrama 9. Flujo de procesos para conectar los Clientes de SOLVER	107
Diagrama 10. Flujo de procesos para conectar los freelancer de SOLVER	108
Diagrama 11. Organigrama SOLVER	114
Diagrama 12. Mapa de sistema de Negocio SOLVER	137

LISTA DE GRAFICAS

Gràfica 1. Crecimiento del Comercio Electrónico en América Latina 2020.	8
Gràfica 2. Pérdidas de Empleos a causa del Covid-19 durante el 1er y 2do trimestre del año 2020.	9
Gràfica 3. Uso de Canales Digitales en Colombia 2020.	19
Gràfica 4. Resultados del Informe Doing Business 2020.	20

Gráfica 5. Accesos fijos a Internet por cada 100 habitantes por departamento.	21
Gráfica 6. Índice de Competitividad de Ciudades, 2020.	22
Gráfica 7. Índice de Competitividad de Ciudades por dimensiones, 2020.	23
Gráfica 8. Participación de la región de Bogotá y Cundinamarca en Colombia.	24
Gráfica 9. % Participación de los principales departamentos en el PIB de Colombia, 2019.	24
Gráfica 10. PIB per cápita Región Bogotá – Cundinamarca.	25
Gráfica 11. Inversión extranjera en Bogotá (2005-2018)	26
Gráfica 12. Distribución de la inversión en Bogotá, 2020.	27
Gráfica 13. Proyección de ingresos totales del primer año operativo de SOLVER	31
Gráfica 14. Proyección de los indicadores macroeconómicos Inflación y el IPP a 5 años.	31
Gráfica 15. Costos por cada servicio por SOLVER y su rentabilidad.	32
Gráfica 16. Tasa Mínima de Rentabilidad, VPN y TIR.	32
Gráfica 17. Resumen 5 fuerzas de Porter	37
Gráfica 18. Mundo del trabajo en contexto Covid-19 Workana.	38
Gráfica 19. Tipos de estudios de mercado.	54
Gráfica 20. Fórmula para cálculo de tamaño de muestra	56
Gráfica 21. Fórmula aplicada para cálculo de tamaño de muestra	56
Gráfica 22. Visitas a la plataforma Freelance.	60
Gráfica 23. Visitas por país a la plataforma Freelance.	60
Gráfica 24. Tipo de ingreso a la plataforma.	61
Gráfica 25. Páginas WEB que refieren a Freelance.	61
Gráfica 26. Trafico por redes sociales.	62
Gráfica 27. Visitas de la plataforma Upwork.com	63
Gráfica 28. Visitas a la plataforma Upwork.com por países.	63
Gráfica 29- Formas de ingreso a la plataforma Upwork.com	64
Gráfica 30. Comportamiento del tráfico generado por buscadores.	65
Gráfica 31. Trafico desde redes sociales.	66
Gráfica 32. Trafico de visitas Workana.	67
Gráfica 33. Trafico por países Workana.	67
Gráfica 34. Tráfico generado a Workana.	68
Gráfica 35. Trafico por buscadores Workana.	69

Gráfica 36. Trafico de Workana redes sociales.	69
Gráfica 37. Trafico Fiverr.com	70
Gráfica 38. Trafico por países Fiverr.com.	70
Gráfica 39. Procedencia a Fiverr.	71
Gráfica 40. Tráfico hacia Fiverr por redes sociales.	72
Gráfica 41. Trafico mensual Guru.com	73
Gráfica 42. Procedencia del tráfico Guru.com	74
Gráfica 43. Tipos de procedencia Guru.com	74
Gráfica 44. Procedencia redes sociales Guru.com	75
Gráfica 45. Proyección de ingresos totales del primer año operativo de SOLVER	82
Gráfica 46. Proyección de los indicadores macroeconómicos Inflación y el IPP a 5 años.	82
Gráfica 47. Canvas de propuesta de valor de SOLVER.	85
Gráfica 48. Tres (3) niveles de producto.	90
Gráfica 49. Esquema de los Informes en google analytics de seguimiento para las campañas creadas.	96
Gráfica 50. Esquema de los Informes en google analytics de la medición del tráfico y algunas estadísticas de las campañas creadas.	96
Gráfica 51. Planes de membresía para freelancer Workana.	97
Gráfica 52. Planes de membresía para freelancer.	98
Gráfica 53. Planes de pago para freelancer en Upwork.	98
Gráfica 54. Tabla comparativa de las plataformas Upwork, Workana y Freelancer.	99
Gráfica 55. Tabla de membresías para freelancer de SOLVER.	99
Gráfica 56. Funciones del community manager Freelance para el manejo de la estrategia de comunicación y promoción de SOLVER.	101
Gráfica 57. Estrategia de comunicación y promoción para SOLVER.	102
Gráfica 58. Presupuesto de Mezcla de Mercadeo para SOLVER.	104
Gráfica 59. Planes de pago para Freelancer	106
Gráfica 60. Evaluación financiera SOLVER	128
Gráfica 61. Punto de equilibrio SOLVER	129
Gráfica 62. Proyección de ventas.	129
Gráfica 63. Costos Nomina y Marketing	130

Gráfica 64. Inversión y puesta en marcha.	131
Gráfica 65. Proyección de Estado de resultados de SOLVER.	132
Gráfica 66. Proyección del Balance de SOLVER	132
Gráfica 67. Flujo de caja SOLVER.	133
Gráfica 68. Fuentes de financiación.	134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Costos asociados a la creación y al registro de la empresa. CCB 2021	29
Tabla 2. Costos de operación plataforma tecnológica SOLVER.	29
Tabla 3. Rangos para la definición del tamaño empresarial.	35
Tabla 4. Algunos costos de operación plataforma digital SOLVER.	39
Tabla 5. Definición Mercado Objetivo.	46
Tabla 6. Principales variables de segmentación para los mercados empresariales.	47
Tabla 7. Principales variables de segmentación en los mercados de consumo para los clientes de SOLVER.	87
Tabla 8. Principales variables de segmentación en los mercados de consumo para los freelancer de SOLVER.	88
Tabla 9. Costos de operación plataforma tecnológica SOLVER.	109
Tabla 10. Matriz DOFA para la plataforma digital SOLVER	110
Tabla 11. Tipos de Estructuras organizacionales.	112
Tabla 12. Perfil de cargo Gerente General	115
Tabla 13. Perfil de Cargo Revisor Fiscal	116
Tabla 14. Perfil de Cargo jefe de Proyectos & Tecnología	117
Tabla 15. Perfil de Cargo Jefe Administrativo y Financiero	118
Tabla 16. Perfil de Cargo Gerente Comercial	119
Tabla 17. Perfil de Cargo Asesor Comercial	120
Tabla 18. Modelos de gobierno corporativo	123

1. PRIMERA PARTE.

1.1 Introducción

Con la dinámica de la globalización donde existe una hiper-competencia, los clientes son cada vez más exigentes y las compañías se enfrentan a nuevos y desafiantes retos, hace que las empresas deban tener la capacidad de interpretar y resolver de forma inmediata los factores internos y externos a los que la compañía se ve enfrentada diariamente. A esto se le suma, la emergencia sanitaria en la que el mundo se encuentra, que ha venido modificando el entorno, para algunos de forma positiva y otros de forma negativa. Para lo cual, se debe encontrar las oportunidades que se presenten frente a una nueva normalidad buscando la sostenibilidad de nuestros negocios.

Actualmente y de acuerdo con la CEPAL, las medidas de contención del COVID-19 afectarán en mayor o menor grado, según su duración, la viabilidad de muchas micro y pequeñas empresas formales. Estas, ya de por sí están en desventaja estructural por la brecha tecnológica en el contexto actual de la digitalización (Veugelers, Rückert & Weiss, citado por (CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe., 2020), por lo que se ha planteado que se fomente con mayor velocidad el uso de tecnologías digitales en las empresas con prioridad en las empresas de menor tamaño (CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe., 2020).

De igual forma, durante el desarrollo de la pandemia por el COVID-19, el teletrabajo se destaca como una modalidad que atenúa el impacto de las medidas de contención de la expansión del virus en el funcionamiento de empresas e instituciones (CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe., 2020). En el contexto de la crisis sanitaria, varios países han tomado medidas legales o administrativas para su fomento, no solo por su potencial papel en el ámbito laboral, sino también por su posible contribución a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación del medio ambiente. (OIT, citado por (CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe., 2020).

En el más largo plazo, la incertidumbre sobre el (re)surgimiento de esta u otras pandemias puede llevar a que, por ejemplo, medidas de distanciamiento físico se apliquen en una u otra

forma de manera permanente. Esto podría incentivar un mayor aprovechamiento de las tecnologías digitales para sustituir fuerza de trabajo humano, acelerando los procesos correspondientes en marcha (Leduc, 2020). Dando oportunidad a un modelo de Negocio como el ofrecido por SOLVER.

SOLVER es una plataforma digital que permite a un cliente seleccionar de una red de Freelancer la mejor opción para desarrollar sus ideas o proyectos de forma eficaz y eficiente.

Donde el emprendimiento de la plataforma digital denominada SOLVER, alcance a posicionarse en un mundo globalizando con un valor diferencial frente a la competencia, logrando entender, comprender y desarrollar a sus stakeholder o grupos de interés como factor crítico en la sostenibilidad de la empresa.

Palabras Claves

Comercio Electrónico, Freelancer, MIMIPYMES, Sostenibilidad, Plataforma Digital.

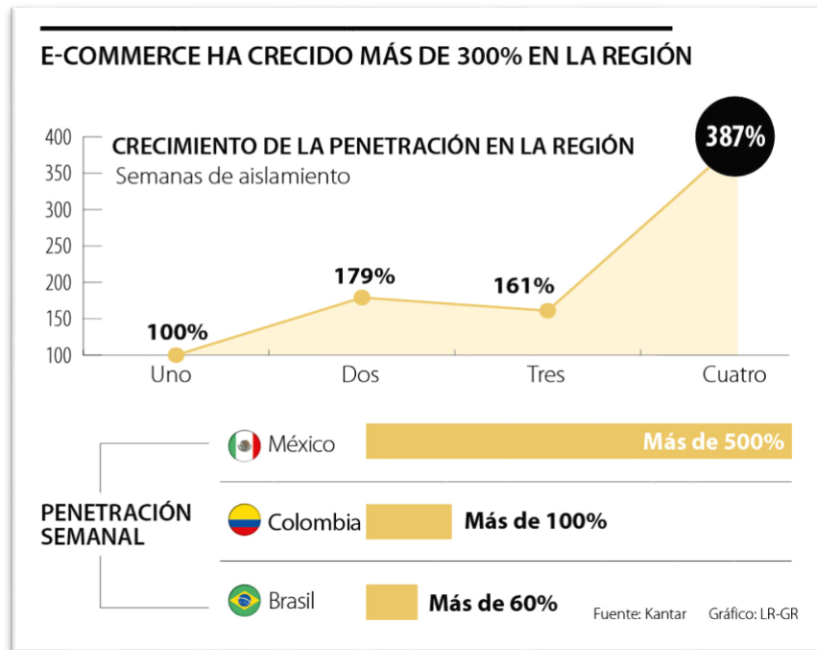
1.2 Naturaleza del proyecto

1.2.1 Origen o fuente de la idea de negocio.

El origen de la idea de negocio de la plataforma de SOLVER, radica al observar el crecimiento de las tendencias a nivel mundial del uso de las tecnologías para el comercio electrónico, observándose algunos referentes en América Latina como Nubank, Wildlife, dLocal, Mercado Libre, Rappi, Ifood, entre otros. Los cuales en su momento fueron denominados “empresas unicornios” por tratarse de un negocio B2C (Business to Customer) llegando a facturar por encima de los 1.000 millones de dólares durante su primer año de lanzamiento al mercado. (Ramirez, 2020)

Simultáneamente, Con la pandemia, el Comercio electrónico ha crecido más de 300% en toda Latinoamérica, como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Crecimiento del Comercio Electrónico en América Latina 2020.



Fuente: (Vargas, 2020)

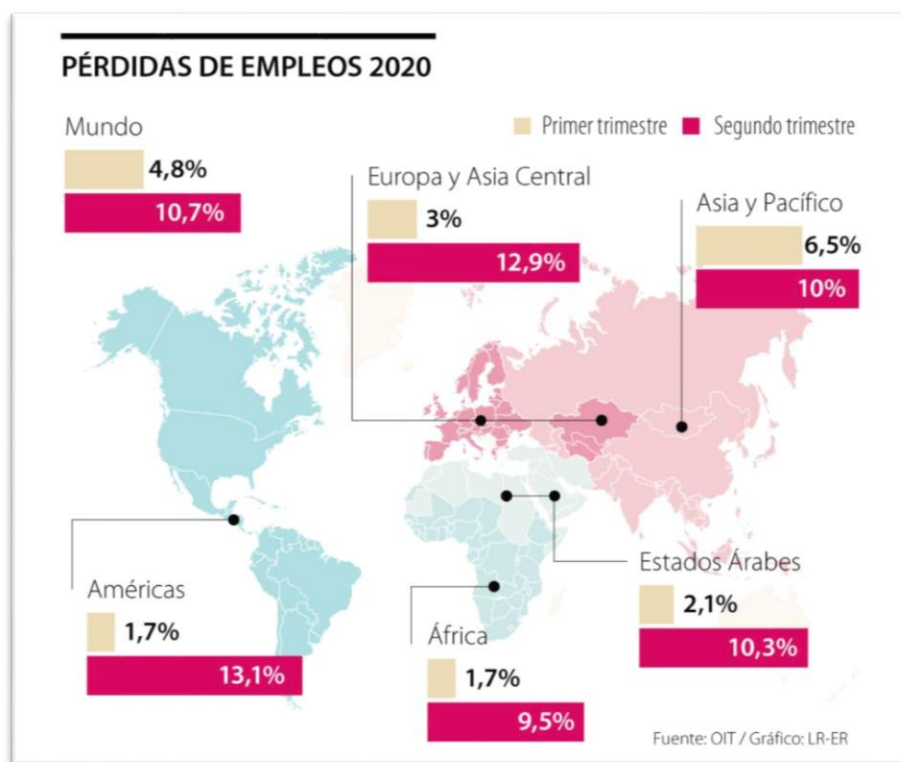
En el caso específico de Colombia también se evidencia un aumento en el uso de este canal, según una publicación de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el e-commerce ha crecido entre 50% y 80% durante la cuarentena, siendo las categorías de deportes (85,6%), retail (52,9%) y salud (38,2%) las que más crecen. (Vargas, 2020)

De igual forma, al observar en los periódicos y medios de comunicación que, entre los efectos de la desaceleración económica generada por la pandemia, las empresas y sus políticas laborales

deberán ser replanteadas tanto en sus modelos como en sus estrategias para darle continuidad a sus negocios ante la nueva normalidad. Para citar algunas cifras, la OIT en su informe “Panorama Laboral en tiempos de la Covid-19 Edición de Sept-2020” alertó sobre la necesidad de adoptar estrategias inmediatas para enfrentar la crisis laboral provocada por la COVID-19 que ha causado la pérdida de al menos 34 millones de empleos, y que podría generar una amplificación de las desigualdades en América Latina y el Caribe. (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2020).

En la siguiente grafica se evidencia el reporte de la OIT frente a las pérdidas de empleos a nivel mundial, causados por el Covid-19 durante el primer y segundo trimestre del año 2020, colocando a América Latina como el más perjudicado con el 13,1% en el segundo trimestre.

Gráfica 2. Pérdidas de Empleos a causa del Covid-19 durante el 1er y 2do trimestre del año 2020.



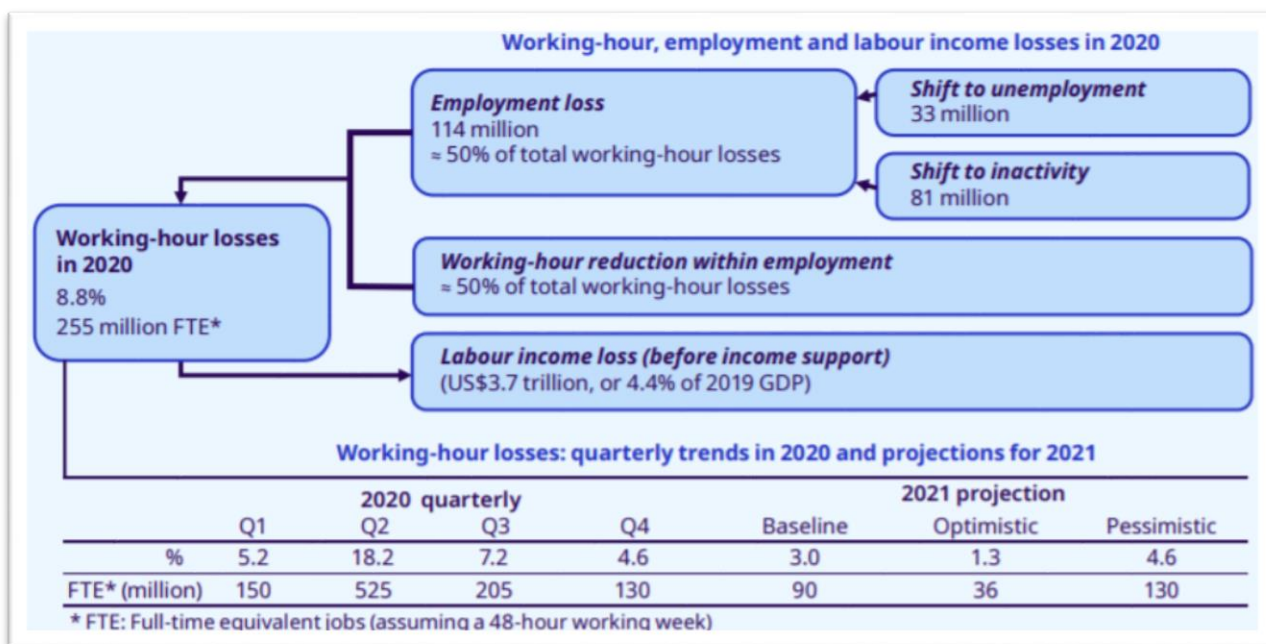
Fuente: (Lorduy, 2020)

De igual forma, la OIT en su informe “ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition” afirma que los mercados laborales en todo el mundo se vieron interrumpidas en 2020 a una escala sin precedentes históricamente, en términos de pérdidas de horas de trabajo

siendo el 8,8 % de las horas de trabajo mundial con relación al año 2019. Lo cual equivale a 255 millones de puestos de trabajo a tiempo completo. Las pérdidas de horas de trabajo fueron particularmente elevadas en América Latina y el Caribe, Europa Meridional y Asia Meridional. (ILO International Labour Organization, 2021)

Las pérdidas de horas de trabajo en 2020 fueron aproximadamente cuatro veces mayores que durante la crisis financiera mundial en 2009 (ILO International Labour Organization, 2021). Estas pérdidas de horas de trabajo originan las pérdidas de empleo a nivel mundial, estimándose en 114 millones de puestos de trabajo con relación al año 2019 como se evidencia en la siguiente gráfica: estas pérdidas de horas de trabajo originan las pérdidas de empleo a nivel mundial, estimándose en 114 millones de puestos de trabajo con relación al año 2019 como se evidencia en la siguiente gráfica:

Diagrama 1. Estimaciones de las horas de trabajo, el empleo y los ingresos laborales perdidos en 2020 y proyecciones para 2021.



Fuente: (ILO International Labour Organization, 2021)

También la CEPAL en su informe “Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación” indica que durante la pandemia se cerraron 2,7 millones de microempresas y hubo una pérdida de unos 8,5 millones de puestos de trabajo en América Latina (CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe., 2020).

Para el caso específico de Colombia, más de 5,3 millones de personas en el país perdieron sus ocupaciones en abril por la pandemia (Lorduy, 2020). Siendo las microempresas colombianas las más afectadas, donde el 10% se declararon en quiebra y el 67,5 % del total se quedaron sin efectivo para continuar con sus negocios. (Gutierrez, 2020).

Llegando un poco más al detalle con Cundinamarca y Bogotá, el Observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021), en su página web se registraron los siguientes datos:

- El 95% de los empresarios considera que la crisis del Covid-19 los está afectando de manera negativa y las microempresas han sido las más afectadas.

- Los sectores de servicios, comercio e industria han sido los más afectados por el COVID-19.

De igual forma, el Observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021), también indica que entre las estrategias que han desarrollado las microempresas de Cundinamarca y Bogotá para sobrellevar la desaceleración económica generada por la pandemia fueron las siguientes:

- El 37% de las empresas ha cesado temporalmente sus actividades, otras han solicitado créditos bancarios para capitalización (15%), y otras han cambiado el modelo de negocio (12%).

- El teletrabajo y la flexibilización de las condiciones laborales ha sido la principal estrategia de los empresarios frente a la situación provocada por el Covid-19.

Lo anterior, motivó a que el plan de negocios propuesto para la Plataforma Digital de SOLVER pueda brindar una solución al país, apoyando al capital humano que ha quedado desempleado e invitar a las MIMIPYMES para cambiar el paradigma al contratar FreeLancer disminuyendo sus costos laborales e incrementar su productividad laboral.

1.2.2 Descripción de la idea de negocio.

La plataforma digital de SOLVER es un modelo de negocio ubicado dentro del sector del comercio electrónico, bajo un modelo B2C (Business to Customer) que conecta a un “cliente - MYPIMES” y una red de freelance. Donde los clientes son generadores de ideas o proyectos para desarrollar con un presupuesto establecido y la red de freelancer son los aspirantes para realizar su ejecución de forma eficaz y eficiente. Y todo este relacionamiento se hace a través de una plataforma digital denominada SOLVER, donde hay un cobro por gastos administrativos por

cada proyecto, el cual es transparente para los dos actores que intervienen: el Cliente (MIPYME) y el freelancer.

Es transparente para ambos actores, ya que los clientes tienen un presupuesto determinado para el desarrollo de su idea y proyecto (sujeto al valor en el mercado), el cual se le respeta durante todo el proceso. Y los freelancer visualizarán el valor total a pagar por cada proyecto asignado, donde con anterioridad ya se le ha descontado el % de los gastos administrativos cobrados por la plataforma SOLVER.

Al cliente se le garantiza que su dinero estará protegido hasta que reciba su proyecto a satisfacción, utilizando el método de pago de garantía Escrow (Truust, 2020). Donde intervienen las tres partes: El Cliente, El Freelance y SOLVER como mediador, donde todo el dinero es custodiado por SOLVER, garantizando la seguridad para el cliente de no ser consignado al freelancer hasta que el proyecto se complete satisfactoriamente.

Para el freelancer, la plataforma no le permite acceder a otros proyectos sin haber terminado el actual, garantizando su total disponibilidad para el proyecto asignado. Asimismo, será calificado al final de cada proyecto, garantizando el reconocimiento a la profesionalidad en su desempeño.

1.2.3 Justificación y antecedentes.

Algunos autores afirman que el origen de la palabra en inglés “freelancer” fue del término “lancero libre”, donde en el siglo XI, época en la que William “El conquistador daba una lanza a cada caballero que le prestaba servicio. Esta característica mercenaria continúa años más tarde, durante la Edad Media, etapa en la que hace referencia a quienes defendían al noble que más les pagase (Acuña, 2006).

Más adelante el término en inglés “freelancer” es referido a un profesional, especialmente un periodista, un fotógrafo o un traductor, significando “que trabaja por cuenta propia y vende sus trabajos a una empresa o a un medio de comunicación”. Pero la RAE (Real academia española recomienda emplear, en su lugar, las expresiones españolas trabajador independiente o autónomo. (RAE Real Academia Española, 2005).

En la década de los años 70, en medio de la crisis del petróleo, en Estados Unidos varias empresas comenzaron a implementar el teletrabajo, utilizando la telefonía como herramienta

principal para llevar a cabo las funciones de manera remota. Siendo el físico Jack Nilles el que comenzó a pensar en formas de optimización de recursos no renovables, donde su idea era modificar el modelo tradicional de “llevar el trabajador al trabajo” a “llevar el trabajo al trabajador” creando el concepto de telecommuting. (OIT, 1993)

Gracias a los avances tecnológicos y digitales en los años 80, se configuran los protocolos de transferencia de archivos FTP y un poco más tarde aparece la world wide web. Que más tarde, sobre los años 90 el internet comenzaba a masificarse creándose empresas digitales como Google y Amazon; de igual forma, también se creó el correo electrónico y las primeras plataformas de chat como Messenger y ICQ. También se comenzó a masificarse el uso de terminales móviles como los computadores portátiles y los teléfonos celulares. (OIT, 1993)

En la década de los 90 a partir de la Clasificación Internacional de la Situación del Empleo (CISE) adoptada por la decimoquinta Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (enero de 1993), los trabajadores independientes son definidos como: “... aquellos trabajadores cuya remuneración depende directamente de los beneficios (o del potencial para realizar beneficios) derivados de los bienes o servicios producidos (OIT, 1993).

Posteriormente, en los Estados Unidos con los atentados de las torres gemelas el 11 de septiembre de 2001, las compañías optaron por implementar el teletrabajo como plan de choque para seguir con las operaciones de sus negocios obteniendo resultados positivos (OIT, 1993).

Por otra parte, en América Latina con la fuerte crisis económica ocurrida en Argentina entre los años 1998 y 2002 generó una tasa de desempleo superior al 20%, lo que permitió pensar en nuevas formas de organización laboral, que permitieran reducir costos a las compañías. Para esa época el uso del internet venía en constante aumento a nivel mundial y muchas personas comenzaron a trabajar por su propia cuenta, utilizando las herramientas que la red les ofrecía. A raíz de esa crisis, Uruguay un país que estaba muy focalizado en el mercado argentino se vio obligado a explorar otros mercados gracias al comercio electrónico, y rápidamente gran cantidad de trabajadores independientes comenzaron a vender sus productos y servicios por todo el mundo (OIT, 1993).

En el año 2006, España inicio “el plan concilia” para regular e impulsar el teletrabajo en la administración pública. En él se establecen medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de todos sus empleados. En el año 2008 el congreso de Colombia

expide la ley de teletrabajo “Ley 1221 de 2008” que define y regula esta modalidad laboral en el país. En el año 2010, el congreso de los Estados Unidos expide la ley de mejora del teletrabajo para impulsar y regular esta tendencia en la administración (OIT, 1993).

El 1 de mayo de 2012, el presidente Juan Manuel Santos firma el decreto 0884 de 2012 reglamentando la ley del teletrabajo dando nacimiento a la comisión asesora de teletrabajo, integrada por personas del MinTic y del Ministerio de Trabajo. En julio del año 2012, se realizó la primera feria internacional de teletrabajo en Bogotá y casi cuatro meses después en la ciudad de Medellín fue lanzado el “libro blanco de teletrabajo” (Ministerio TIC Colombia, 2016).

En el año 2014 se llevó a cabo en Bogotá, la segunda feria internacional de teletrabajo con más de 3.000 asistentes y 11 países invitados, donde se realizó la primera rueda virtual de empleo. En el año 2015 se llevó el teletrabajo a las cárceles y los centros de reclusión militar del ejército con el objetivo de brindar más oportunidades a la población privada de la libertad. En septiembre de ese mismo año, gracias a los avances del país en materia de teletrabajo, el MinTic es nombrado por la CEPAL como vicepresidente del grupo de teletrabajo de la estrategia “eLAC2018” para América Latina (Ministerio TIC Colombia, 2016).

1.2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Objetivo general:

1. Estructurar y validar el modelo de negocios de la plataforma digital “SOLVER”, para su desarrollo y posterior puesta en marcha.

Objetivos específicos:

1. Establecer la viabilidad del negocio en los segmentos del mercado. (Servicios de freelancers).
2. Determinar la necesidad de la infraestructura tecnológica para el desarrollo del Modelo de Negocio de SOLVER.
3. Definir la estructura de costos, fuentes de financiamiento y relación con los inversores.
4. Especificar la estructura administrativa que mejor se adapte al modelo de Negocio.
5. Orientar los lineamientos del modelo de negocio buscando ser rentables y también que aporte a la disminución de las tasas de desempleo en el país.

1.2.5 Estado actual del negocio.

Actualmente el modelo de negocio de la plataforma digital SOLVER, se encuentra en la fase de Diseño, tomando como referencia el ciclo de vida de las organizaciones propuesto por el autor Carlos Prieto Sierra en su libro “Emprendimiento: conceptos y plan de negocios”, donde establece las siguientes etapas del ciclo de vida de las empresas. (Prieto, 2017)

a. **Diseño:** En esta etapa la empresa es solo un concepto por parte del emprendedor, es decir, cuando el potencial empresario genera una propuesta de idea de negocio y mediante un proceso de diseño, logra describir concretamente que producto y/o servicio ofrecerá.

b. **Lanzamiento o Start-up:** En esta etapa, la empresa es una entidad constituida legalmente que se encuentra en una búsqueda continua de personal y proveedores, y se instala en un espacio virtual o físico para desarrollar sus actividades.

c. **Crecimiento:** Es cuando el aumento de ganancias empieza a ser constante y el número de clientes satisfechos se incrementa progresivamente, y surgen las oportunidades más importantes que definirán el futuro de la organización, pero también aparecerán los verdaderos obstáculos.

d. **Consolidación:** Se da cuando la empresa ya se encuentra en una etapa madura y prospera, adquiriendo clientes frecuentes que promueven los productos y la imagen de la organización. Aunque el volumen de ventas no se incrementa de forma sustancial, éste es constante y registra cambios normales.

e. **Expansión:** Es cuando las estrategias de la empresa se orientan a superar sus propios límites y apostar a los logros obtenidos para incorporarse a nuevos mercados y canales de distribución, así como introducir productos o servicios diferentes a los que ofrece. Esta fase es siempre una etapa de toma de decisiones que impactarán el futuro de la organización de manera definitiva.

f. **Madurez:** Después de años de mantenerse a la vanguardia, haber implementado un plan de expansión y actualizar de manera permanente su oferta y sus procesos, la organización debe tomar una decisión final: continuar con la expansión o cerrar. En esta etapa, factores financieros y macroeconómicos determinan el comportamiento de los mercados y el flujo del capital de la organización.

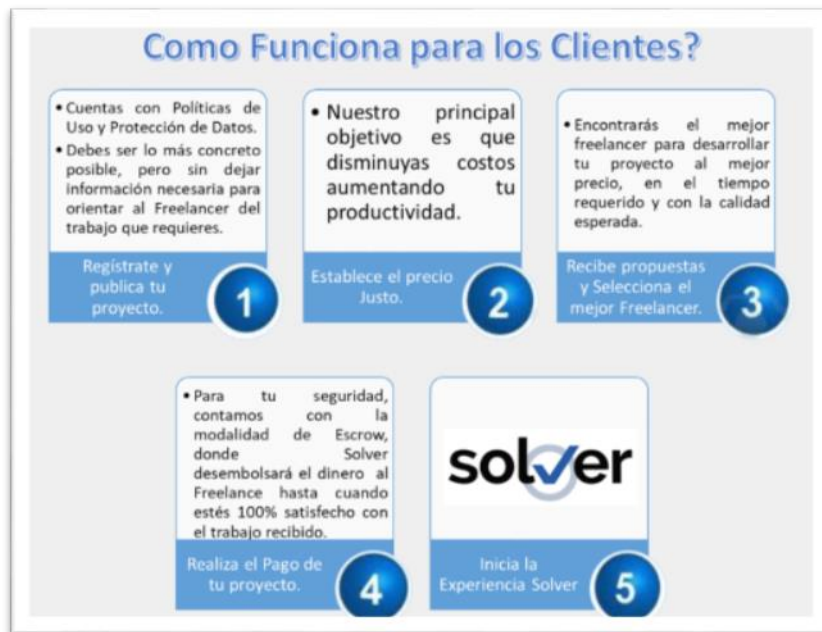
g. Cierre: Las empresas no cierran únicamente porque se declaran en quiebre, sino también debido a que los inversionistas pueden fragmentarla o porque los dueños deciden retirarse del negocio.

1.2.6 Descripción de productos o servicios.

Es una plataforma digital que permite a un cliente seleccionar de una red de freelancer la mejor opción para desarrollar sus ideas o proyectos, desde los más simples hasta los de mayor grado de complejidad de forma eficaz o eficiente.

Las características más relevantes del servicio ofrecido en el Modelo de Negocio de SOLVER para los clientes y los freelancer son:

Diagrama 2. Características relevantes para clientes de SOLVER



Fuente: Elaboración propia

Diagrama 3. Características relevantes para FreeLancer de SOLVER



Fuente: Elaboración propia.

Las formas para monetizar la plataforma digital de SOLVER, son con tres (3) servicios:

- Ingresos a través de la ejecución de los proyectos generados por las MIMIPYMES y desarrollados por los freelancer.
- Ingresos a través del pago de membresías, los cuales son pagos realizados por cada freelancer para pertenecer a SOLVER.
- Ingresos a través de los avisos publicitarios que quieran pautar al interior de la página web de SOLVER.

Los ingresos recibidos por la ejecución de cada proyecto, y los ingresos recibidos por la publicidad son variables, ya que su valor es determinado de acuerdo con el presupuesto establecido para cada proyecto y el valor de la publicidad está sujeto al posicionamiento de la marca.

Para el caso de la modalidad a través de las membresías, la propuesta para el modelo de negocios de SOLVER es de la siguiente manera:

Diagrama 4. Planes de pago para Freelance

PLANES DE PAGO - FREELANCERS				PLANES DE PAGO
	BASICO	INTERMEDIO	PROFESIONAL	
CATEGORIA DEL PERFIL (1)	0	2	4	(1) CATEGORIA DEL PERFIL * Cada vez que un cliente busca freelancers con una actividad específica, tu perfil será recomendado si perteneces a las categorías que está buscando. Entre más categorías tengas, más veces serás recomendado.
SEGUIR ACTIVIDAD DE CLIENTE (2)	✗	✗	✓	
GARANTIA DE ESCROW (3)	✓	✓	✓	
HABILIDADES ADICIONALES EN TU PERFIL	3	6	9	(2) SEGUIR ACTIVIDAD DE CLIENTE * Te enviamos un email cada vez que un cliente crea un proyecto perteneciente a tus categorías.
NOMBRE PUBLICO EN TU PERFIL	✗	✗	✓	
Pago del proyecto	Al Finalizar satisfactoriamente cada proyecto	Al Finalizar satisfactoriamente cada proyecto	50% inicial 50% final	(3) GARANTIA DE ESCROW. El escrow es un contrato de depósito en garantía en el que el dinero queda en reserva a través de un tercero. Él se encargará de liberar el pago cuando hayas recibido el servicio o producto que compraste y estés satisfecho al 100% con el resultado.
	\$20.000 COP Precio Mensual	\$40.000 COP Precio Mensual	\$80.000 COP Precio Mensual	
	BASICO	INTERMEDIO	PROFESIONAL	
Pago Trimestral	\$50,000 COP	\$100,000 COP	\$150,000 COP	
Pago Semestral	\$100,000 COP	\$200,000 COP	\$ 300,000 COP	
Pago Anual	\$200,000 COP	\$400,000 COP	\$ 600,000 COP	

Fuente: Elaboración propia.

1.2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

El nombre establecido para esta plataforma digital es SOLVER



El tamaño de la empresa y de acuerdo con el decreto No 957 del año 2019, firmado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) y el Departamento Nacional de Estadística (DANE) corresponde a una “microempresa perteneciente al sector de servicios”, al cumplir con el requisito de sus ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT) (decreto 957 del 05 de junio de 2019). (Mincomercio, 2019)

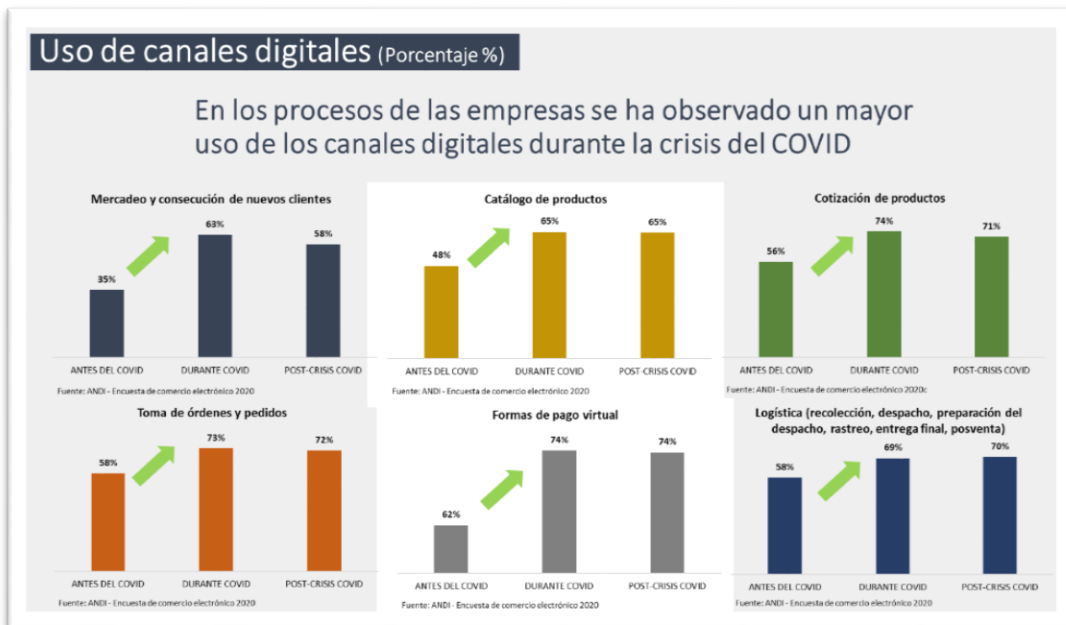
Frente a la ubicación de la empresa, la dividimos en dos (2) dimensiones principalmente: Macro y Micro-localización.

a. Macro Localización: Inicialmente se va a establecer en Colombia, debido a que los creadores de este modelo de negocio son de origen colombiano y quieren aprovechar el conocimiento de su cultura.

Adicionalmente, y entendiéndose que la población objetivo para el modelo de negocio de SOLVER son las MIMIPYMES, en Colombia y de acuerdo con la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) hay 2'540.953 MIMIPYMES, que representan el 90% de las empresas del país, que producen el 30% del PIB y emplean a más del 65% de la fuerza laboral nacional. (Colombia Fintech, 2020).

De igual forma, las MIMIPYMES durante la pandemia originada por el Covid 19 incrementaron el uso de los canales digitales, como se observa en los resultados obtenidos en la encuesta de comercio electrónico 2020 elaborada por la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) (ANDI, 2020), dando como resultado los siguientes aspectos:

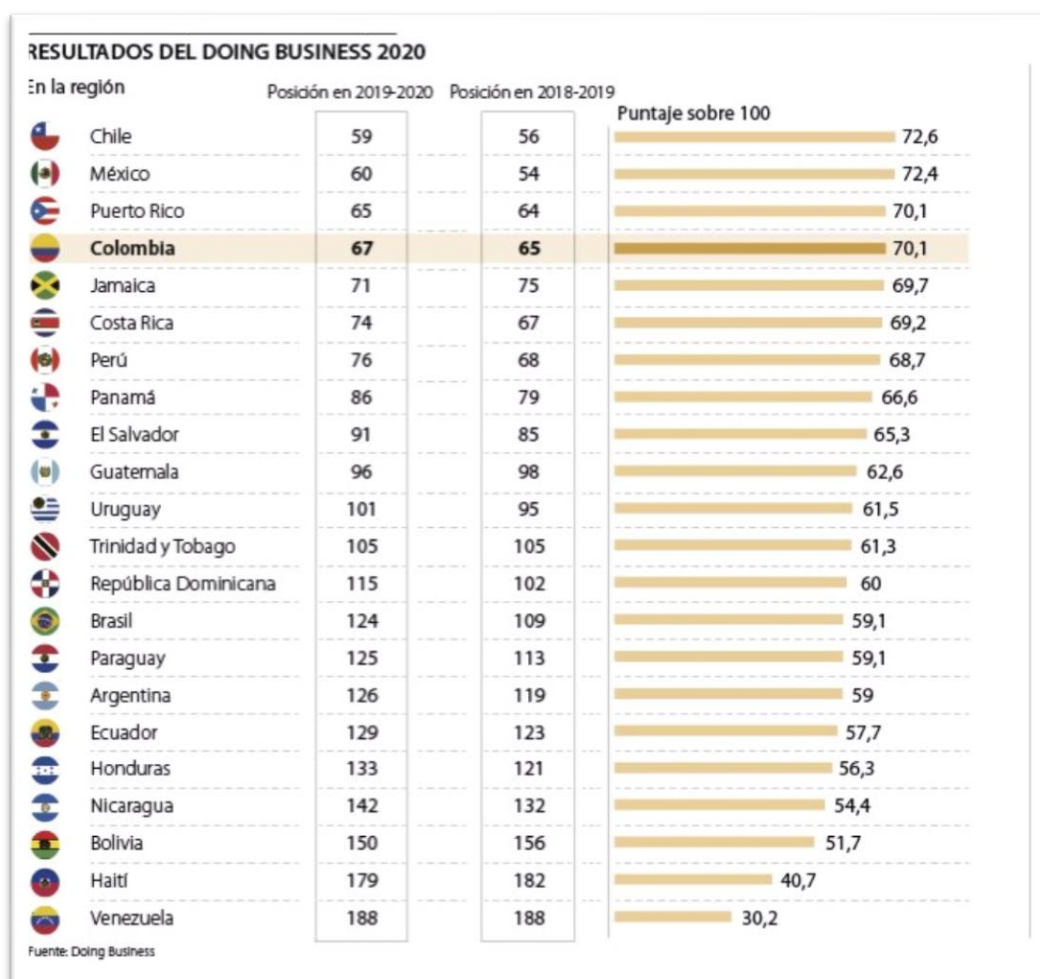
Gráfica 3. Uso de Canales Digitales en Colombia 2020.



Fuente: Encuesta Comercio Electrónico 2020 (ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) (ANDI, 2020)

Por último, y desde una perspectiva más general, Colombia posee un buen clima que facilita hacer negocios, ya que de acuerdo con el Informe Doing Business del Banco Mundial, lo ubica como el cuarto (4to) país de América Latina y el Caribe o el tercer (3er) país tomando solamente los países de América Latina, después de Chile, México y Puerto Rico. Superando a Brasil y Argentina como se evidencia en la siguiente gráfica (Aristizábal, 2019):

Gráfica 4. Resultados del Informe Doing Business 2020.



Fuente: (Aristizábal, 2019)

Destacando que Colombia desde el año 2005 a la fecha, ha desarrollado 37 reformas con el propósito de aumentar la facilidad de hacer negocios en el país. Lo anterior ubica a Colombia como el país líder en la región en este campo. (Aristizábal, 2019)

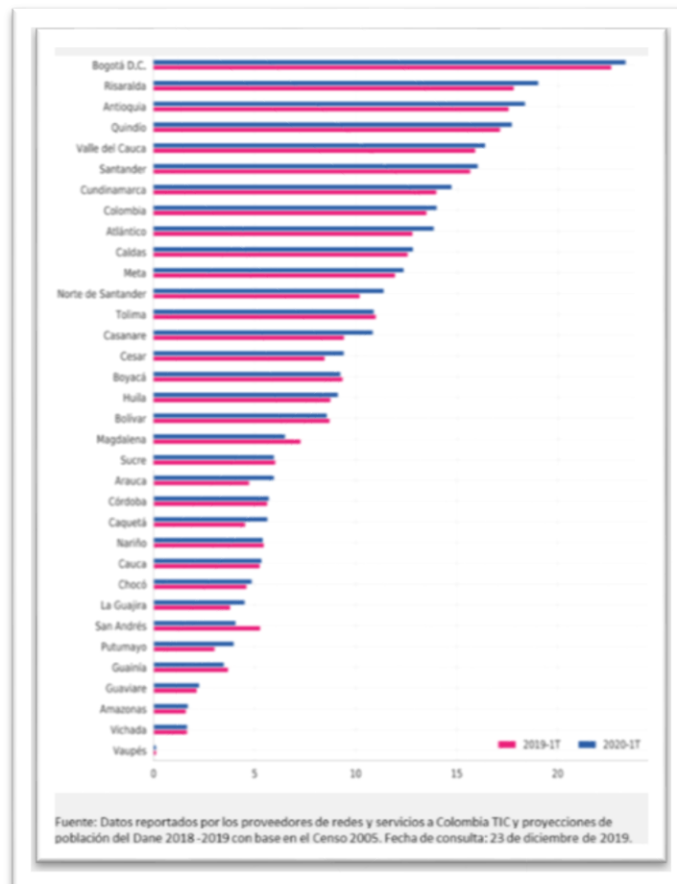
Adicionalmente, el Banco Mundial en este informe resalta que Colombia mejoró la facilidad para iniciar un negocio, el comercio transfronterizo y la resolución de la insolvencia. (Aristizábal, 2019)

b. Micro Localización: La plataforma digital de SOLVER inicialmente se va a establecer en la región Bogotá y Cundinamarca: la cual la integran Bogotá, la capital de Colombia, y el departamento de Cundinamarca con 116 municipios aledaños a la ciudad (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021).

Bogotá es la ciudad que más accesos fijos a internet posee en el país liderando este indicador frente a los 32 departamentos de Colombia. De acuerdo con el último boletín del MinTic año 2020 se establece que Bogotá, Risaralda, Antioquia, Quindío y Valle del Cauca son los cinco (5) departamentos con más accesos fijos a internet por cada 100 habitantes. (MinTic, 2020)

Como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 5. Accesos fijos a Internet por cada 100 habitantes por departamento.



Fuente: (Boletín trimestral del sector TIC - Cifras primer trimestre de 2020, 2020)

También de acuerdo con el Índice de Competitividad de ciudades (2020) elaborado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, se encontró que Bogotá es la ciudad más competitiva del país, con un puntaje de 7,49 sobre 10. El segundo lugar lo ocupa Medellín (7,05) y el tercer puesto se ubica Manizales (6,64), estas ciudades tradicionalmente han sido las más competitivas desde que se realiza la medición (MinTic, 2020).

Como se evidencian en las siguientes gráficas:

Gráfica 6. Índice de Competitividad de Ciudades, 2020.



Fuente: (Concejo Privado de Competitividad, 2021)

Cabe destacar que el índice de competitividad de ciudades evalúa los componentes de la infraestructura, la salud, las instituciones, la adopción de las TIC's, el mercado laboral, el sistema financiero, entre otros (Concejo Privado de Competitividad, 2021). Para el caso específico de Bogotá, está ubicada entre las ciudades de Colombia con mejor calificación en algunas dimensiones como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 7. Índice de Competitividad de Ciudades por dimensiones, 2020.

Posicionamiento de Bogotá en el ICC por dimensiones			
Puntaje General en el Índice 7,5 (Puesto 1)			
Dimensión	Pilar	Puntaje 2020	Ciudad Mejor Clasificada
Condiciones Habilitantes	Instituciones	8,2	Bogotá
	Infraestructura y Equipamiento	7,3	Bogotá
	Adopción TIC	7,6	Manizales
	Sostenibilidad Ambiental	7,3	Bogotá
Capital Humano	Salud	6,7	Tunja
	Educación Básica y Media	6,9	Bucaramanga
	Educación Superior y Formación para el Trabajo	7,4	Bogotá
Eficiencia de los Mercados	Entorno para los Negocios	7,1	Manizales
	Mercado Laboral	5,6	San Andrés
	Sistema Financiero	8,5	Bogotá
	Tamaño del Mercado	8,5	Bogotá
Ecosistema Innovador	Sofisticación y Diversificación	9,8	Bogotá
	Innovación y Dinámica Empresarial	6,5	Medellín

Fuente: (Concejo Privado de Competitividad, 2021)

De esta forma al ubicar inicialmente el rango de acción el centro de Colombia como lo es Cundinamarca y Bogotá, donde se está garantizando una plaza con un mercado altamente competitivo y recursos humanos calificados para el desarrollo, crecimiento de la plataforma y una base sólida para la expansión a otras zonas del país e inclusive otros países de la región.

1.2.8 Potencial del mercado en cifras.

El mercado potencial para la plataforma digital de SOLVER, el desarrollo de la plataforma inicialmente se ubica en la región comprendida en Bogotá y el departamento de Cundinamarca que es el principal centro económico, empresarial y poblacional de Colombia (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021), como se indica en la siguiente gráfica:

Gráfica 8. Participación de la región de Bogotá y Cundinamarca en Colombia.

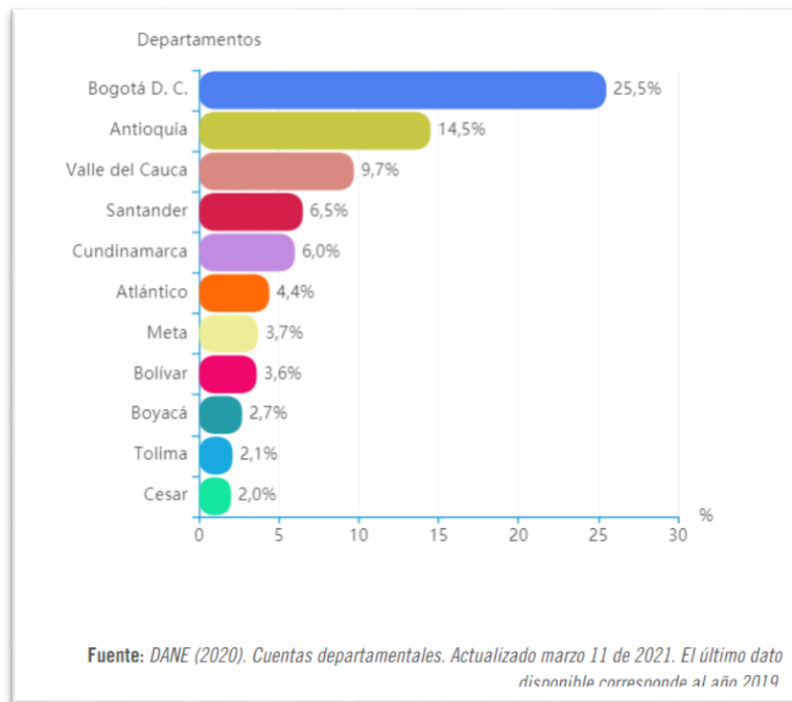
Población (a)	22,0%
Número de ocupados (a)	25,0%
PIB (a)	31,6%
Número de empresas (b)	36,0%
Número de grandes empresas (b)	54,0%
Valor de las Exportaciones (a) *	18,3%

Fuente. DANE (a) y CCB y Confecámaras Registro Único Empresarial y Social (b)
*sin incluir exportaciones de café y petróleo

Fuente: (CCB - Cámara de Comercio de Bogotá, 2021)

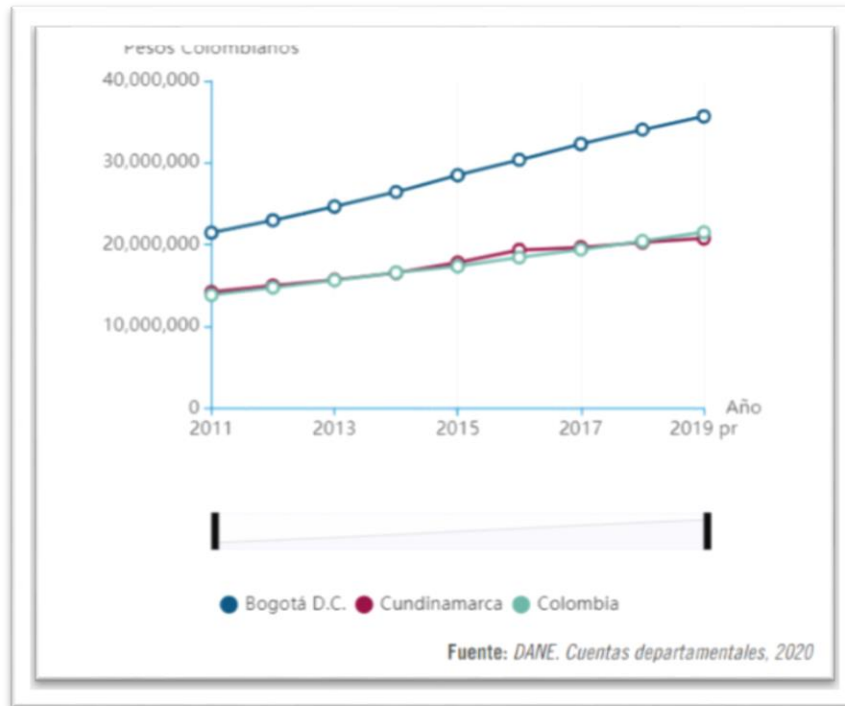
El valor del PIB de la región es de USD 104.511 millones, el 31.6 % del PIB de Colombia (Bogotá 25.6 % y Cundinamarca el 5.97 %) adicional el dinamismo de su economía se ve representada con el crecimiento del 3.6 % promedio anual en los últimos 5 años (CCB - Cámara de Comercio de Bogotá, 2021)

Gráfica 9. % Participación de los principales departamentos en el PIB de Colombia, 2019.



Fuente: (CCB - Cámara de Comercio de Bogotá, 2021)

Gráfica 10. PIB per cápita Región Bogotá – Cundinamarca.



Fuente: (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021)

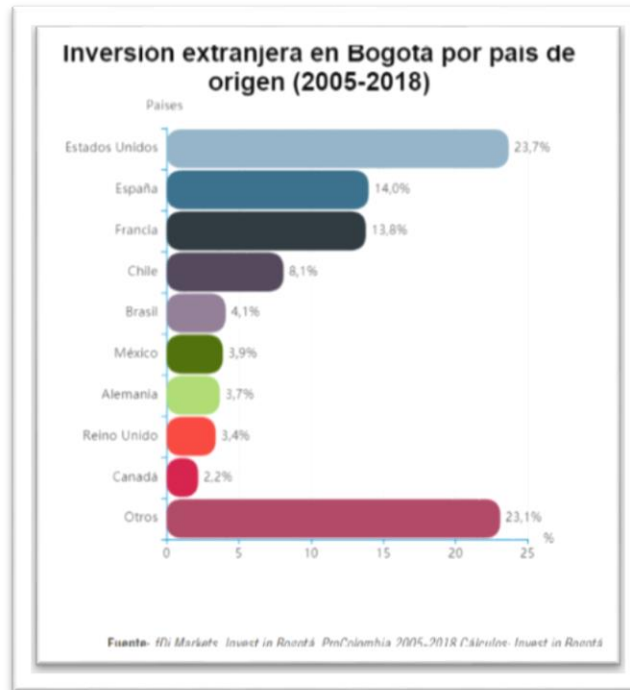
La región cuenta con 530.000 empresas, que representan el 34 % de las empresas del país y anualmente se crean más de 65.000 empresas en su mayoría en los sectores productivos de servicios (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021).

El departamento cuenta con cerca de 10 millones de habitantes: en Bogotá hay 7.181.469 y en el resto del municipio 2.792.877 de habitantes siendo este la mayor fuente laboral de Colombia, con más de cinco millones y medio de personas empleadas, además una amplia oferta de instituciones de educación superior y de capacitación para el trabajo que permite tener capital humano calificado (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021).

Bogotá es una ciudad de negocios que ofrece a los inversionistas uno de los mejores entornos empresariales de América Latina, gracias a que en la ciudad se localizan más de 1.635 empresas con capital extranjero y de ellas más de 27 con negocios globales, lo anterior se ratifica con que en el 2017 la ciudad recibió USD 1.400 millones en sectores no tradicionales con 160 proyectos (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021).

Como lo podemos observar en la siguiente gráfica.

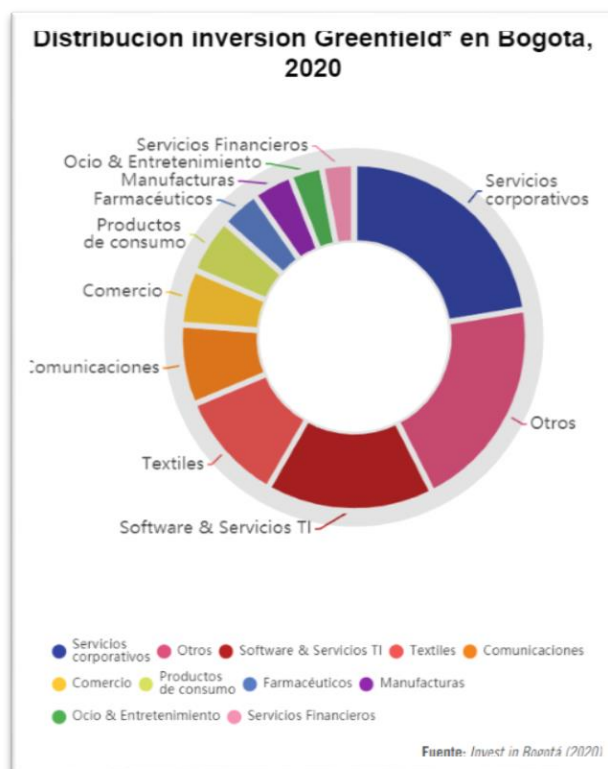
Gráfica 11. Inversión extranjera en Bogotá (2005-2018)



Fuente: (CCB - Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Donde los servicios corporativos y la inversión en software y servicio TI lideran la inversión extranjera en Bogotá, como se ve en la siguiente gráfica:

Gráfica 12. Distribución de la inversión en Bogotá, 2020.



Fuente: (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021)

1.2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Entendiéndose que hay dos elementos importantes en la búsqueda de la ventaja competitiva, los cuales son: La innovación y la estrategia, donde la primera tiene el objetivo final de mejorar el rendimiento que puede ser en un producto, proceso para aumentar la demanda o reducir los costes; convirtiéndose en una fuente para generar ventajas competitivas al interior de la organización. (OCDE Manual de Oslo, 2007) Por otro lado, está la estrategia, la cual debe impulsar a la organización con sus ventajas competitivas a superar el desempeño de sus rivales y a capturar porciones mayores del espacio del mercado existente. (Mauborgne, 2008)

Para el caso específico de la plataforma de SOLVER, la ventaja competitiva no es a través de la innovación en un nuevo producto, ya que hay otros referentes en el mercado directo y otros en el mercado sustituto. Sin embargo, si se pretende generar unas ventajas competitivas con las estrategias que se plantean a continuación:

- Pago seguro a través de modalidad Escrow.
- Cuenta con grandes profesionales freelancers, expertos en su categoría.
- Comunicación continua entre freelancer y cliente a través de la plataforma.
- Los costos de los proyectos pueden salir más económicos a través de freelancers.
- Entrega de proyectos de calidad por parte del freelancer dado que él recibirá su calificación en la plataforma.

Para el caso específico de los freelancer serían los siguientes:

- Flexibilidad en el trabajo
- Mayor cobertura geográfica (Trabajo remoto)
- Pago asegurado una vez se finalice el proyecto

De igual forma, para el caso específico de los Clientes serían los siguientes:

- Freelancer especializado en el tema requerido para el proyecto.
- Mayor disponibilidad horaria y cobertura geográfica.
- Reducción en costos de contratación
- Optimizar procesos y tiempos

1.2.10 Resumen de las inversiones requeridas.

Inversión en Constitución de la Empresa:

Para la ejecución del proyecto, hemos establecido la participación de dos (2) socios para la creación de una sociedad comercial, cuyo propósito final es repartir las utilidades obtenidas en partes iguales. Y la clasificación de esta sociedad es de carácter personal, cumpliendo con su definición: “Son aquellas en las que todos los socios se conocen entre sí, y tanto la sociedad como los socios responden con la totalidad de su patrimonio de forma solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales, lo que les da derecho a todos los socios a administrar la sociedad. (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021)

De acuerdo al tarifario 2021 de la Cámara de Comercio de Bogotá son los siguientes:

Tabla 1. Costos asociados a la creación y al registro de la empresa. CCB 2021

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Constitución de la Sociedad	1	\$ 34.000 COP	\$ 34.000 COP
Impuesto de Registro (junto con su cuantía)	1	\$ 70.000 COP	\$ 70.000 COP
Matrícula para persona jurídica	1	\$ 131.000 COP	\$ 131.000 COP
Formulario de Registro	1	\$ 4.500 COP	\$ 4.500 COP
Inscripción de los Libros	1	\$ 12.000 COP	\$ 12.000 COP
		Sub-Total	\$ 251.500 COP

Fuente: Elaboración propia con información de (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021)

Inversiones en tecnología e infraestructura:

Para iniciar la puesta en marcha del modelo de negocio de SOLVER, se requiere una persona natural o empresa jurídica contratada bajo el modelo outsourcing, cuya especialización sea la administración y el mantenimiento de plataformas tecnológicas.

De igual forma, se deberá adquirir los siguientes servicios.

Tabla 2. Costos de operación plataforma tecnológica SOLVER.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	TOTAL
Hosting	Espacio Alquilado en el disco duro de un servidor, que está preparado con todos los programas necesarios para que puedas subir tu web y tener todos tus correos en un mismo sitio.	Anual	\$ 178.502 COP
Dominio	Es la dirección necesaria para que funcionen esa web y ese correo.	Anual	\$ 115.000 COP
Diseño de Pagina Web		Único Pago	\$ 8'000.000 COP
Diseño de Marca		Único Pago	\$ 3'000.000 COP
Manejo de Redes Sociales		Pago Mensual	\$ 1'500.000 COP
Mantenimiento de la Plataforma	Servicio WebMAster básico que incluye aprox. 20 cambios mensuales de contenido en la plataforma (links, fotos, textos, popups) y un mantenimiento básico del servidor en AWS y la base de datos, con soporte técnico básico con tiempo de respuesta de acuerdo con la tipología del evento. Este servicio NO incluye ningún trabajo de desarrollo, ni tampoco las modificaciones en estructura de la plataforma Web.	Pago Mensual	\$ 250.000 COP

Fuente: Elaboración propia. (Datos cotizados empresa CRECE S.A.S) Ver anexos.

Simultáneamente, también se deberá contratar una persona natural o persona jurídica especializada en Community Manager o manejo de redes sociales.

Por ser una empresa perteneciente al sector del Comercio Electrónico no se requiere invertir en una planta física para su operación, por lo cual se puede iniciar el modelo de negocio de SOLVER con las instalaciones de los socios.

1.2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Como se citó en la descripción del producto o servicio, la plataforma digital de SOLVER está pensada para ser monetizada de tres (3) formas:

- a) Ingresos a través de la ejecución de los proyectos generados por las MIMIPYMES y desarrollados por los freelancer.
- b) Ingresos a través del pago de membresías, los cuales son pagos realizados por cada freelancer para pertenecer a SOLVER.
- c) Ingresos a través de los avisos publicitarios que quieran pautar al interior de la página web de SOLVER.

A continuación, se muestra la proyección de los ingresos totales durante los próximos cinco (5) años, tomándose como base el año 2021. Y contemplándose un crecimiento del 10% para el primer año de puesta en marcha e incrementando en 5 puntos porcentuales cada año, como indica la siguiente gráfica:

Gráfica 13. Proyección de ingresos totales del primer año operativo de SOLVER

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)			
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:	2022	2023	2024	2025	
Proyectos de Freelancer	3.840,00	\$ 250.000,00	\$ 960.000.000	95%	10%	15%	20%	25%	
Pago x mensualidad Freelance	1.200,00	\$ 30.000,00	\$ 36.000.000	4%	10%	15%	20%	25%	
Avisos Publicitarios	60,00	\$ 250.000,00	\$ 15.000.000	1%	10%	15%	20%	25%	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
	-	\$ -	\$ -	0%	-	-	-	-	
TOTAL			\$ 1.011.000.000	100%					

Fuente: Elaboración propia. (Datos tomados Simulador Financiero – Seminario de Grado EAN)

Adicionalmente, para realizar una correcta proyección, fue necesario incluir indicadores financieros macroeconómicos proyectados a futuro en Colombia, como lo son el Índice de Precios del Productor (IPP) y la inflación proyectada para los próximos cinco (5) años. Como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 14. Proyección de los indicadores macroeconómicos Inflación y el IPP a 5 años.

AÑO BASE		2021			
NOMBRE DEL PROYECTO O EMPRESA:		SOLVER			
AÑO	2022	2023	2024	2025	
INFLACIÓN	3,0%	2,8%	2,7%	2,7%	
IPP	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%	
TASA IMPTO RENTA		32,0%			

Fuente: Elaboración propia. (Datos tomados Simulador Financiero – Seminario de Grado EAN)

También para evaluar la rentabilidad del modelo de negocios de SOLVER, se registraron los costos, la cantidad al año y la participación (%) de cada uno de los servicios que se pretenden monetizar y su correspondiente proyección a los próximos cinco (5) años y el margen operativo,

contemplando el crecimiento porcentual en ventas anuales estipulado en la gráfica anterior, como se evidencia en la siguiente gráfica:

Gráfica 15. Costos por cada servicio por SOLVER y su rentabilidad.

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Proyectos de Freelancer	3840	\$ 150.000,00	\$ 576.000.000	97%
2	Pago x mensualidad Freelanc	1200	\$ 10.000,00	\$ 12.000.000	2%
3	Avisos Publicitarios	60	\$ 50.000,00	\$ 3.000.000	1%
4	0	0	\$ -	\$ -	0%
5	0	0	\$ -	\$ -	0%
6	0	0	\$ -	\$ -	0%
7	0	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	0	\$ -	\$ -	0%
TOTAL				\$ 591.000.000	100%

PROYECCIONES					
AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 1.011.000.000,0	\$ 1.144.906.950,0	\$ 1.353.772.324,9	\$ 1.668.389.013,2	\$ 2.141.794.395,7
COSTOS ANUALES	\$ 591.000.000,0	\$ 672.203.400,0	\$ 799.317.062,9	\$ 991.792.611,7	\$ 1.281.891.950,6
MARGEN OPERATIVO	\$ 420.000.000,0	\$ 472.703.550,0	\$ 554.455.261,9	\$ 676.596.401,5	\$ 859.902.445,1

Fuente: Elaboración propia. (Datos tomados Simulador Financiero – Seminario de Grado EAN)

Adicionalmente, la Tasa Mínima de Rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR) es del 25% y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 61,59%, cifra que permite calificar como viable el proyecto de la plataforma digital SOLVER, como se evidencia en la siguiente gráfica:

Gráfica 16. Tasa Mínima de Rentabilidad, VPN y TIR.

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):	25,00%
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 193.790.683,22
TASA INTERNA DE RETORNO =	61,59%

Fuente: Elaboración propia. (Datos tomados Simulador Financiero – Seminario de Grado EAN)

1.2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Para el desarrollo del estudio de viabilidad financiera para el modelo de negocio de la plataforma digital SOLVER, se hizo con ayuda del “Simulador financiero” elaborado por el profesor Mauricio Reyes Giraldo de la Universidad EAN.

Gracias a esta herramienta se permitió hacer el análisis financiero, donde se pudo establecer que SOLVER requiere una inversión inicial de 104,5 millones de pesos, obteniendo unos ingresos totales de 1.011 millones de pesos, una utilidad operativa de 51,3 millones de pesos y una utilidad neta de 34,8 millones de pesos al finalizar el primer año.

Se estima que esta utilidad neta al final del quinto año sea de 304,9 millones de pesos con un crecimiento anual del 5% de los ingresos por proyectos, membresías de los freelancer y de pautas publicitarias, este crecimiento es conservador teniendo en cuenta la apertura actual a este tipo de trabajo causado por la pandemia.

El resultado final del ejercicio de viabilidad financiera del modelo de negocio SOLVER, con una tasa mínima de rentabilidad del 25%, se obtendría una tasa interna de retorno (TIR) del 61,59% y un valor presente neto (VAN) de 193,7 millones, esto indica que la idea de negocio SOLVER es viable y generará ganancias para los inversionistas.

1.2.13 Equipo de trabajo.

	
<p>MAURICIO EDUARDO ORTIZ SERRANO</p>	<p>WILSON ALFREDO RIVEROS LOZANO</p>
<p>Ingeniero Mecánico, especialista en Gerencia de Mercadeo con 10 años de experiencia en la Industria del Plástico y el Caucho liderando equipos de producción y personal de ventas.</p>	<p>Ingeniero Industrial con Especialización en Gerencia de Logística con 12 años de experiencia en manejo de operaciones logísticas y 10 de experiencia en docencia universitaria.</p>

1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

1.3.1 Caracterización del sector.

El sector en el que se encuentra o pretende ingresar SOLVER es el del comercio electrónico con el uso de las plataformas digitales, las cuales, actualmente están en auge, gran parte por la aceleración que está generando la pandemia, especialmente por las políticas de distanciamiento social establecidas por los gobiernos a nivel mundial. Para el caso específico de Colombia, la pandemia incrementó el desempleo llegando a cerrar en el año 2020 con el 15.9%, la cual aumento en 5,4% con respecto al año 2019, (Salazar, 2021) haciendo que la modalidad de trabajo Freelance se convierta en algunos casos en una nueva alternativa de emplearse y a su vez cumplir con los requerimientos exigidos en las políticas de bioseguridad.

De acuerdo con un estudio realizado por WORKANA plataforma digital dedicada a la publicación de ofertas laborales para Freelance, estableció que el 20,4% de los profesionales latinoamericanos busco trabajar bajo esta modalidad (Salazar, 2021), lo anterior indica que muchos profesionales comienzan a ver la modalidad de trabajo Freelance como una opción viable. Volviendo un poco en el tiempo antes de la pandemia la Organización Internacional del Trabajo OIT, realizo un estudio en el cual se determina con mayor claridad varios puntos entre los que se resaltan quienes son las personas que buscan trabajar bajo esta modalidad (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2020), como se indica a continuación:

- Trabajadores de todas las edades, edad promedio 33,2 años.
- 1 de cada tres trabajadores es mujer en países en desarrollo y 1 de cada 5 es mujer en países desarrollados.
- Los trabajadores Freelance cuenta con nivel de escolaridad alto, 37% profesionales y 20% con postgrado.

Es importante resaltar que más del 59% de los Freelance ya tienen un año o más de experiencia en este tipo de modalidad laboral. (Berg & Rani, 2019) También es importante revisar los motivos por los cuales los profesionales buscan esta modalidad de trabajo (Berg & Rani, 2019):

- Incrementar los ingresos o complementar la remuneración del trabajo “normal”.
- Preferencia de trabajar desde la casa.

- Limitaciones por salud de trabajar en la modalidad presencial.

Teniendo en cuenta que el estudio de la OIT es previo a la pandemia quizás hoy haya otros motivos adicionales como se presenta al inicio de este punto.

Ahora es necesario analizar qué tipo de empresas estarían dispuestas a contratar bajo esta modalidad para determinar cómo se desarrollará SOLVER, debido a que uno de los pilares de la plataforma es el aporte para las MIMIPYMES, a continuación, se muestra el estado de las MIMIPYMES. Primero que todo es necesario determinar que es una MIPYME, de acuerdo con la ley 590 del 2000. "Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que cumpla con algunos requisitos" (Gutierrez, 2020). A continuación, la definición de cada una de las antes mencionadas:

Tabla 3. Rangos para la definición del tamaño empresarial.

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: (Mincomercio, 2019)

Teniendo en cuenta la tabla anterior que determina el tamaño de las empresas de acuerdo al valor de Unidad de Valor Tributario UVT según el decreto 957 de 5 de junio de 2019. Teniendo claridad del tamaño de las empresas que SOLVER desea llegar o servir es importante determinar primero la cantidad de estas empresas que posiblemente puedan acceder a SOLVER, de acuerdo con Colombia Fintech en Colombia hay 2.540.953 MIMIPYMES que representan el 90% de las empresas del país, pero tan solo aportan el 30% del PIB y emplean al 65% de la población laboralmente activa (Colombia Fintech, 2020).

De acuerdo a Rosemary Quintero, presidenta de la Asociación de Colombiana de Pequeñas y Medianas empresas la mitad de las MIMIPYMES quiebra en el primer año y tan solo el 20%

llega a terminar el tercer año (Colombia Fintech, 2020), esto se debe a que los emprendedores realizan gastos innecesarios para mantener su operatividad. (Giraldo, 2019)

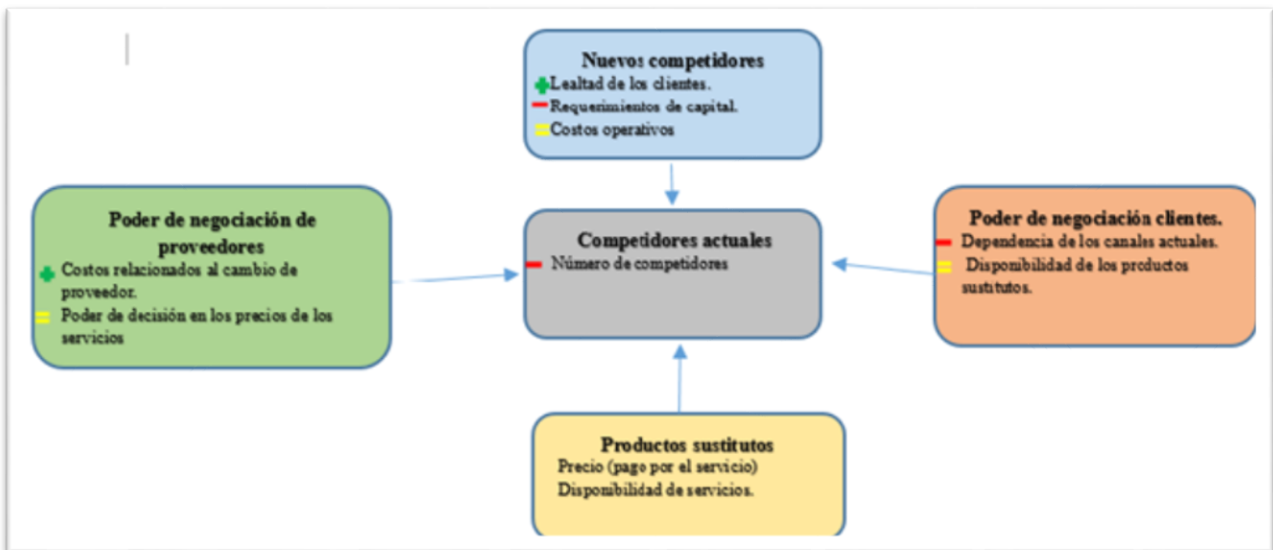
Otro motivo muy relevante para el planteamiento de este emprendimiento es la selección del personal, como lo afirma el director de Performia Jairo Pinilla “Con la gente equivocada no llegará a ninguna parte, así el producto sea el mejor. Este aspecto, si no se maneja adecuadamente, hace mucho daño a la empresa, ya que, ésta puede perder recursos valiosos al tener a las personas equivocadas”. (Giraldo, 2019) Conociendo la cantidad de MIMIPYMES que hay en el país y conociendo su problemática se indica a continuación el análisis de las fuerzas que podrían impactar a SOLVER.

1.3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Para analizar que fuerzas impactan el negocio se tomó lo planteado por Michael Porter que en 1979 estableció un modelo basado en 5 grandes fuerzas que gobiernan el estado de competencia dentro de una industria. En este modelo, Porter afirma que “la esencia para la formulación estratégica es saber lidiar con la competencia”. (Porter, 2008) Pero en muchos casos, esta percepción de la competencia puede percibirse de manera muy cerrada, puesto que no depende únicamente de los competidores en la industria, si no que nace de todo su sistema económico subyacente. Para determinar la competencia dentro de la industria Porter propone tener en cuenta 5 fuerzas que la afectan directamente: Nuevos participantes o competidores, Clientes, Proveedores, productos sustitutos y competidores actuales. La interacción entre estas fuerzas determina el potencial de ganancias que tiene determinada industria (Porter, 2008).

El análisis y la comprensión de estas 5 fuerzas permiten establecer las fortalezas y debilidades que tiene una empresa, en este caso realizaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter a la idea de negocio SOLVER.

Gráfica 17. Resumen 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Riesgo de nuevos competidores:

De acuerdo con Porter los nuevos competidores llegan con nuevas capacidades, con gana de ganar una parte del mercado a pesar de esto también existen varios factores que podrían disminuir la fuerza de esos nuevos competidores (Porter, 2008). Por ejemplo, si el nuevo competidor necesita hacer inversiones iniciales altas y el mercado tiene unas preferencias definidas con algunos proveedores este nuevo participante no representará amenaza alguna, en el caso de SOLVER.

a) **Requerimientos de capital:** para la creación de cualquier plataforma digital es importante determinar cuáles son las necesidades en infraestructura necesaria en capacidad de servidores, cantidad de desarrolladores determinar el tipo de contratación directa o por outsourcing, entre otras consideraciones a tener en cuenta para los requerimientos de capital. (Porter, 2008)

b) **Lealtad de los clientes hacia las plataformas establecidas:** Es realmente un reto para SOLVER ganarse la lealtad tanto de los clientes (MIPYMES) y de los mismos proveedores (Freelancer), porque existen plataformas como Freelance.com, Workana.com entre otras, que tienen una participación del mercado importante, como es el caso de este último que cuenta con

284.900 profesionales disponibles para el desarrollo de proyectos. (Isaza, 2016). Para SOLVER es una tarea doble ganar esta lealtad.

Gráfica 18. Mundo del trabajo en contexto Covid-19 Workana.



Fuente: (Línea, 2020)

De acuerdo con el informe “Mundo del trabajo en contexto Covid-19” elaborado por Workana, durante esta emergencia sanitaria la actividad freelancer en Latinoamérica creció un 42%. Siendo las siguientes categorías las de mayor crecimiento:

- Marketing y ventas: 121,43%
- Diseño y multimedia: 38,61%
- Traducción y contenidos: 29,33%
- IT y programación: 9,50%

“El trabajo remoto y Freelance ya era una tendencia, pero con la pandemia tuvo una aceleración de 5 años en tan solo 1 mes. Ahora está claro para todos que la oficina no es el único lugar donde se puede trabajar, y definitivamente no es el lugar donde sacamos lo mejor de nosotros para realizar nuestro trabajo” (Truque, 2020).

c) **Desventajas en costos operativos:** Para SOLVER ingresar en este mercado inicia con costos operativos bastante elevados, ya que, debe invertir en el desarrollo de la plataforma que en un inicio tendrá muchas modificaciones y a medida que vaya creciendo también deberá crecer un su capacidad y el mantenimiento de la mismas, además de lo anterior en el momento de ser nuevos en el mercado, su inversión en marketing y publicidad será mayor. Esto hasta que pueda tener un volumen de servicios que supere su punto de equilibrio.

Poder de negociación de los proveedores:

De acuerdo con Porter, si los proveedores de materias primas tienen un alto poder de negociación, la rentabilidad podrá verse afectada negativamente (Porter, 2008).

a) **Costos relacionados por cambio de proveedor:** SOLVER con respecto al cambio de proveedor (Freelance) realmente no tendría ningún costo adicional, porque, este cambia de acuerdo al proyecto, además SOLVER no entrega ningún recurso al Freelance hasta que el proyecto este desarrollado mínimo en un 50%. Por parte de los proveedores de los servicios de conectividad están reduciendo sus tarifas o mejorando las condiciones de servicio para mantener a los clientes.

b) **Poder de decisión en el precio de la materia prima por parte del proveedor:** Gracias a que SOLVER publica el valor a pagar por cada proyecto el proveedor (Freelance), no tiene oportunidad de negociar, lo que puede hacer es no aplicar para el proyecto que considere, también el Freelance conoce desde un inicio cuales son las condiciones de pago y el porcentaje que le corresponde por cada proyecto para el cual sea seleccionado.

Con respecto a los proveedores tecnológicos que hagan mantenimiento y soporte a la plataforma estarán sujetos a la tabla número 4.

Adicionalmente, frente al proveedor de marketing place, las negociaciones estarán sujetas al volumen del mercado generado por los servicios de SOLVER y su estrategia de promoción y publicidad (cantidad de campañas por mes) como se muestra a continuación.

Tabla 4. Algunos costos de operación plataforma digital SOLVER.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	TOTAL
Hosting	Espacio Alquilado en el disco duro de un servidor, que está preparado con todos los programas necesarios para que	Anual	\$ 178.502 COP

	puedas subir tu web y tener todos tus correos en un mismo sitio.		
Dominio	Es la dirección necesaria para que funcionen esa web y ese correo.	Anual	\$ 115.000 COP
Diseño de Pagina Web		Único Pago	\$ 8'000.000 COP
Diseño de Marca		Único Pago	\$ 3'000.000 COP
Manejo de Redes Sociales		Pago Mensual	\$ 1'500.000 COP
Mantenimiento de la Plataforma	Servicio WebMAster básico que incluye aprox. 20 cambios mensuales de contenido en la plataforma (links, fotos, textos, popups) y un mantenimiento básico del servidor en AWS y la base de datos, con soporte técnico básico con tiempo de respuesta de acuerdo con la tipología del evento. Este servicio NO incluye ningún trabajo de desarrollo, ni tampoco las modificaciones en estructura de la plataforma Web.	Pago Mensual	\$ 250.000 COP

Fuente: Elaboración propia. (Datos cotizados empresa CRECE S.A.S) Ver anexos.

c) Poder adquisitivo de la empresa: A pesar de que SOLVER es una empresa nueva y con recursos limitados bien podría hacer negociaciones con los proveedores de mantenimiento y desarrollo de la plataforma a largo plazo garantizando la continuidad del contrato justificándose con una baja de los costos de estos servicios.

Poder de negociación de los clientes:

Es una fuerza que al igual que la fuerza de negociación de los proveedores afecta la rentabilidad de la industria, el poder de negociación de los clientes se convierte en otra fuerza bastante importante. En este caso los clientes pueden exigir disminuciones de costos, características de calidad específicas y pueden incentivar la competencia entre las empresas que participan en este mercado, de esta manera afectar la rentabilidad de esta industria (Porter, 1979).

Para SOLVER este aspecto quizás no sea tan relevante como se argumenta a continuación.

SOLVER es una plataforma que brinda un espacio para que los clientes (MIPYMES), puedan establecer cuál será el pago por los servicios que ellos requieren, sin embargo, existirán exigencias en el tiempo de la publicación, tiempo de respuesta del servicio, calidad del servicio, calidad del Freelance, cantidad de ingresos a la plataforma, con este tipo de exigencias si pueden los clientes solicitar una disminución del costo de los servicios que ellos esperan pagar.

a) Dependencia de los canales actuales de distribución: Existe la tendencia de que los clientes y proveedores sigan usando las plataformas existentes si estas han cumplido con sus expectativas, generando una barrera de entrada para SOLVER.

b) Disponibilidad de productos sustitutos: Para SOLVER enfrentarse a las plataformas actuales es un gran reto, pero lo cual, debe prepararse para que SOLVER sea un sustituto de alguna plataforma existente.

Productos sustitutos:

Esta fuerza puede generar un “tope” a los precios haciendo que la rentabilidad de la industria se pueda ver afectada (Porter, 1979), Por esto la estrategia de entrada al mercado de SOLVER consiste en brindar un servicio diferenciado.

a) Precio: Con respecto a esta fuerza SOLVER, busca diferenciarse brindando una mayor participación de los proyectos de tarifa fija, esta participación para el Freelance es del 95%, 5% más que la mayoría de las plataformas. Para la empresa empleadora se realizará un estudio del proyecto estableciendo un tiempo aproximado de ejecución y de esta forma se le indica un costo aproximado, buscando que sea ventajoso tanto para el empleador como para el Freelance.

b) Disponibilidad: SOLVER establecerá una disponibilidad de la plataforma 24/7, con tiempos de respuesta de máximo 24 horas y de acuerdo a las políticas comerciales se publicará la oferta.

Competidores Actuales:

La unión de las fuerzas antes mencionadas facilita o dificultan la participación en un mercado en específico modificando las relaciones entre los diferentes competidores, a medida que crece la industria y aumenta el número de competidores dentro de esta disminuye el crecimiento económico por la competencia de precios (Porter, 1979). Para SOLVER es fundamental tener un ingreso al mercado estratégico que le permita establecerse en este. Algunos de los factores más relevantes de las relaciones que SOLVER podría tener con sus competidores:

a) Número de competidores: dentro del mercado de plataformas digitales para Freelance que funcionan actualmente en Colombia 7 son las que más se destacan y serían los competidores de SOLVER, estas son: Freelance, Upwork, Workana, Peopleperhour, Wearecontent, Vivilia y

Gurú, de estas se destacan Freelance la cual, tiene 28 millones de usuarios, esto brinda una muestra del tamaño del mercado y como puede SOLVER destacarse en este.

1.3.3 Análisis de oportunidades y amenazas.

En el punto anterior se mostraron las fuerzas que pueden incidir en el desarrollo de la idea de negocio SOLVER, a continuación, se describen las oportunidades que tiene la idea de negocio y las amenazas a las cuales se enfrenta:

Oportunidades: Al ser una compañía nueva en un mercado tan amplio es importante generar diferenciales, por lo tanto SOLVER tiene la oportunidad de participar de ese gran mercado con un servicio personalizado para cada uno de sus clientes como determinar si los servicios prestados por el Freelance generaron o no los beneficios esperados, también se podría hacer un acercamiento previo a la contratación de los servicios de un Freelance y determinar cuál es la necesidad real de empresa y de esta forma garantizar que los servicios del Freelance generen esa sostenibilidad en el tiempo.

Gracias a la pandemia este tipo de modalidad de trabajo se incrementó de tal forma que se ha incrementado hasta en un 20,4%, lo que indica que es el momento perfecto para el lanzamiento de la aplicación.

Al no existir un vínculo laboral entre la empresa y el profesional Freelance, se reduce los costos de nómina en más 29,5% más los aportes a riesgos profesionales que varían entre el 0,522% hasta el 6,96% del salario (www.miplanilla.com, 2021), dependiendo el nivel de riesgo en el que se encuentre la empresa. Estos recursos pueden contribuir a la sostenibilidad y ser redirigidos a otro tipo de requerimientos.

Estas serían las oportunidades visibles antes de hacer el lanzamiento de la plataforma que seguramente ya operando aparecerán y se presentaran nuevas oportunidades.

Amenazas: con respecto a las amenazas hay que tener en cuenta las que se han logrado identificar que a continuación se describen: debido a que las empresas que actualmente operan en el país son de gran tamaño estas pueden generar estrategias comerciales lo suficientemente agresivas para acabar las empresas que apenas estén surgiendo.

Al ser una empresa que operara en un ambiente digital corre el riesgo de sufrir ataques cibernéticos que podrían acabar con las bases de datos. Estas son las amenazas que actualmente

son visibles para SOLVER, teniendo claridad que cuando entre en operación se tendrá un panorama más claro y real de las verdaderas amenazas.

1.3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector:

Después de realizar un análisis del sector, determinar las fuerzas que podrían afectar al negocio y hacer un análisis de las oportunidades y amenazas, se puede concluir que la idea de negocio es viable porque existe un mercado muy grande con necesidades puntuales que la idea de negocio entraría a solventar con rapidez, mercado que gracias a la pandemia está en auge y con un crecimiento importante pero que realmente el éxito de la plataforma digital SOLVER depende de la fuerza que sea lanzada al mercado, es decir la estrategia de marketing, esta debe ser muy acertada y enfocada a la sostenibilidad de las MIMIPYMES.

2. SEGUNDA PARTE.

2.1 Estudio piloto de Mercado:

Un mercado, para Philip Kotler, está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Así, el tamaño del mercado, a criterio de Kotler, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestas a ofrecerlas en intercambio por lo que ellos desean. (Schnarch, 2019)

2.1.1 Análisis y estudio de mercado

Los servicios ofrecidos por la plataforma digital SOLVER pertenecen a la actividad económica o canal de negocios del comercio electrónico, ya que cumple con los requisitos establecidos en el Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico diseñado en septiembre de 1998 por la OMC (Organización Mundial del Comercio), donde se define la expresión ‘comercio electrónico’ como la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos" (OMC - Organización Mundial de Comercio, 1998)

De igual forma, la OMC publicó el pasado 04 de mayo de 2020, un informe donde examina el papel del comercio electrónico durante la pandemia de COVID-19 dejando las siguientes cuestiones fundamentales: (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

a. El distanciamiento social, el confinamiento y otras medidas tomadas en respuesta a la pandemia de la COVID-19 han llevado a los consumidores a aumentar las compras en línea y el uso de las redes sociales, la telefonía por Internet, la teleconferencia y la reproducción de vídeos y películas. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

b. Estas nuevas tendencias han provocado un súbito aumento del comercio entre empresas y consumidores y un incremento del comercio electrónico entre empresas. La intensificación del comercio entre empresas y consumidores se refleja especialmente en las ventas en línea de suministros médicos, productos de primera necesidad y alimentos. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

c. También ha aumentado la demanda de servicios de Internet y de datos móviles. Los gobiernos y las empresas tuvieron que adaptar urgentemente la capacidad y la amplitud de las redes al incremento de las actividades en línea. Sin embargo, la demanda ha disminuido en el caso de algunos servicios que requieren un gran número de transacciones en línea, como los servicios de turismo. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

d. Durante la pandemia han surgido o se han agravado varios otros problemas relacionados con el comercio electrónico, como el aumento excesivo de los precios, las preocupaciones sobre la seguridad de los productos, las prácticas que pueden inducir a error, las preocupaciones en materia de ciberseguridad, la necesidad de aumentar el ancho de banda y las preocupaciones relacionadas con el desarrollo. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

e. La pandemia ha puesto de relieve la evidente necesidad de reducir la brecha digital, tanto dentro de los países como entre ellos, teniendo en cuenta el papel central que ha desempeñado la economía digital durante la crisis. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

f. Los gobiernos han adoptado nuevas medidas y el sector privado también ha actuado a fin de responder a la nueva situación y para que el comercio electrónico pueda ayudar a superar algunos de los desafíos que nos plantea la lucha contra el virus. Entre ellos figuran aumentar la capacidad de las redes, ofrecer servicios de datos ampliados a un costo reducido o nulo, reducir o

eliminar los costos de transacción de los pagos digitales y las transferencias de dinero por dispositivos móviles, mejorar los servicios de entrega y otros aspectos logísticos, utilizar herramientas digitales para hacer cumplir las medidas y difundir información, promover los servicios de tele-salud y mejorar el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones para la vigilancia. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

g. La amplitud mundial de la crisis desatada por la COVID-19 y sus repercusiones en el comercio electrónico pueden alentar una mayor cooperación internacional y la elaboración de más políticas para la compra y el suministro en línea. La pandemia ha dejado en claro que el comercio electrónico puede ser un importante instrumento o solución para los consumidores. El comercio electrónico también puede apoyar a las pequeñas empresas y, al aumentar la competitividad de las economías, ser un motor del crecimiento interno y el comercio internacional. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

h. Las experiencias y las enseñanzas derivadas de la crisis de la COVID-19 podrían ser un nuevo incentivo para la cooperación mundial en la esfera del comercio electrónico, lo que podría servir a facilitar el movimiento transfronterizo de bienes y servicios, reducir la brecha digital y establecer condiciones de igualdad para las pequeñas empresas. (OMC - Organización Mundial de Comercio, 2020)

Este incremento del uso del canal electrónico debido en gran parte a la pandemia como se menciona anteriormente, para las MIMIPYMES del país tiene un efecto positivo, permitiendo el uso de diferentes aplicaciones, redes sociales, plataformas de domicilio, uso del datafono, códigos QR entre otras herramientas que todas las empresas en mayor o en menor medida han tenido que incorporar o usar para la venta de sus servicios o productos y para la adquisición de estos (Gil, 2020)

Lo anterior abre la oportunidad de satisfacer las necesidades propias y de clientes a través de este mundo digital, facilitando en cierta medida la solución de problemas o ejecución de proyectos de las MIMIPYMES por medio de un canal que cada vez más se convierte en una herramienta familiar, rápida, de fácil acceso y parte del día a día de todas las empresas.

Ahora se convierte relevante revisar como se ha desarrollado esta herramienta para conocer cómo aplicarla y ajustarla a ese consumidor que es la MIPYME. Inicialmente en la década de 1920 en los estados unidos usando material impreso se inicia a comercializar productos en las

zonas más alejadas especialmente las rurales, dando paso a las ventas por catálogo y masificándose gracias al televisor con los llamados “infomerciales”, terminando de potenciarse con el ingreso de las tarjetas de crédito que permiten la compra por medio del teléfono (Fernández, Cruz, Citados por (Gil, 2020)).

Posteriormente en los años 70, con el desarrollo de internet especialmente con el proyecto “Internneting Project”, el cual, consistía en la transferencia de información transparente entre varios computadores en red, dando origen a lo que en la actualidad son las redes sociales con la creación de los protocolos de internet (Manzur, Rojas citados por (Gil, 2020)).

En Colombia el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) representa grandes avances y mejoras en la calidad de vida de todos los ciudadanos (Corrales, Ruiz citados por (Gil, 2020), incluyendo el incremento del E-commerce este permite llegar a lugares y potenciales cliente con mayor rapidez y facilidad. Si bien actualmente el E-commerce por parte de las MIMIPYMES se está usando como un canal de venta como lo establece la asociación de Colombiana de micro, pequeñas y medianas empresas (ACOPI), 7 de cada 10 ventas realizadas por las MYPIMES se realizaron por este canal (González, 2020).

Con respecto a la búsqueda de perfiles y empleo los portales de empleo y las redes sociales son la principal herramienta para la búsqueda de perfiles que se ajusten a los requerimientos establecidos por las empresas (Portafolio, 2017), lo que indica que ya existe una cultura tanto de solicitar perfiles como de búsqueda de ofertas laborales por este medio electrónico, facilitando en gran medida el desarrollo de la plataforma SOLVER.

2.1.2 Segmentación de mercado objetivo.

Antes de determinar el segmento de mercado objetivo para SOLVER es importante primero definir que es mercado objetivo, por lo cual se toman diferentes conceptos de acuerdo a los autores:

Tabla 5. Definición Mercado Objetivo.

AUTOR	DEFINICIÓN
Kotler y Armstrong	“Consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (Kotler & Armstrong, s/f)

Stanton, Etzel y Walker	"El segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing"(Staton, Etzel & Walker, 2007)
Philip Kotler	"La parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar" (Kotler, 2012)
American Marketing Association	"El segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad"(AMA, citado por (Niño, 2006))
Diccionario de Marketing	"La parte del mercado disponible cualificado al que la empresa decide aspirar" (Directorio de Marketing, citado por (Niño, 2006))

Fuente, Elaboración propia a partir de (Niño, 2006)

Después de definir que es segmento de mercado objetivo es importante establecer cuáles son las variables que se deben tener en cuenta para poder establecer con claridad cuál es ese mercado al que espera llegar SOLVER.

Kotler afirma que “La empresa necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia. Esta decisión requiere un entendimiento muy agudo del comportamiento del consumidor y un cuidadoso pensamiento estratégico de marketing la empresa necesita identificar” (Kotler & Keller, 2016), es por esto que el autor plantea una serie de preguntas planteadas por especialistas de marketing que ayudan a determinar que segmentos se debería atender, como se indica a continuación:

Tabla 6. Principales variables de segmentación para los mercados empresariales.

DEMOGRÁFICAS	
1.	Sector: ¿qué sectores deberíamos atender?
2.	Tamaño de la empresa: ¿Qué tamaño de empresas deberíamos atender?
3.	Ubicación: ¿qué áreas geográficas deberíamos atender?
VARIABLES OPERATIVAS	
4.	Tecnología: ¿sobre cuál tecnología de los clientes deberíamos centrarnos?
5.	Estatus de usuarios o no usuarios: ¿deberíamos atender a usuarios frecuentes, medios o leves, o a los no usuarios?
6.	Capacidades del Cliente: ¿deberíamos atender a clientes que necesitan muchos o pocos servicios?
ENFOQUES DE COMPRAS	
7.	Organización de la función de compras: ¿deberíamos atender a empresas con una organización de compras muy centralizadas o descentralizadas?

8.	Estructura de Poder: ¿deberíamos atender a empresas dominadas por la función de ingeniería, la de finanzas, etc.?
9.	Naturaleza de las relaciones existentes: ¿deberíamos atender a empresas con las que hemos tenido relaciones sólidas o simplemente ir detrás de la más deseable en cada momento?
10.	Políticas Generales de Compras: ¿deberíamos atender a empresas que prefieren alquilar? ¿O tener contratos de servicio? ¿Sistema de compras? ¿Licitación o subasta?
11.	Criterios de Compra: ¿deberíamos atender a empresas que buscan Calidad? ¿Servicio? ¿Precio?
FACTORES SITUACIONALES	
12.	Urgencia: ¿deberíamos atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso?
13.	Aplicación específica: ¿deberíamos enfocarnos en una aplicación particular de nuestro producto o en todas ellas?
14.	Tamaño de pedido: ¿deberíamos centrarnos en pedidos grandes o pequeños?
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
15.	Similitud comprador vendedor: ¿deberíamos atender a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?
16.	Actitud ante el riesgo: ¿deberíamos atender a clientes que toman riesgos o a los que los evitan?
17.	Lealtad. ¿deberíamos atender a empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores?

Fuente: (Kotler & Keller, 2016)

Para tener un segmento de mercado objetivo para SOLVER, a continuación, se da respuesta a las preguntas planteadas por el autor:

Demográficas:

- Sector:** gracias a la apertura tecnológica SOLVER puede o está en la capacidad de atender cualquier sector empresarial.
- Tamaño de la empresa:** es importante para los valores de SOLVER darles sostenibilidad a las empresas que más se les dificulta mantenerse en el tiempo por lo tanto se enfocaría en las MIMIPYMES.
- Ubicación:** inicialmente se atenderían a empresas que se encuentren en el territorio nacional, después se expandiría a países sur americanos.

Variables Operativas:

- Tecnología:** al ser SOLVER una plataforma digital, es necesario que la conectividad a internet se garantice y después realizar el análisis de acuerdo a la necesidad que tengan los clientes centrar el uso de diversas tecnologías.

□ **Estatus de usuarios:** se debe atender a todos los usuarios, a los que ya hayan contratado servicios de freelance a través de plataformas digitales y a los que no lo hayan hecho antes, además de retomar a los clientes que sus experiencias previas hayan sido negativas, tanto para las empresas como para los freelancers, esto con el enfoque o el valor agregado que ofrece SOLVER de hacer seguimiento personalizado a cada trabajo.

□ **Capacidades del cliente:** SOLVER está diseñado para que las MYPIMES puedan tercerizar o subcontratar por medio de la plataforma todo lo necesario para su operatividad, todas las actividades o tareas que puedan prestarse de manera remota como por ejemplo actividades propias de áreas como: Contabilidad, Marketing, publicidad, diseño entre otros.

Enfoques de compra:

□ **Enfoque de compra:** la plataforma digital SOLVER está siendo creada para brindarles a las MYPIMES la oportunidad de tener los mejores profesionales a un costo más bajo y sin el costo del vínculo laboral, por esta razón SOLVER pretende ser la solución para la sostenibilidad de las MYPIMES teniendo la versatilidad y la adaptabilidad para cualquier tipo de empresa, es decir, SOLVER está en la capacidad de atender cualquier tipo de empresa, ya sea que necesite contratar una sola hora o si necesita desarrollar un proyecto a largo plazo o tercerizar un área de la empresa.

Factores situacionales:

□ Con respecto a los factores situacionales tal como se mencionó en el punto anterior SOLVER es muy versátil permitiendo tener varias opciones para factores como: tiempos de entrega, además tiene la posibilidad de tener profesionales de todas las áreas que generan productos de todo tipo, también cabe resaltar que la plataforma no tiene límite en el tamaño del requerimiento.

Descripción de los consumidores.

El desarrollo del modelo de negocio de la Plataforma digital SOLVER está establecido inicialmente para ser adquiridos por empresas MIMIPYMES, como consumidores directos u organizacionales, donde algunas empresas operan por medio de una orden de compra a través de una necesidad específica de un área al interior de la compañía. Por otro lado, hay otras empresas

que requieren los servicios ofrecidos por SOLVER y su contratación es a través de cada jefe inmediato de cada área consumiendo los servicios de forma independiente.

Por tal razón existen unos factores influenciadores que pueden ser diferentes para los dos (2) tipos de consumidores de las MIMIPYMES explicados anteriormente. Esta influencia podría estar reflejada en varios aspectos a tener en cuenta, tales como el uso de la tecnología, aspectos ambientales, culturales, sociales, etc.

Entendiéndose que existe una diversidad de criterios para describir y caracterizar a las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes, estos conceptos son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifique. Pero entre las variables que se contemplan son las siguientes: (Saavedra & Hernández, 2008):

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.
- k) Orientación de mercados.
- l) El valor del capital invertido.
- m) El consumo de energía.

Tamaño del mercado.

Como se indicó en el primer capítulo de este documento, exactamente en el numeral 1.2.8 Potencial del mercado en cifras. La plataforma digital de SOLVER inicialmente se ubicará en la región comprendida en Bogotá y el departamento de Cundinamarca. Esta región fue escogida debido a que dentro de la propuesta de valor de SOLVER está la estrategia de un acompañamiento permanente para sus clientes y por encontrarse el centro de operación en la ciudad de Bogotá, facilitaría su ejecución.

A pesar de las dificultades generadas por la pandemia y el cierre de 53.291 empresas en el 2020 (El Tiempo, 2021), sin embargo, se espera un repunte de la economía y la creación de empresas en Bogotá y la región en el primer bimestre del 2021 fue de 15.502 empresas (CCB - Cámara de Comercio de Bogotá, 2021), esto indica que si bien la pandemia tiene un nivel alto de afectación en la economía en general el mercado para SOLVER es muy atractivo, inclusive para las MIMIPYMES SOLVER puede ser la solución para ser sostenibles a las MYPIMES,

Sin embargo, el tamaño del mercado podría ampliarse para la Plataforma Digital de SOLVER hacia una cobertura nacional, debido a que por ser un modelo de negocio que pertenece a la actividad económica del comercio electrónico tiene la posibilidad de cumplir con los servicios en cualquier parte del país que tenga conexión de internet.

Este tamaño del mercado a nivel nacional y de acuerdo con la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), en Colombia hay 2.540.953 MIMIPYMES, que representan el 90% de las empresas del país. (Colombia Fintech, 2020)

Riesgos y oportunidades de mercado.

Según Porter uno de los principales riesgos es el de los nuevos competidores, ya que llegan con muchas ganas y entusiasmo para obtener una parte del mercado (Porter, 1979), este precisamente es el caso de SOLVER llega con el entusiasmo de obtener una parte del mercado, sin embargo, esto trae algunos riesgos que son:

- **Requerimientos de capital:** para la creación de cualquier plataforma digital es importante determinar cuáles son las necesidades en infraestructura necesaria en capacidad de servidores, cantidad de desarrolladores determinar el tipo de contratación directa o por outsourcing, entre otras consideraciones a tener en cuenta para los requerimientos de capital.

- **Lealtad de los clientes hacia las plataformas establecidas:** Es realmente un reto para SOLVER ganarse la lealtad tanto de los clientes (MIPYMES) y de los mismos proveedores (Freelancer), porque existen plataformas como Freelance.com, Workana.com entre otras, que tienen una participación del mercado importante, como es el caso de este último que cuenta con 284.900 profesionales disponibles para el desarrollo de proyectos (Isaza, 2016). Para SOLVER es una tarea doble ganar esta lealtad.

- **Desventajas en costos operativos:** Para SOLVER ingresar en este mercado inicia con costos operativos bastante elevados, ya que, debe invertir en el desarrollo de la plataforma que en un inicio tendrá muchas modificaciones y a medida que vaya creciendo también deberá crecer un su capacidad y el mantenimiento de la mismas, además de lo anterior en el momento de ser nuevos en el mercado, su inversión en marketing y publicidad será mayor. Esto hasta que pueda tener un volumen de servicios que supere su punto de equilibrio.

Después de analizar los riesgos a los que seguramente SOLVER tendrá que enfrentarse, se indica las oportunidades de mercado.

- SOLVER, tiene la oportunidad de obtener una participación de mercado con el diferencial que pretende generar, esto con el servicio personalizado que ofrece seguramente tendrá una participación de mercado.

- Una gran oportunidad de obtener mercado para SOLVER es sin duda la generada por la pandemia, esto aceleró el trabajo remoto en un 42% (Línea, 2020) en las siguientes áreas se incrementó este tipo de trabajos:

- Marketing y ventas: 121,43%
- Diseño y multimedia: 38,61%
- Traducción y contenidos: 29,33%
- IT y programación: 9,50%

“El trabajo remoto y freelance ya era una tendencia, pero con la pandemia tuvo una aceleración de 5 años en tan solo 1 mes. Ahora está claro para todos que la oficina no es el único lugar donde se puede trabajar y definitivamente no es el lugar donde sacamos lo mejor de nosotros para realizar nuestro trabajo” (Línea, 2020).

Diseño de las herramientas de investigación.

Los enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son, hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimientos. (Sampieri & Mendoza, 2018)

Para el caso específico de la investigación de mercados esta la siguiente metodología: (Schnarch, 2019)

- Determinación de Objetivos: qué queremos saber o investigar, que puede ser comprobar una hipótesis o averiguar sobre un mercado potencial, conocer el perfil y el comportamiento de clientes, principales atributos buscados, etc.
- Investigación exploratoria: estudio preliminar que tiene por finalidad conocer algo más sobre el tema, buscando antecedentes generales o teniendo diálogos informales con personas u organizaciones que pudieran aportar al esclarecimiento de la problemática que nos ocupa.
- Determinación de fuentes de información: estas pueden ser de dos (2) tipos, las secundarias que ya existen, como estadísticas e informes y las primarias, que son las que nosotros obtenemos. Naturalmente es muy importante buscar toda información secundaria disponible y evaluarla en términos de confiabilidad, consistencia y actualidad, ya que pueden ser muy útiles.

Los métodos para obtener información de las fuentes primarias pueden ser de las siguientes tres (3) formas: (Schnarch, 2019)

- La observación, mirar como ocurre algo (comportamiento, manipulación, desplazamiento).
- La experimentación, provocar situaciones.
- La interrogación, es decir la que se consulta de forma directa.

En la práctica se combinan los diferentes métodos, pero el más usado es la interrogación. Las cuales pueden ser de dos (2) tipos: estructurados o no estructurados, según se basen o no en una encuesta o cuestionario. A los primeros también se les conocen como estudios cuantitativos (tienen representación estadística) y los otros son cualitativos (no tienen significado estadístico).

Gráfica 19. Tipos de estudios de mercado.

Tipos de estudios de mercado	
ESTUDIOS ESTRUCTURADOS	Encuestas: <i>consiste en un cuestionario estructurado aplicado a la totalidad o una muestra representativa</i>
ESTUDIOS NO ESTRUCTURADOS	Entrevista de profundidad: <i>diálogo con una persona, tratando de llegar a las verdaderas razones o motivaciones de alguna opinión o comportamiento</i>
	Opinión experta: <i>similar a la anterior, pero con algún experto o conocedor del tema en investigación</i>
	Sesiones de grupo: <i>se juntan de ocho a doce personas y se conversa sobre la cuestión a investigar en conjunto</i>
	Técnicas proyectivas: <i>métodos psicológicos que buscan proyectar en otros opiniones o comportamientos</i>

Fuente: (Schnarch, 2019)

En ese orden de ideas, las herramientas de investigación que se van a utilizar para conocer la viabilidad de la idea de negocio de la plataforma digital SOLVER, son las siguientes:

Investigación Cualitativa: Se realizará entrevistas a profundidad aplicadas a una pequeña muestra del grupo objetivo con el propósito de conocer la percepción de oferentes de los servicios y demandantes. De igual forma, nos ayudará a identificar las posibles preguntas para realizar en la etapa cuantitativa.

Investigación Cuantitativa: Se realizará una encuesta aplicada a una muestra de la población objetivo, con el propósito de identificar patrones o elementos compartidos en la población que puedan llegar a ser generalizados.

Objetivos:

Una investigación de mercados aportará una importante información para depurar la idea de negocio en un contexto determinado y adaptar deseos del emprendedor a la realidad. Ricardo Dorantes indica que la investigación de mercados podría encender las alarmas en caso de que el modelo de negocio no sea lo que se espera el cliente, o que su público objetivo este lejos de la zona en la que se pretende abrir el punto de venta, entre otros. (Schnarch, 2019)

Por otra parte, una correcta recopilación y análisis de esta información nos resultará valiosa no solo en el momento inicial de montar el negocio. También una vez que la empresa esté en funcionamiento, para conocer, por ejemplo, que percepción tienen de nuestra marca y de qué

notoriedad goza o si nuestro producto satisface sus necesidades. Un estudio de mercado es algo vivo, actualizable y en evolución. (Schnarch, 2019)

En ese orden de ideas, el objetivo principal de este estudio de mercados es validar y estructurar el modelo de negocios para la puesta en marcha de la Plataforma SOLVER, donde sea validada la necesidad, los clientes, los usuarios, el entorno y los aspectos técnicos y financieros.

Cálculo de la muestra.

De acuerdo con Philip Kotler tras de decidir los métodos e instrumentos de investigación, el investigador de marketing deberá diseñar un plan de muestreo, para lo cual necesitará tomar tres (3) decisiones:

1. Unidad de la muestra. ¿A quién debemos encuestar? Para la etapa cuantitativa se pretende que la encuesta este dirigida a las MIMIPYMES ubicados en la región de Cundinamarca y Bogotá.

2. Tamaño de la muestra. ¿A cuántas personas debemos entrevistar? El mercado potencial para la plataforma digital de SOLVER, inicialmente se ubica en la región comprendida en Bogotá y el departamento de Cundinamarca. Donde hay 530.000 MIMIPYMES de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, representando el 34% de las empresas en Colombia. Fuente: (CCB - Camará de Comercio de Bogotá, 2021)

3. Procedimiento de muestreo. ¿Cómo debemos elegir a los participantes? Debido a que el tamaño de la población supera las 100.000 personas o MIMIPYMES como público objetivo, se hace necesario aplicar la fórmula de población infinita para determinar el tamaño de la muestra.

De acuerdo con el libro: “Estadística aplicada a los negocios y la economía”, el nivel de confianza y el margen son parámetros que se deben tener en cuenta en la investigación, determinando que los más aceptables son: el nivel de confianza debe ser del 95% y el margen de error debe ser del 5%. (Lind, 2019)

Una vez establecidos los datos anteriores, se procede a aplicar la siguiente fórmula:

Gráfica 20. Fórmula para cálculo de tamaño de muestra

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Fuente. (Lind, 2019)

En donde n=tamaño de muestra, Z es el intervalo correspondiente al valor de confianza, el cual es de 1,96 correspondiente al 95% de confianza, $e^2=0,05$ correspondiente al 5% de margen de error, $p=q=0,5$.

Sustituidos los valores, la fórmula quedaría así:

Gráfica 21. Fórmula aplicada para cálculo de tamaño de muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384$$

Fuente. (Lind, 2019).

En ese orden de ideas, el valor adecuado de las personas para realizar las entrevistas son 384 personas representantes de las MIMIPYMES de la región comprendida en Bogotá y el departamento de Cundinamarca.

Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Para el desarrollo de este punto, se contemplaron dos (2) métodos de investigación cualitativa de fuentes directas: Focus Group, entrevistas a profundidad y la encuesta como herramienta para la investigación cuantitativa se realizará una (1) encuesta

Métodos de Investigación Cualitativa:

1. Focus Group.

2. Entrevistas a profundidad.

1. Focus Group: Es un método de investigación cualitativa que reúne participantes de una entrevista, en la cual se exponen opiniones sobre productos o servicios. Para este caso específico, se desarrolló con el propósito de recolectar información y testear el servicio ofrecido por la Plataforma SOLVER a través de una serie de entrevistas.

- La metodología utilizada para este focus group fue la siguiente:

- a. Se definieron los objetivos de la investigación y se establecieron las preguntas para cada grupo de interés.
- b. Se reunieron dos grupos de entrevistados por videoconferencia: Uno con posibles clientes y el otro con profesionales de diversas especialidades como potenciales freelancer.
- c. A ambos grupos se les explicó con anterioridad la funcionalidad de la Plataforma Digital de SOLVER.
- d. Se desarrollaron dos tipos de preguntas con enfoques diferentes por cada grupo de entrevistados, unas preguntas para los posibles clientes y otras preguntas para los profesionales potenciales freelancer.
- e. Se finalizó el focus group con unas conclusiones.
- f. Se realizó un vídeo como evidencia del desarrollo del Focus Group, con la autorización de los entrevistados para ser publicado únicamente con fines académicos.

2. Las entrevistas a profundidad.

Fueron desarrolladas como un método de investigación de fuente directa, con el propósito de poder servir de insumo para validar el modelo de negocio de la Plataforma SOLVER.

- La metodología utilizada para las entrevistas a profundidad fue la siguiente:

- a. Se definieron los objetivos de la investigación y se diseñaron las preguntas a dos grupos de interés: jefes o directores de talento humano de MIMIPYMES colombianas que utilizan servicios de freelancer y profesionales que han desarrollado trabajos bajo esta modalidad.
- b. Se desarrollaron entrevistas telefónicas a seis (6) jefes o directores de talento humano de MIPYMES colombianas, y a diez (10) profesionales que han desarrollado trabajos como freelancer.
- c. Se realizó el proceso de recolección, análisis y conclusiones de la información recibida por los dos (2) grupos de interés.

d. Debido a la ley del habeas data, los entrevistados no nos permitieron compartir su información personal, dejando únicamente la posibilidad de hacer uso de las respuestas con fines académicos.

Métodos de Investigación Cuantitativa:

1. Encuestas. Son cuestionarios estructurados que se aplican a una muestra de la población objetivo, diseñados para obtener información específica, se diferencian de las encuestas piloto al buscar identificar patrones o elementos compartidos en la población que puedan llegar a ser generalizados, esto gracias a que comúnmente se usan porcentajes estadísticamente representativos (Schnarch, 2019).

La investigación por medio de las encuestas permite determinar conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de los consumidores (Kotler, 2016).

- La metodología utilizada para la realización de las encuestas fue la siguiente:

a. Se definieron los objetivos de la investigación y se diseñaron las preguntas con base en la información recibida en los métodos de la investigación cualitativas.

b. Se determinó la información requerida. elaborándose una encuesta electrónica a través de google forms con veintidós (22) preguntas enfocadas a la población objetivo.

c. Se inició con el proceso de la difusión a través de diferentes canales o redes sociales, con el propósito de alcanzar el tamaño de la muestra establecida.

d. Se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación a los objetivos pretendidos.

e. Se toman decisiones frente a los resultados obtenidos.

Metodologías de análisis de los competidores.

Para el desarrollo del análisis de los competidores de SOLVER, se realizó una investigación de los principales competidores, en la cual se tuvo en cuenta los medios de comunicación, los servicios ofrecidos, los respaldos que tienen, como comunican su propuesta de valor, adicional a eso se analiza cuáles de las plataformas de freelance tienen mayor injerencia en el país, cual es la más usada.

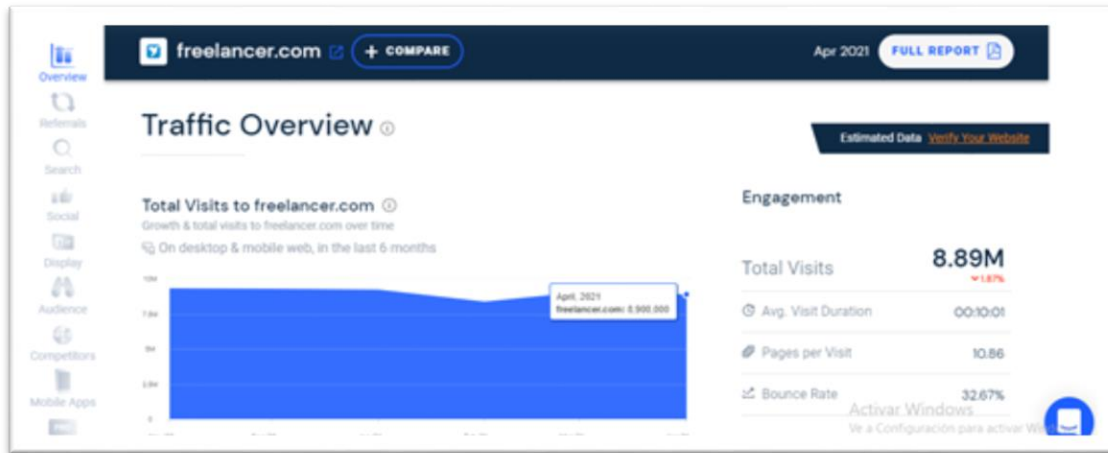
De acuerdo al diario la Republica las 5 plataformas más usadas en el país, que serían la competencia para SOLVER son:

- Freelance.com: esta compañía nace en Australia en el 2009, asegura que tiene alrededor de 30 millones de usuarios activos en todo el planeta y los empleos en la plataforma se incrementaron en un 17% en el 2020 (Salazar, 2021).
- Upwork: empresa estadounidense que cuenta con 18 millones de freelance registrados y 5 millones de clientes, se ofrecen principalmente trabajos en áreas como: redacción, diseño gráfico, desarrollo web, atención al cliente, marketing y ventas. Es también conocida por tener una interface amigable con métodos de pago muy seguros (Salazar, 2021).
- Workana: es quizás la plataforma online más popular en Latinoamérica con más de 2 millones de trabajadores registrados y generar más de 1.000 oportunidades de empleo diarias. Las áreas de trabajo más relevantes son: tecnología, traducción, programación y multimedia (Salazar, 2021).
- Fiverr: es una plataforma israelí que nació como un market place y ha generado más de 50 millones de transacciones (Salazar, 2021).
- Guru.com: es otra plataforma estadounidense fundada en 1998, cuenta con 800.000 empleadores alrededor del mundo, ofreciendo trabajos en áreas como programación contabilidad y finanzas entre otras (Salazar, 2021).

Como se observa en la información mencionadas las plataformas más usadas en Colombia son empresas muy activas con años de experiencia unas con más de 20 años en el mercado, por lo tanto, el reto para SOLVER es bastante grande.

Para tener una visión más clara a lo que se enfrentará SOLVER, se revisará las empresas antes mencionadas en la página web <https://www.similarweb.com/>, lo que permitirá conocer más a fondo el comportamiento de las plataformas antes mencionadas, se inicia con Freelance.com:

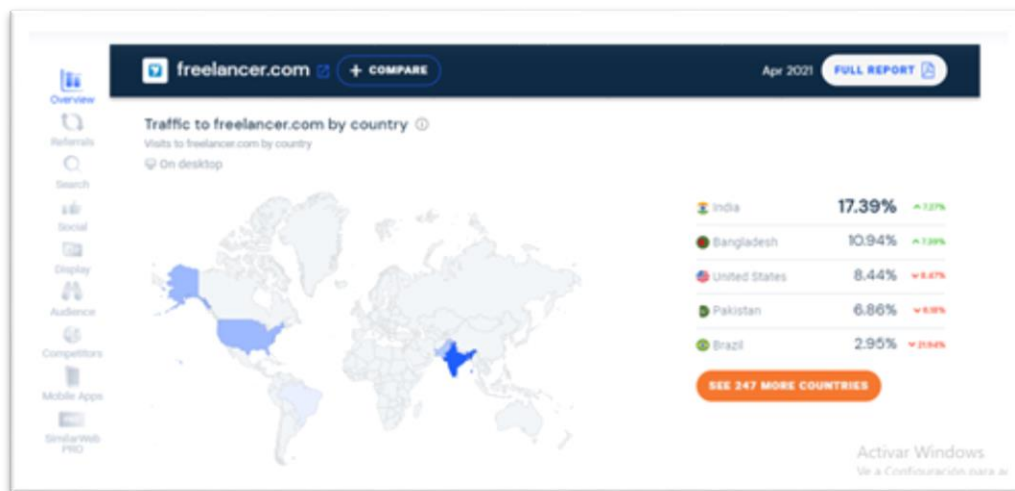
Gráfica 22. Visitas a la plataforma Freelance.



Fuente:www.similarweb.com/

Como se observa en la imagen en el mes de abril tuvo 8,89 millones de visitas de todo el mundo esto indica que es una plataforma con alto tránsito.

Gráfica 23. Visitas por país a la plataforma Freelance.



Fuente:www.similarweb.com/

Se puede analizar que la gente de india es la que más ingresa a la plataforma a nivel mundial y que en sur américa Brasil es el país que más frecuenta la plataforma.

A continuación, se analiza de qué forma se genera el ingreso a la plataforma.

Gráfica 24. Tipo de ingreso a la plataforma.



Fuente:www.similarweb.com/

Es muy interesante que el ingreso a la plataforma es de forma directa es decir el 70,68% de las personas que ingresan a Freelance.com, conocen la dirección web y que el 23,03% lo hace por medio de buscadores, indicando que por lo menos el 93% de las personas que ingresan conocen el nombre de la empresa y tienen un alto nivel de recordación.

Gráfica 25, Páginas WEB que refrieren a Freelance.

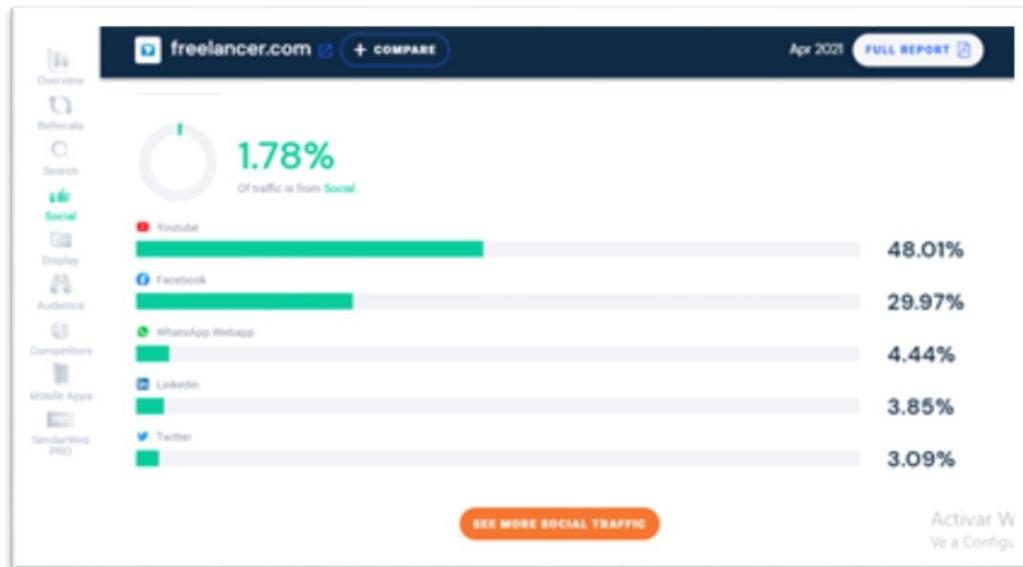


Fuente:www.similarweb.com/

Es importante resaltar que a través de otras plataformas para freelance como es el caso de Upwork.com, de la cual, el 12,48% de los referidos salen de esta página.

También el tráfico se genera por medio de redes sociales como se muestra en la siguiente imagen.

Gráfica 26. Trafico por redes sociales.



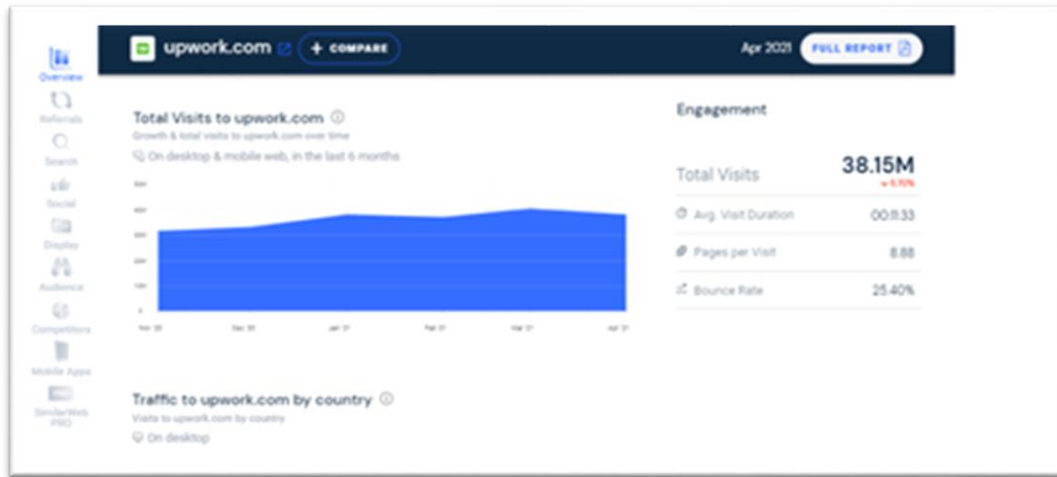
Fuente: www.similarweb.com/

Se puede observar que el tráfico se genera de las principales redes sociales, siendo YouTube la red social que más tráfico le genera con un 48,01% de participación seguida de Facebook con el 29,97%.

Concluyendo Freelance.com es una compañía bien posicionada a nivel mundial que tiene muy buena recordación de marca y su tráfico es generado por varias fuentes.

Continuando con la lista de las 5 plataformas que tienen actuación en el país está Upwork.com con la siguiente información.

Gráfica 27. Visitas de la plataforma Upwork.com

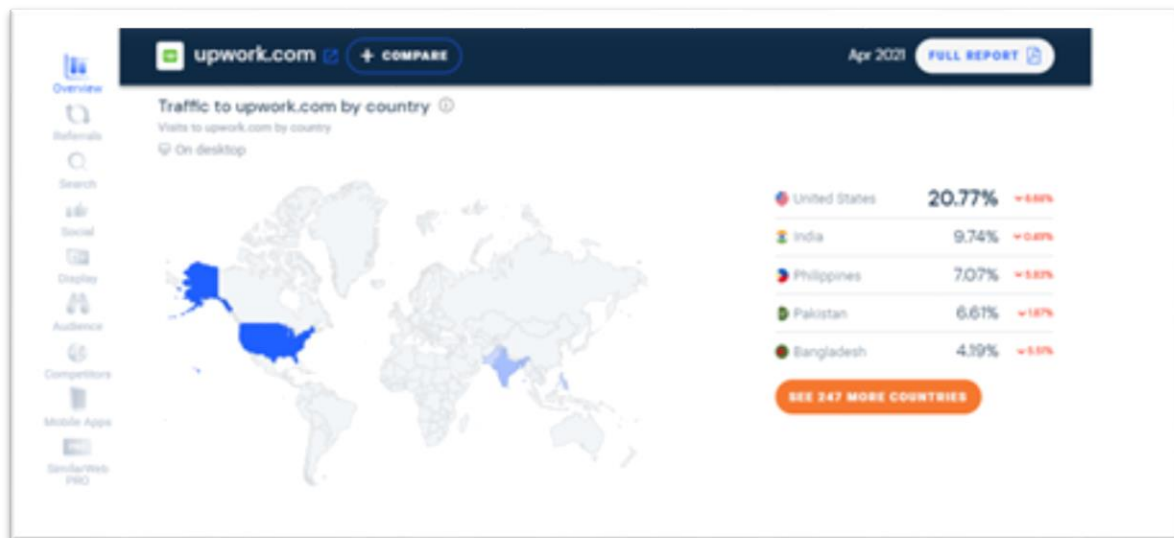


Fuente: www.similarweb.com/

Se puede ver que Upwork en el mes de abril tuvo 38,15 millones de visitas más de 4 veces más que Freelance.com, indicando que cuenta con gran actividad.

A continuación, se presenta el número de visitas a la plataforma Upwork.com por países.

Gráfica 28. Visitas a la plataforma Upwork.com por países.



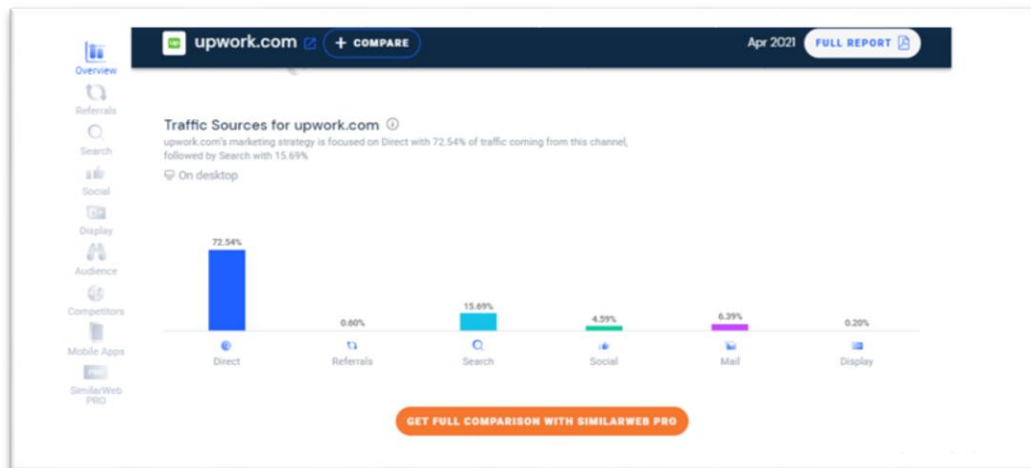
Fuente: www.similarweb.com/

Se observa que el ingreso a la plataforma se genera desde los estados unidos con un 20,77% de la participación, seguido de la India con un 9,74%, sobresalen dos cosas, primero no hay

ningún país sur americano dentro del top 5 de los países que más ingresan a esta plataforma y segundo la cantidad del ingreso disminuyo en todos los países del top 5.

Se indican de qué forma se genera el ingreso a la plataforma.

Gráfica 29- Formas de ingreso a la plataforma Upwork.com

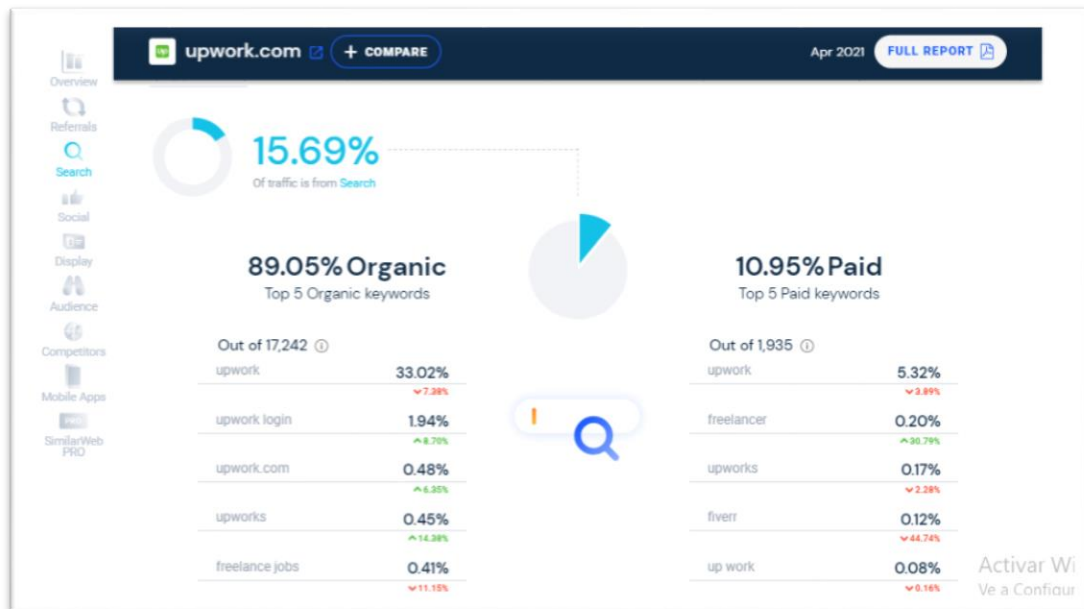


Fuente:www.similarweb.com/

Se observa que el 72,54% de los ingresos es de forma directa y el 15,69% por medio de los buscadores.

A continuación, se presenta el comportamiento de las búsquedas que generan tráfico hacia la plataforma.

Gráfica 30. Comportamiento del tráfico generado por buscadores.

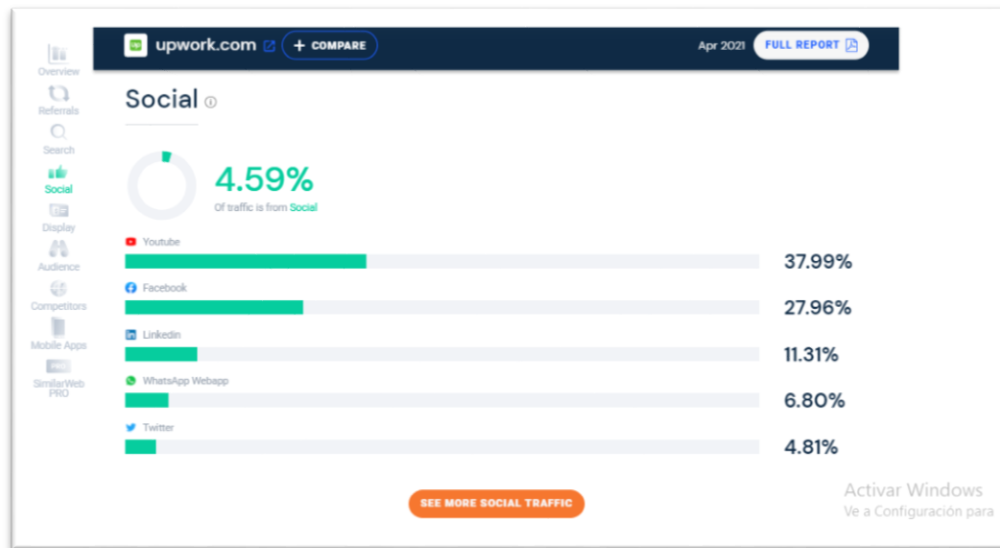


Fuente: www.similarweb.com/website/

Como lo indica la imagen el 89,05% de los buscadores se realiza de manera orgánica, indicando que las personas que usan los buscadores identifican con claridad el nombre de la marca, sin embargo, desconocen como ingresar a la misma.

Ahora se analiza el comportamiento del tráfico hacia la plataforma Upwork.com, desde las redes sociales.

Gráfica 31. Trafico desde redes sociales.



Fuente: www.similarweb.com/

A la plataforma Upwork.com, la red social que más le genera tráfico es YouTube con un 37,99% seguida de Facebook con un 27,96%.

Se concluye que Upwork.com está en un proceso de crecimiento bastante fuerte con un tránsito alta, tanto de clientes como de freelance.

Continuando con el análisis de la competencia sigue el análisis de la plataforma workana como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfica 32. Trafico de visitas Workana.

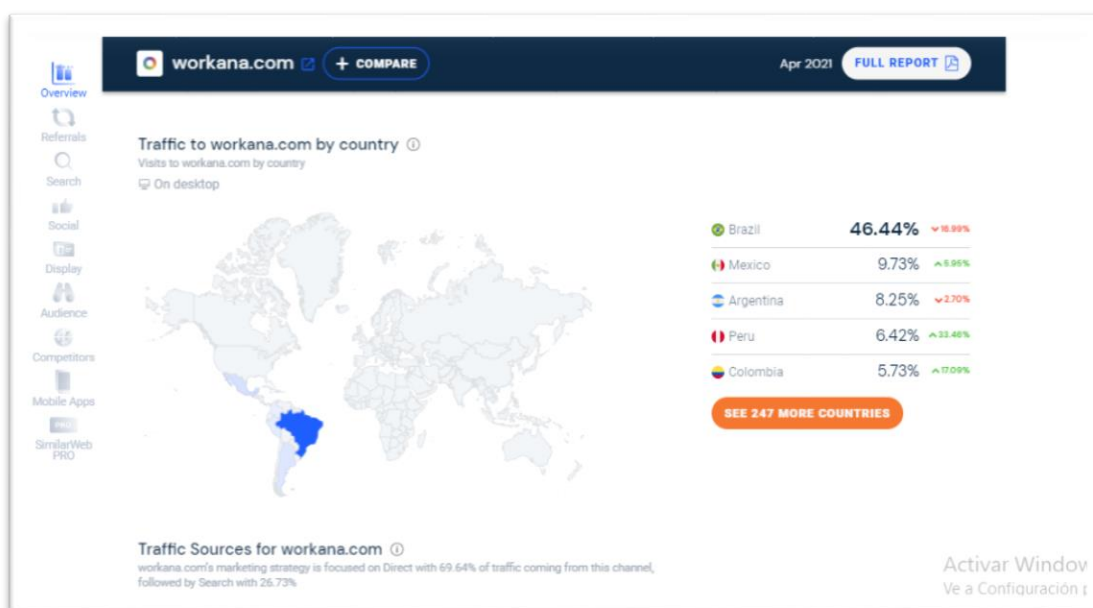


Fuente: www.similarweb.com

La plataforma tiene menos vistas que las dos anteriores con un tráfico de 2,06 millones en el mes de abril con una reducción del 6,31%, además el tiempo promedio de permanencia es de 8 minutos y 34 segundos.

La próxima imagen indica como es la participación de este tráfico por países.

Gráfica 33. Trafico por países Workana.



Fuente: www.similarweb.com

A pesar de que el número de visitas es 4 veces menor que el de la plataforma Freelance.com, se observa que las visitas a Workana provienen de países de centro y sur américa, lo que, indica que Workana es competencia más directa para SOLVER que las plataformas antes analizadas, las visitas provienen más de Brasil con un 46,44% y Colombia tiene una participación de 5.73%, es decir, en abril hubo 118.038 visitas desde Colombia.

Siguiendo con el análisis de la información arrojada por similarweb.com con respecto a Workana, se indica que el tráfico hacia la plataforma proviene de:

Gráfica 34. Tráfico generado a Workana.

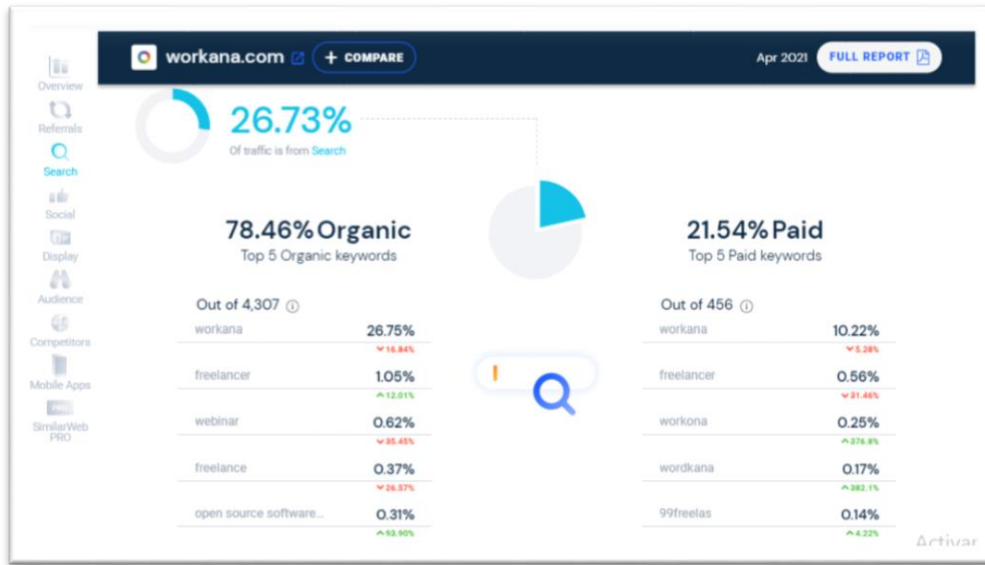


Fuente: www.similarweb.com

El tráfico se presenta de forma directa un 69,64% y un 26,73% por medio de buscadores, esto puede ser debido a que los usuarios no conocen bien el nombre.

La siguiente imagen indica cómo se genera el tráfico en los buscadores.

Gráfica 35. Trafico por buscadores Workana.

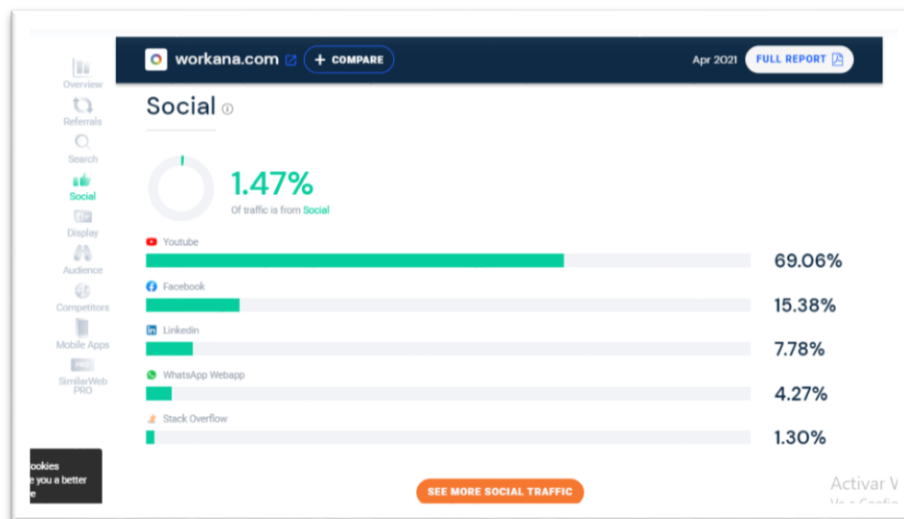


Fuente: www.similarweb.com

El 78,46% del tráfico se genera de manera orgánica, es decir, sin costo alguno, mientras que el 21,54% restante es de pago.

Continuando con el análisis de Workana, se indica la imagen del tráfico generado desde las redes sociales.

Gráfica 36. Trafico de Workana redes sociales.

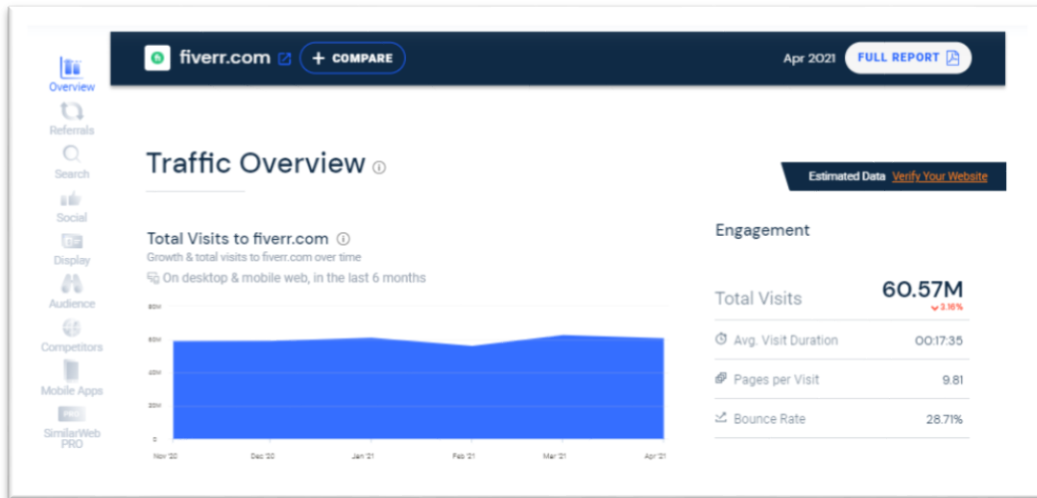


Fuente: www.similarweb.com

Del 1,47% del tráfico total de Workana, el 69,06% se genera por Youtube y el 15,38% por la red social Facebook.

Continuando con el análisis sigue la plataforma Fiverr.com, se inicia con el tráfico que tiene mes a mes.

Gráfica 37. Trafico Fiverr.com



Fuente: www.similarweb.com

Como se puede observar la plataforma Fiverr tiene un gran volumen de tráfico con 60,57 millones de visitas en abril del 2021.

Sigue el análisis mostrando de que países se generan esas visitas a la plataforma Fiverr.

Gráfica 38. Trafico por países Fiverr.com.



Fuente: www.similarweb.com

Se observa que el país de donde más se genera visitas a Fiverr es desde los estados unidos con 22,08%, seguida de Pakistán con 10,39%, es una de las plataformas que su mayor tráfico proviene de estados unidos, como se puede apreciar no hay ningún país sur o centro americano.

Continúa el análisis de cómo se genera el tráfico hacia la plataforma Fiverr

Gráfica 39. Procedencia a Fiverr.

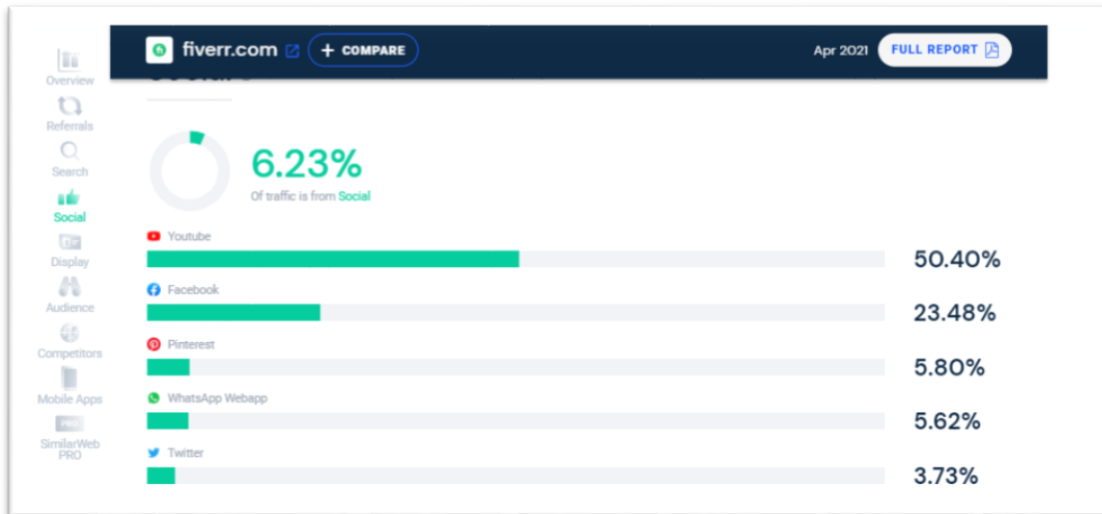


Fuente: www.similarweb.com

La imagen nos muestra que el 69,64% de los ingresos a la plataforma es de forma directa, un 19,87% por buscadores.

Para concluir el análisis de Fiverr se muestra la siguiente imagen.

Gráfica 40. Tráfico hacia Fiverr por redes sociales.



Fuente: www.similarweb.com

Nuevamente se observa que YouTube tiene la mayor participación con el 50,4% seguida nuevamente de Facebook con un 23,48%.

Para terminar este corto análisis se usa nuevamente la página www.simalweb.com, para analizar los mismos factores que las anteriores 4 plataformas, esta última es Guru.com.

Gráfica 41. Trafico mensual Guru.com

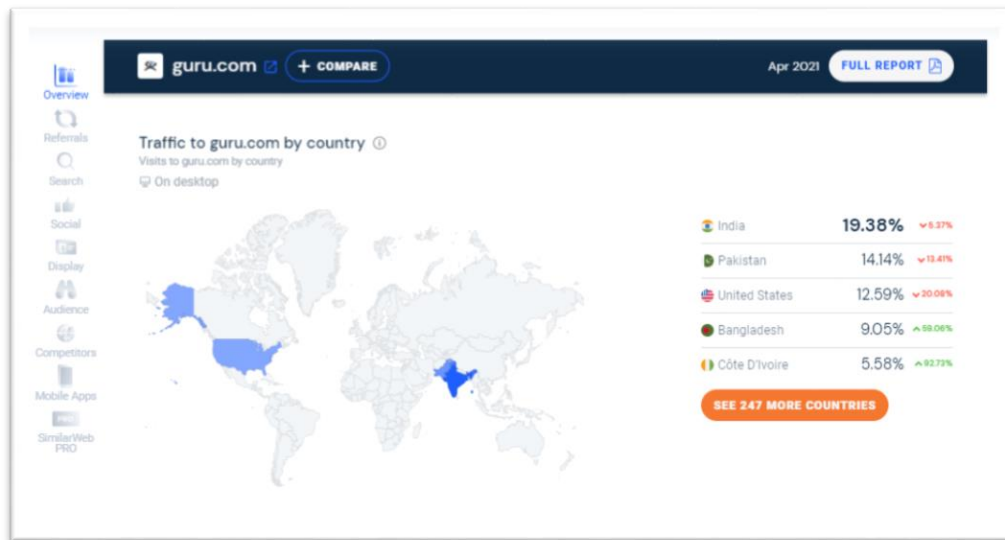


Fuente: www.similarweb.com

Gurú tuvo un tráfico en abril de 1,15 millones de visitas, siendo la que menos visitas tiene de las 5 plataformas evaluadas.

Continúa el análisis revisando de que países se genera ese tráfico hacia la plataforma Guru.com.

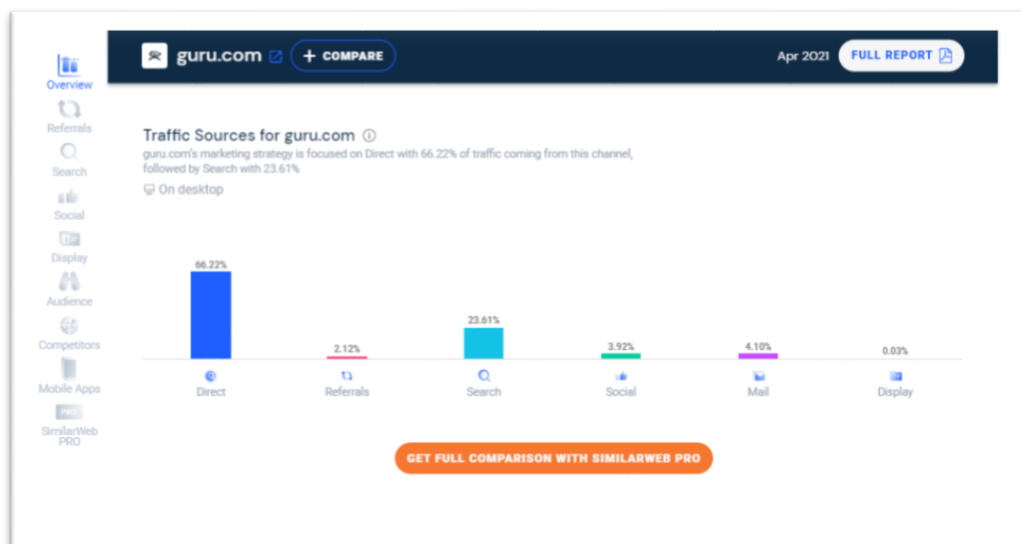
Gráfica 42. Procedencia del tráfico Guru.com



Fuente: www.similarweb.com

Se observa que desde la india se genera el 19,38% de las visitas, seguidos de Pakistán con un 14,14% de participación del 1,15 millón de visitas que tuvo la plataforma en total.

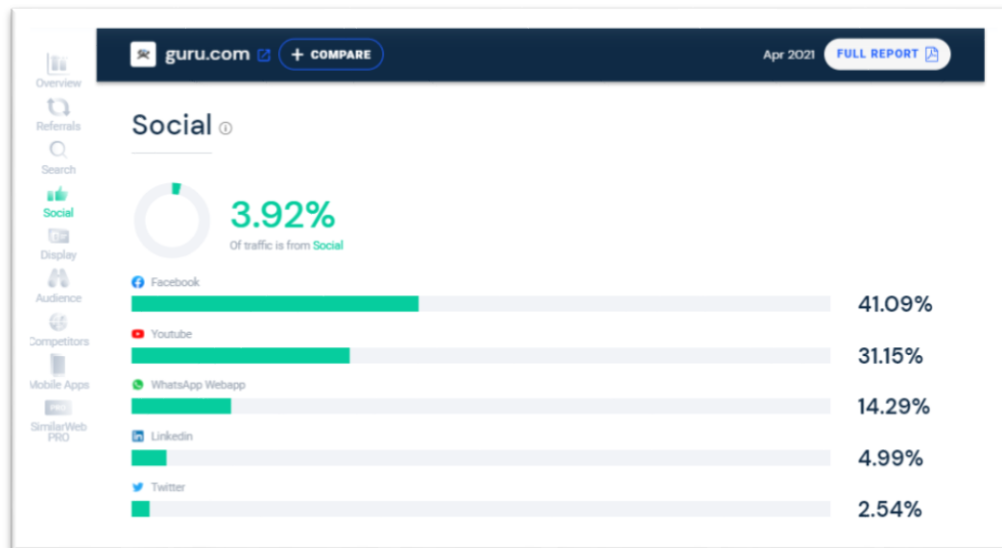
Gráfica 43. Tipos de procedencia Guru.com



Fuente: www.similarweb.com

Las visitas se generan en un 66,22% de forma directa, seguido por buscadores con un 23,61% de las visitas a la página guru.com.

Gráfica 44. Procedencia redes sociales Guru.com



Fuente: www.similarweb.com

De las 5 plataformas analizadas Guru.com es la primera en la que el tráfico que se genera por medio de las redes sociales en la que Facebook es la que más participación tiene con un 41,09% seguida por YouTube con 31,15%.

Después de realizar el análisis se puede determinar que estas plataformas tienen tráfico superior al millón de visitas, indicando que la competencia a la cual se enfrenta SOLVER es bastante fuerte, pero como se menciona con anterioridad, también, se crea una gran oportunidad de tener una parte del mercado con un servicio personalizado.

2.1.3 Resultados

Resultados del análisis de la competencia

Después de realizar el análisis de cada una de las plataformas antes mencionadas se puede concluir lo siguiente:

- Las plataformas tienen mucha incidencia en países como India, Pakistán y Estados Unidos, siendo Workana la única que tiene presencia en países de sur y Centroamérica.
- Por lo anterior se puede decir que Workana es la plataforma con la cual SOLVER competirá directamente, ya que, es la única que tiene vistas desde el país.

- Todas las plataformas analizadas tienen un alto grado de recordación, ya que, a todas las plataformas ingresan por lo menos en un 65% de forma directa, es decir, escriben de forma correcta el nombre de la página web.
- En cuanto al tráfico generado por las redes sociales, las principales son YouTube y Facebook, indicando que SOLVER debe usar de forma estratégica estas redes sociales para generar recordación de marca.
- Inicialmente SOLVER hará presencia solamente en Colombia, lo que, es positivo porque a pesar de la competencia que generan las plataformas analizadas, únicamente en Workana se registran un poco más de 118.000 visitas en el mes de abril, indicando que para las plataformas analizadas no existe un interés alto de tener participación del mercado colombiano.
- Para el desarrollo de la plataforma SOLVER es necesario tener un plan de acción desde Facebook y YouTube, ya que, todas las plataformas tienen generación de tráfico a desde dichas aplicaciones.
- Debido a que esta modalidad de trabajo es poco conocida en el país es necesario realizar campañas de capacitación con agremiaciones de MIMIPYMES como ACOPI entre otras.
- Es importante contar con un experto en SEO, que busque el desarrollo orgánico de la plataforma, ya que, más del 80% del tráfico de los buscadores se da de esta forma.
- Gracias a la tendencia del trabajo remoto derivada por la pandemia es importante preparar un equipo de profesionales de países como Brasil que tienen un camino ya recorrido para exponer las ventajas de esta forma de trabajar.
- En un futuro la plataforma puede convertirse en un excelente medio de publicidad especializado para las MIMIPYMES, ya que, como lo muestra el estudio algunas plataformas cuentan con más de 38 millones de visitas por mes, convirtiendo la plataforma en una espectacular ventana.

Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Los resultados obtenidos a través de los métodos de la investigación cualitativa fueron los siguientes:

1. Focus Group: Para este caso específico, se desarrolló con el propósito de recolectar información y testear el servicio ofrecido por la Plataforma SOLVER a través de una serie de entrevistas. Vale aclarar que debido a la pandemia en la cual nos encontramos no fue posible reunirnos en un mismo sitio, por lo cual fue necesario conectarnos e interactuar de forma remota.

El desarrollo de esta actividad se encontrará en el siguiente enlace:

<https://youtu.be/HghVqy7F9Nc>

Con esta herramienta de investigación se pudo evidenciar los siguientes hallazgos significativos:

Para el primer grupo entrevistado relacionado como potenciales clientes o usuarios de la plataforma digital SOLVER fueron:

- a. La plataforma o empresa que preste este servicio debe estar legalmente constituida y que cumpla con todos los requisitos de ley.
- b. La plataforma debe ser clara, concisa y con interface amigable.
- c. La conectividad con la plataforma debe realizarse desde cualquier dispositivo.
- d. El proceso de selección de los profesionales disponibles en la plataforma deben tener alta confiabilidad, es decir, debe tener un proceso exhaustivo.
- e. Los clientes potenciales también encuentran algunas falencias en sus servicios actuales para la consecución de servicios freelancer a través de outsourcing, ya que les incurre en gastos administrativos adicionales y demoras en sus tiempos de respuesta.
- f. Factor determinante, el cumplimiento de los tiempos de entrega de los proyectos o trabajos contratados.
- g. Hay un nivel de incertidumbre por la posible pérdida de dinero por concepto de adelanto de los proyectos.

Para el segundo grupo entrevistado relacionado como profesionales posibles freelancer fueron:

- a. El mercado potencial para la plataforma SOLVER está en las MIPYMES.

- b. Trabajar bajo la modalidad de freelancer es atractivo como ingreso adicional cuando la participación del precio del trabajo a contratar es alta y además se paga en los tiempos establecidos.
- c. Para los potenciales freelancer la barrera de entrada es el cambio de paradigmas existente en las MIPYMES para modificar su modelo de contratación laboral tradicional, y
- d. Para todos los potenciales freelancer ven el modelo de SOLVER con gran potencial de negocio a largo.
- e. Algunos profesionales que han trabajado bajo esta modalidad esperan que exista una política comercial, en la que se establezca que se permita máximo 2 cambios de forma en cada proyecto.

2. Las entrevistas a profundidad.

Fueron desarrolladas como un método de investigación de fuente directa, con el propósito de poder servir de insumo para validar el modelo de negocio de la Plataforma SOLVER, las entrevistas realizadas se realizaron a los posibles involucrados, es decir, usuarios/clientes, profesionales/freelance y por últimos expertos técnicos.

Siendo sus resultados los siguientes, de acuerdo a los grupos de interés anteriormente mencionados:

Resultados de entrevistas a profundidad a Clientes/Usuarios

Adicionalmente a estos resultados queremos resaltar que la totalidad de este grupo de encuestados concuerdan en que han utilizado servicios freelancer, con la máxima intención de poder brindar más oportunidades de ingresos a más cantidad de profesionales. Buscando en algo apoyar a disminuir la tasa de desempleo en el país.

Por último, los entrevistados indicaron que adicional a los beneficios económicos que se perciben para la MIPYME al contratar bajo esta modalidad, les permite enfocarse en sus procesos estratégicos pudiendo delegar tareas o proyectos operativos a través de los freelancer.

Adicionalmente a estos resultados queremos resaltar que la totalidad de este grupo de encuestados concuerdan en que la emergencia sanitaria en la que nos encontramos actualmente ha acelerado el uso de las tecnologías en el mundo. Lo que beneficia al trabajador bajo la modalidad freelancer y genera oportunidades para este tipo de modelos de negocios como SOLVER.

3. La Encuesta.

Como se indicó anteriormente en el capítulo de Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes, la entrevista se desarrolló en línea a través de diferentes canales y redes sociales, tales como correos electrónicos, grupos de WhatsApp, grupos de Facebook, linkedIn e Instagram. Donde sus resultados fueron los siguientes.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la encuesta, nos permitió entender que no hay posicionamiento de una plataforma o empresa dominante en el mercado para la contratación de personal o de servicios freelancer, teniendo en cuenta el alto resultado de las empresas que han contratado servicios freelancer (71% del total de la muestra).

Por otro lado, se debe focalizar las estrategias comerciales hacia los jefes o directores del área de RRHH, ya que son las personas encargadas de perfilar y conocer las competencias y habilidades requeridas para los proyectos que las empresas desean contratar por medio de los servicios freelancer de las MIPYMES (50% del total de la muestra). Enfocándose principalmente en el uso de freelancer para proyectos de las áreas de tecnología (29%) y de marketing (23 %).

De igual forma, entre los resultados obtenidos de la encuesta se destaca que la ventaja principal que encuentra las MIPYMES al contratar servicios a través de freelancer es la flexibilidad y adaptación a las necesidades de la empresa (29%). Por el contrario, la principal desventaja que encontraron al contratar servicios a través de freelancer es la parte económica, generando una hipótesis frente a este resultado, de que el servicio actual es costoso para la MIPYME.

Para finalizar este punto, el 85% de los encuestados aseguran que están dispuestos a utilizar una nueva plataforma para el desarrollo de sus actividades empresariales a través de la modalidad freelancer, ratificando que no hay fidelización a una plataforma o empresa que preste este tipo de servicios en especial. Esperando encontrar una plataforma digital con tiempos cortos de respuesta y la devolución del dinero por insatisfacción del servicio principalmente.

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

Calculo de la demanda potencial

De acuerdo con Philip Kotler el cálculo de la demanda se utiliza para diferentes fines, por ejemplo, para predecir la demanda a corto plazo para solicitar materias primas, planificar la

producción y solicitar un crédito. También se podría utilizar para prever la demanda regional para decidir si debe crear un centro de distribución regional, entre otras. (Kotler & Keller, 2016)

Para Kotler existen muchas formas productivas de desglosar el mercado, pero enuncia principalmente las siguientes:

- **El mercado potencial:** Es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés lo suficientemente elevado por la oferta del mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado a menos que tenga también un ingreso suficiente y acceso al producto (Kotler & Keller, 2016).

- **El mercado disponible:** Es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular. Adicionalmente, las empresas o el gobierno podrían restringir las ventas a ciertos grupos específicos de la población; por ejemplo, un estado podría prohibir las ventas de productos o servicios a los ciudadanos menores de edad, tales como la cerveza, los medicamentos, los cigarrillos, entre otros. En tal situación, la población restante constituye un mercado calificado disponible, es decir, el conjunto de consumidores que tienen interés e ingresos y están calificados para adquirir la oferta de mercado (Kotler & Keller, 2016).

- **El mercado meta:** Es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender. Por ejemplo, la empresa podría decidir concentrar sus esfuerzos de marketing y de distribución en ciertas zonas específicas (Kotler & Keller, 2016).

- **El mercado penetrado:** Es el conjunto de consumidores que adquieren el producto o servicio de la empresa (Kotler & Keller, 2016).

En ese orden de ideas, para el caso específico de la plataforma digital de SOVER el mercado potencial inicialmente se ubicaría en la región comprendida en Bogotá y el departamento de Cundinamarca. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, en esta región hay 530.000 MIMIPYMES, representando el 34% de las empresas en Colombia. Fuente: (CCB - Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

En este momento, debido a que las empresas o el estado no han generado ninguna restricción frente al uso de los modelos de negocios como el desarrollado por la plataforma digital de SOLVER. El mercado calificado disponible sería igual que el mercado potencial, es decir que

también estaría dirigido a las 530.000 MIMIPYMES ubicadas en la región comprendida en Bogotá y el departamento de Cundinamarca. (Colombia Fintech, 2020)

El mercado meta, estaría dirigido a las 2'540.953 MIMIPYMES existentes en Colombia (Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas -Acopi) (Colombia Fintech, 2020)

Para finalizar el cálculo de la demanda, para la Plataforma Digital SOLVER el mercado penetrado, todavía no ha sido incursionado ya que el modelo de negocio se encuentra en la fase de viabilidad del negocio.

-Proyección de ventas

Como se citó en el capítulo 1.2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad, la plataforma digital de SOLVER está pensada para ser monetizada de tres (3) formas:

- a) Ingresos a través de la ejecución de los proyectos generados por las MIMIPYMES y desarrollados por los freelancer.
- b) Ingresos a través del pago de membresías, los cuales son pagos realizados por cada freelancer para pertenecer a SOLVER.
- c) Ingresos a través de los avisos publicitarios que quieran pautar al interior de la página web de SOLVER.

En ese capítulo, también se mostró la siguiente proyección de los ingresos totales durante los próximos cinco (5) años, tomándose como base el año 2021. Contemplándose un crecimiento del 10% para el primer año de puesta en marcha e incrementando en 5 puntos cada año, como se muestra a continuación:

Dentro de este canal se pueden encontrar varios tipos de representantes de ventas o vendedores según el autor estos son:

- **Distribuidor físico:** vendedor con la tarea principal de entregar un producto.
- **Receptor de pedidos:** vendedor al interior o exterior presto a tomar los pedidos.
- **Misionero:** Vendedor que no toma pedido, sino que es aquel que motiva al cliente a realizar la compra.
- **Técnico:** vendedor con alto nivel de conocimiento técnico.
- **Generador de demanda:** vendedor con métodos creativos para vender productos tangibles.
- **Vendedor de soluciones:** vendedor experimentado en la resolución de problemas de los clientes.

Para SOLVER el vendedor ideal es el último tipo vendedor, ya que, se la plataforma busca brindar soluciones que las MIMIPYMES no pueden solventar por el costo contratación de un profesional o especialista (Kotler & Keller, 2016).

Ya identificado el tipo de fuerza comercial externa que se desea contratar o formar, se deben generar los objetivos de las fuerzas de ventas, los objetivos de ventas están planteados en la proyección de ventas para el primer año ese sería el objetivo principal, el segundo objetivo es llegar al 50% de MIMIPYMES en Bogotá y Cundinamarca.

La fuerza de ventas estará dividida por sectores económicos de la siguiente manera:

- Manufacturero: 2 asesores.
- Servicios: 2 asesores.
- Comercio: 2 asesores.

Para un total de 6 asesores comerciales externos y 1 asesor comercial dedicado al manejo de redes y presentaciones digitales. Con la fuerza de ventas lista y direccionada por sectores económicos seguramente se alcancen las metas de ventas y el de reconocimiento de marca.

- **Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.**

Después de realizar el análisis de la competencia que tendría SOLVER, realmente se puede establecer que nuestro país no tiene conocimiento de este tipo de contratación, lo que, genera que para SOLVER sea una oportunidad de ser de las primeras plataformas para freelance creadas en el país. A pesar de que se puede ver como una ventaja competitiva, también es necesario crear la cultura, enseñar a usar la plataforma, generar confianza en las MIMIPYMES y freelance, es decir, alfabetizar en el uso de los servicios que SOLVER espera ofrecer.

Para SOLVER es un reto impulsar el uso de las plataformas como la propuesta para la reducción de costos operativos, sin embargo, el reto más grande es generar confianza tanto en las empresas como en los freelances en que el trabajo realizado es de alta calidad y que se realizaran los pagos por los servicios prestados.

2.2 Estrategia y plan de Introducción de Mercado

- Objetivos mercadológicos.

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor al cliente por una ganancia. Una empresa solo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y elegir, proveer y comunicar un valor superior a compradores cada vez mejor informados. (Kotler & Keller, 2016)

La visión tradicional –aunque obsoleta- del marketing es que la empresa fabrica algo, luego lo vende y que el marketing ocurre precisamente durante el proceso de venta. Las empresas que aceptan esta visión tienen una mejor oportunidad de éxito en economías caracterizadas por la escasez de bienes, donde los consumidores no exigen calidad, características o estilo. (Kotler & Keller, 2016)

Pero en la dinámica actual, donde existen diferentes tipos de personas, cada una con deseos, preferencias y criterios de compras individuales, el competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados meta bien definidos. El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocios, colocando al marketing al inicio de la planeación. En vez de enfatizar la fabricación y la venta, ahora las empresas se consideran a sí mismas parte del proceso de entrega de valor. (Kotler & Keller, 2016)

En ese orden de ideas, es posible dividir la secuencia de la creación y entrega de valor en tres (3) fases como lo afirma Kotler:

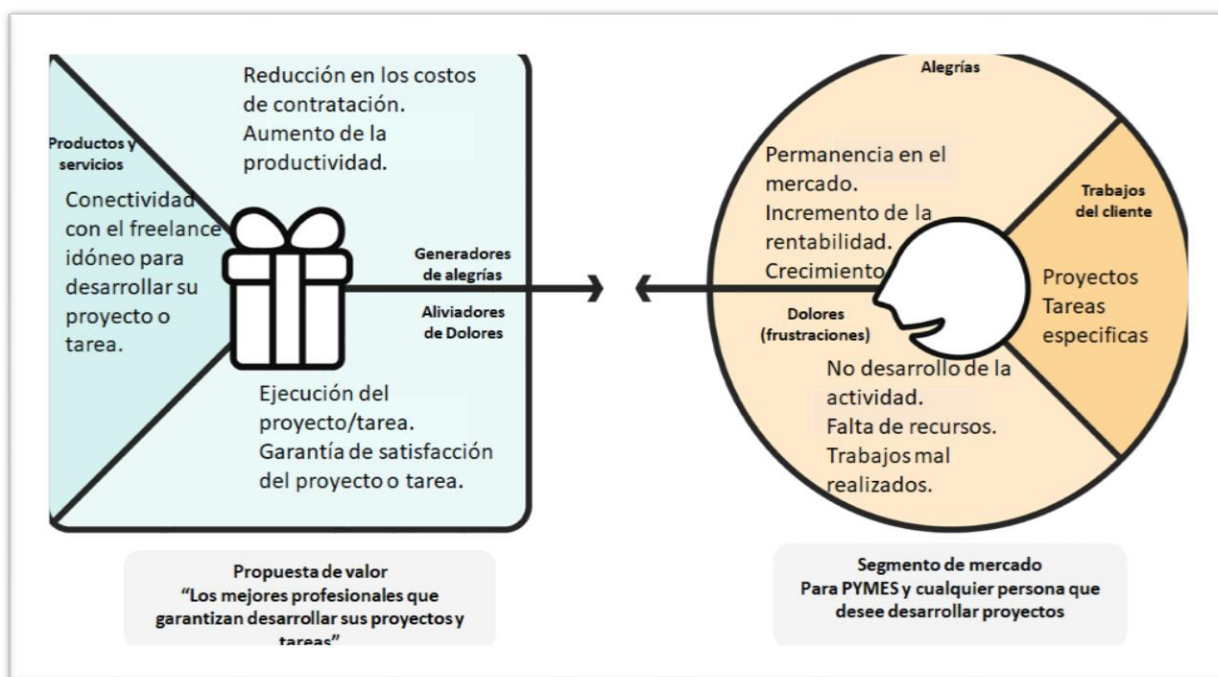
1. La elección del valor, es la “tarea” que deben llevar a cabo los expertos en marketing antes de que exista cualquier producto. Los especialistas de marketing deben segmentar el mercado, dirigirse al mercado meta adecuado y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta.

2. Proveer valor, el marketing debe determinar las características específicas del producto, su precio y su distribución,

3. Comunicar el valor, por medio de la fuerza de ventas, internet, publicidad y cualquier otra herramienta de comunicación útil para anunciar y promover el producto.

En ese orden de ideas, con el propósito de evaluar los objetivos mercadológicos de la plataforma SOLVER hacia la generación de valor, utilizando la herramienta “lienzo de propuesta de valor ó Value Proposition Canvas”, se obtiene la siguiente información:

Gráfica 47. Canvas de propuesta de valor de SOLVER.



Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor es el corazón del modelo de negocio que ofrece una serie de beneficios funcionales y emocionales al cliente el cual reconoce que estos son propios de la marca o negocio (Marketing Estratégico, 2020), de acuerdo a lo anterior la propuesta de valor de SOLVER es “Ofrece conectar las MIPYMES con profesionales con visión

global para desarrollar sus proyectos o ideas, garantizando su ejecución y satisfacción total para el cliente.”

- La estrategia de mercadeo.

El desarrollo de la estrategia correcta de marketing requiere una mezcla de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben adherirse a una estrategia, pero también mejorarla constantemente. En el mundo actual y rápidamente cambiante del marketing, resulta crucial – pero desafiante- identificar las mejores estrategias de largo plazo. (Kotler & Keller, 2016)

En la actualidad, las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado; o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiados numerosos, están muy dispersos y tienen necesidades y comportamientos de consumo muy distinto. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado.

Por eso, las empresas deben identificar las partes del mercado a las que pueden atender mejor y de manera más redituable; deben diseñar estrategias de marketing orientadas al cliente para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos, pasando de un marketing masivo a la de un marketing dirigido al público meta.

Inclusive, Kotler enuncia que hay cuatro (4) pasos principales en el diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente: (Kotler & Keller, 2016)

1. Segmentación del mercado, implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o comportamientos diferenciados que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares.

2. Selección del mercado meta, consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.

3. Diferenciación, implica distinguir realmente la oferta de mercado de la empresa con la finalidad de crear valor superior para el cliente.

4. Posicionamiento, consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable, con respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Para el caso específico de la plataforma digital de SOLVER que se encuentra en una fase de diseño, sabiendo que no existe una forma única para segmentar el mercado, por tal razón se requiere probar distintas variables de segmentación –solas y combinadas- para determinar la mejor forma de visualizar la estructura del mercado. De acuerdo con Kotler una de las formas para hacerlo es la segmentación de los mercados de consumo.

Entre las principales variables que podrían utilizarse para segmentarse los mercados de consumo, están: a. las variables geográficas (naciones, regiones, ciudades, municipios, densidad poblacional –rural, urbana- y el clima; b. las variables demográficas (Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, etnia, etc.); c. las variables psicográficas (clase social, estilo de vida, personalidad), d. las variables conductuales (beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de uso, grado de lealtad).

En las siguientes graficas se muestran las principales variables de segmentación en los mercados de consumo para los clientes y los freelancer de la plataforma digital de SOLVER.

Tabla 7. Principales variables de segmentación en los mercados de consumo para los clientes de SOLVER.

Variable de segmentación	Alcance Inicial	Alcance mediano plazo
Geográfica	la región de Bogotá y Cundinamarca.	Colombia
Demográfica	MIMIPYMES	Quien requiera el servicio y tenga la capacidad para adquirirlo.
Psicográfica	Con tendencia a la utilización del trabajo remoto para sus proyectos.	Con tendencia a la utilización del trabajo remoto para sus proyectos.
Conductual	Población ubicada en la segmentación por beneficios (económicos, calidad, exclusividad, etc.), y la segmentación por ocasión	Población ubicada en la segmentación por beneficios (económicos, calidad, exclusividad, etc.), y la segmentación por ocasión

	(por ejemplo la pandemia covid 19, etc.)	(por ejemplo la pandemia covid 19, etc.)
--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Datos tomados de (Kotler & Keller, 2016))

Tabla 8. Principales variables de segmentación en los mercados de consumo para los freelancer de SOLVER.

Variable de segmentación	Alcance Inicial	Alcance mediano plazo
Geográfica	Ilimitado, donde haya conectividad.	Ilimitado, donde haya conectividad.
Demográfica	Edad: Mayores de edad (+18 años) Escolaridad: Mínimo técnico o algún grado de formalización técnica. <ul style="list-style-type: none"> Requisitos de aprobación. 	Edad: Mayores de edad (+18 años) Escolaridad: Mínimo técnico o algún grado de formalización técnica. Requisitos de aprobación.
Psicográfica	Disposición a la modalidad del trabajo remoto.	Disposición a la modalidad del trabajo remoto.
Conductual	Población ubicada en la segmentación por beneficios (económicos, de flexibilidad, manejo efectivo del tiempo, etc.), la segmentación por ocasión (alternativo al trabajo formal, en período de vacaciones, etc.)	Población ubicada en la segmentación por beneficios (económicos, de flexibilidad, manejo efectivo del tiempo, etc.), la segmentación por ocasión (alternativo al trabajo formal, en período de vacaciones, etc.)

Fuente: Elaboración propia. (Datos tomados de (Kotler & Keller, 2016))

- Estrategias de producto y servicio.

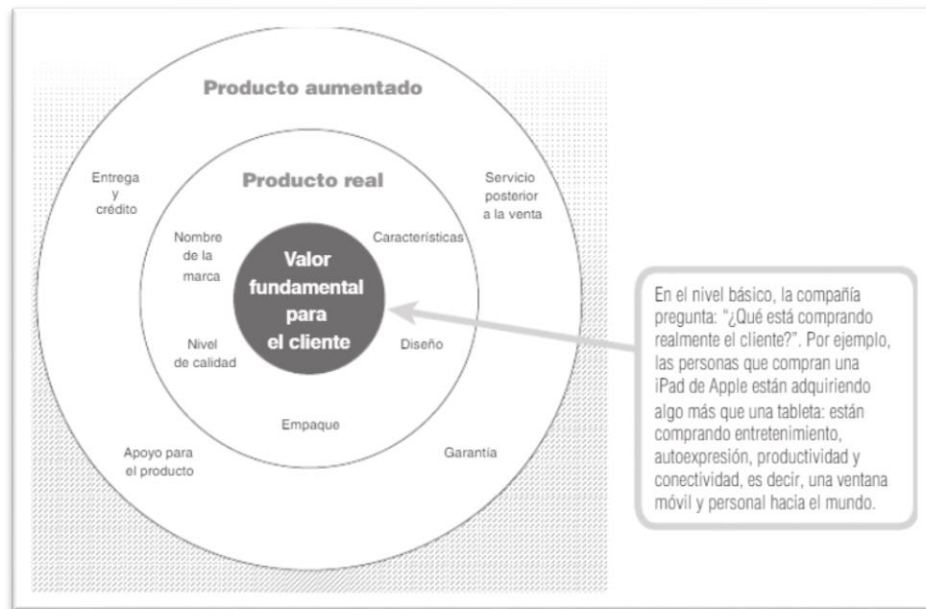
Los productos son un elemento fundamental de la oferta de mercado general. La planeación de la mezcla de marketing se inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes. (Kotler & Keller, 2016)

La oferta de mercado suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. En la actualidad, a medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando experiencias mediante sus marcas o su compañía. (Kotler & Keller, 2016)

De acuerdo con Kotler las estrategias de productos y servicios tienen tres (3) niveles para agregar valor al cliente: El primer nivel, valor fundamental para el cliente, el cual responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador?, donde se define esencialmente los beneficios o servicios que buscan los consumidores para resolver problemas. El segundo nivel, convertir el beneficio principal en un producto real, para ello desarrollan las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un empaque de los productos y servicios. Por último, el tercer nivel, la creación de un producto aumentado, cuyo objetivo es entregar un producto o un servicio que este más allá de un producto esperado, refiriéndose a todos los factores adicionales que diferencian a los suministrados por la competencia, involucrando la imagen y su identidad de marca.

En ese orden de ideas como se puede ver en la gráfica No. 58 los consumidores perciben los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, los especialistas en marketing primero deben identificar el valor fundamental que los consumidores buscan en el producto, luego tendrán que diseñar el producto real y encontrar formas para aumentarlo y crear valor para el cliente, así como una total y satisfactoria experiencia de marca.

Gráfica 48. Tres (3) niveles de producto.



Fuente: (Kotler & Keller, 2016)

La propuesta de valor de la plataforma digital de SOLVER es “Conectar las MIPYMES con profesionales con visión global para desarrollar sus proyectos o ideas, garantizando su ejecución y satisfacción total para el cliente.”

Siendo el producto real y el producto aumentado de SOLVER en prestar un servicio que no solo aportará beneficios económicos tanto a los Clientes y a los Freelancer, sino que agrega componentes tales como confianza, empleabilidad y visibilidad a profesionales o emprendedores de todo tipo generando valor a la sociedad.

- Estrategias de distribución.

Para determinar de forma eficiente el diseño del canal de marketing se debe primero analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas. (Kotler & Keller, 2016)

Para el caso específico de la plataforma de SOLVER, la cual pertenece al comercio electrónico y la segmentación en los mercados de consumo va dirigidos inicialmente a las MIMIPYMES. Donde debido a la desestabilización económica originada por la pandemia del

covid 19, hace que sus necesidades básicas sean modificadas para lograr la continuidad de sus negocios.

Entre las estrategias de las MIMIPYMES más eficientes y eficaces en tiempos de crisis son: (Torres, 2020)

a. Cambios en el Modelo de negocios y su plan de negocios, el cual debe enfocarse en generar ingresos por volúmenes de ventas a bajo costo para mantener los nichos de mercado naturales, evitando en esta fase segmentar y expandir mercado. El objetivo es posicionar los productos y servicios utilizando herramientas de mercadotecnia in house, como el marketing digital y el e-commerce, adoptando modelos de negocios de comercio electrónico B2B, B2C, B2G. (Torres, 2020)

b. Reducción de costos administrativos, financieros y operativos, esto no implica reducir el sueldo a trabajadores ni despedirlos, ya que para superar la crisis es vital contar con la lealtad, compromiso y profesionalismo de personal calificado altamente motivado para garantizar la productividad y la calidad de los bienes y servicios. (Torres, 2020)

c. Estrategia de precios, las variaciones de precios son muy utilizadas en épocas de crisis. Las MIPYMES en su mayoría no se benefician de las economías de escala, por lo que deben sacrificar márgenes para lograr volúmenes. (Torres, 2020)

d. Estrategia producto/servicio, rediseñar empaques para minimizar costos ofreciendo nuevas presentaciones con menores tamaños y volúmenes para que los consumidores con su mermado poder adquisitivo puedan adquirir los productos. Enfocarse en productos y servicios con mayor valor agregado para presentaciones más económicas.

e. Estrategia de publicidad, mercadotecnia y promoción, la estrategia comunicacional es conveniente en tiempos de crisis, aunque requiere reducir los costos de la publicidad tradicional, ya que los consumidores tienen limitado poder adquisitivo por lo que esta no implicará un aumento en las ventas a corto plazo. La publicidad mediante marketing digital implica menor costo y un mayor ROI, sus resultados de impacto, retroalimentación, conocimiento de marca y alcance son medibles prontamente.

f. Estrategia de distribución, muchas MIMIPYMES utilizan canales de distribución no tradicionales que conllevan un problema logístico, al supervisar las condiciones de venta y

estimar los volúmenes de reposición. Mejor apuntalar los canales de distribución tradicionales directos o indirectos y renegociar las condiciones de ventas, crediticias y de despacho, prestando especial atención al servicio posventa.

Después de analizar las necesidades del cliente, hay que establecer los objetivos del canal de marketing e identificar y evaluar las principales alternativas. En ese orden de ideas, para la plataforma digital de SOLVER establece los objetivos de canal de marketing en términos de los niveles elegidos de servicio al cliente. La compañía busca disminuir al mínimo el costo del canal que se genera al cubrir las necesidades de servicio de los clientes en cada segmento. (Kotler & Keller, 2016)

Para finalizar, se deben identificar las principales alternativas, las cuales se colocan en términos de los tipos de intermediario, su número y los responsables de cada miembro del canal.

a. Tipos de intermediarios, el modelo de negocios de la plataforma SOLVER por ser una actividad que pertenece al comercio electrónico y por disposición de los co-creadores para la puesta en marcha no se contempla un modelo de distribución de sus servicios a través de los intermediarios. (Kotler & Keller, 2016)

b. Número de intermediarios de marketing, hay tres (3) estrategias de distribución: -

- **Distribución intensiva**, una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de puntos de venta. Los productores deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren.

- **Distribución exclusiva**, en la que el productor otorga solo a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus respectivos territorios.

- **Distribución selectiva**, consiste en recurrir a dos o más intermediarios (aunque no a todos) que estén dispuestos a distribuir los productos de una compañía.

Para el caso específico de la plataforma digital de SOLVER, la estrategia de distribución seleccionada es la “distribución intensiva”, esto debido a que el comercio electrónico permite tener una amplia conectividad permitiendo ofrecer los servicios a los clientes (MIMIPYMES) y a los freelancer.

De igual forma, SOLVER por pertenecer a la actividad del comercio electrónico, entre los Canales de distribución adecuados están los siguientes: (Movistar, 2020)

- Search Engine Optimization (SEO)

Optimizar el contenido de acuerdo con las palabras claves (keywords) para que sean los primeros que aparezcan en los buscadores a los posibles clientes (Movistar, 2020)

- Social Media Marketing (SMM)

A través de este canal, se puede llegar a los clientes objetivos mediante la participación directa; es decir contacto personal (Movistar, 2020).

Entre los canales de distribución de SMM, se encuentran: Facebook, Google+, YouTube, Pinterest, Twitter, Instagram y LinkedIn (Movistar, 2020).

- Email Marketing

Es uno de los canales de distribución digital más eficiente, dado que estos pueden ser el resultado de acciones realizadas en la web (call to action) y que surten la necesidad de mantener el cliente informado y comprometido (Movistar, 2020).

- Mobile Marketing

Al ser uno de los medios de comunicación que la mayoría de los clientes potenciales posee, es fácil hacer llegar mensajes de texto (SMS), los cuales funcionan como recordatorios breves de una acción a realizar por parte del cliente (Movistar, 2020).

- Content Marketing

El contenido es la piedra angular de las campañas de marketing digital, por lo tanto este se mantendrá constantemente a lo largo de tiempo y continuará siendo el eje principal de la marca, aunque se produzcan cambios en el mercado (Movistar, 2020).

- Paid Channels

Canales de publicidad pagos como Pay-Per-Click (PPC) proporcionan tráfico apuntado a los clientes potenciales en un período corto de tiempo (Movistar, 2020).

La eficiencia de estos anuncios radica en la correcta selección de las palabras clave para dirigir a los clientes potenciales, así como la optimización de la información visual y contextual en los anuncios (Movistar, 2020).

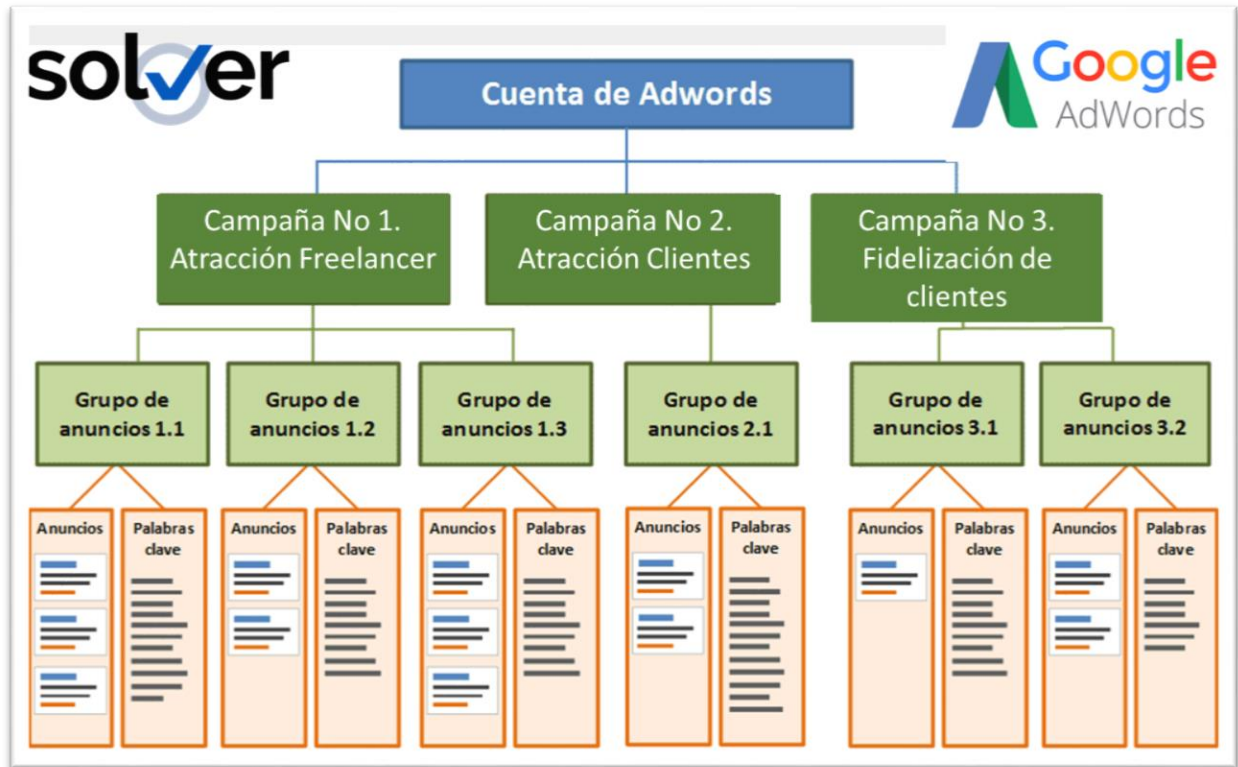
- Display Advertising

Durante las búsquedas en Internet personas encuentran y entran a sitios web entre ellos: foros, blogs y otros útiles e interesantes para la tarea que realizan. Las campañas de ventas digitales pueden llegar a los clientes potenciales mediante la publicación de anuncios de contenido pertinentes en estos sitios de terceros. Estos incluyen: Banners, Anuncios (interactivos o de video), Espacios, Anuncios de vídeo o cualquier tipo de anuncios similares que están vinculados a un sitio web (Movistar, 2020).

En ese orden de ideas, la plataforma digital de SOLVER iniciaría con la creación de tres (3) campañas para promocionar sus servicios en la red de usuarios de Google, a través de su página google adwords. La primera (1era) campaña estaría dirigida a la atracción de los freelancer para generar una amplia red de profesionales dispuestos a ofrecer sus servicios con alta calidad y desempeño; la segunda (2da) campaña, estará dirigida a la consecución de clientes (MIMIPYMES) para que publiquen de forma gratuita sus proyectos, motivados hacia la reducción de sus costos de operación con un buen acompañamiento y la tercera (3era) campaña estará dirigida hacia el mantenimiento y la fidelización de los clientes actuales y que han confiado en los servicios ofrecidos por SOLVER.

En la siguiente gráfica podemos observar lo anteriormente mencionado:

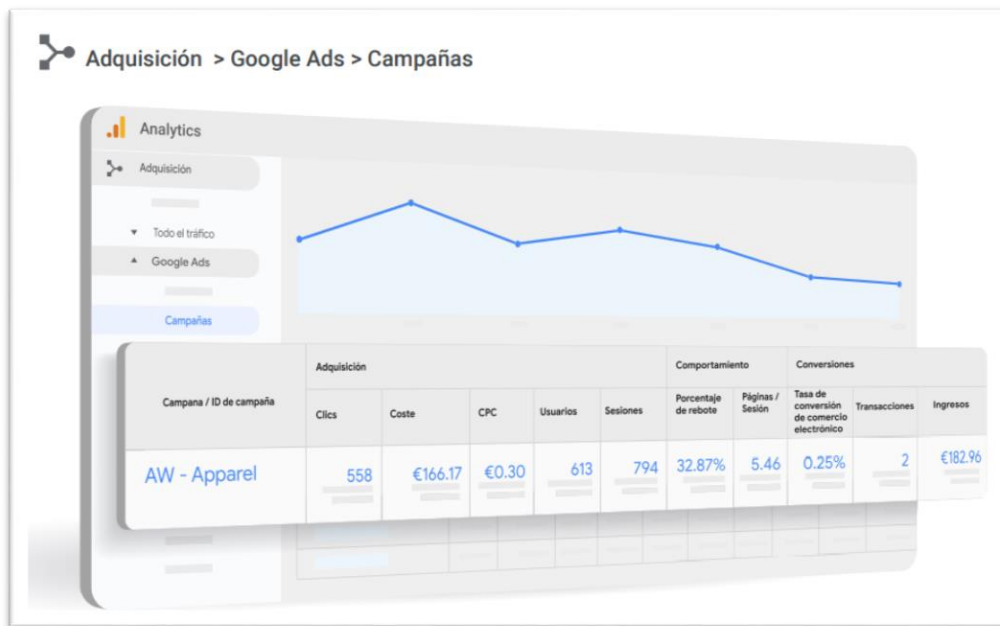
Diagrama 5. Esquema básico de organización de una cuenta de Adwords para SOLVER.



Fuente: Elaboración propia (Tomada de (Nine Clicks, 2014)

De igual forma, la estrategia también vincularía google adwords con google analytics con el propósito de poder analizar a través de informes y estadísticas los comportamientos que tienen los usuarios de la plataforma digital de SOLVER a través de su sitio web como se muestran en las siguientes graficas:

Gráfica 49. Esquema de los Informes en google analytics de seguimiento para las campañas creadas.



Fuente: (Meltzer, 2020)

Gráfica 50. Esquema de los Informes en google analytics de la medición del tráfico y algunas estadísticas de las campañas creadas.



Fuente: (Meltzer, 2020)

La estrategia de vincular a Google Analytics y Google Ads le permitirá a SOLVER tener unos informes para analizar el tráfico y el comportamiento que tienen los usuarios en el sitio web, permitiéndole saber la eficacia de sus campañas a la hora de atraer clientes y freelancer, generando interacciones en el sitio web, que le permitan aumentar las ventas y posicionarse en el mercado.

- Estrategias de precio.

De acuerdo con Philip Kotler existen tres (3) estrategias principales de fijación de precios: 1. Fijación de precios basados en el valor para los clientes, donde el consumidor es quien determina si el precio de un producto o servicio es correcto de acuerdo a su apreciación frente al valor recibido; 2. Fijación de precios basados en el costo, 3. la fijación de precios basados en la competencia (Kotler & Keller, 2016).

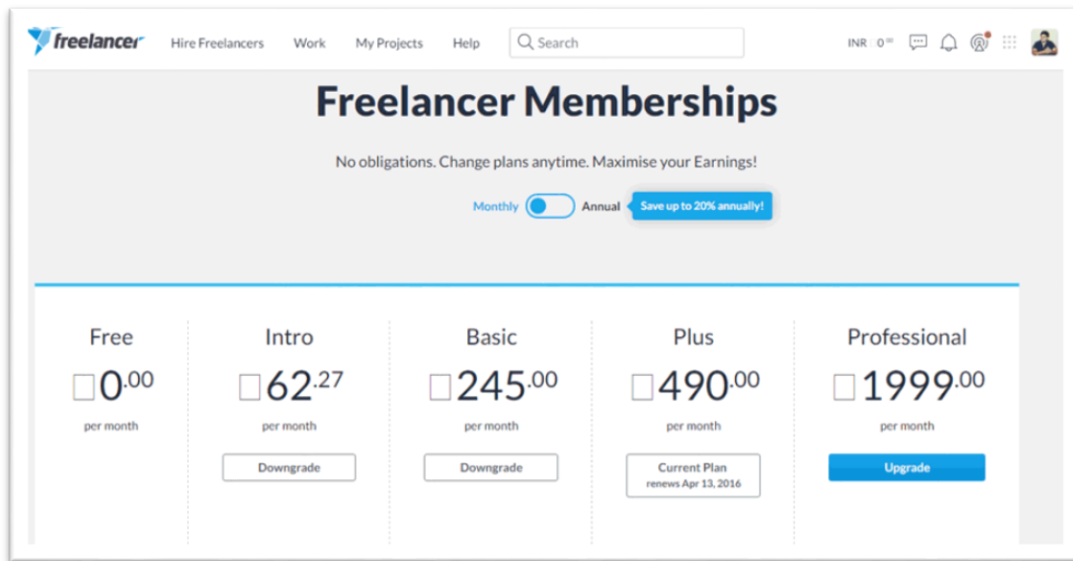
Para el caso específico de la plataforma digital de SOLVER, ya que, se encuentra en la fase de diseño y por pertenecer a la actividad económica del comercio electrónico, la estrategia para la fijación de sus precios es basado en la competencia. De acuerdo con esa estrategia, se examinaron algunos precios o tarifas de membresía para los freelancer establecidos por algunos competidores, tales como: Workana, Freelancer y Upwork.

Gráfica 51. Planes de membresía para freelancer Workana.

Plan	Precio mensual	Descripción
Plus	USD 4,90	Ideal para quienes recién comienzan en Workana y quieren multiplicar sus oportunidades.
Profesional	USD 16,90	Pensado para quienes ya completaron sus primeros proyectos y quieren continuar creciendo.
Premium	USD 24,90	Para freelancers de tiempo completo que quieren sacar el máximo provecho de Workana.

Fuente: (Workana, 2021)

Gráfica 52. Planes de membresía para freelancer.



Fuente: (Workana, 2021)

Gráfica 53. Planes de pago para freelancer en Upwork.



Fuente: (Upwork, 2021)

Gráfica 54. Tabla comparativa de las plataformas Upwork, Workana y Freelancer.

	upwork	WORKANA	SoyFreelancer.com
Idioma	Inglés	Español	Español
Comisión	20% hasta ganar \$500 con el mismo cliente	20% hasta ganar \$300 con el mismo cliente	14% + \$10 de mínima comisión por proyecto
Positivo	Herramientas de comunicación integradas	Muchos recursos (blog + canal de YouTube)	Versión pro fácil de conseguir
Negativo	Inglés necesario para el uso de la plataforma	Sólo 2 aplicaciones semanales permitidas (Plan gratis)	Métodos de pago limitados

Fuente: (Jaramillo, 2020)

Adicionalmente, se toman como base las tablas de membresías de algunos competidores, se establece que para la plataforma digital de SOLVER se podría iniciar el modelo de negocio con las siguientes tarifas de precios:

Gráfica 55. Tabla de membresías para freelancer de SOLVER.

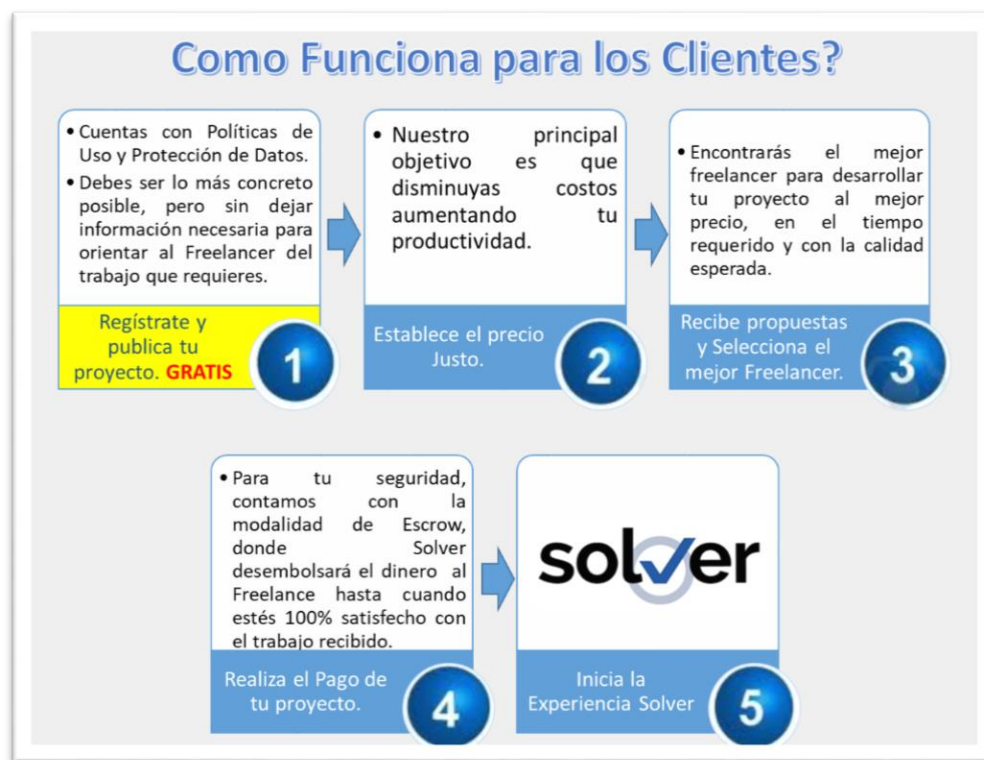
solver				PLANES DE PAGO
	BASICO	INTERMEDIO	PROFESIONAL	
CATEGORIA DEL PERFIL (1)	0	2	4	(1) CATEGORIA DEL PERFIL * Cada vez que un cliente busca freelancers con una actividad específica, tu perfil será recomendado si perteneces a las categorías que está buscando. Entre más categorías tengas, más veces serás recomendado.
SEGUIR ACTIVIDAD DE CLIENTE (2)	✗	✗	✓	(2) SEGUIR ACTIVIDAD DE CLIENTE * Te enviamos un email cada vez que un cliente crea un proyecto perteneciente a las categorías.
GARANTÍA DE ESCROW (3)	✓	✓	✓	(3) GARANTÍA DE ESCROW. El escrow es un contrato de depósito en garantía en el que el dinero queda en reserva a través de un tercero. Él se encargará de liberar el pago cuando hayas recibido el servicio o producto que compraste y estés satisfecho al 100% con el resultado.
HABILIDADES ADICIONALES EN TU PERFIL	3	6	9	
NOMBRE PUBLICO EN TU PERFIL	✗	✗	✓	
Pago del proyecto	Al Finalizar satisfactoriamente cada proyecto \$20.000 COP Precio Mensual	Al Finalizar satisfactoriamente cada proyecto \$40.000 COP Precio Mensual	50% inicial 50% final \$60.000 COP Precio Mensual	
	BASICO	INTERMEDIO	PROFESIONAL	
Pago Trimestral	\$50,000 COP	\$100,000 COP	\$150,000 COP	
Pago Semestral	\$100,000 COP	\$200,000 COP	\$300,000 COP	
Pago Anual	\$200,000 COP	\$400,000 COP	\$600,000 COP	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se revisó en las plataformas de Workana, Freelancer, Upwork, Torre y Fiver, encontrándose que ninguna cobra a los clientes dinero por publicar sus proyectos. Siendo totalmente gratis, incrementando sus ofertas de proyectos como estrategia para incentivar y aumentar el ingreso de los freelancer en sus plataformas.

De igual forma, se estableció que para la plataforma digital de SOLVER se utilizará la misma estrategia, colocándose de la siguiente forma:

Diagrama 6. Propuesta de valor para el Cliente de SOLVER.



Fuente: Elaboración propia.

- Estrategias de comunicación y promoción.

La creación de buenas relaciones con los clientes requiere más que limitarse a desarrollar un producto y/o servicio, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes objetivo. Las empresas también tienen que atraer y comunicar sus propuestas de valor a los clientes, no dejar al azar lo que comunican. Esta estrategia de comunicación debe estar planificada y

combinadas en programas de comunicación de marketing cuidadosamente integrados. (Kotler & Armstrong, 2019).

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación y promoción para la plataforma digital de SOLVER, se establecerá a través de un Community Manager contratado bajo la modalidad de Freelance. Esto es con el propósito de minimizar costos de contratación y de la identidad y la imagen de marca de la compañía, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes.

Entre los servicios que se requieren desarrollar con el community manager bajo la modalidad freelancer están:

Gráfica 56. Funciones del community manager Freelance para el manejo de la estrategia de comunicación y promoción de SOLVER.



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, entre los canales de comunicación utilizados para Estrategias de comunicación y promoción para el posicionamiento de la plataforma digital de SOLVER están los siguientes:

Gráfica 57. Estrategia de comunicación y promoción para SOLVER.

	LinkedIn	Facebook	Instagram	Youtube	Twitter	Blog
Tono	Profesional	Cercano, Educativo	Espontáneo	Cercano, Educativo	Cercano	Cercano, Educativo
Audiencia	Contactos corporativos, seguidores	Seguidores (lista limitada)	Contactos corporativos, seguidores	Público en General, seguidores	Contactos corporativos, seguidores	Público en General, seguidores
Tipos de Contenido*	Apartes de videos corporativos, invitación a eventos	Apartes de videos corporativos, fotos, noticias, invitación a eventos	Videos corporativos, fotos, historias, tips	Videos corporativos.	Fotos momentos laborales, preguntas, tips, noticias	Tips, accionables, tutoriales, educativos, noticias.
Frecuencia	Cada vez que se necesite invitar, 2-3 veces a la semana	Cada vez que se necesite invitar, 2-3 veces a la semana	2-3 veces a la semana	2 veces al mes	Diarias (lunes a Viernes)	Diarias (lunes a viernes)

*Es importante tener en cuenta que el contenido a publicar es supervisado por SOLVER.

Fuente: Elaboración propia.

- Estrategia de fuerza de ventas.

Dentro de los modelos para el manejo de la fuerza de ventas de una compañía, hay dos (2) herramientas para fortalecer la estrategia orientada al cliente y el marketing mix integrado, las cuales son: **1. la venta personal**, la cual consiste en el establecimiento de relaciones interpersonales con los clientes y consumidores potenciales para cerrar una venta y mantener relaciones con ellos, **2. La promoción de ventas**, la cual consiste en la utilización de incentivos a corto plazo para animar a los clientes a comprar, promover el apoyo del distribuidor y los esfuerzos de la fuerza de ventas. (Kotler & Armstrong, 2019).

Para el desarrollo de la venta personal para el modelo de negocio de SOLVER será basado en buscar vendedores de soluciones, como se indicó en el capítulo anterior de este documento, en la parte de “Descripción de la estrategia de generación de ingresos”. Este es un vendedor

experimentado en la resolución de problemas de los clientes, ya que la plataforma busca brindar soluciones que las MIMIPYMES no pueden solventar por el costo contratación de un profesional o especialista (Kotler & Keller, 2016).

Ya identificado el tipo de fuerza comercial externa que se desea contratar o formar, se deben generar los objetivos de las fuerzas de ventas, los objetivos de ventas están planteados en la proyección de ventas para el primer año ese sería el objetivo principal, el segundo objetivo es llegar al 50% de MIMIPYMES en Bogotá y Cundinamarca.

La fuerza de ventas estará dividida por sectores económicos de la siguiente manera:

- Manufacturero: 2 asesores.
- Servicios: 2 asesores.
- Comercio: 2 asesores.

Para un total de 6 asesores comerciales externos y 1 asesor comercial dedicado al manejo de redes y presentaciones digitales. Con la fuerza de ventas lista y direccionada por sectores económicos seguramente se alcancen las metas de ventas y el de reconocimiento de marca.

Por otro lado, frente a la promoción de ventas, la estrategia utilizada por el modelo de negocios de SOLVER será el resultado de una coordinación del equipo de ventas y el área de marketing, inicialmente centralizado por el community manager freelance con su manejo de las estrategias de comunicación y promoción diseñadas para SOLVER. Esto es con el propósito de planificar, organizar, dirigir y controlar la venta directa soportados por las campañas promocionales diseñadas para conseguir relaciones rentables con los clientes.

- Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Para el desarrollo del presupuesto de la mezcla de mercadeo, como se ha comentado en puntos anteriores, la inversión para la estrategia de mercadeo está enfocado principalmente en el uso de los medios digitales, allí, se invertirá gran tiempo y un porcentaje del presupuesto de la mezcla de mercadeo en el portal web, con el objetivo de comunicar correctamente los aspectos con los que debe contar una página web corporativa de la plataforma digital de SOLVER, priorizando aspectos como: la usabilidad, atractivo visual, posicionamiento web, intuitivo y su profesionalidad.

En la siguiente grafica se observa el presupuesto para la mezcla de mercadeo para el modelo de negocio de la plataforma digital SOLVER.

Gráfica 58. Presupuesto de Mezcla de Mercadeo para SOLVER.



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Aspectos técnicos

- Objetivos producción.

SOLVER es una plataforma digital que permita a un cliente seleccionar de una red de freelancer la mejor opción para desarrollar sus ideas o proyectos de forma eficaz y eficiente.

Siendo su objetivo: “Conectar las MIPYMES con una red de freelancer con visión global para desarrollar sus proyectos o ideas, garantizando su ejecución y satisfacción total para el cliente.”

- Ficha técnica del producto o servicio.

Las características más relevantes del servicio ofrecido en el Modelo de Negocio de SOLVER para los clientes y los freelancer son:

Diagrama 7. Características relevantes para clientes de SOLVER.



Fuente; Elaboración propia

Diagrama 8. Características relevantes para FreeLancer de SOLVER



Fuente: Elaboración propia.

Adicional a la monetización basada en el desarrollo de proyectos con las MIMIPYMES, SOLVER también recibe ganancias por el pago de membresías para freelancer. Como se muestra a continuación:

Gráfica 59. Planes de pago para Freelancer

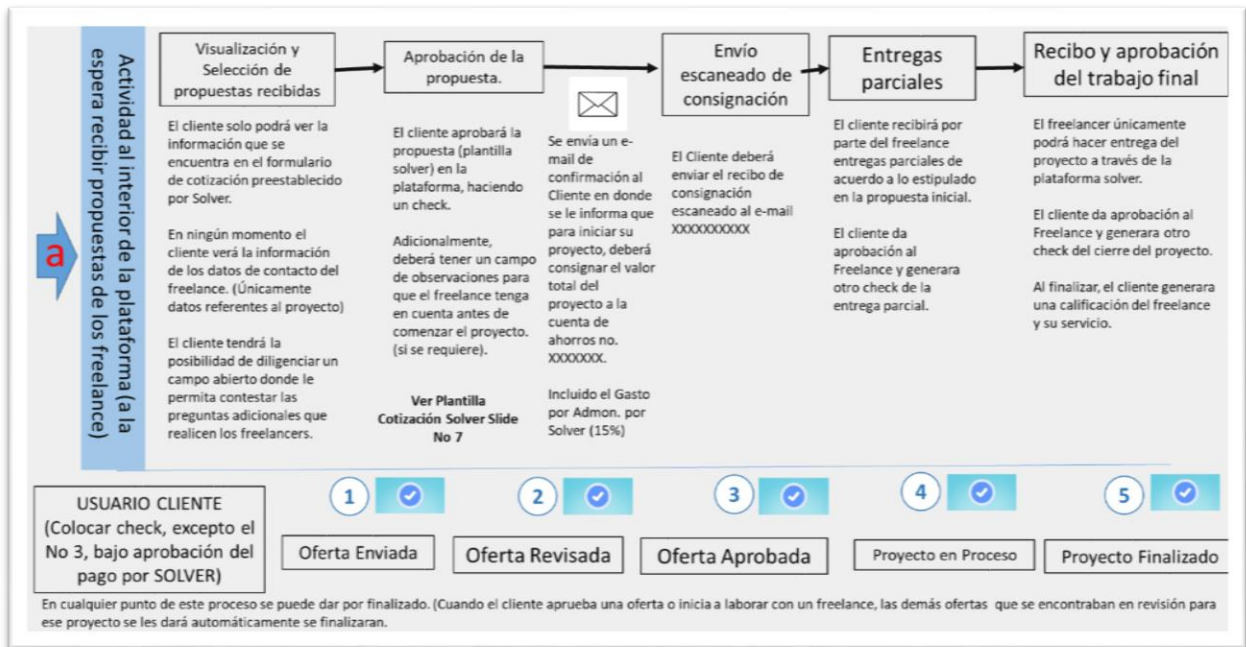
PLANES DE PAGO - FREELANCERS				PLANES DE PAGO
	BASICO	INTERMEDIO	PROFESIONAL	
CATEGORIA DEL PERFIL (1)	0	2	4	<p>(1) CATEGORIA DEL PERFIL * Cada vez que un cliente busca freelancers con una actividad específica, tu perfil será recomendado si perteneces a las categorías que está buscando. Entre más categorías tengas, más veces serás recomendado.</p> <p>(2) SEGUIR ACTIVIDAD DE CLIENTE * Te enviamos un email cada vez que un cliente crea un proyecto perteneciente a tus categorías.</p> <p>(3) GARANTIA DE ESCROW. El escrow es un contrato de depósito en garantía en el que el dinero queda en reserva a través de un tercero. Él se encargará de liberar el pago cuando hayas recibido el servicio o producto que compraste y estés satisfecho al 100% con el resultado.</p>
SEGUIR ACTIVIDAD DE CLIENTE (2)	✗	✗	✓	
GARANTÍA DE ESCROW (3)	✓	✓	✓	
HABILIDADES ADICIONALES EN TU PERFIL	3	6	9	
NOMBRE PUBLICO EN TU PERFIL	✗	✗	✓	
Pago del proyecto	Al Finalizar satisfactoriamente cada proyecto \$20.000 COP Precio Mensual	Al Finalizar satisfactoriamente cada proyecto \$40.000 COP Precio Mensual	50% inicial 50% final \$60.000 COP Precio Mensual	
	BASICO	INTERMEDIO	PROFESIONAL	
Pago Trimestral	\$50,000 COP	\$100,000 COP	\$150,000 COP	
Pago Semestral	\$100,000 COP	\$200,000 COP	\$ 300,000 COP	
Pago Anual	\$200,000 COP	\$400,000 COP	\$ 600,000 COP	

Fuente: Elaboración propia.

- Descripción del proceso.

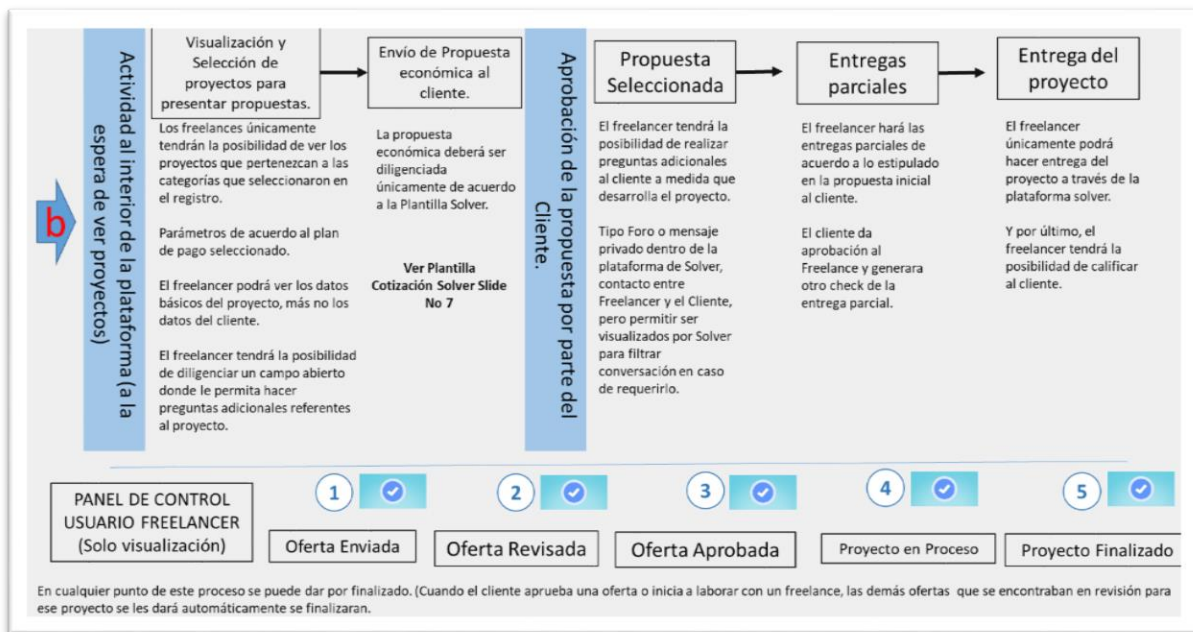
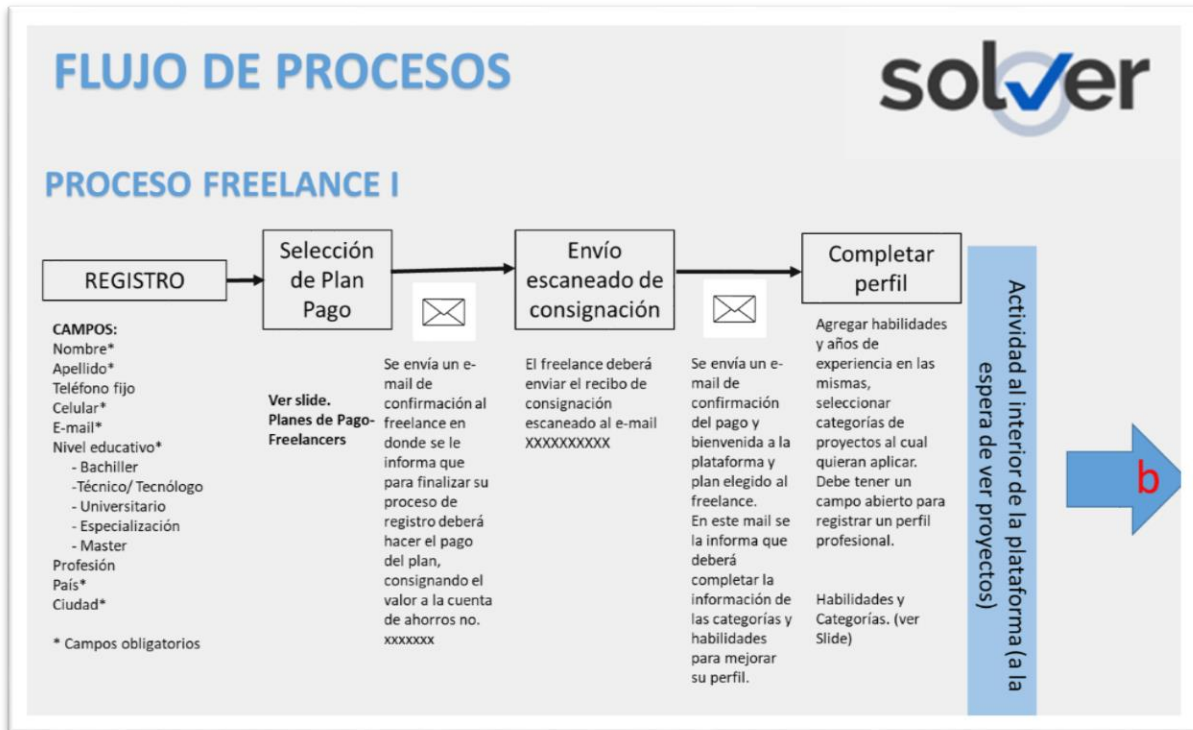
En los siguientes diagramas se muestra el flujo del proceso que se estructura al interior de la Plataforma Digital de SOLVER, para conectar los procesos donde intervienen los clientes y los freelancer para interactuar con el modelo de negocios.

Diagrama 9. Flujo de procesos para conectar los Clientes de SOLVER



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 10. Flujo de procesos para conectar los freelancer de SOLVER



Fuente: Elaboración propia.

- Necesidades y requerimientos.

El aumento y la facilidad del uso de las tecnologías, la mortalidad de las MIPYMES en sus primeros 5 años y el aumento de la tasa desempleo, han generado nuevos modelos de empleabilidad que permiten disminuir los costos de contratación e incrementar la productividad laboral. Dando oportunidad a un modelo de Negocio como Solver.

Colombia tiene 2.540.953 MIMIPYMES, representan el 90% de las empresas del país (Fintech, 2019). De acuerdo con un análisis de Confecámaras, más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primeros 5 años de vida. Las principales causas son altos costos de operación y contratación. (Giraldo, 2019). El Covid 19 reveló los defectos estructurales del mercado laboral y la fuerte vulnerabilidad del empleo asociada a los altos niveles de informalidad, las grandes brechas de género o el desempleo juvenil, las regiones y el campo, así como los bajos niveles de productividad laboral. (Revista Dinero (30-Jul-2020) ¿Por qué Colombia tiene el desempleo más alto?)

- Características de la tecnología.

Para iniciar la puesta en marcha del modelo de negocio de SOLVER, se requiere una persona natural o empresa jurídica contratada bajo el modelo outsourcing, cuya especialización sea la administración y el mantenimiento de plataformas tecnológicas.

De igual forma, se deberá adquirir los siguientes servicios.

Tabla 9. Costos de operación plataforma tecnológica SOLVER.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	TOTAL
Hosting	Espacio Alquilado en el disco duro de un servidor, que está preparado con todos los programas necesarios para que puedas subir tu web y tener todos tus correos en un mismo sitio.	Anual	\$ 178.502 COP
Dominio	Es la dirección necesaria para que funcionen esa web y ese correo.	Anual	\$ 115.000 COP
Diseño de Pagina Web		Único Pago	\$ 8'000.000 COP
Diseño de Marca		Único Pago	\$ 3'000.000 COP
Manejo de Redes Sociales		Pago Mensual	\$ 1'500.000 COP
Mantenimiento de la Plataforma	Servicio WebMAster básico que incluye aprox. 20 cambios mensuales de contenido en la plataforma (links, fotos, textos, popups) y un mantenimiento básico del servidor en AWS y la base de datos, con soporte técnico básico con	Pago Mensual	\$ 250.000 COP

	tiempo de respuesta de acuerdo con la tipología del evento. Este servicio NO incluye ningún trabajo de desarrollo, ni tampoco las modificaciones en estructura de la plataforma Web.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. (Datos cotizados empresa CRECE S.A.S - Ver Anexos).

Simultáneamente, también se deberá contratar una persona natural o persona jurídica especializada en Community Manager ó manejo de redes sociales.

Por ser una empresa perteneciente al sector del Comercio Electrónico no se requiere invertir en una planta física para su operación, por lo cual se puede iniciar el modelo de negocio de SOLVER con las instalaciones de los socios. (Ver anexos)

3. TERCERA PARTE

3.1 Aspectos organizacionales y legales

- Misión.

Crear una oportunidad para las MIMIPYMES de contratar los mejores talentos y profesionales sin tener que asumir los costos prestacionales. Ser una forma segura y rentable para que profesionales puedan generar más ingresos y den a conocer su marca propia.

- Visión.

Para el año 2024 ser la plataforma #1 en la contratación de freelancer en el centro del país para las MIMIPYMES y contar con la inscripción de al menos 100.000 profesionales del país en la plataforma.

- Matriz de Análisis estratégico DOFA.

Parte de este análisis estratégico de la plataforma digital SOLVER, se utiliza la herramienta DOFA, gracias a que tiene una aplicación práctica con la cual, permite diagnosticar la situación interna y externa de la compañía, este diagnóstico se realiza evaluando Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (Talancón, 2006), para el caso de SOLVER la matriz DOFA se presenta a continuación:

Tabla 10. Matriz DOFA para la plataforma digital SOLVER

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
--	-------------------	--------------------

MATRIZ DOFA		F1	Servicio personalizado atrae más clientes	D1	Capital de inversión limitado
		F2	Propuesta de pago aumenta la red de Freelance	D2	Servidores físicos, pueden limitar capacidad de servicio.
		F3	Incremento de uso de plataformas digitales	D3	Poca experiencia en el sector digital
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Obtener ventaja competitiva con diferencial de servicio personalizado	1	Promover servicios de acuerdo a las necesidades específicas de las MIPYMES (F1, O1)	1	Buscar inversionistas mostrando las oportunidades de crecimiento del uso de plataformas digitales (D1, O2)
O2	Aumento de ofertas laborales por medio de plataformas digitales por la pandemia	2	Realizar campañas de lanzamiento en redes y directamente con las MIPYMES (F1, O2)		
O3	Al ser una plataforma nueva enfocada en las MIPYMES, atraerá estos servicios.	3	Lanzar campañas en redes indicando las políticas de pago a FreeLancer para incrementar y fortalecer la red de FreeLancer (F2, O2)	2	Establecer programas de capacitación en el uso de las plataformas digitales con FreeLancer expertos para MIPYMES (D3, O2)
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Mercado con grandes competidores con gran alcance comercial	1	Establecer políticas comerciales atractivas para atraer MIPYMES (F3, A1, A3)	1	Identificar los costos más altos que tienen las MIPYMES para generar ofertas específicas (A1)
A2	Ataques cibernéticos				
A3	Campañas comerciales agresivas de grandes plataformas	2	Establecer estrategias en base a necesidades específicas de las MIPYMES (F1, A1)	2	Crear ciclo de capacitaciones con empresas especializadas en seguridad digital (D3, A2)
		3	Aprovechar el incremento del home office para resaltar las bondades de la contratación de freelance		

Fuente, Elaboración propia.

Como se observa en la matriz DOFA, se establecen estrategias teniendo en cuenta los diferentes factores que componen la matriz con el fin de prever cualquier situación que pueda comprometer la operatividad y la sostenibilidad de la naciente empresa.

- Estructura Organizacional

Las estructuras organizacionales, permiten a las empresas estructurarse y organizarse de tal forma que produzcan mayores y mejores ventajas competitivas. De acuerdo con (Wheelen & Hunger, 2013), existen 7 estructuras organizacionales básicas: funcional, divisional por área

geográfica, divisional por producto, divisional por cliente, divisional por proceso, unidad estratégica de negocio y matricial, las cuales, se expondrán en el siguiente cuadro.

Tipos de Estructuras Organizacionales

En este punto es relevante identificar los tipos de estructuras organizacionales mencionados anteriormente, para luego ubicar de forma clara la viabilidad del modelo de negocios de la plataforma digital de SOLVER. En la Tabla No. 11 se esquematiza las ventajas y desventajas de los tipos descritos por Wheelen.

Tabla 11. Tipos de Estructuras organizacionales.

<p>Estructura funcional</p>	<p>Estructura divisional: es la más usada en las empresas en estados unidos, las divisiones se conocen también como unidades de negocio, segmentos o centros de utilidades, las ventajas principales es la motivación de los empleados y crea desarrollo profesional, la principal desventaja es los altos costos por necesitar especialistas por cada división. Estas divisiones son:</p>			
<p>Es la más usada, agrupa tareas y actividades por funciones: negocios, producción/operaciones, marketing, finanzas, administrativas, investigación y desarrollo entre otras. Minimiza la necesidad de sistemas de control elaborados. Ventajas: Simple, bajo costo. Permite rápidas tomas de decisiones. Minimiza la necesidad de sistemas de control elaborados. Desventajas: Minimiza el desarrollo profesional. No permite autonomía y delegación de funciones. Genera pensamiento a corto plazo y sesgado.</p>	<p>Divisional-Área geográfica: Esta estructura es ideal cuando la empresa necesita adaptarse a las necesidades y características de los clientes de cada región. Ventajas: Permite la participación local de toma de decisiones. Mejora la coordinación dentro de la región</p>	<p>Divisional-Producto/servicio: se establece cuando los productos o servicios se diferencian bastante generando mayor eficiencia por cada línea de estos, claro está que exige mayor conocimiento del área administrativa. Ventajas: Control local de cada situación. Promueve la delegación de autoridad. Permite estricto control sobre productos, clientes/regiones. Desventajas: Altos costos. Duplicidad de funciones administrativas Elaborados sistemas de control</p>	<p>Divisional-Cliente: Permite atender efectivamente grupos de clientes claramente establecidos. Ventajas: Mejor atención hacia los clientes. Mayor conocimiento de los clientes. Estrategias más eficientes. Desventajas: Costos más elevados. Trato preferencial a algún grupo de clientes.</p>	<p>Divisional-Procesos: Es muy similar a la estructura organizacional funcional con la gran diferencia de que en la estructura dividida por procesos, cada proceso es medido por las utilidades o ingresos. Ventajas: Especialización del personal por cada proceso. Mayor eficiencia. Desventajas: Costos elevados. Puede generar falta de competitividad interna.</p>
<p>Estructura de la unidad estratégica de negocio (UEN):</p>		<p>Estructura matricial:</p>		

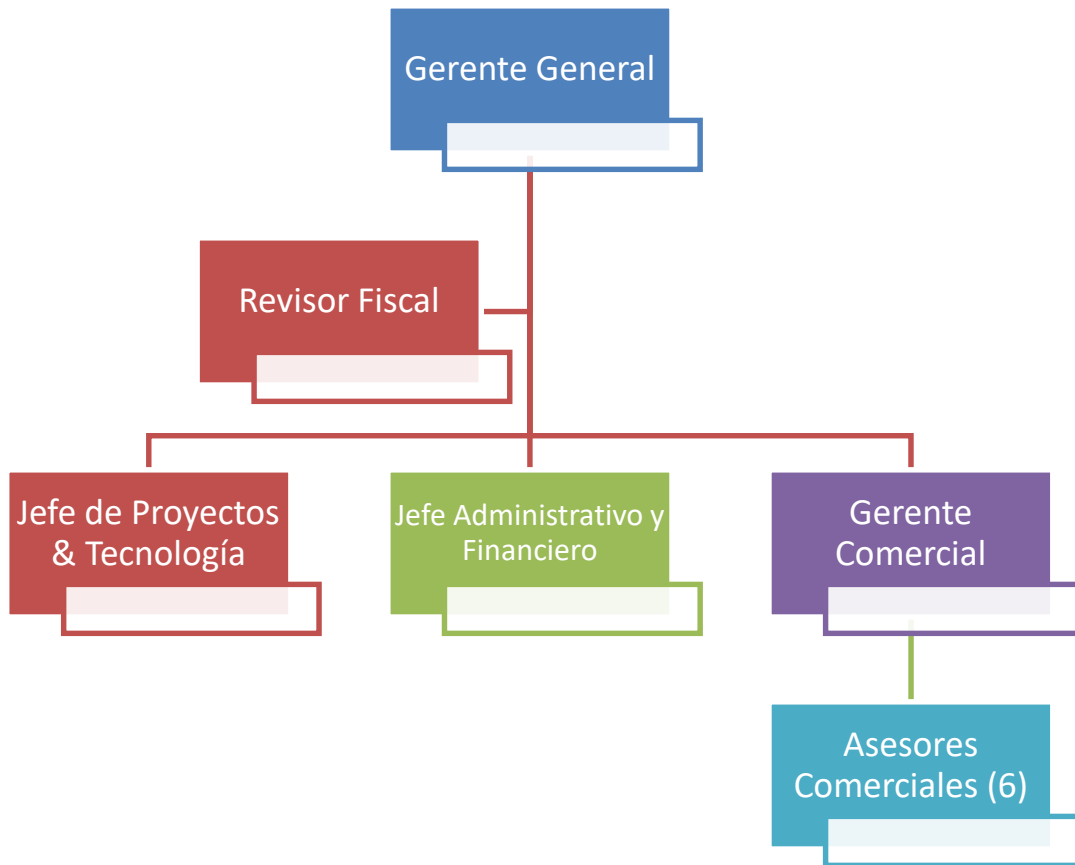
<p>Se usa cuando las divisiones crecen de tal forma que el control y evaluación es más compleja para los estrategas.</p> <p><u>Ventajas:</u> Se divide por grupos similares de unidades de negocio, facilitando la implementación de estrategias gracias a la mejor coordinación de las divisiones similares.</p> <p><u>Desventajas:</u> Costos más altos al necesitar un nivel de gerencia por cada división.</p>	<p>Es la estructura más compleja y completa de todas, porque tiene un flujo de autoridad y comunicación tanto horizontal como vertical.</p> <p><u>Ventajas:</u> Objetivos de los proyectos son claros. Múltiples canales de comunicación. Los resultados se ven al finalizar los proyectos ya que son de fácil ejecución estimulando a los empleados.</p> <p><u>Desventajas:</u> Costos más altos por la creación de más gerencias. Doble línea de autoridad, desunificando la unidad de mando. Autoridad y responsabilidad compartida.</p>
--	---

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2013)

Para el caso de SOLVER se busca tener una estructura organizacional “funcional” hasta que la plataforma se internacionalice y pueda tener una estructura organizacional divisional por área geográfica que sería la meta a largo plazo, tener presencia en toda Sur América. Mientras eso sucede la estructura organizacional “funcional” de SOLVER será lo más sencilla posible con una cabeza general que dentro de sus funciones principales será el manejo de la parte comercial, adicional las funciones normales que trae consigo la gerencia general.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se muestra el organigrama con el que se da inicio a SOLVER.

Diagrama 11. Organigrama SOLVER



Fuente: Elaboración propia

- Perfiles y funciones.

En las siguientes tablas se relacionan los perfiles de los cargos requeridos para el modelo de negocios de la plataforma digital de SOLVER, donde se detalla los objetivos del cargo, las funciones básicas y el alcance de sus responsabilidades.

Tabla 12. Perfil de cargo Gerente General

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO		CÓDIGO
GERENTE	GERENTE GENERAL		
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
1	13/06/2021	MAURICIO ORTIZ / WILSON RIVEROS L	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
N/A	N/A	N/A	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Ser el responsable de las operaciones, incluyendo las finanzas – liquidez, estimados financieros, mercadeo y enlace con todos sus stakeholders. De igual forma, deberá ser capaz de gestionar la crisis como una oportunidad, mediante la Planeación Estratégica. garantizando la Calidad y HSE en todas las operaciones de la compañía y su entorno.</p>			
III. FUNCIONES BÁSICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa. • Administración de los recursos de la entidad y coordinación entre las partes que la componen. • Conducción estratégica de la organización y hacer las veces tanto de líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma. • Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la organización. • Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo. 			
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
<p>Las responsabilidades del gerente general son mantener la rentabilidad del negocio, atender a los clientes más importantes, gestionar los recursos ante las instituciones financieras en lo concerniente al capital propio y de deuda, revisar con el equipo gerencial las metas internas y+A47 velar por el cumplimiento del presupuesto.</p>			
A. DIMENSIONES EN GENTE			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
GRUPO DE ASESORES	INICIALMENTE 5 PERSONAS	EQUIPO ASESOR JURÍDICO	5
B. DIMENSIONES ECONÓMICAS			
<p>Asegurar el buen manejo de los recursos y las herramientas disponibles, cumplimiento de presupuesto de ventas asignado para el proceso.</p>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Perfil de Cargo Revisor Fiscal

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO		CÓDIGO
ASESOR	REVISOR FISCAL		
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
1	13/06/2021	MAURICIO ORTIZ / WILSON RIVEROS L	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
N/A	N/A	N/A	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>La revisoría fiscal es un órgano de fiscalización encargado de dictaminar los Estados Financieros de una organización y además, velar por el buen funcionamiento del sistema de control interno de la entidad.</p>			
III. FUNCIONES BÁSICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva; • Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios; • Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados; • Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines; • Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título; • Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales; • Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente; • Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario; • Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios. 			
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
<p>Un revisor fiscal es un profesional de la Contaduría Pública capaz de dar Fe Pública sobre la razonabilidad de los estados financieros, validar informes, dar conceptos y observaciones para promover el buen funcionamiento de una empresa. Además, debe crear exámenes detallados y críticos acerca del sistema financiero de la entidad, mediante procesos de auditoría que dan como resultado una opinión externa de los estados financieros y del sistema de control interno de las organizaciones.</p>			
A. DIMENSIONES EN GENTE			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
GRUPO DE ASESORES	INICIALMENTE 5 PERSONAS	EQUIPO ASESOR JURÍDICO	5
B. DIMENSIONES ECONÓMICAS			
<p>Emitir certificaciones e informes sobre los estados financieros, en donde corrobora que los mismos elaborados de manera fidedigna y que representan adecuadamente la situación financiera de la empresa.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Perfil de Cargo jefe de Proyectos & Tecnología

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO		CÓDIGO
JEFE	Jefe de Proyectos & Tecnología		
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
1	13/06/2021	MAURICIO ORTIZ / WILSON RIVEROS L	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
N/A	N/A	N/A	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes (mipymes), tanto en sus especificaciones técnicas y de operación. Con el proposito de garantizar una excelente experiencia a través de la planeación, definición de los recursos, coordinación y supervisión durante todo el ciclo del pedido y/o servicio.</p>			
III. FUNCIONES BÁSICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Determina objetivos claros, cumpliendo los ANS (Acuerdos de nivel de servicio) en los plazos establecidos, haciendo el seguimiento durante la totalidad de la ejecución del proyecto. • Elabora un plan de trabajo y cronograma detallado con los plazos que hay que cumplir para las diferentes partes de un proyecto • Establece los puntos críticos que pueden aparecer durante el desarrollo de cada proyecto, buscandose obtener siempre los mejores resultados. • Coordina y supervisa el equipo de programadores/as, analistas, consultores/as y, incluso, empresas externas proveedoras de servicios. • Asigna las tareas correspondientes a los integrantes del equipo, define como estarán distribuidas las tareas (estructuración, creación de bases, programación, etc.) y realiza el seguimiento de la ejecución de las mismas • Asegura que el equipo cumpla con las fechas límite y que el proyecto no se desvíe del presupuesto. Establece una comunicación fluida entre los miembros del equipo que participan en el proyecto • Identifica nuevas oportunidades de servicios al cliente y proporciona asesoramiento técnico en la elaboración de propuestas comerciales 			
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
<p>Un Jefe de Proyectos & Tecnología se encarga de que todos los colaboradores internos / externos que apoyen al área de proyectos y de tecnología funcionen sin contratiempos y eficientemente. Gestionan los presupuestos de forma eficiente, organizan el mantenimiento de los ordenadores y ponen en práctica sistemas de respaldo en caso de que surja un fallo de TIC.</p>			
A. DIMENSIONES EN GENTE			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
GRUPO DE ASESORES	INICIALMENTE 5 PERSONAS	EQUIPO ASESOR DE OPERACIONES & TECNOLOGÍA	5
B. DIMENSIONES ECONÓMICAS			
<p>El cargo esta a cargo de un presupuesto, con la responsabilidad de gastar el dinero eficientemente para contratar la tecnología más adecuada para la empresa. Su rol debe trabajar en estrecha colaboración con proveedores de equipos y servicios, que los proyectos requieran para mantener la continuidad del negocio de la plataforma digital de SOLVER. De igual forma, deberá garantizar la asistencia técnica y todos los servicios postventa en caso de que haya algún defecto en los equipos afecte el negocio.</p>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Perfil de Cargo Jefe Administrativo y Financiero

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO		CÓDIGO
JEFE	Jefe Administrativo y Financiero		
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
1	13/06/2021	MAURICIO ORTIZ / WILSON RIVEROS L	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
N/A	N/A	N/A	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Diseñar, establecer y controlar todas las actividades y estrategias tanto administrativas como financieras, en las que la Empresa haya decidido realizar. Con el propósito de lograr el uso racional de los recursos físicos, humanos, materiales y económicos para el flujo normal de la operación.			
III. FUNCIONES BÁSICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante la gerencia general por la eficaz y eficiencia administración de los recursos financieros y físicos de la empresa. • Garantizar la elaboración y presentación oportuna ante la gerencia general los estados financieros y contables de la empresa. • Elaborar un Plan de Trabajo y de Inversiones de la empresa, garantizando el cumplimiento y la rentabilidad en todos los proyectos para la compañía. . • Definir y aplicar los parámetros para la presupuestación de ingresos, gastos y compra de activos, de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia general. • Asigna las tareas correspondientes a los integrantes del equipo, define como estarán distribuidas las tareas y realiza el seguimiento de la ejecución de las mismas. • Asegura que el equipo cumpla con las fechas límite y que el proyecto no se desvíe del presupuesto. Establece una comunicación fluida entre los miembros del equipo que participan en el proyecto. 			
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
Un Jefe Administrativo y Financiero se encarga de garantizar el cumplimiento de todos los compromisos administrativos y financieros establecidos por la empresa ante todos sus stakeholders para su oportuno y eficiente cumplimiento.			
A. DIMENSIONES EN GENTE			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
GRUPO DE ASESORES	INICIALMENTE 5 PERSONAS	EQUIPO ASESOR ADMINISTRATIVO & FINANCIERO	5
B. DIMENSIONES ECONÓMICAS			
El rol esta a cargo de un presupuesto, con la responsabilidad de gastar el dinero eficientemente para administrar los recursos de SOLVER con eficiencia, eficacia y rentabilidad para mantener la continuidad del negocio. Su rol debe planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas (tesorería, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos), garantizando el cumplimiento de las regulaciones establecidas tanto a nivel nacional, internacional, como interno de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Perfil de Cargo Gerente Comercial

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO		CÓDIGO
GERENTE	Gerente Comercial		
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
1	13/06/2021	MAURICIO ORTIZ / WILSON RIVEROS L	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
N/A	N/A	N/A	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Coordinar las actividades de la fuerza comercial de la compañía, y de igual forma, garantizar el cumplimiento de los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, con base en las políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.</p>			
III. FUNCIONES BÁSICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, planificar y controlar las actividades estratégicas comerciales para garantizar nuevos acuerdos con aliados estratégicos que permitan el desarrollo y crecimiento de la compañía, • Trabajar en conjunto con las todas las areas estratégicas de la empresa con el fin de identificar nuevas necesidades y oportunidades de negocio para los clientes, • Diseñar y realizar estrategias comerciales que conlleven a propuestas diferenciales que agreguen valor en los clientes, • Garantizar la expansión y el posicionamiento de SOLVER, mediante la consecución de nuevos clientes a nivel nacional, 			
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
<p>Un Gerente Comercial es responsable de la administración, desarrollo y promoción exitosa de nuevos negocios, generación de alianzas que permitan el crecimiento de la compañía, manejo y cumplimiento de presupuesto comercial, gestión de equipos de trabajo.</p>			
A. DIMENSIONES EN GENTE			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
EQUIPO COMERCIAL	INICIALMENTE 5 PERSONAS	EQUIPO ASESOR COMERCIAL	5
B. DIMENSIONES ECONÓMICAS			
<p>El rol del Gerente Comercial es el responsable del Plan de Promoción y Ventas de la compañía, garantizando el cumplimiento de la asignación de la cartera de todos los clientes asignados a su equipo de ventas. Diseñando, ejecutando y controlando los presupuestos de ventas por todos los integrantes de su equipo comercial y de ventas.</p>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Perfil de Cargo Asesor Comercial

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO		CÓDIGO
GERENTE	Asesores Comerciales		
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
1	13/06/2021	MAURICIO ORTIZ / WILSON RIVEROS L	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
N/A	N/A	N/A	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos y los KPI's establecidos por la Gerencia Comercial y la Gerencia General, siguiendo un proceso a través del cual, prospecta clientes, identifica necesidades, diseña una propuesta de servicios a la medida, brinda seguimiento durante la total experiencia del cliente (MIPYME) garantizando la fidelización de los clientes.</p>			
III. FUNCIONES BÁSICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento permanente de los clientes asignados frente al servicio y su cartera. • Mantener los canales de comunicación adecuados y oportunos garantizando calidad en los servicios ofrecidos por SOLVER. • Cumplir con las estrategias comerciales establecidas por la Gerencia General y la Gerencia Comercial que conlleven a propuestas diferenciales que agreguen valor en los clientes, • Garantizar la expansión y el posicionamiento de SOLVER, mediante la consecución de nuevos clientes a nivel nacional, 			
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
<p>Un Asesor Comercial es responsable de la comunicación efectiva entre los clientes y los procesos de la compañía de SOLVER, garantizando la rentabilidad del negocio, la fidelización de los clientes activos y potenciales.</p>			
A. DIMENSIONES EN GENTE			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
EQUIPO COMERCIAL	INICIALMENTE 5 PERSONAS	EQUIPO ASESOR COMERCIAL	5
B. DIMENSIONES ECONÓMICAS			
<p>El rol del Asesor Comercial es el responsable del cumplimiento de los KPI's comerciales establecidos por la Gerencia Comercial y la Gerencia General, apoyando a la continuidad del negocio de SOLVER y sus margenes de rentabilidad.</p>			

Fuente: Elaboración propia

- Esquema de contratación y remuneración.

Desde el inicio de la concepción de la idea de negocio de SOLVER como plataforma digital que permite a las MIMIPYMES la contratación de profesionales para la ejecución de proyectos o tareas y como se mencionó anteriormente; no existe vínculo laboral entre la MIPYME y el freelance y tampoco existe un vínculo laboral entre el freelance y SOLVER, ya que, la plataforma es simplemente el medio por el cual se conectan MIPYME con una necesidad adquiere o contrata los servicios de un freelance y gracias a este contacto se obtienen una comisión o retribución por la prestación de estos servicios.

En lo que, si es necesario hacer énfasis, es que SOLVER garantiza tanto a la MIPYME como al freelance el cumplimiento al 100% del servicio y el pago del mismo según lo pactado, respectivamente.

- Factores clave de la gestión del talento humano.

Si bien no existirá un vínculo laboral directo entre las partes ni con el intermediario, para SOLVER existen factores para tener en cuenta en el momento de gestionar el contacto entre la MIPYME y el freelance entre estos factores están:

- Garantizar la experticia del profesional.
- Verificar la veracidad de la hoja de vida del profesional.
- Que el profesional cumpla con unos parámetros sociales mínimos para tener una buena comunicación con la empresa.
- Verificar que exista una necesidad real por parte de la empresa, es decir, que la oferta sea real.
- Asegurar el vínculo entre las partes.
- Capacitación en relacionamiento para los freelance.

Estos serían los factores que el área de recursos humanos debe asegurar que se cumplan con cada uno de los freelancers, claro está, que estos factores a cumplir deben darse aquellos freelances que sean activos en la plataforma.

- Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

Para todos los representantes de ventas es necesario tener un incentivo que estimule el cumplimiento de sus metas de ventas, sin embargo, existen diferentes tipos, los extrínsecas y las intrínsecas. De acuerdo a un estudio los incentivos más valorados o apreciados son:

- Paga más alta.
- Ascensos.
- Crecimiento personal.

Caso contrario los incentivos menos valorados son, el caer bien y tener respeto (Kotler, 2014). Como se evidencia existe un sinnfín de formas o maneras para incentivar a las personas dentro de una empresa, a pesar de que SOLVER es una microempresa, el estímulo para todos los participantes o colaboradores consistirá en bonificaciones económicamente muy atractivas dependiendo del cumplimiento de las metas establecidas para cada área.

Adicional a esto se creará un plan carrera en el cual se tendrá estipulado como y los motivos por los cuales se realizarán los ascensos, lo que, permite a todo el equipo tener claridad hasta donde pueden llegar dentro de la empresa y si esto converge con su plan de vida.

Con lo anterior se espera que el equipo de trabajo de SOLVER este constantemente motivado, cómodos y dispuestos a entregar los mejor de cada uno para el cumplimiento de las metas empresariales y personales.

- Esquema de gobierno corporativo.

Actualmente, las organizaciones se han visto afectadas por la inadecuada gestión por parte de sus directivos, ya sea por la ocultación de la información o por actos ilícitos. Esto lo hacen con el fin de generar excedentes monetarios y utilizarlos para su propio beneficio, por lo que se ha convertido en una problemática, despertando las alarmas internacionales con respecto a la transparencia de la información. (Correa & Gómez, 2020)

Por lo tanto, nace la necesidad de implementar el concepto de gobierno corporativo, la cual se define como: “la forma en que los accionistas protegen sus intereses, con el fin de que las decisiones tomadas por los directivos no se desvíen de los objetivos de los propietarios y demás grupos de interés, dado que las decisiones tomadas por la junta directiva pueden estar influenciadas por intereses particulares, lo que afecta la transparencia, la toma de decisiones y el desempeño financiero de una entidad. Así mismo, el gobierno corporativo busca promover el uso

eficiente de los recursos, estableciendo un equilibrio entre los objetivos de la junta directiva y sus stakeholders. (Correa & Gómez, 2020)

De igual forma de acuerdo con el documento: “El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa”, establece los siguientes tres (3) modelos de gobiernos corporativos: Modelo Angloamericano, Modelo Alemán y Modelo japonés.

Tabla 18. Modelos de gobierno corporativo

MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	Modelo Angloamericano	Modelo alemán	Modelo japonés
Contratos	A Corto Plazo	A largo plazo e implícitos	A largo plazo e implícitos
Estructura de Propiedad	Dispersa. Instituciones financieras (aunque no ejercen funciones de control)	Concentrada. Grupos familiares, empresas, familias	Concentrada. Grupos familiares, empresas, bancos
Mecanismos de Control	El mercado y las OPA	Mecanismos internos. El consejo de supervisión	Mecanismos internos: El Consejo de Supervisión
Miembros del Consejo	Mayoritariamente son outsiders	50% ejecutivos asalariados (muchas veces ejecutivos retirados de la propia empresa) y el resto por stakeholders (trabajadores)	Casi todos los miembros son insiders
Representación de las empresas cotizadas - PIB	Alto porcentaje	Bajo porcentaje	Bajo porcentaje
Protección de los derechos de los accionistas minoritarios	Muy desarrollado	Menos desarrollado. Empieza ahora a tomar importancia	Menos desarrollado. Empieza ahora a tomar importancia
Remuneración del Consejo	Alta	Moderada	Baja
Sistema dual o monista	Monista	Dual	Monista
Objetivos Primarios	Los intereses de los accionistas	Mayor preocupación por los stakeholders, sobre todo por los trabajadores	Mayor preocupación por los stakeholders, sobre todo por los trabajadores

Mercado de Valores	Muy líquido	Poco líquido	Algo líquido
Efectos de la Reputación	No tan importante	Importante para las relaciones a largo plazo	Muy importante para las relaciones a largo plazo

Fuente: (Correa & Gómez, 2020)

Para el caso específico de la plataforma digital de SOLVER, el modelo japonés es el que más se acerca a las características de su modelo de negocio, pues se caracteriza por poseer un consejo directivo mayormente compuesto por personas del interior de la organización. De igual forma, sus objetivos primarios se concentran en una gran preocupación por sus stakeholders, sobre todos por sus trabajadores.

Sin embargo, es válido mencionar que, aunque después de haber conocido los tres (3) modelos de gobiernos corporativos anteriormente mencionados, se podrían contemplar algunas características pertenecientes a los otros modelos corporativos como el Angloamericano y el alemán para configurar el gobierno corporativo de la plataforma digital de SOLVER.

- Aspectos legales.

Siendo SOLVER un modelo de negocio que pertenece a la actividad económica de comercio electrónico, los aspectos legales están dirigidos hacia el comercio electrónico o e-commerce, donde en Colombia tuvo sus inicios en el año de 1999, cuando adoptó el modelo normativo para el comercio electrónico de la Comisión de las Naciones Unidas del Derecho Mercantil Internacional CNUDMI. Fue establecida la ley 527 del 18 de agosto de 1999, con las bases para el e-commerce, el uso y acceso de los mensajes de datos, las firmas digitales y la construcción de un primer marco regulatorio (Correa & Gómez, 2020).

En Colombia el comercio electrónico es regulado por el MinTic y a pesar de no tener una tienda física, los E-Commerce en Colombia deben cumplir los mismos requisitos de una sociedad común. En su mayoría las empresas de comercio electrónico eligen la modalidad de Sociedad por acciones simplificada S.A.S. En cuanto a temas tributarios, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) será el ente encargado de monitorear el E-Commerce.

De igual forma, entre los artículos de la constitución política y las leyes que regulan el comercio electrónico en Colombia están (Correa & Gómez, 2020):

- a. Artículo 15 de la Constitución Política o Habeas Data: defiende el derecho a la intimidad personal y familiar y a su buen nombre (Correa & Gómez, 2020).
- b. Artículo 20 de la Constitución Política: protege la libertad de expresión. Una de las principales garantías para el e-commerce, en el cual se realizan ventas de manera no presencial y a audiencias con gustos muy específicos (Correa & Gómez, 2020).
- c. Artículo 333 de la Constitución Política: protege expresamente la libertad de empresa. “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley” (Correa & Gómez, 2020).
- d. Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1584 de 2012): La Ley de Protección de Datos Personales reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos susceptibles de tratamiento (Correa & Gómez, 2020).
- e. Ley del Estatuto del Consumidor: Dentro del ecommerce es obligatorio que incluya una cláusula con los términos y condiciones de compra, envío, garantía y en la cual se informe al cliente las transacciones y/o pagos al comprar el producto/servicio (Correa & Gómez, 2020).
- f. Ley 527 de 1999: Establece la equivalencia entre firma electrónica y la autógrafa, y entre datos digitales y documentos escritos. Establece las reglas para la certificación de firmas digitales y crea las Entidades que pueden otorgar esta Certificación (Correa & Gómez, 2020).
- g. El artículo 91 de la Ley 633 de 2000: ordena que las páginas web y sitios de internet con origen en Colombia, que realizan una actividad económica, deben inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la DIAN la información que considere pertinente. Es decir, esta ley obliga a las empresa o MIPYMES que son e-commerce a pertenecer al régimen tributario (Correa & Gómez, 2020).
- h. Ley 1480 de 2011 Práctica del derecho de retracto. No hay claridad para el consumidor de esta práctica. Casos como servicios turísticos, tiquetes aéreos o venta de boletas, el ejercicio del retracto genera costos adicionales y debilita la imagen del comercio electrónico (Correa & Gómez, 2020).

- Estructura jurídica y tipo de sociedad.

El modelo de negocio para SOLVER es contemplado para ser establecido bajo la modalidad de Sociedad por acciones simplificada S.A.S. la cual se rige por la Ley 1258 de 2008, bajo la cual se tienen presentes una serie de consideraciones, pero especialmente se expondrán algunas de las más representativas:

a. Artículo 1o. Constitución: La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo responderán por las responsabilidades de la sociedad por un monto no superior al valor de sus respectivos aportes, salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008) (Correa & Gómez, 2020).

b. Artículo 2o. Personalidad Jurídica: Una vez inscrita la sociedad por acciones simplificada, figurará como una persona jurídica distinta a la de sus accionistas (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008) (Correa & Gómez, 2020).

c. Artículo 3o. Naturaleza: Aunque para efectos tributarios la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas, su naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008) (Correa & Gómez, 2020).

d. Artículo 4o. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público: Las acciones o valores emitidos por la sociedad por acciones simplificada no podrán negociarse en bolsa ni inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008) (Correa & Gómez, 2020).

e. Artículo 5o. Contenido del Documento de Constitución: Este tipo de sociedad en específico debe constituirse mediante un contrato o acto unilateral que conste en un documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en la que la sociedad establezca su domicilio principal (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008) (Correa & Gómez, 2020).

- Regímenes especiales.

La Ley de comercio electrónico en Colombia, acoge derechos y obligaciones de los empresarios, de la misma manera, también involucra decretos que tienen como objetivo proteger al consumidor digital. (j4Pro, 2020)

Las leyes y decretos que se refieren a esto son estas:

- En la Ley 1266 de 2008, se expone el Régimen Especial para Servicios Financieros. Dentro de este se incluye la constitución de bases de datos con el objetivo de calcular el riesgo crediticio. (j4Pro, 2020)

- El Decreto 1727 de 2009 ordena presentar los datos de los titulares de la información, en el caso de los operadores de datos de información crediticia, financiera, comercial y de servicios, incluyendo los provenientes de otros países. (j4Pro, 2020)

- El Decreto 1377 de 2013 protege el derecho que tienen los usuarios de conocer su información financiera y las actualizaciones que se hagan de la misma en el transcurso del tiempo. (j4Pro, 2020)

Pero para el modelo del negocio de la plataforma digital de SOLVER no aplica como Fintech, entendiéndose como la utilización de tecnología para ofrecer productos o servicios financieros innovadores. Fintech trae principalmente cinco (5) tipos de innovación, a saber: Plataformas de pago, crédito digital, criptoactivos, blockchain y financiación colaborativa (crowdfunding). (Arciniegas, 2019)

3.2 Aspectos financieros

- Objetivos financieros.

Para que SOLVER sea atractivo para los accionistas e inversionistas se plantearon los siguientes objetivos financieros:

- Generar ventas en el primer año por \$1.011.000.000 de pesos.
- Mantener los costos anuales por debajo del 60% de las ventas.
- Incrementar las ventas en los primeros 5 años en un 53%.
- Cerrar el quinto año con una utilidad operativa superior al 20%.

Estos objetivos financieros están considerados como atractivos para inversionistas, debido a que primero es una realidad que esta modalidad de trabajo es el futuro para muchos profesionales

y segundo el mercado potencial que tiene la plataforma es muy grande como se mencionó con anterioridad.

- Presupuestos económicos.

Con respecto a los presupuestos económicos a continuación se muestra una simulación, la cual, se indica el punto de equilibrio, la tasa interna de retorno, el valor presente neto entre otros indicadores financieros que seguramente ofrecen una visualización de la empresa más atractiva de lo que se ha mostrado hasta aquí.

Gráfica 60. Evaluación financiera SOLVER



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

La imagen permite observar algunos aspectos importantes como son: la plataforma SOLVER tiene una tasa interna de retorno (TIR) muy buena del 61,59% indicando que los inversionistas tendrán una devolución o un retorno de su inversión rápida, lo que, genera un inicio de utilidades más acelerado. Adicional se observa que el valor presente neto del proyecto es de 193 millones de pesos indicando que es una apuesta positiva para cualquier inversionista, puesto que, como está planteado el negocio deja ver que tiene alto potencial.

También se indica que el flujo de caja si bien el segundo año se ajusta un poco, ya para el quinto año se proyecta un flujo de caja superior a los 400 millones de pesos.

Por último, se concreta que la tasa mínima de rentabilidad se establece en un 25%, la cual, no es alta para el sector en el que se encontrara el emprendimiento si permite generar a los freelances y demás parte del equipo remuneraciones y estímulos económicos muy atractivos.

Con respecto a la comercialización se presentan unos costos para generar la venta de los servicios que publicaran las MIMIPYMES en la plataforma, por lo tanto, es importante resaltar que los costos de comercialización se centran en el marketing y a su vez esté está enfocado tanto en la consecución de la publicación del requerimiento de la MIPYME como de la inscripción del freelance a la plataforma para ser contactado y realizar el servicio requerido.

Gráfica 63. Costos Nomina y Marketing



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

La imagen de los costos fijos de nómina y marketing de primer año muestran lo que se mencionó antes, se realizara una serie de campañas para captar clientes, adición a esto se indican los valores de las nóminas de las áreas administrativas, ventas y producción que sin dudas representan la mayor participación de los costos.

También se concluye que los costos laborales para el primer año suman 245 millones de pesos, destacando los costos del área administrativa que es de 120 millones de pesos, se debe evaluar si esta carga administrativa es la adecuada o no al entrar en funcionamiento la operación de la plataforma. Con respecto al área de ventas quizás en un inicio el presupuesto es bajo para los objetivos que se buscan alcanzar en el primer año.

- Presupuesto de inversión.

La inversión para dar inicio a la operación de la plataforma se indica en la siguiente imagen.

Gráfica 64. Inversión y puesta en marcha.

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL O NUEVA QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN	
TERRENOS	\$ -	INGRESE EL VALOR DEL PATRIMONIO ACTUAL DE LA EMPRESA
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 60.000.000,00	\$ 32.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	
EQUIPO DE OFICINA	\$ 4.500.000,00	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	
FRANQUICIAS	\$ -	
PATENTES	\$ -	
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 40.000.000,00	
TOTAL INVERSIONES	\$ 104.500.000,00	

VOLVER AL MENÚ

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

En la imagen se logra observar que las inversiones más altas están representadas en planta y equipos, los cuales, se basan en servidores y equipos de cómputo en los que se desarrollan y controlan el funcionamiento de la plataforma; por último, se tienen los gastos de puesta en marcha de la plataforma indicando que la puesta en marcha de la plataforma es el reto a superar, principalmente generando recordación de marca.

- Estados financieros.

Los estados financieros que se obtienen a partir de las ventas que se esperan realizar teniendo en cuenta los diferentes costos y gastos se presentan en las siguientes imágenes.

Gráfica 65. Proyección de Estado de resultados de SOLVER.

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS					
Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 1.011.000.000,0	\$ 1.144.906.950,0	\$ 1.353.772.324,9	\$ 1.668.389.013,2	\$ 2.141.794.395,7
COSTO VENTAS	\$ 591.000.000,0	\$ 672.203.400,0	\$ 799.317.062,9	\$ 991.792.611,7	\$ 1.281.891.950,6
UTILIDAD BRUTA	\$ 420.000.000,0	\$ 472.703.550,0	\$ 554.455.261,9	\$ 676.596.401,5	\$ 859.902.445,1
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 245.000.000,0	\$ 252.227.500,0	\$ 259.340.315,5	\$ 266.342.504,0	\$ 273.533.751,6
OTROS GASTOS	\$ 60.000.000,0	\$ 62.040.000,0	\$ 64.149.360,0	\$ 66.330.438,2	\$ 68.585.673,1
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 48.800.000,0	\$ 50.239.600,0	\$ 51.656.356,7	\$ 53.051.078,4	\$ 54.483.457,5
DEPRECIACIÓN	\$ 14.900.000,0	\$ 14.900.000,0	\$ 14.900.000,0	\$ 14.900.000,0	\$ 14.900.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 51.300.000,0	\$ 93.296.450,0	\$ 164.409.229,7	\$ 275.972.380,9	\$ 448.399.562,8
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 8.731.425,4	\$ 5.585.977,3	\$ 2.063.075,5	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 51.300.000,0	\$ 84.565.024,6	\$ 158.823.252,4	\$ 273.909.305,4	\$ 448.399.562,8
IMPUESTOS	\$ 16.416.000,0	\$ 27.060.807,9	\$ 50.823.440,8	\$ 87.650.977,7	\$ 143.487.860,1
UTILIDAD NETA	\$ 34.884.000,0	\$ 57.504.216,7	\$ 107.999.811,6	\$ 186.258.327,7	\$ 304.911.702,7

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

Analizando este estado de resultados lo que destaca es que a partir del primer año la plataforma promete generar utilidades, que si bien el sector en el que se desarrolla esta en auge también existe la incertidumbre de que el mercado no responda como se espera, a pesar de que el mercado es bastante grande.

Gráfica 66. Proyección del Balance de SOLVER

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS						
BALANCE						
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
AJA/BANCOS	\$ (72.500.000,00)	\$ 82.150.000,00	\$ 104.102.957,25	\$ 163.903.669,65	\$ 261.009.305,40	\$ 450.399.562,83
BJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BJO DEPRECIABLE	\$ 104.500.000,00	\$ 104.500.000,00	\$ 104.500.000,00	\$ 104.500.000,00	\$ 104.500.000,00	\$ 104.500.000,00
EPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 14.900.000,00	\$ 29.800.000,00	\$ 44.700.000,00	\$ 59.600.000,00	\$ 74.500.000,00
CTIVO FIJO NETO	\$ 104.500.000,00	\$ 89.600.000,00	\$ 74.700.000,00	\$ 59.800.000,00	\$ 44.900.000,00	\$ 30.000.000,00
DTAL ACTIVO	\$ 32.000.000,00	\$ 171.750.000,00	\$ 178.802.957,25	\$ 223.703.669,65	\$ 305.909.305,40	\$ 480.399.562,83
PASIVO						
mpuestos X Pagar	0 \$	\$ 16.416.000,00	\$ 27.060.807,90	\$ 50.823.440,80	\$ 87.650.977,70	\$ 143.487.860,10
DTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 16.416.000,00	\$ 27.060.807,90	\$ 50.823.440,80	\$ 87.650.977,70	\$ 143.487.860,10
bligaciones Financieras	\$ -	\$ 88.450.000,00	\$ 62.237.932,67	\$ 32.880.417,26	\$ -	\$ -
ASIVO	\$ -	\$ 104.866.000,00	\$ 89.298.740,54	\$ 83.703.858,02	\$ 87.650.977,73	\$ 143.487.860,11
PATRIMONIO						
apital Social	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00
utilidades del Ejercicio	0 \$	\$ 34.884.000,00	\$ 57.504.216,70	\$ 107.999.811,60	\$ 186.258.327,70	\$ 304.911.702,70
DTAL PATRIMONIO	\$ 32.000.000,00	\$ 66.884.000,00	\$ 89.504.216,72	\$ 139.999.811,62	\$ 218.258.327,67	\$ 336.911.702,73
DTAL PAS + PAT	\$ 32.000.000,00	\$ 171.750.000,00	\$ 178.802.957,25	\$ 223.703.669,65	\$ 305.909.305,40	\$ 480.399.562,83
UADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

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

Del balance se puede concluir que de igual manera que en la proyección de estado de resultados, la plataforma SOLVER proyecta unos resultados bastante atractivos para los inversionistas.

- Flujo de caja.

Con respecto al flujo de caja se analizará en base a la siguiente imagen.

Gráfica 67. Flujo de caja SOLVER.

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS												
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:												
CAPITAL INVERTIDO												
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025						
Activos Corrientes	\$	-72.500.000	\$	82.150.000	\$	104.102.957	\$	163.903.670	\$	261.009.305	\$	450.399.563
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	16.416.000	\$	27.060.808	\$	50.823.441	\$	87.650.978	\$	143.487.860
Capital Invertido	\$	-72.500.000	\$	65.734.000	\$	77.042.149	\$	113.080.229	\$	173.358.328	\$	306.911.703
Activo Fijo Neto	\$	104.500.000	\$	89.600.000	\$	74.700.000	\$	59.800.000	\$	44.900.000	\$	30.000.000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	14.900.000	\$	29.800.000	\$	44.700.000	\$	59.600.000	\$	74.500.000
Activo Fijo Bruto	\$	104.500.000	\$	104.500.000	\$	104.500.000	\$	104.500.000	\$	104.500.000	\$	104.500.000
Total Capital Operativo Neto	\$	32.000.000	\$	155.334.000	\$	151.742.149	\$	172.880.229	\$	218.258.328	\$	336.911.703
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE												
EBIT	\$	51.300.000,0	\$	93.296.450,0	\$	164.409.229,7	\$	275.972.380,9	\$	448.399.562,8		
Impuestos	\$	16.416.000,0	\$	29.854.864,0	\$	52.610.953,5	\$	88.311.161,9	\$	143.487.860,1		
NOPLAT	\$	34.884.000,0	\$	63.441.586,0	\$	111.798.276,2	\$	187.661.219,0	\$	304.911.702,7		
Inversión Neta	\$	123.334.000,0	\$	-3.591.850,6	\$	21.138.079,5	\$	45.378.098,8	\$	118.653.375,1		
Flujo de Caja Libre del período	\$	158.218.000	\$	59.849.735	\$	132.936.356	\$	233.039.318	\$	423.565.078		

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

La imagen muestra que la plataforma gracias al ser un emprendimiento tipo 1, se obtiene un año de gracia y a pesar de que se tiene un capital neto operativo en negativo las inversiones por 104 millones de pesos permiten iniciar el proyecto con un capital de trabajo positivo que ira creciendo hasta ser de más de 300 millones de pesos al cierre del quinto año. Adicional a esto el NOPLAT o la utilidad después de impuestos es positiva en el primer año, lo que, seguramente tendrán en cuenta los posibles inversionistas ayudando a tomar la decisión de invertir en SOLVER.

- Indicadores financieros.

Los indicadores financieros permiten establecer varios asuntos dentro de una compañía, este caso el emprendimiento llamado SOLVER, se tuvo en cuenta los siguientes:

- Tasa mínima de rentabilidad (TRM): Para el emprendimiento aquí planteado se estableció en un 25%, a pesar de que los negocios digitales tienden a tener rentabilidades más altas se consideró que esta tasa es la adecuada para ser realidad esta plataforma.
- Valor presente neto (VPN): gracias al simulador financiero desarrollado, se obtiene que la compañía tiene un valor de \$193.790.683 de pesos, lo cual, es muy positivo, ya que, supera el valor de la inversión necesaria.
- Tasa interna de retorno (TIR): quizás este sea uno de los indicadores más dicientes en el momento de realizar una inversión, debido a que representa el porcentaje de ganancia que genera la inversión, en el caso de SOLVER es de 69,1%.

- Fuentes de financiación.

Las fuentes de financiación para la plataforma digital SOLVER se establecieron como lo muestra la siguiente imagen.

Gráfica 68. Fuentes de financiación.



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

El análisis de la financiación para SOLVER inicia con las siguientes aclaraciones, primero los empresarios inician el emprendimiento con un aporte de \$32.000.000 de pesos, adicional se solicitaría nuevas inversiones por un valor de \$104.500.000 de pesos y por último se pediría un

crédito por valor de \$88.450.000 de pesos dicho crédito sería exclusivamente para cubrir las necesidades de capital de trabajo para aproximadamente 3 meses de operación, dicha obligación se cumpliría en 36 meses, además es importante tener en cuenta que el tipo de emprendedor es tipo 1 lo que significa que tiene un año de gracia en el crédito, con esta financiación se garantizaría la operación de la compañía.

- Evaluación financiera.

Se puede observar a lo largo del desarrollo de este proyecto que el aspecto financiero del mismo se puede considerar positivo, debido a que tanto el estado de resultados y balance son positivos desde el primer año y con unos flujos de caja positivos también desde el primer año. Además de lo anterior es importante resaltar que el sector en el que se desarrollara la plataforma está en crecimiento y sería la primera plataforma que promueve la modalidad de trabajo freelance.

3.3 Enfoque hacia la sostenibilidad

-Dimensión social.

Es importante establecer que la dimensión social se entiende como las actividades dirigidas a mejorar el aspecto social en donde participa la empresa (González & Gabriela, 2016) (Fuente), considerando lo anterior la plataforma como tal dentro de su concepción su principal propósito es generar sostenibilidad a las MIMIPYMES, lo que, a su vez permitirá la creación de empleos, también se les da la oportunidad a profesionales a mejorar su actividad laboral o simplemente crear empleo a través de la plataforma, claro está que lo anterior es con un enfoque indirecto de la misma operación, hasta el momento no se tiene nada estipulado para la creación de actividades para fortalecer socialmente el ambiente dentro del rango de acción de la plataforma.

- Dimensión ambiental.

Como en la dimensión social, en la dimensión ambiental SOLVER como tal no realiza actividades que directamente afecten ni positiva ni negativamente el aspecto ambiental de su entorno, sin embargo, al ser una plataforma que genera o estimula el trabajo remoto esto si tiene un impacto positivo en cuanto a la emisión de gases de efecto invernadero, de acuerdo con un estudio realizado en España concluyo que por cada día de trabajo se redujo 62gr de dióxido de

nitrógeno 581.2 gr de monóxido de carbono y 70.2 gr de partículas orgánicas (Ramirez, s/f), esto demuestra que indirectamente SOLVER generaría un impacto ambiental positivo.

- Dimensión económica.

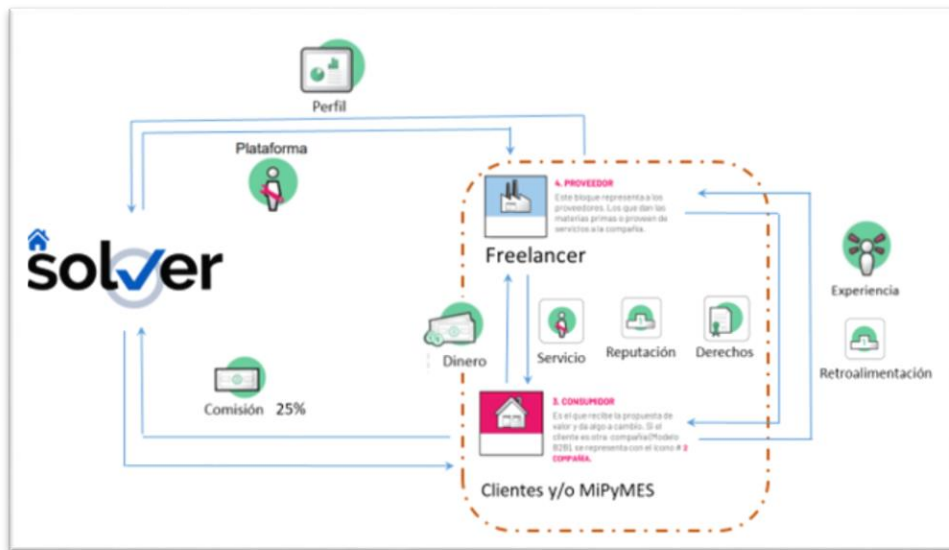
La modalidad de trabajo como tal, ya se conocía o era de uso frecuente especialmente en Estados Unidos y Europa, en donde desde el 2014 el 59% de los empleadores permitían esta modalidad (Ramirez, s/f), dicha modalidad de trabajo no es muy diferente a la modalidad freelance, la única diferencia y realmente importante es que no hay vínculo laboral con la empresa solicitante del servicio, este es el mayor aporte que hace SOLVER a las MIMIPYMES, que en ocasiones no están económicamente preparadas para contratar un profesional con las prestaciones legales, este valor que se ahorrara la empresa dependerá del tipo de profesional, la experiencia y conocimientos que este tenga.

-Mapa de sistema de Negocio.

Para tener una visión más clara de cómo sería el sistema de negocio se indica a continuación el mapa de negocio de SOLVER

El mapa de sistema de negocio es una herramienta visual que permite al emprendedor o empresario, diseñar, estructurar y evaluar una idea de negocio, además de ver como esta genera valor a los participantes que llegasen a interactuar con la idea de negocio (Instructivo Mapa sistema de negocio, s/f), también esta herramienta ofrece visualizar de manera acertada en que partes del proceso se genera valor para los participantes, para la idea de negocio SOLVER se plantea el siguiente mapa de sistema de negocio.

Diagrama 12. Mapa de sistema de Negocio SOLVER



Fuente, elaboración propia

Como se puede observar el mapa de sistema de negocio SOLVER es el canal por el cual las MIPYMES pueden realizar sus tareas cotidianas, proyectos, ideas o en fin solventar cualquier necesidad por medio de trabajadores que la plataforma tiene para tales fines. Se puede observar que las MIPYMES reciben un servicio, adquieren una reputación en la plataforma y unos derechos, lo mismo recibe el freelance adicionando experiencia a su hoja de vida y el pago por sus servicios.

Por ultimo SOLVER, entrega a las MIPYMES el espacio dentro de la plataforma para la publicación de sus necesidades y al freelance le entrega la posibilidad de tomar estos trabajos para que SOLVER reciba al final del ejercicio una comisión por la prestación de este espacio digital.

El anterior mapa de sistema de negocio indica que, si se genera valor entre todos los participantes de la idea de negocio SOLVER, haciendo de esta una idea viable.

Como SOLVER busca generar nuevas y mejores fuentes de ingresos de los profesionales y brindar a las MIPYMES sostenibilidad gracias a la reducción que genera no tener un vínculo laboral con los profesionales, además, SOLVER bajo su sistema personalizado garantiza el seguimiento que los proyectos publicados y contratados en la plataforma lleguen a feliz término contribuyendo a la permanencia de las MIPYMES en los diferentes mercados.

3.4 Conclusiones

Gracias al desarrollo de los diferentes métodos de investigación tanto cuantitativos y cualitativos se afirma que SOLVER tiene grandes posibilidades de ser una de las principales plataformas digitales para Freelance en el país.

El estudio de la competencia permitió establecer que el mercado colombiano para las grandes plataformas digitales dedicadas a la generación de empleo tipo freelance, no es de su interés, sin embargo, la plataforma Workana cuenta con cerca de 118.000 visitas desde Colombia.

Los principales riesgos con los que se enfrentará SOLVER, son de tipo financiero, es decir, debido a los requerimientos de capital.

Las oportunidades para que SOLVER se establezca en el país son bastante fuertes, ya que, el 90% de las empresas en Colombia son MYPIMES, lo que hace que el mercado potencial supere los 2 millones de empresas.

Otra oportunidad valiosa que tiene SOLVER para ser una plataforma digital exitosa es que gracias a la pandemia el interés por el trabajo remoto se incrementó en más de un 40%.

La plataforma digital SOLVER, no va a ser la primera en estar en funcionamiento en el país, sin embargo, va a ser la primera desarrollada en el país.

SOLVER tiene un mercado potencial bastante grande con más de 2 millones de MIMIPYMES en el país, aunque inicialmente se concentrará en las empresas ubicadas en Cundinamarca y Bogotá.

A pesar de que el mercado colombiano es muy atractivo, la cultura o la costumbre del trabajo presencial y la subordinación pueden ser factores determinantes a tener en cuenta para que las campañas de mercadeo logren romper estos paradigmas.

SOLVER es un emprendimiento muy atractivo, los empresarios deben tener en cuenta el análisis estratégico, gracias a este se identificó que una de las amenazas a tener en cuenta es el gran tamaño y gran capacidad comercial que tienen las plataformas que cuentan con trayectoria y experiencia, seguramente cuando SOLVER comience a tener éxito considerarán el mercado atractivo tratando de ingresar a este tomando el trabajo que desarrollo SOLVER.

Después de realizar el análisis financiero se considera que invertir en la plataforma digital SOLVER es un buen negocio, puesto que, tanto el estado de resultados, balance y flujos de caja son positivos al finalizar el primer año y sus ventas se proyectan con un incremento superior al 50% al cerrar el quinto año.

A pesar de los resultados financieros positivos será necesario hacer una evaluación en el transcurso del primer año y determinar si la nómina del área administrativa es necesaria o no, además de evaluar la condición de pagos del equipo comercial.

3.5 Referencias Bibliográficas

- Acuña. (2006). *Revista Dialnet: "De mercenarios a héroes: un recorrido por la historia del periodismo Freelance"*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2229964>
- ANDI. (2020). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)- Encuesta de Comercio Electrónico 2020*. Obtenido de [http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Situacion%20Economic%20-%20Julio%20de%202020%20\(1\)_637357598014230374.pptx](http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Situacion%20Economic%20-%20Julio%20de%202020%20(1)_637357598014230374.pptx)
- Arciniegas. (9 de Septiembre de 2019). *Asuntos Legales: "¿Qué es y cómo funciona el Fintech en Colombia?"*.
- Aristizábal. (24 de Octubre de 2019). *Diario La República: "Colombia cayó dos puestos en el índice Doing Business 2020 del Banco Mundial"*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-cayo-dos-puestos-en-el-indice-doing-business-2020-del-banco-mundial-2924273>
- Arquíz. (2006). *De mercenarios a héroes: un recorrido por la historia del periodismo Freelance. Universidad Complutense de Madrid, 29-32.*
- Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial: Datos*. Obtenido de Importaciones de bienes y servicios (US\$ a precios actuales): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.CD?view=chart>
- Banco Mundial. (24 de Octubre de 2019). *Informe Doing Business 2020: mantener el ritmo de las reformas para mejorar el clima de negocios*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/24/doing-business-2020-sustaining-the-pace-of-reforms>
- Berg, & Rani. (2019). *Organización Internacional del Trabajo (OIT): "Las plataformas digitales y el futuro del trabajo"*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_684183.pdf
- CCB - Cámara de Comercio de Bogotá. (01 de Marzo de 2021). *CCB - Información general para creación de empresa*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Informacion-general-para-creacion-de-empresa>
- CCB - Camará de Comercio de Bogotá. (17 de Marzo de 2021). *Observatorio de la Región Bogotá / Cundinamarca* . Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio>
- CCCE Camara Colombiana de Comercio Electrónico. (17 de Febrero de 2020). *Se estima que Colombia ocupa el cuarto lugar en ecommerce en Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/se-estima-que-colombia-ocupa-el-cuarto-lugar-en-ecommerce-en-latinoamerica/>

- CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (30 de Julio de 2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Colombia Fintech. (2020). *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Obtenido de <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- Correa, & Gómez. (2020). El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Universidad & Empresa, Bogotá, Colombia Edición 22*, 40-60.
- DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (10 de Septiembre de 2020). *IPC Información Agosto 2020*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México.
- Delloite. (20 de Marzo de 2020). *Informe de Deloitte. COVID-19 – Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución*. Obtenido de <https://www.cest.org/informe-de-deloitte-covid-19-impacto-y-escenarios-de-recuperacion-en-consumo-y-distribucion-27-03-20/>
- El Tiempo. (20 de Enero de 2021). *Por la pandemia se cerraron 53.291 empresas en 2020*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-por-la-pandemia-se-cerraron-53-291-empresas-en-2020-en-bogota-561506>
- Gil. (2020). *Universidad Militar Nueva Granada - Beneficios del e-commerce en las pymes colombianas durante el covid 19*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37014/Yessika%20Tatiana%20Gil%20Carmona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giraldo. (3 de Abril de 2019). *Diario La República: "Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia"*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985>
- González. (13 de Noviembre de 2020). *Las Pyme realizaron siete de cada 10 ventas a través de internet durante la pandemia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/la-industria-del-e-commerce/las-pyme-realizaron-siete-de-cada-10-ventas-a-traves-de-internet-durante-la-pandemia-3088473>
- Gutierrez. (04 de Octubre de 2020). Por covid-19, 10% de microempresas colombianas se declara en quiebra. *Diario El Tiempo*, págs. 8-10.
- Hernández. (2020). 13 Tendencias de Marketing para 2030. *Entrepreneur.com, Inc.*, 46-51.

- Huertas. (24 de Agosto de 2020). *designthinking comunidad online*. Obtenido de <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/metodo-persona/>
- Iglesias. (31 de Octubre de 2019). <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>. Obtenido de <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>: <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>
- ILO International Labour Organization. (25 de Enero de 2021). *COVID-19 and the world of work. Seventh edition*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
- Isaza. (28 de Junio de 2016). *13 plataformas para contratación Freelance*. Obtenido de <https://bienpensado.com/plataformas-contratacion-freelance/>
- j4Pro. (2020). *Ley de comercio electrónico en Colombia: ¡Todo lo que tienes que saber!* Obtenido de <https://j4pro.com/ley-de-comercio-electronico-en-colombia>
- Jaramillo. (24 de Agosto de 2020). *Las tres mejores plataformas para trabajar como freelance en Latinoamérica*. Obtenido de <https://medium.com/triplechili/n2-5c403aa5cd30>
- Kotler & Armstrong. (2019). *Libro Principios de Marketing - Editorial Pearson Educación*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9150>
- Kotler & Keller. (2016). *Libro Dirección de Marketing - Editorial Pearson Educación - Edic.15*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4273>
- Kotler. (2016). México: Pearson Educación.
- Kotler. (2016). México: Pearson Educación.
- KPMG. (09 de Junio de 2020). *Impactos Económicos y Financieros del COVID-19 / Edic. 09*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/06/kpmg-informe-impactos-economicos-y-financieros-del-covid-19-novena-edicion.pdf>
- Leduc. (2020). *Can Pandemic-Induced Job Uncertainty Stimulate Automation?* San Francisco - USA: Federal Reserve Bank of San Francisco, Working Paper Series, 01–52.
- Lind. (2019). *Libro Estadística aplicada a los negocios y la economía - Editorial McGraw-Hill Interamericana - Edic. 17*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9246>
- Línea, N. e. (02 de Junio de 2020). *Crece un 42% la actividad freelance en Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.norteenlinea.com/argentina-y-el-mundo/crece-un-42-la-actividad-freelance-en-latinoamerica>

- Lorduy. (30 de Mayo de 2020). *Diario La República. En América Latina se aceleró la tasa de desempleo por el efecto de la pandemia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/dato-historico-del-desempleo/en-america-latina-se-acelero-la-tasa-de-desempleo-por-causa-de-la-pandemia-3012150>
- Marketing Estratégico. (2020). *¿Qué es la oferta de valor?* Obtenido de <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/la-propuesta-de-valor/>
- Mauborgne. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. Barcelona: Verticales de Bolsillo.
- Meltzer. (2020). *Analytics: Guía de Soluciones: Vincular Google Analytics y Google Ads*. Obtenido de https://services.google.com/fh/files/misc/es_analytics_ads_guide.pdf
- Mera. (2012). Concepto, aplicación y modelo de la prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estratégica Organizacional*.
- MinCIT. (05 de Junio de 2019). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: www.mincit.gov.co*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>
- Mincomercio. (2019). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: "Decreto 957 del 05 de junio 2019"*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>
- Ministerio TIC Colombia. (5 de Octubre de 2016). *Historia del teletrabajo*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=keKFJUiEQwU>
- MinTic . (02 de Septiembre de 2016). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: www.MinTic.gov.co*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/16878:Viceministerio-TI-ahora-se-llamara-Viceministerio-de-Economia-Digital>
- MinTic. (Septiembre de 2020). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic): "Boletín Trimestral de las TIC - Cifras Primer Trimestre 2020*. Obtenido de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-151338.html>
- Movistar. (01 de Diciembre de 2020). *Marketing Digital "Elegir los mejores canales de distribución digital para posicionar la marca del negocio"*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/co/negocio-por-internet-co/marketing-digital-co-co/canales-de-distribucion-digital/>
- Nine Clicks. (20 de Octubre de 2014). *Estructura de campañas en Google Adwords*. Obtenido de <https://nineclicks.com/estructura-de-campanas-en-google-adwords/>
- Niño. (2006). *Artículo Mercado Meta Objetivo*. Obtenido de https://www.academia.edu/40243191/Art%C3%ADculo_MERCADO_META_OBJETIVO_1_

- OCDE. (2019). Panorama del comercio electrónico "POLÍTICAS, TENDENCIAS Y MODELOS DE NEGOCIO". *OCDE Mejores Políticas para una vida mejor*, 15-60.
- OCDE Manual de Oslo. (2007). *Manual de Oslo*. Madrid: Biblioteca Virtual de la Comunidad de Madrid.
- OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico . (2019). Panorama del comercio electrónico "Políticas, Tendencias y Modelos de Negocio". *OCDE Mejores Políticas para una vida mejor*, 15-50.
- OIT. (1993). Decimoquinta Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (OIT). *Resolución sobre la Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo (CISE)* (págs. 3-5). Ginebra, Suiza: Publicaciones OIT Organización Internacional del Trabajo.
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (30 de Septiembre de 2020). *OIT Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_756717/lang-es/index.htm#:~:text=Las%20%C3%BAltimas%20estimaciones%20dan%20cuenta,mundial%2C%2011%2C7%25.
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (25 de Enero de 2021). *COVID-19 and labour statistics*. Obtenido de ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition: <https://ilostat.ilo.org/topics/covid-19/>
- OMC - Organización Mundial de Comercio. (01 de Mayo de 1998). *OMC - Organización Mundial de Comercio / Comercio electrónico*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm
- OMC - Organización Mundial de Comercio. (4 de Mayo de 2020). *OMC - Un informe de la OMC examina el papel del comercio electrónico durante la pandemia de COVID-19*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/rese_04may20_s.htm#fntext-1
- Portafolio. (10 de Julio de 2017). *Portales de empleo y redes sociales, aliados en la búsqueda de trabajo*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/portales-de-empleo-y-redes-sociales-ayudan-a-buscar-trabajo-507566>
- Porter. (1979).
- Porter. (Enero de 2008). *Harvard Business Review: "Las cinco fuerzas competitivas competitivas que le dan fuerza a la estrategia"*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Prieto. (2017). *Emprendimiento: Conceptos y Plan de Negocios*. México: Pearson Educación.
- RAE Real Academia Española. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas*. Obtenido de <https://www.rae.es/dpd/free%20lance>

- Ramirez. (2020). *Diario la República*. "Nubank, Wildlife y dLocal son los unicornios latinoamericanos de mayor valorización". Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/nubank-wildlife-y-dlocal-son-los-unicornios-latinoamericanos-de-mayor-valorizacion>
- Reyes. (2020). *Simulador Financiero -Prof. Mauricio Reyes Giraldo (Universidad EAN)*.
- Saavedra & Hernández. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- Salazar. (06 de Febrero de 2021). *Diario La República*: "Conozca cinco plataformas en las que podrá trabajar como 'freelance' desde la casa". Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/cinco-plataformas-para-trabajar-bajo-modalidad-freelance-desde-el-hogar-en-2021-3121479>
- Sampieri, & Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Schnarch. (2019). *Marketing para emprender*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Torres. (3 de Septiembre de 2020). *Revista Semana*: "Estrategias para pymes pospandemia". Obtenido de <https://www.semana.com/management/articulo/estrategias-para-pymes-pospandemia-por-german-torres/298095/>
- Truque. (21 de Junio de 2020). *Digital, RRHH*: "La pandemia catapultó el número de trabajadores freelance en América". Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/142341/La-pandemia-catapulto-el-numero-de-trabajadores-freelance-en-America>
- Truust. (2020). *Market pay*. Obtenido de <https://truust.io/es/pagos-con-escrow/>
- Upwork. (2021). *Freelancer Service Fees*. Obtenido de <https://support.upwork.com/hc/en-us/articles/211062538-Freelancer-Service-Fees>
- Vargas. (04 de Mayo de 2020). *Diario La República*. "Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia". Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>
- Wheelen & Hunger. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Workana. (2021). *Planes de Membresía*. Obtenido de <https://www.workana.com/es/plans>
- www.miplanilla.com. (2021). *Porcentajes de cotización (trabajadores y empleadores)*. Obtenido de <https://secure.miplanilla.com/contenido/ventanasEmergentes/porcentajes-cotizacion-trabajador-empleador.aspx>

3.6 Anexos

Anexo A. Cotización Gastos Mensuales para SOLVER

The screenshot shows an email from Mateo Mila (mmila@crecesas.com) to Wilson, dated March 15, 2020. The subject is "Gastos mensuales para tener en cuenta en SOLVER". The email content is as follows:

Buenos días Wilson y Angélica,

A continuación adjunto un estimado de gastos mensuales que podrían tener con la plataforma. Por favor tengan en cuenta que estos son valores de referencia ya que su precio puede subir o bajar dependiendo de las características del servidor, o del servicio que se requiera para mantener la plataforma.

IMPLEMENTACIÓN Y CONSUMO DE SERVIDORES ROBUSTOS
Nosotros recomendamos mucho trabajar con los servidores AWS de Amazon. Son de última tecnología y aseguran un tiempo al aire del 99,999%. Para la implementación de la plataforma en estos servidores se debe adquirir el servidor de almacenamiento y el sistema de administración de bases de datos (Creemos que la tecnología MySQL para Bases de Datos es económica y técnicamente soporta lo que se necesita).

-> Para el servidor de almacenamiento proponemos una Instancia EC2 - t2.medium (Imagen Adjunta "Características Servidor - Hosting"), que tiene un precio por hora de trabajo de USD \$0,0464 (Imagen Adjunta "Servicio AWS Amazon").
-> Para el Administrador de las Bases de Datos MySQL recomendamos la DB.t2.medium (Imagen Adjunta "Características Base de Datos"), el cual tiene un precio por hora de USD\$ 0,068 (Imagen Adjunta "Precios Base de Datos").
Valor Aproximado mensual: USD\$83

El traspaso de la plataforma para implementarla en los servidores AWS vale COP\$ 150.000. Este valor se paga solo una vez e incluye todo lo necesario para configurar el servidor, las bases de datos y dimensionar los recursos técnicos.

MANTENIMIENTO DE PLATAFORMA
Mensualmente proponemos un servicio de WebMaster básico que incluye aproximadamente 20 cambios mensuales de contenido en la plataforma (links, fotos, textos, popups) y un mantenimiento básico del servidor en AWS y la base de datos, con soporte técnico básico de L a V y un tiempo de respuesta que varía según que tanto afecta el funcionamiento de la plataforma. Este servicio NO incluye ningún trabajo de desarrollo ni tampoco modificaciones en la estructura de la plataforma web.
Valor mensual: COP \$180.000 pesos

PLATAFORMA PROFESIONAL DE EMAIL
Nuestra plataforma profesional de envío de correos electrónicos permite la sincronización de la página web y redes sociales para automatizar la administración de la base de datos de los clientes para uso comercial y de mercadeo. Facilita el control de "unsuscribes", rebotes, y la creación de campañas de email marketing o de correos transaccionales (son los correos que se envían al abrir una cuenta en solver, cambiar contraseña, crear proyectos, terminar los proyectos, etc.) El pago de esta plataforma es mensual y depende de la cantidad de correos electrónicos que se envíen.
Valor de Referencia Mensual: COP \$330.000 pesos por el envío de 10.000 correos mensuales (incluye interconexión entre la página web y la plataforma de email marketing, configuración de los correos transaccionales, asesoría sobre buenas prácticas y manejo de habeas data en campañas de correo electrónico, y microsegmentación de las bases de datos)

De nuevo les reitero que estos son solo valores de referencia iniciales ya que se puede ajustar el presupuesto según los requerimientos puntuales y asumimos solo la etapa inicial de lanzamiento de la plataforma. Cualquier comentario o duda que surja igual el sábado puedo explicarles que contiene cada servicio y mostrarles el funcionamiento de las plataformas de correo y de AWS.

Cordial Saludo,

Ing. Mateo Mila
Director Comercial
[\(+57\) 301 6222941](tel:+573016222941)
www.crecesas.com

Anexo B. Precios Base de Datos

Es seguro | <https://aws.amazon.com/es/rds/mysql/pricing/>

Menú **aws** [Contacte con el departamento de ventas](#) [Productos](#) [Soluciones](#) [Precios](#) [Más](#) [Español](#) [Mi cuenta](#) [Abre una cuenta gratuita](#)

Precio por hora

Instancias estándar – Generación actual

Instancia	Precio por hora
db.m3.medium	0,09 USD
db.m3.large	0,185 USD
db.m3.xlarge	0,37 USD
db.m3.2xlarge	0,74 USD
db.m4.large	0,175 USD
db.m4.xlarge	0,35 USD
db.m4.2xlarge	0,70 USD
db.m4.4xlarge	1,401 USD
db.m4.10xlarge	3,502 USD
db.m4.16xlarge	5,60 USD
db.t2.micro	0,017 USD
db.t2.small	0,034 USD
db.t2.medium	0,068 USD
db.t2.large	0,136 USD
db.t2.xlarge	0,272 USD

Anexo C. Características Base de datos

Es seguro | <https://aws.amazon.com/es/rds/mysql/details/>

Menú **aws** [Contacte con el departamento de ventas](#) [Productos](#) [Soluciones](#) [Precios](#) [Introducción](#) [Documentación](#) [Software](#) [Más](#) [Español](#) [Mi cuenta](#) [Abre una cuenta gratuita](#)

Tipo de instancia	CPU virtual	Memoria (GiB)	Optimizado para IOPS provisionadas	Desempeño de la red
Estándar – Última generación				
db.m4.large	2	8	Sí	Moderado
db.m4.xlarge	4	16	Sí	Alto
db.m4.2xlarge	8	32	Sí	Alta
db.m4.4xlarge	16	64	Sí	Alta
db.m4.10xlarge	40	160	Sí	10 gigabits
Estándar – Generación anterior				
db.m3.medium	1	3,75	-	Moderado
db.m3.large	2	7,5	-	Moderado
db.m3.xlarge	4	15	Sí	Alta
db.m3.2xlarge	8	30	Sí	Alto
Optimizadas para memoria – Generación actual				
db.r3.large	2	15	-	Moderado
db.r3.xlarge	4	30,5	Sí	Moderado
db.r3.2xlarge	8	61	Sí	Alta
db.r3.4xlarge	16	122	Sí	Alta
db.r3.8xlarge	32	244	-	10 gigabits
Microinstancias				
db.t2.micro	1	1	-	De bajo a moderado
db.t2.small	1	2	-	De bajo a moderado

Anexo D. Precios Servicio AWS Amazon

Región: EE.UU. Este (Norte de Virginia)

	vCPU	ECU	Memoria (GiB)	Almacenamiento de la instancia (GB)	Uso de Linux/UNIX
Uso general – Generación actual					
t2.nano	1	Variable	0.5	Solo EBS	\$0.0058 por hora
t2.micro	1	Variable	1	Solo EBS	\$0.0116 por hora
t2.small	1	Variable	2	Solo EBS	\$0.023 por hora
t2.medium	2	Variable	4	Solo EBS	\$0.0464 por hora
t2.large	2	Variable	8	Solo EBS	\$0.0928 por hora
t2.xlarge	4	Variable	16	Solo EBS	\$0.1856 por hora
t2.2xlarge	8	Variable	32	Solo EBS	\$0.3712 por hora
m5.large	2	10	8	Solo EBS	\$0.096 por hora
m5.xlarge	4	15	16	Solo EBS	\$0.192 por hora
m5.2xlarge	8	31	32	Solo EBS	\$0.384 por hora
m5.4xlarge	16	61	64	Solo EBS	\$0.768 por hora

Anexo E. Características Servidor - hosting

T2

Las instancias T2 son **instancias de desempeño con ráfagas** que proporcionan un nivel base de desempeño de la CPU con la posibilidad de alcanzar ráfagas por encima del nivel básico.

Las instancias T2 ilimitadas pueden conservar un desempeño de CPU alto durante el tiempo que una carga de trabajo lo necesite. Para la mayoría de las cargas de trabajo generales, las instancias T2 ilimitadas ofrecerán desempeño amplio sin cargo adicional. Si la instancia requiere un mayor uso de la CPU durante un período prolongado, también puede hacerlo con un cargo fijo adicional de 5 centavos de USD por hora de vCPU.

El desempeño de referencia y la capacidad de alcanzar ráfagas se rigen por los créditos de la CPU. Las instancias T2 reciben créditos de CPU continuamente a un índice fijo en función del tamaño de la instancia, acumulando créditos de CPU cuando están inactivas y consumiéndolos cuando están activas. Las instancias T2 son una buena opción para una variedad de cargas de trabajo generales, como los microservicios, las aplicaciones interactivas de baja latencia, las bases de datos pequeñas y medianas, los escritorios virtuales, las tareas de desarrollo, los entornos de creación y ensayo, los repositorios de código y los prototipos de productos. Para obtener más información, consulte [Instancias de desempeño con ráfagas](#).

Modelo	CPU virtual	Créditos por hora de la CPU	Memoria (GiB)	Almacenamiento
t2.nano	1	3	0,5	Solo EBS
t2.micro	1	6	1	Solo EBS
t2.small	1	12	2	Solo EBS
t2.medium	2	24	4	Solo EBS
t2.large	2	36	8	Solo EBS
t2.xlarge	4	54	16	Solo EBS
t2.2xlarge	8	81	32	Solo EBS