



**Propuesta de modelo de negocio para la creación de una empresa dirigida a
jóvenes en la ciudad de Medellín.**

Yeny Steffany López Mendoza

Universidad Ean

Facultad de ingeniería

Maestría en Gerencia de sistemas de información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

22/03/2024

**Propuesta de modelo de negocio para la creación de una empresa dirigida a jóvenes
en la ciudad de Medellín.**

Yeny Steffany López Mendoza

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

Magister en gerencia de sistemas de información y Proyectos Tecnológicos

Director (a):

Mónica Mercedes Moya Forero

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad

Programa

Ciudad, Colombia

01/03/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

"El conocimiento es poder. La información es liberadora. La educación es la premisa del progreso, en cada sociedad, en cada familia" - Kofi Annan

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Resumen

El trabajo se enfoca en la creación de una propuesta para una institución sin fines de lucro que sirva como intermediaria entre los jóvenes y la demanda de talento del sector tecnológico en Medellín, alineado con el ODS número 8 (trabajo decente y crecimiento económico). Se presentan estadísticas sobre el desempleo juvenil en América Latina, resaltando que el 81% de los jóvenes está activamente buscando empleo, y aproximadamente la mitad de ellos lleva más de seis meses en esta búsqueda. Estas cifras se atribuyen en gran medida a la falta de experiencia y habilidades. Por lo tanto, se valida a través de encuestas el interés del público objetivo en cómo abordar estas deficiencias para proponer soluciones alineadas con las vacantes disponibles en el sector de tecnologías de la información.

La organización propuesta busca establecer un modelo que integre diversas instituciones con el objetivo de lograr una operación sostenible. Para ello, se identifican aliados estratégicos, se definen perfiles y se abordan todos los aspectos organizativos pertinentes, desde el ámbito financiero hasta el sostenible y técnico. Además, se plantea una estrategia de entrada al mercado a través de alianzas con comunidades locales.

Palabras clave: ESAL, desempleo juvenil, tecnologías de la información

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Abstract

The work focuses on creating a proposal for a non-profit institution that serves as an intermediary between young people and the demand for talent in the technology sector in Medellín, aligned with SDG number 8 (decent work and economic growth). Statistics on youth unemployment in Latin America are presented, highlighting that 81% of young people are actively seeking employment, and approximately half of them have been searching for more than six months. These figures are largely attributed to a lack of experience and skills. Therefore, the interest of the target audience in addressing these deficiencies is validated through surveys to propose solutions aligned with the vacancies available in the information technology sector.

The proposed organization seeks to establish a model that integrates various institutions with the aim of achieving sustainable operation. To this end, strategic allies are identified, profiles are defined, and all relevant organizational aspects are addressed, from financial to sustainable and technical. Additionally, a market entry strategy is proposed through partnerships with local communities.

Keywords: Non-Profit Organizations (NPOs), youth unemployment, information Technologies

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Contenido

Lista de Figuras.....	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción	12
2. Naturaleza del Proyecto.....	15
3. Objetivos	16
3.1. <i>Objetivo General</i>	16
3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	16
4. Análisis del Sector	16
4.1. <i>Análisis de PESTEL</i>	16
4.2. <i>Análisis de las Fuerzas de Porter</i>	19
5. Investigación de Mercado.....	23
5.1. <i>Resultados de las Encuestas</i>	23
5.2. <i>Propuesta de Valor</i>	30
5.3. <i>Modelo de Negocio</i>	34
5. Estrategia de la Organización.....	40
6. Plan de Introducción de Mercado	43

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

7. Aspectos Técnicos.....	46
7.1. <i>Objetivos del Servicio.....</i>	46
7.2. <i>Ficha Técnica.....</i>	46
7.3. <i>Procesos.....</i>	48
7.4. <i>Personal Requerido Para la Prestación del Servicio.....</i>	50
7.5. <i>Perfiles Laborales.....</i>	52
8. Aspectos Organizacionales y Legales.....	54
8.1. <i>Estructura Organizacional.....</i>	54
8.2. <i>Perfiles y Funciones</i>	55
8.3. <i>Factores Clave de la Gestión del Talento Humano:</i>	57
8.4. <i>Esquema de Gobierno Corporativo.....</i>	58
8.5. <i>Aliados Estratégicos.....</i>	58
8.6. <i>Gobierno y Gestión.....</i>	61
8.7. <i>Aspectos Legales.....</i>	63
9. Aspectos Financieros.....	64
9.1. <i>Objetivos Financieros.....</i>	64
9.2. <i>Supuestos Económicos Para la Simulación.....</i>	64
9.3. <i>Proyección de ventas.....</i>	67
9.4. <i>Simulador Financiero.....</i>	67

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

9.5. <i>Plan de Estructuración Para Puesta en Marcha</i>	69
10. Enfoque Hacia la Sostenibilidad	71
11. Conclusiones	73
12. Referencias	75
<i>Anexo A. Resultados de entrevistas</i>	79
<i>Anexo B. Videos de entrevistas con aliados</i>	80
<i>Anexo C. Entrevistas de validación</i>	81
<i>Anexo D. Resumen de simulación financiera</i>	94
<i>Anexo E. Simulación financiera completa</i>	95

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Lista de Figuras

Figura 1. Análisis de PESTEL.....	18
Figura 2. Resumen de las fuerzas de Porter	21
Figura 3. Gráfica de los rangos de edad de las personas encuestadas.....	24
Figura 4. Gráfica de personas encuestadas con estudios universitarios previos....	26
Figura 5. Gráfica de los roles que las personas encuestadas aspiran tener en el campo de las tecnologías de la información.....	27
Figura 6. Gráfica de las preferencias de pago para un programa de formación .	27
Figura 7. Gráfica de la preferencia de los programas de formación de los jóvenes	28
Figura 8. Gráfica de las expectativas al pagar un programa de formación	29
Figura 9 Mapa de empatía	30
Figura 10. Lienzo de la propuesta de valor.....	32
Figura 11. Lienzo de modelo de negocio sostenible.....	34
Figura 12. Mapa del sistema de negocio.....	37
Figura 13. Matriz DOFA del modelo de negocio.....	41
Figura 14. Proceso de selección y admisión	49
Figura 15. Proceso de ejecución y entrega de proyectos.....	49
Figura 16. Estructura organizacional	55

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Lista de Tablas

Tabla 1 Impacto de las fuerzas de Porter	22
Tabla 2. Resumen del análisis de estrategias según las debilidades de la organización.....	41
Tabla 3. Ficha técnica de servicio	46
Tabla 4. Personal requerido para prestar el servicio.....	51
Tabla 5. Tabla de criterios para la evaluación de aliados estratégicos	59
Tabla 6. Recursos y costos mensuales de la operación de la institución	65
Tabla 7. Estado de resultados	67
Tabla 8. Balance	68
Tabla 9. Flujo de caja de la operación de los próximos cinco años	68

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

1. Introducción

El desempleo juvenil es un problema persistente de América Latina según estudios realizados a más de 2.000 jóvenes en la región, el 81% se encuentra en búsqueda activa de trabajo, y aproximadamente la mitad de ellos lleva más de seis meses buscando empleo (ManpowerGroup, 2023). Confirmado por el estudio realizado por la multinacional Manpower Group, en donde se evidencia que el 85% de los jóvenes en esa zona tienen dificultades para encontrar trabajo, (manpowergroup, 2020).

De acuerdo con las cifras específicas para Colombia, se estima que el 65% de los jóvenes en el país enfrentan dificultades para encontrar empleo, lo cual representa un porcentaje alarmante (ManpowerGroup, 2023). Dentro de este grupo, se destaca que el 25,6% de los jóvenes entre 15 y 28 años ni trabaja ni estudia, lo que resalta la urgencia de abordar este problema y buscar soluciones efectivas (DANE, Mercado laboral de la Juventud Trimestre móvil noviembre 2022 - enero 2023, 2023)

Entre los principales factores que conllevan a incrementar estas cifras se encuentran la falta de oportunidades laborales, la falta de estudios, la discriminación en el mercado laboral, así como también, la falta de experiencia, conocimientos técnicos, dominio de un segundo idioma y habilidades blandas (ManpowerGroup, 2023).

Es importante mencionar que la mayoría de las búsquedas de empleos, se encuentran entre las áreas administrativa, financiera, marketing y venta, comercial y tecnologías de la información, este último resalta por su alto potencial de empleabilidad. Solo entre 2003 y marzo de 2022, se estima que se ha tenido la creación de más de 24.200 empleos y en cuanto a flujos de capital se ha tenido más de US\$1.518 millones (Procolombia, 2023).

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

A nivel mundial la demanda de talento tecnológico cada vez es más alta por lo que esta inversión no es algo particular de una temporada. En el caso de Colombia, se tiene un atractivo muy relevante, que es el estar en la misma zona horaria de Estados Unidos de América, lo que lo ha convertido al país en uno de los mejores lugares para inversión de empresas internacionales, siendo el tercer mercado de software más grande de Latinoamérica. Por consiguiente, Colombia es una gran opción para ser exportador de servicios de tecnología, proyectando miles de empleos por medio de empresas locales y extranjeras (Procolombia, 2023). Sin embargo, lo que inquieta a la industria tecnológica es la falta de talento, dado que en este momento se tiene estimado que hay 80.000 posiciones abiertas de empleo en el país y no se tienen personas con las habilidades requeridas según informan estudios de la consultora Michael Page, donde el 48% de estas vacantes no se podrían cubrir por falta de personas capacitadas (Page, 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que existe una contradicción en la que los jóvenes no tienen oportunidades laborales, mientras que el mercado tecnológico tiene muchas vacantes abiertas que no se cubren por falta de habilidades. No obstante, estas empresas buscan alternativas mediante diferentes acciones, como la conexión con comunidades locales enfocadas en difundir el aprendizaje relacionado a las ciencias tecnológicas. Estas comunidades se conforman por jóvenes que buscan desarrollar sus habilidades y generar redes de contacto por medio de actividades gratuitas presenciales y virtuales alrededor de algún tema en particular (Procolombia, 2023). Solo en Medellín se estima que hay al menos 15 comunidades cada una aproximadamente con 2.000 a 3.000 personas de todo el país.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Por otro lado, también existen iniciativas gubernamentales y sociales que brindan cursos relacionados con la industria tecnológica pero no abarcan la problemática, ya que los jóvenes no tienen claro la expectativa de las empresas para cumplir los requisitos de un perfil en particular. Asimismo, en muchos casos los cursos ofrecidos no facilitan una conexión con las vacantes de la industria, otro escenario se da en el contacto con las empresas, con la desventaja que se proponen condiciones laborales poco favorables.

Por tanto, aunque la industria quiere apoyar para conectarse con la población, en muchos casos no se encuentran los canales adecuados para hacer la conexión de las habilidades requeridas con los planes de estudio individuales de los jóvenes o con la búsqueda de empleos.

Para analizar la problemática a enfrentar se hace necesario estudiar un segmento de los jóvenes, con los que se destaca la existencia de recursos gratuitos por internet por medio de plataformas como YouTube. Por otro lado, se resalta que el desconocimiento de las oportunidades laborales del mercado de tecnología hace relevante la necesidad de generar estrategias con el fin de que los jóvenes conozcan estas opciones, su proyección y las diferentes alternativas a las que podrían acceder. Además, de conocer los roles del mercado y de cómo abordar entrevistas, cómo preparar una hoja de vida y entender los requisitos por rol; y justamente aquí es donde las mentorías y asesorías cobran mucho valor, permitiendo que las brechas de tiempo en la búsqueda de empleo se reduzcan y que los esfuerzos estén mejor orientados.

Este problema de la empleabilidad juvenil no solo afecta el ámbito familiar, sino que tiene otras repercusiones en la sociedad como la afectación de la económica y propaga que los jóvenes vivan en ciclos de pobreza sin oportunidades.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Dado lo anterior se establece la siguiente hipótesis: el apoyo de profesionales experimentados que orienten a los jóvenes sobre el mercado laboral, junto con el desarrollo de habilidades para mejorar y preparar a los jóvenes para su inserción en el mundo laboral, contribuirían a que tengan un currículum más atractivo para trabajar en el ámbito de la tecnología web e informática, y así obtener mejores oportunidades laborales. Tal como lo proyecta el Foro Económico Mundial, que menciona que para el 2025 desaparecerán 85 millones de puestos de trabajo, pero surgirán 97 millones (WEF, 2020) , lo que generará que una juventud mejor preparada esté lista para el advenimiento de estos nuevos trabajos. Con base en lo anterior se plantean los siguientes objetivos.

2. Naturaleza del Proyecto

Al reconocer la creciente demanda de personal en el sector de tecnologías de la información y la necesidad de estrategias para cubrir esta demanda, especialmente en actividades realizadas en la ciudad de Medellín, surge este proyecto, con el propósito de articular esta necesidad con la demanda de empleo de los jóvenes.

Para lograr esto, se propone un modelo de negocio respaldado por la obtención de recursos de diversas fuentes. El objetivo a corto plazo es la planificación detallada de la empresa, que incluye en su primer año la implementación de un servicio de formación integral, el cual se enfocará en tres áreas clave: habilidades técnicas, habilidades blandas y capacitación sobre el marco laboral en Colombia, con el fin de facilitar la inserción de los jóvenes en el campo de la tecnología.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

El nombre de la organización es “TrabajoTech”, compuesto por 5 personas operando de manera remota, lo que brinda una ventaja competitiva como se detallará en las siguientes secciones.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un modelo de negocio para la creación de una empresa dirigido a jóvenes en la ciudad de Medellín

3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los jóvenes en Medellín en cuanto a oportunidades laborales en el sector de tecnologías de la información.
2. Desarrollar un modelo de negocio aplicado a la fundación para jóvenes sin empleo interesados en ingresar al mundo del desarrollo de software.
3. Diseñar un plan prestación del servicio dirigido a los jóvenes en Medellín.

4. Análisis del Sector

Con el fin de analizar el entorno externo, se presentará un estudio de las diferentes variables que se ven involucradas en el modelo PESTEL, que son aspectos políticos, económicos, social/cultural, tecnológica ambientales y legales.

4.1. Análisis de PESTEL

Aspectos Políticos: El régimen político en Colombia se encuentra en mitad de diferentes cambios, donde los jóvenes sin empleo han venido tomando protagonismo como

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

inspiración a nuevos proyectos que buscan la reducción de las estadísticas actuales.

Además de crear subsidios (Farne y otros, 2016) y ayudas (Mintic, Iniciativas Mintic, 2023). Sin embargo, se debe de considerar que el principal riesgo desde el ámbito político es la posibilidad de que se produzcan cambios en la provisión de servicios al exterior para fomentar el emprendimiento local (Ferraro y otros, 2011).

Aspectos Económicos: En cuanto al futuro, se pueden observar diversas oportunidades para conectar al talento juvenil con el mercado (Padilla & Sepulveda, 2019), el cual va en aumento gracias al potencial por su zona horaria, talento y precios obra (comparándolo con el extranjero) (Mogrovejo, 2005)

Aspectos Socioculturales: En los últimos años se ha observado un envejecimiento acelerado de la población, esto puede considerarse una amenaza para el modelo propuesto en unos años, junto con la falta de concientización a los jóvenes debido a la escasez de información que ofrecen los medios de comunicación (DANE, Personas mayores en Colombia, hacia la inclusión y la participación, 2021).

Aspectos Tecnológicos: En los últimos años se han impulsado diferentes iniciativas de proyectos tecnológicos, sin embargo, todavía se tienen problemas de conectividad en gran parte del país (MinTic, 2020), aún se tienen muchas oportunidades de mejora en términos de inversión en investigación y desarrollo. La falta de infraestructura podría afectar el alcance del proyecto presentado, por lo que se requiere atención en este aspecto al momento de escalar.

Aspectos Ambientales: En cuanto a los aspectos ambientales, es importante tener en cuenta la proyección de sostenibilidad a nivel mundial y nacional, además es importante destacar que los cambios a nivel energético generarán nuevas oportunidades a más

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

personas en el país, así como también cambiarán las condiciones laborales y las dinámicas actuales (bancomundial, 2024).

Aspectos Legales: Desde el punto de vista legal, no se tienen elementos que alerten la viabilidad del proyecto, sino que el marco legal permite conocer parámetros a tener en cuenta y procedimientos por los que se debe regir las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), así como también detectar algunas oportunidades de beneficios al apoyarse en programas gubernamentales que tienen el mismo objetivo, como se listan a continuación:

- Legislación medioambiental (Ley 99 de 1993)
- Régimen de las ESAL (Ley 454 de 1998)
- Primer empleo (Ley 1780 de 2016)
- Formalización de empleo (Ley 1429 de 2010)
- Voluntariado Ley 1525 de 2012

A modo de resumen del análisis de PESTEL, no se tienen impedimentos sobre la viabilidad del proyecto, tal como se presenta en el gráfico a continuación.

Figura 1

Análisis de PESTEL.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

PESTEL

Político <ul style="list-style-type: none">Jóvenes sin empleo han venido tomando protagonismo (Mintic, Iniciativas Mintic, 2023)Riesgo de que se produzcan cambios en la provisión de servicios al exterior (Ferraro y otros, 2011) Impacto: negativo medio	Económico <p>Hay muchas oportunidades para conectar al talento juvenil con el mercad internacional (Mogrovejo, 2005)</p> Impacto: positivo alto	Sociocultural <ul style="list-style-type: none">Envejecimiento acelerado de la población (DANE, 2021)Falta de información que ofrecen los medios de comunicación. Impacto: negativo bajo
Tecnológico <ul style="list-style-type: none">Problemas de conectividad en gran - parte del país (MinTic, 2020)Oportunidades de mejora en términos de inversión en investigación y desarrollo (MinTic, 2020). Impacto: negativo medio	Ecológico <p>Cambiarán las condiciones laborales y las dinámicas actuales debido al cambio climático (banco mundial, 2024)</p> Impacto: negativo bajo	Legal <p>No se tienen elementos que alerten la viabilidad del proyecto</p> Impacto: negativo bajo

Fuente: elaboración propia.

4.2. Análisis de las Fuerzas de Porter

Para este análisis en particular, se evaluaron como posibles competidores los programas de formación en línea que se especializan en formar a personas para el sector de tecnología. De lo que se obtuvo que hay más de 16 millones de personas interesadas en crecer en este campo en Latinoamérica (Forbes, 2023; udacity, 2023).

La mayor oportunidad que se tiene es que en la propuesta planteada en el presente proyecto no solo se quiere abordar los temas de carácter técnico, sino también los de otros ámbitos al punto de hacerlos atractivos al mercado y aprender de retos reales que provean experiencia significativa. Además, es importante mencionar que la educación en línea (no exclusivamente en temas de tecnología) tiene un mercado de aproximadamente 3.000

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

millones de dólares en América latina (reportlinker, 2023), lo que convierte a la virtualidad en una muy buena opción para contribuir al modelo planteado.

Amenaza De Productos Sustitutos

En cuento a la amenaza de productos existentes, se analizaron diferentes opciones desde el ámbito de formación de habilidades de tecnología y oportunidades de empleabilidad en el sector, lo que llevó a diferentes líneas de investigación:

- Plataformas en línea como platzi, Udemy, entre otras
- Programas de entidades privadas como Nodo Eafit y Egg Cooperation
- fundaciones como Fundación Howard, Makaia, Código abierto y Fundación Accenture
- Empresas de reclutamiento como Michael page y Head Hunters International

De la lista anterior se encontró que las diferentes alternativas que se presentan en el mercado se enfocan en formación o en conexiones laborales, solo algunos de ellos combinan ambos enfoques.

Acorde a lo presentado previamente se tiene competencia directa para el proceso de adquisición de recursos económicos, específicamente con Nodo Eafit y código abierto.

Por tanto, desde el punto de vista del entorno externo, se concluye que no se tienen inconvenientes que afecten la viabilidad de la idea desde los aspectos políticos, económicos, social/cultural, tecnológica ambientales y legales, aunque si es necesario resaltar algunos de los parámetros importantes como la conectividad a nivel nacional y el refuerzo de la motivación a través de los medios de comunicación, con el fin de concientizar a los jóvenes sobre la importancia de su participación en la economía del país y aprovechar las oportunidades de la economía digital.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Para el análisis de Porter se presenta un breve resumen en la **Figura 2.**, de algunos de los aspectos más relevantes, de cada una de las fuerzas.

Figura 2.

Resumen de las fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

Luego de una investigación sobre el poder de negociación de los clientes basado en las opciones de negociación de precios y conexión con el mercado, se tiene que la fuerza de negociación de los clientes es limitada, al igual que las amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos. No obstante, es importante tener en cuenta que los proveedores (los donantes, patrocinadores, colaboradores y voluntarios) en este caso sí tienen un alto poder. Tal como se puede ver resumido en la **Tabla 1.**

Además, se debe de mencionar que la idea planteada en la propuesta de valor es atractiva para los clientes, que en este caso son los jóvenes, pero como parte de las

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

decisiones a tomar en el diseño del modelo económico es necesario evaluar el poder que tienen los proveedores.

Tabla 1

Impacto de las fuerzas de Porter

Fuerza	Impacto	Observación
poder de negociación de los proveedores	Alto	Esto incluye a los voluntarios y patrocinadores
poder de negociación de los clientes	Bajo	Las opciones que se tienen son de un alto costo
Amenazas de nuevos competidores	Bajo	Las iniciativas que se crean están enfocadas en líneas de negocio diferentes, por tanto, son para otro mercado
Amenaza De Productos Sustitutos	Bajo	Aunque el gobierno podría tener iniciativas de este tipo no se percibirían como amenazas, sino como aliados
Amenaza de competidores	Media	La amenaza se centra en la adquisición de recuerdos económicos, junto con otras ESAL

Fuente: elaboración propia.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

5. Investigación de Mercado

Basándose en lo anterior, se ha definido como público objetivo a los jóvenes de entre 18 y 28 años que buscan oportunidades laborales y tienen interés en ingresar al mundo del desarrollo de software y tecnologías de la información. Para ello, se llevaron a cabo encuestas con esta población seleccionada, con el objetivo de desarrollar posteriormente una propuesta de valor y un modelo de negocio acorde a sus necesidades y expectativas tal como se presenta a continuación.

5.1. Resultados de las Encuestas

Para esto, se realizó un estudio piloto por medio de 196 entrevistas en línea a jóvenes que se encuentran cursando sus últimos semestres de ingeniería de sistemas y personas de comunidades con interés en el mundo de las tecnologías de la información (ver Anexo A. Resultados de entrevistas). El número de encuestados fue determinado teniendo en cuenta que la población de estudio es de todos los jóvenes desempleados de la ciudad de Medellín, que no trabajan ni estudian, los cuales son 2.927 miles de jóvenes según el DANE (DANE, Mercado laboral de la Juventud Trimestre enero - marzo 2023, 2023).

Cabe aclarar que, para determinar la validez estadística del número de encuestados, se realizaron los cálculos de la siguiente fórmula, donde se determina el número mínimo de entrevistas para tener un análisis acertado de la población de estudio. Para esto solo se tuvieron en cuenta el 6% de los jóvenes desempleados, dado que este es el porcentaje aproximado de los jóvenes interesados en las tecnologías de la información, tal como lo menciona la encuesta “Dream Jobs? Teenagers' Career Aspirations and the Future of Work” (OECD, 2023), por lo que se tiene que en Medellín la población mínima a ser

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

encuestada para tener el estudio valido estadísticamente es de 175 jóvenes, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% , tal como se presenta a continuación.

$$n = \frac{Z^2(PQ)}{E^2 + \frac{Z^2(PQ)}{N}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = Nivel de confianza (1.65 para un 90% de nivel de confianza)

E = nivel del error (para es te caso 5%)

P = probabilidad a favor

Q = probabilidad en contra

Lo anterior, da como resultado el valor que se presenta a continuación:

$$n = \frac{1.65^2(0.5 * 0.5)}{0.05^2 + \frac{1.65^2(0.5 * 0.5)}{175}} = 106$$

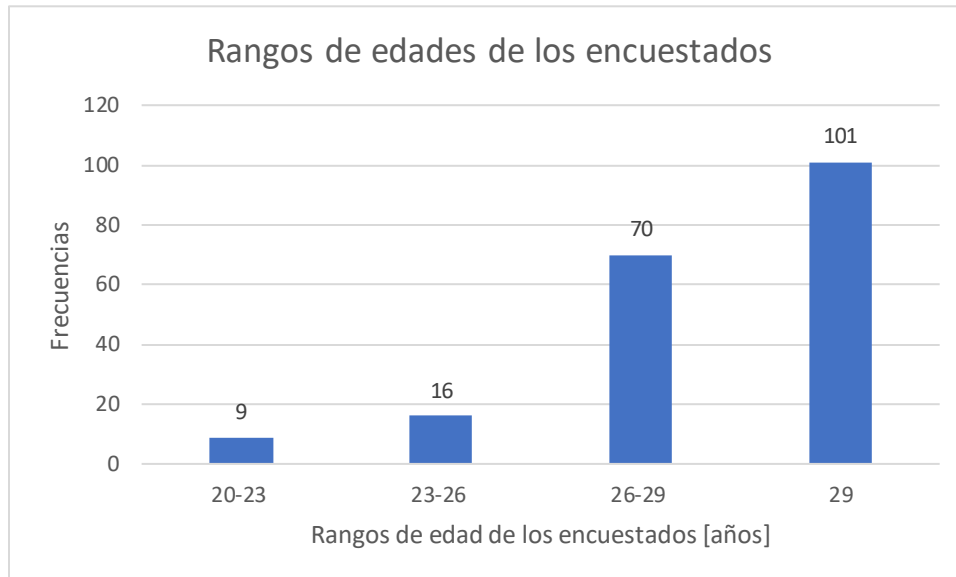
Teniendo la validación anterior, se puede concluir que la muestra es representativa para la población de estudio debido a que el número mínimo de encuestados es de 106 personas y para el presente trabajo se tienen 196. Teniendo esto en cuenta, a continuación, se presentan algunos detalles de los encuestados.

El primer aspecto para destacar es que la mayoría de encuestados tienen entre 26 y 29 años como se muestra en la **Figura 3.**, lo que indica que la mayoría de las personas en las comunidades de software de Medellín y los estudiantes de últimos semestres de la universidad se encuentran en esos rangos de edad.

Figura 3.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Gráfica de los rangos de edad de las personas encuestadas.



Fuente: elaboración propia

Además, a través de la encuesta realizada, se destaca que los jóvenes perciben que es cada vez más difícil ingresar al sistema educativo. Además, una vez que logran ingresar, enfrentan dificultades para incorporarse al mercado laboral al finalizar sus estudios. Como resultado, muchos trabajan en mercados que no se relacionan con sus áreas de estudio, como se refleja en la diversidad de profesionales en la encuesta como abogados, arquitectos, una diseñadora de modas y una historiadora. Estos individuos, al no encontrar oportunidades laborales en sus campos y al descubrir su interés por el desarrollo de software, se encuentran activamente buscando oportunidades como desarrolladores de software, tal como se observa en la **Figura 4**.

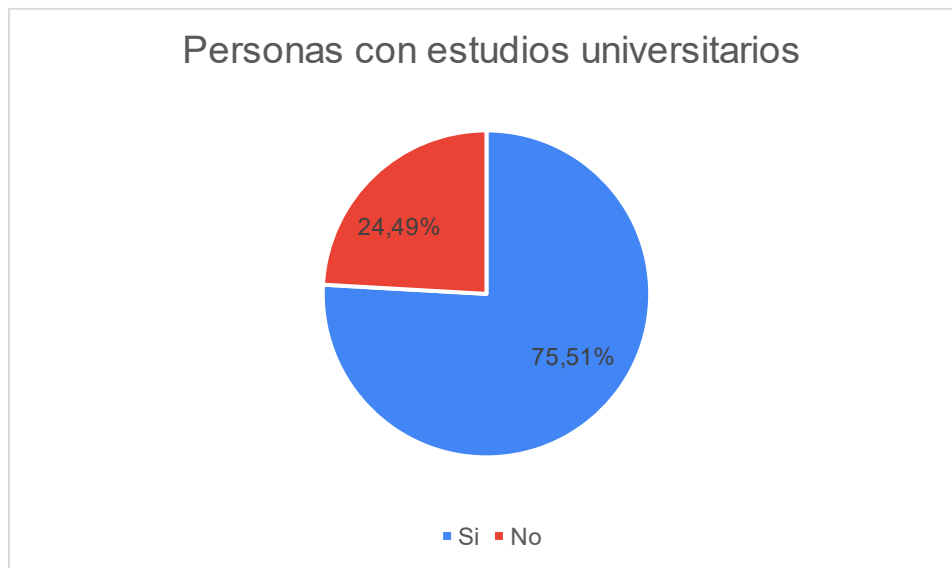
Por tanto, se observa que un alto porcentaje de los encuestados posee estudios universitarios, técnicos o tecnológicos, aunque no necesariamente relacionados con el ámbito de las tecnologías de la información. Se destacan carreras como ingeniería en otras disciplinas, como bioingeniería, ingeniería mecánica, ingeniería mecatrónica, así como

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

otras áreas del conocimiento como las mencionadas previamente como el derecho, historia y comunicación social, entre otras.

Figura 4.

Gráfica de personas encuestadas con estudios universitarios previos



Fuente: elaboración propia

Esto refleja un fenómeno en el que otras áreas del conocimiento están migrando hacia las oportunidades que ofrece el mundo de las tecnologías de la información, lo cual puede atribuirse a mejoras en la calidad de vida, la falta de oportunidades de crecimiento en los trabajos en otros campos y la escasez de oportunidades laborales para recién egresados. Este último punto se confirma con el hecho de que todos los encuestados tienen son jóvenes sin experiencia laboral previa.

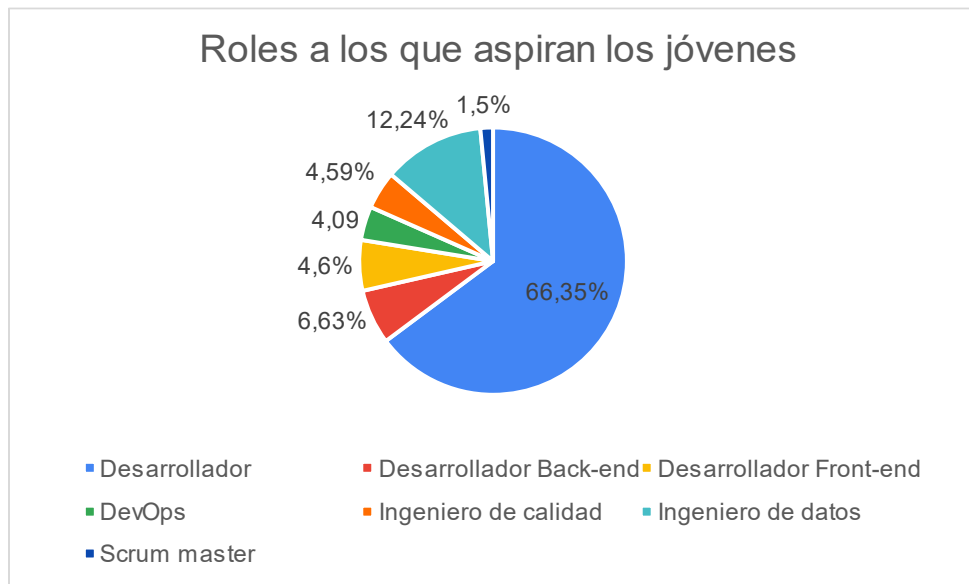
Por otro lado, se puede resaltar de **Figura 5.**, que el mayor interés de los jóvenes se encuentra centrado en el rol de desarrollador de software, algunos de ellos con un poco más de especificidad como desarrollador back-end o front-end, pero de manera general se

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

tiene una tendencia de tener un interés en primera instancia por los temas de desarrollo web y la ingeniería de datos.

Figura 5.

Gráfica de los roles que las personas encuestadas aspiran tener en el campo de las tecnologías de la información.



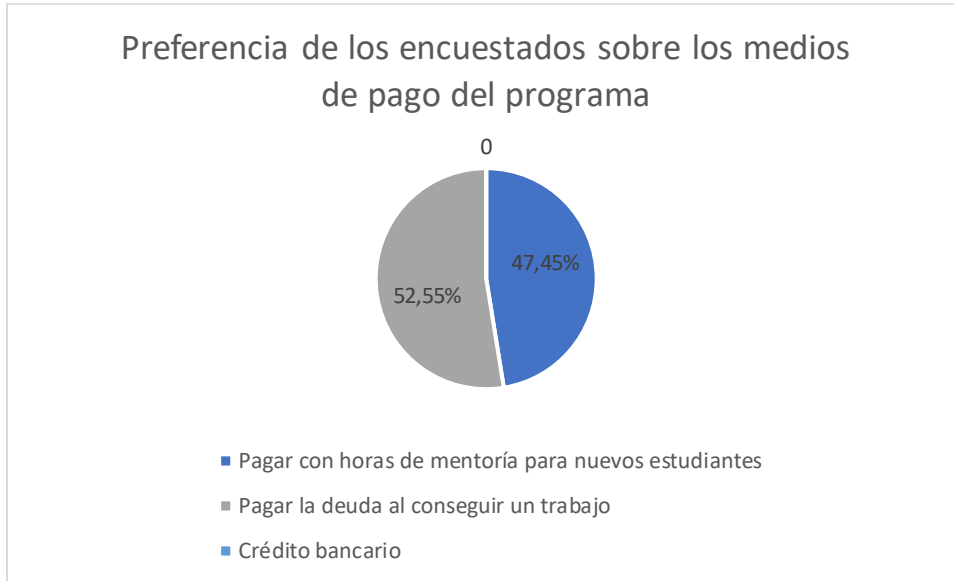
Fuente: elaboración propia.

Además de los datos presentados previamente, también se debe destacar que en la encuesta se validaron las preferencias de pago de los jóvenes para aplicar a un programa de formación enfocado en desarrollo de software, de lo que se obtuvieron los resultados presentados en la **Figura 6.**, donde se tiene la tendencia casi por igual a pagar al finalizar sus estudios o a pagar retribuyendo a la organización como mentor para expandir el programa a más jóvenes.

Figura 6.

Gráfica de las preferencias de pago para un programa de formación.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

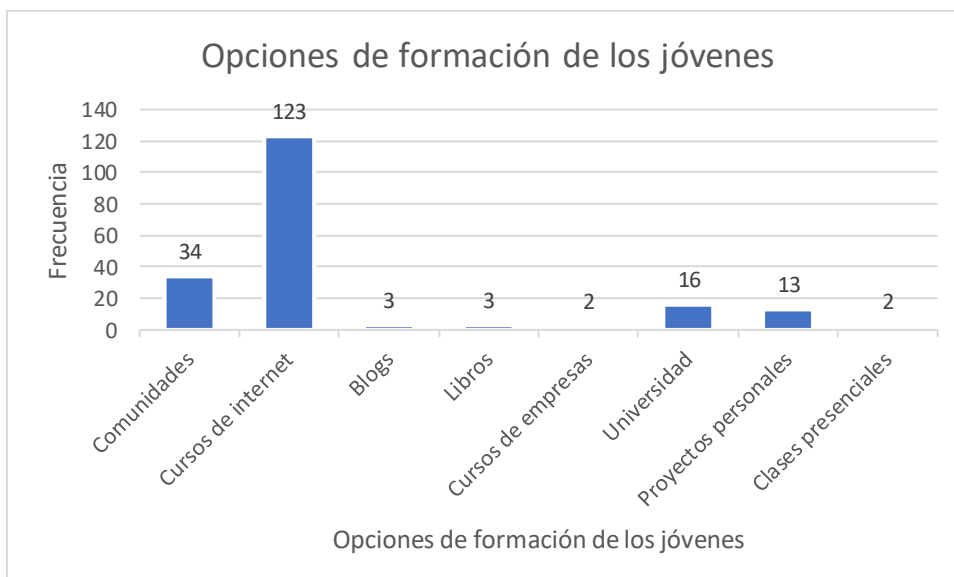


Fuente: elaboración propia.

Otra pregunta relevante en la encuesta abordó las preferencias de los jóvenes en métodos de aprendizaje para adquirir nuevas habilidades. Donde se observó una marcada preferencia por los cursos en línea sobre otras opciones, incluida la formación presencial. Como se muestra en **Figura 7.**

Figura 7.

Gráfica de la preferencia de los programas de formación de los jóvenes.



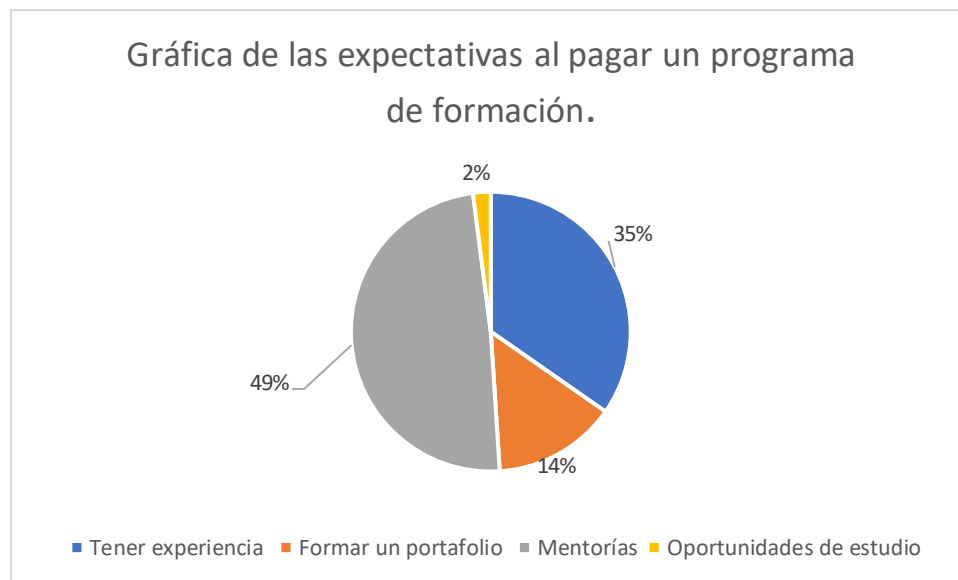
PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se validaron las expectativas de diferenciadores al pagar por un programa de formación de desarrolladores de software como una nueva alternativa para adquirir habilidades. Se encontró que la mayoría prefiere las mentorías personalizadas, seguidas de opciones que brinden la posibilidad de adquirir experiencia como lo muestra la **Figura 8**.

Figura 8.

Gráfica de las expectativas al pagar un programa de formación.



Fuente: elaboración propia.

Lo anterior se debe a que uno de los impedimentos que tienen las personas desempleadas con interés en entrar a laborar en el campo de las tecnologías de información no se centra en la necesidad de información, dado que en internet es sencillo encontrar planes de carrera para aprender; sin embargo, es complejo decidir cuál es la mejor opción,

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

debido a que se encuentran con que hay muchos lenguajes de programación y muchos perfiles, lo que les genera confusiones.

Esto implica que las personas no saben para que roles se están preparando, por lo que en lugar de aprender todo enfocado en un rol específico, estudian herramientas para dos o tres roles que no se complementan, lo que significa un esfuerzo innecesario y confusiones para los reclutadores al categorizar los perfiles. Esta es la razón por la que se tiene una preferencia por las mentorías, con el fin de tener guías en la formación de perfiles atractivos para la industria.

Por tanto, se tiene que a pesar de la gran cantidad de oportunidades en el mercado de las tecnologías de la información, se encuentran diferentes vacíos que impiden que las personas lleguen a estas, por lo que los encuestados mencionan que las tres cosas más valoradas para cerrar esta brecha es el tener experiencia técnica, recibir mentorías del mercado y formar un portafolio que apoye su experiencia.

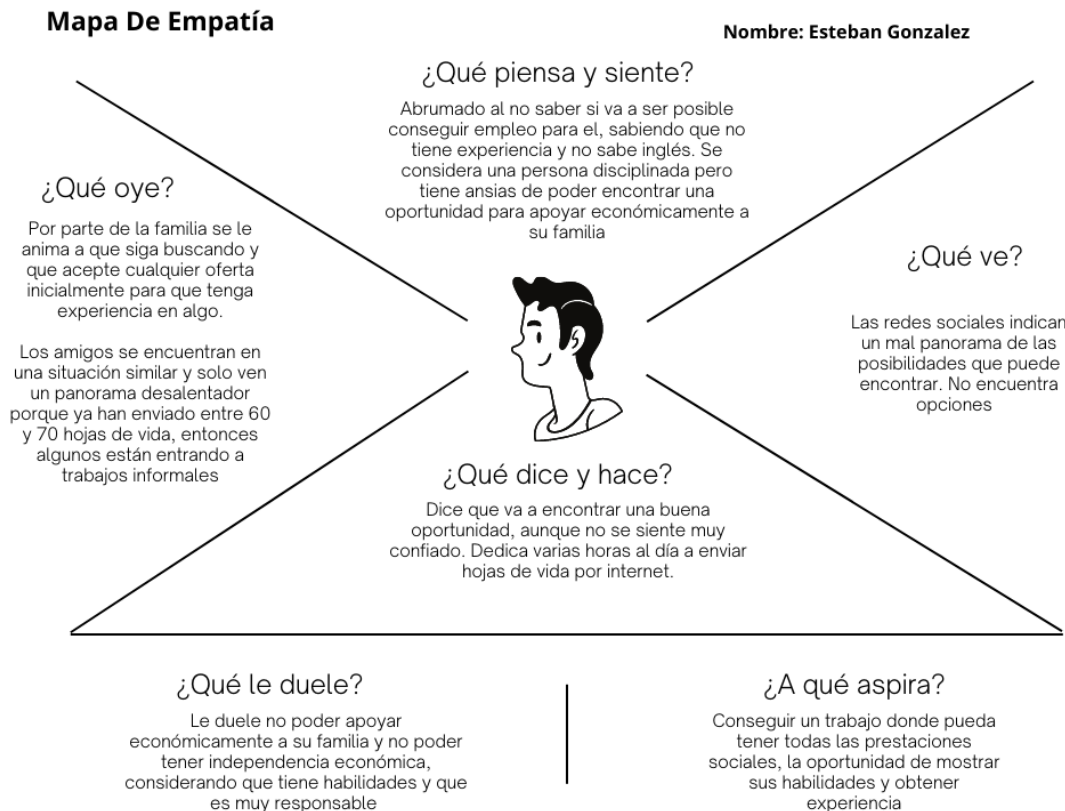
5.2. Propuesta de Valor

Con el fin de crear una propuesta de valor, se hace necesario entender a detalle los planteamientos de los jóvenes, con el apoyo del mapa de empatía que se puede ver la **Figura 9**, donde se seleccionó a una persona que se encuentra en el último semestre de la universidad y que inició su búsqueda de oportunidades laborales, sin embargo, luego de enviar algunas hojas de vida no se siente muy confiado a encontrar algo rápidamente, llevándolo a sentirse agobiado con todas las situaciones a su alrededor.

Figura 9

Mapa de empatía

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.



Fuente: elaboración propia.

A partir de lo anterior se hace un análisis de los dolores y las necesidades de los jóvenes, tal como se muestra en la **Figura 10**, como lo es el desconocimiento del mercado y de los procesos de postulación, esto hace referencia a la falta de conocimiento sobre diferentes procedimientos como la preparación de las hojas de vida y los pasos a seguir para adquirir las habilidades solicitadas.

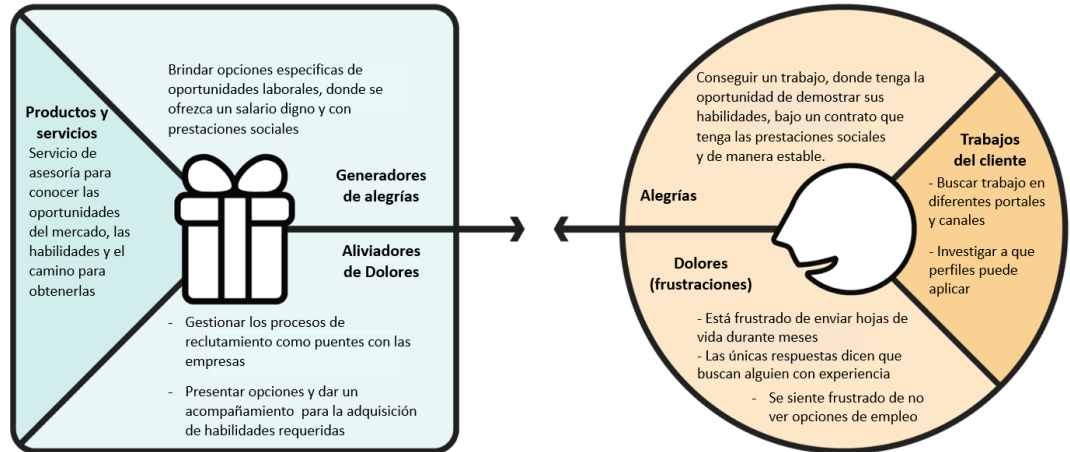
Esto último, tiene relación con la información analizada previamente al estudiar el mercado, ya que, para muchos jóvenes, más que entender que deben adquirir habilidades, aún falta una comprensión de cuáles son las habilidades requeridas y cuál es el camino seguir para conseguirlas. Además, en muchos casos se desconocen las temáticas que se

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

relacionan con los respectivos roles, lo que finalmente lleva a frustraciones, entendiendo que las empresas muchas veces no proveen respuestas.

Figura 10

Lienzo de la propuesta de valor.



Fuente: elaboración propia.

Esto lleva a plantear una propuesta donde se presente el mercado, el promedio de salarios y de habilidades requeridas para los roles solicitados en tecnologías web o tecnologías de la información.

Dado lo anterior, se plantea la siguiente propuesta de valor: *servicio de asesoría y acompañamiento en el reconocimiento del mercado, la adquisición de habilidades para aplicar a las vacantes y a las oportunidades laborales con conexión directa a empresas de tecnologías de la información.*

Se puede resaltar que los mayores diferenciadores se encuentran sobre estos tres pilares:

1. Asesoramiento general: dado el desconocimiento del mercado, los salarios, las ofertas laborales, los beneficios, la proyección, la necesidad de talento entre otros factores; lo que se busca es brindar el respectivo contenido para generar

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

motivadores en los jóvenes, brindando el contexto del tipo de ofertas a las cuáles es posible acceder y entrenándolos en habilidades como creación de hoja de vida, procesos de entrevistas, preparación para pruebas técnicas y manejo de la frustración.

2. Asesoramiento sobre la adquisición de habilidades: la idea no es proveer un servicio de formación, pues ya se tiene muchas posibilidades para esto de manera gratuita, por lo que se buscará crear grupos de aprendizaje en dónde se trabajen proyectos específicos que enfrenten a los jóvenes a retos de la vida real y construir así un portafolio atractivo para los procesos de reclutamiento.
3. Gestión con empresas: para evitar la frustración de los jóvenes en los procesos de selección, lo que se plantea es plantear una institución sin ánimo de lucro, que cuente con diversas alianzas con empresas del sector, que se enfoque en apoyar los procesos de reclutamiento que estas empresas realizan, así como en educarlas sobre las expectativas de lo que pueden encontrar en el mercado juvenil.
4. Programa a bajo costo: se plantea crear alianzas con empresas que tienen la necesidad de buscar talento a nivel local.

Dado lo anterior, en el presente trabajo se presenta la naturaleza del proyecto, el análisis del sector, la validación e investigación en el mercado y por último el plan de estrategia y mercado de la puesta en marcha, teniendo como centro el enfoque de sostenibilidad.

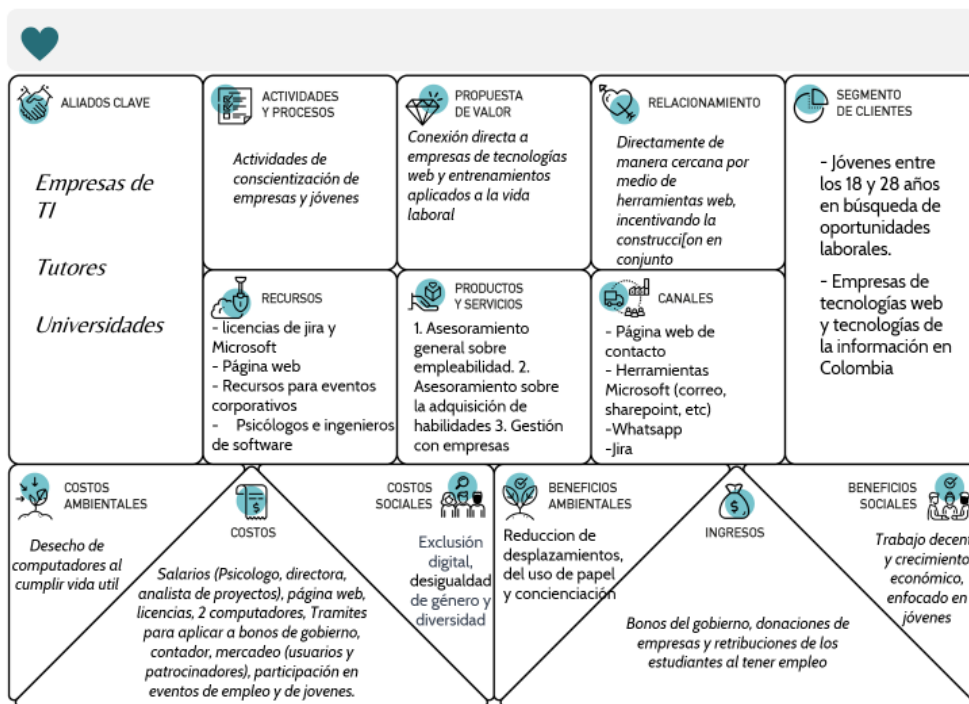
PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

5.3. Modelo de Negocio

Para la creación del modelo de negocio, como primer paso se recopiló toda la información de las personas encuestas, con la cual se estructuró el lienzo de modelo de negocio, con el fin de determinar la ruta de la organización, tal como se presenta en la **Figura 11.**

Figura 11.

Lienzo de modelo de negocio sostenible



Fuente: elaboración propia.

Con el fin de validar la idea de negocio, se estudió la viabilidad del modelo planteado por la organización, por medio de entrevistas con un panel de expertos (dos posibles aliados, un cliente potencial, un experto en sostenibilidad y un experto técnico) para analizar los diferentes aliados y sus interacciones, los cuales se pueden encontrar en el Anexo B. Videos de entrevistas con aliados, además de los soportes de las entrevistas

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

realizadas a los expertos en el Anexo C. Entrevistas de validación . Estas entrevistas realizadas proporcionaron parámetros clave durante el diseño del modelo de negocio, como se presentan a continuación:

- Aliado del área psicosocial: sugirió incorporar al personal psicosocial como parte de la organización en lugar de como proveedores, para garantizar el involucramiento y seguir los procesos adecuadamente. Además, se descartó la opción de proveer hojas de vida a empresas de reclutamiento debido a que solo es viable para perfiles con experiencia.
- Aliado de mentorías (desarrollador de software): Se discutieron alternativas adicionales, como trabajar en código libre, pero se requiere un estudio más detallado. Se destacó la importancia de permitir que los mentores participen de manera más activa.
- Aliado experto: Se identificaron aspectos importantes para la estructura de costos y los riesgos al participar en bonos de gobierno, así como consejos para seleccionar tutores con las habilidades adecuadas.
- Cliente: Se debatió sobre las mejores alternativas de pago, sugiriendo un modelo de pago retroactivo basado en un porcentaje del empleo conseguido, como una forma de aumentar la valoración de los cursos y reducir la deserción.

Además de las validaciones y sugerencias anteriores, se cuenta con el respaldo de siete empresas privadas dedicadas al desarrollo de software en la ciudad de Medellín (por disposición de la ley de Protección de Datos Personales, no es posible mencionar sus nombres). Asimismo, se cuenta con la experiencia de la autora del presente trabajo, quien

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

ha sido directora de la organización Women Who Code durante los últimos cinco años, desarrollando alianzas en la ciudad de Medellín (code, 2024), teniendo una comunidad en redes sociales de aproximadamente 5.000 personas y de manera activa en todas las actividades aproximadamente 1.200 personas.

A continuación, se presenta el modelo de negocio donde se consideran diferentes agentes y sus interacciones (ver **Figura 12.**), antes de pasar al detalle del mismo, se presentan los actores y sus funciones:

- Compañías de tecnología: estas empresas serán las que proveerán los retos que los jóvenes van a solucionar, así como también darán una compensación económica a la fundación con la promesa de tener talento con conocimientos básicos para el mundo laboral. Esta remuneración se convierte en la primera fuente de ingresos.
- Gobierno / fondos de cooperación internacional: su papel se encuentra en dos ramas, la primera de ella es como aplicador de beneficios tributarios y la segunda proveyendo bonos de solidaridad social al presentar proyectos bajo sus estándares. Junto con esta alternativa, también se tendría el análisis de fondos de cooperación internacional que buscan potenciar propuestas de impacto social.
- Empresas de reclutamiento de TI: estas empresas podrían ser otra fuente de ingresos al proveer hojas de vida por una pequeña comisión, sin embargo, este ítem se retoma a detalle en la validación con las entrevistas.
- Universidades: su papel se fundamenta en ser un apoyo para la divulgación de información
- Usuarios: son los jóvenes entre 18 y 28 años, con interés en ingresar en el mundo de tecnologías de la información. Es importante destacar que uno de los aspectos más

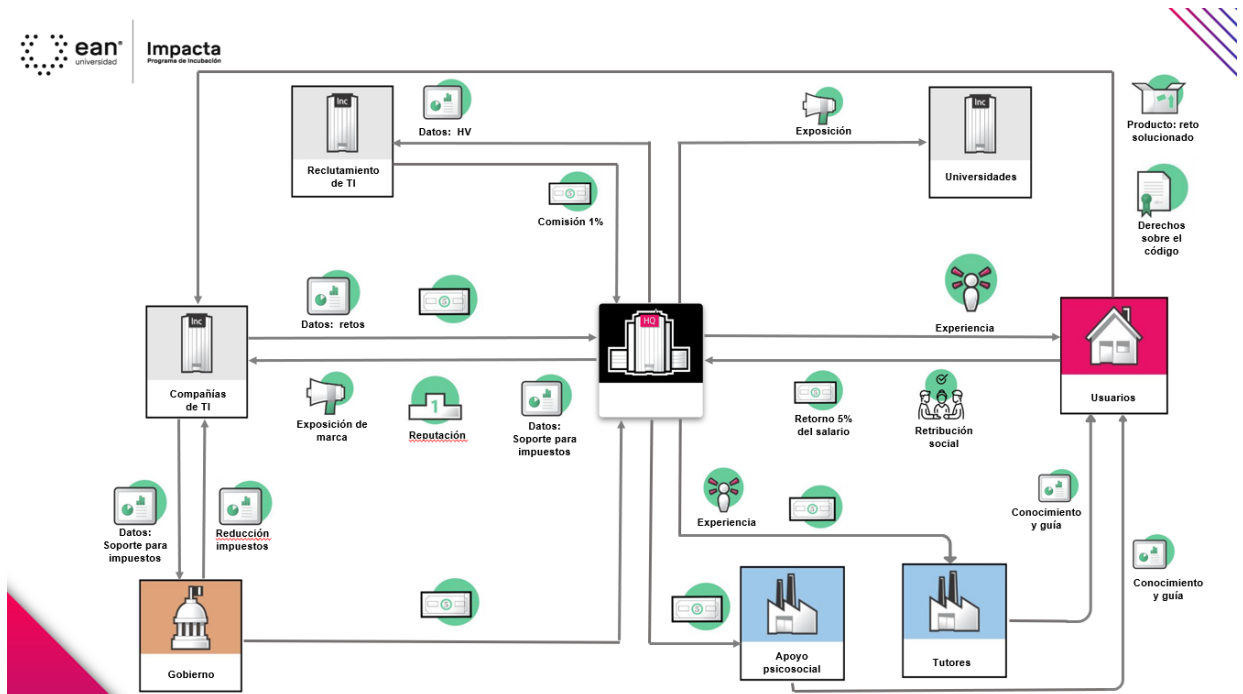
PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

relevantes para los jóvenes es el acuerdo de pago del 5% sobre el valor del salario recibido durante el primer año de empleo, así como su permanencia en la empresa asociada. En caso contrario, se cobrará el costo total del proceso de aprendizaje.

- Apoyo de tutores: son aliados que se encargan de la mentoría técnica de los equipos de trabajo.
- Apoyo psicosocial: son aliados encargados de brindar un acompañamiento psicosocial para los jóvenes, así como brindar guía en los procesos necesarios para ingresar al mundo laboral, tales como creación de hojas de vida, presentación de entrevista, una introducción a las cotizaciones que se deben de realizar a pensión, salud y riesgos.

Figura 12.

Mapa del sistema de negocio



Fuente: elaboración propia.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Presentado lo anterior, se tiene que el flujo del dinero en el modelo de negocio se centra en tres fuentes principales de ingresos. Las compañías de tecnología aportarán recursos económicos a la fundación a cambio de acceso a talento con habilidades básicas en tecnología, lo cual se garantizará teniendo condiciones en los contratos de manera que los jóvenes deben de estar durante un año en esa organización, de otro modo se hace necesario pagar el costo completo del programa de formación (esto se estipula desde el inicio del programa de formación como condición inicial). Esto es atractivo para las empresas debido a que encontrar talento cada día se hace más difícil dada la competencia entre las empresas y en muchos casos los programas tradicionales solo se concentran en el conocimiento explícito, sin embargo no se tiene práctica en proyectos reales donde se tenga el ciclo de vida de software completo y los procesos subyacentes, lo que requiere algunos meses de entrenamiento (esto se ha validado con los aliados que se tienen actualmente, quienes por la ley de protección de datos no es posible mencionar sus nombres).

Por otro lado, el otro ingreso principal es el gobierno y los fondos de cooperación internacional ofrecerán beneficios tributarios y bonos de solidaridad social a proyectos que cumplan con sus estándares. Algunas de las convocatorias a las que se puede aplicar están relacionadas con fondos que apoyan actividades sociales para jóvenes y temas de empleabilidad. Una plataforma donde se pueden encontrar algunas de estas oportunidades de financiamiento es Nodoká, la cual se especializa en ofrecer oportunidades de financiamiento para organizaciones en América Latina.

Además, como otra fuente de ingresos, se consideran las comisiones de los egresados. Aunque no representan un aporte significativo en comparación con los antes mencionados,

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

esta cláusula se incluye en los contratos al iniciar el programa como una estrategia para mantener a los jóvenes en el programa de manera gratuita, con la expectativa de una contribución una vez que consigan empleo. Esta cláusula estipula un pago del 5% sobre el salario durante su primer año de trabajo. En caso contrario, se tomarían las medidas legales correspondientes. Este flujo de dinero permite sostener el programa y continuar brindando oportunidades a los jóvenes interesados en el sector tecnológico.

Caracterización de los usuarios

El segmento de clientes a los que se quiere llegar son jóvenes colombianos con las siguientes características:

- Jóvenes entre los 18 y 28 años
- Con interés en ingresar al mundo del desarrollo de software o tecnologías de la información.
- De estratos socioeconómicos 2, 3 y 4
- Que se encuentren en búsqueda activa de oportunidades laborales.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Se puede resaltar que los mayores diferenciadores se encuentran sobre estos tres pilares:

1. Asesoramiento general: dado el desconocimiento del mercado, los salarios, las ofertas laborales, los beneficios, la proyección, la necesidad de talento entre otros factores; lo que se busca es brindar el respectivo contenido para generar motivadores en los jóvenes, brindando el contexto del tipo de ofertas a las cuáles es posible acceder y entrenándolos en habilidades para postularse a ofertas laborales como creación de hoja de vida, procesos de entrevistas, preparación para pruebas técnicas y manejo de la frustración.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

2. Asesoramiento sobre la adquisición de habilidades: la idea no es proveer un servicio de formación, pues ya se tiene muchas posibilidades para esto de manera gratuita, por lo que se buscará crear grupos de aprendizaje en dónde se trabajen proyectos específicos que enfrenten a los jóvenes a retos de la vida real y construir un portafolio atractivo para los procesos de reclutamiento. Cabe aclarar que las personas seleccionadas serán elegibles al demostrar tener conocimientos básicos que se pueden encontrar de manera gratuita en línea, los cuales serán enviados a todas las personas inscritas y se tendrán en cuenta como filtro del interés de los postulantes.
3. Gestión con empresas: para evitar la frustración de los jóvenes en los procesos de selección, lo que se plantea es realizar una institución sin ánimo de lucro, que cuente con diversas alianzas con empresas del sector, y que se enfoque en apoyar los procesos de reclutamiento que estas empresas realizan, así como en educarlas sobre las expectativas de lo que pueden encontrar en el mercado juvenil.
4. Programa a bajo costo: se plantea crear alianzas con empresas que tienen la necesidad de buscar talento a nivel local.

5. Estrategia de la Organización

Para el análisis de las capacidades internas se resaltan los servicios analizados hasta el momento, en los cuales se obtienen diversas fortalezas y oportunidades en el mercado actual, teniendo un impacto relevante con el uso de las metodologías planteadas para que más jóvenes lleguen al mundo laboral de tecnología con más herramientas para iniciar en este camino, tal como se presenta en la **Figura 13**.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Figura 13.

Matriz DOFA del modelo de negocio.

Interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del mercado y sus conexiones• Interacciones cercanas con las personas, creando un proceso más personal• Conocimiento multidisciplinario para motivar a los jóvenes• Accesibilidad a más jóvenes brindado por el modelo económico• Enfocado en un roles acorde al sector de tecnología	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• El mantener a los tutores especializados• Conexión con poblaciones sin oportunidades dado que no se tienen alizanzas para tener computadores o subsidiar internet• No se tiene contemplado brindar apoyo en la adquisición de habilidades en inglés
	Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Expandir el grupo de interés a otras poblaciones vulnerables• Subsidios, creación de programas de apoyo para empresas de TI• Tasas de desempleo elevadas (oportunidad de mercado)• Exención del impuestos sobre la renta para empresas• Formalización laboral• Discriminación• Pobreza• Mercado laboral en Colombia se encuentra segmentado para los jóvenes

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, en términos de debilidades se tiene tres ítems como se observa en la siguiente **Figura 13.**, lo que impulsa la necesidad de generar nuevas iniciativas que den manejo a estos tres aspectos, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Resumen del análisis de estrategias según las debilidades de la organización

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Debilidad	Estrategia
Segmentación de los grupos que pueden acceder al servicio	Diseñar campañas de publicidad extendidos a poblaciones vulnerables para presentar apropiadamente opciones que los jóvenes pueden considerar, esto primeramente en la ciudad de Medellín para luego evaluar su escalabilidad en una segunda etapa en el resto del país.
Falta de apoyo en el manejo en una segunda lengua	Evaluar aliados estratégicos que tengan experiencia y las metodologías adecuadas para que los jóvenes tengan las competencias requeridas.
Retención de los instructores	Como fue propuesto durante las entrevistas, se debe de diseñar una estrategia donde los tutores sean involucrados no solo en el proceso de acompañamiento, sino también en otros procesos de visión y estrategia según sean los casos para que se involucren más con el proyecto.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se detectan amenazas que pueden atacar a la entidad de manera externa, las cuales se resumen esencialmente desde los ámbitos político-económicos del país, la deserción escolar y la baja conectividad, lo que realmente no tiene estrategias específicas, sino la necesidad de realizar una evaluación a fondo de la situación sobre alternativas en mercados extranjeros.

Análisis estratégico

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Con base en todo lo anterior se plantean la misión y visión organizacional bajo la cual se registrará la entidad.

Visión: Convertirnos en una institución de referencia para formar jóvenes para la industria de las tecnologías de la información.

Misión: Ser una organización de alto impacto para los jóvenes con interés en el mundo de tecnologías de información y con pocas oportunidades para acceder al mismo, formando personas integrales con habilidades para ingresar al mundo laboral de este mercado

6. Plan de Introducción de Mercado

Objetivos de mercadeo

Antes de definir el plan de mercado es necesario resaltar algunos puntos mencionados previamente en el análisis del sector, como el constante crecimiento de las necesidades del mercado por tener talento para las tecnologías de la información, con proyecciones alarmante como la presentada por la consultora Michael Page, donde se menciona que, de 80.000 posiciones abierta, el 48% no se puede cubrir con por falta de personal capacitado (Page, 2023).

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la ubicación geográfica privilegiada de Colombia es necesario contar con el plan de mercadeo correcto para conectar a más jóvenes con las vacantes disponibles y explotar la gran ventaja competitiva.

La determinación del plan de mercado se define teniendo en cuenta el potencial del mercado mencionado previamente y el análisis de debilidades y amenazas, donde se indica que los proveedores son quienes tienen más poder de negociación, por esta razón el

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

enfoque principal del plan de mercado se enfoca en esta área en específico. Abordando la problemática en dos ramas, la primera consiste en la obtención de recursos desde los diferentes ingresos que cuenta la organización (detallados en el modelo de negocio) y por otro lado el enfoque se centra en el alcance a los jóvenes para que cada vez consideren más este tipo de alternativas de estudio como grandes oportunidades para su futuro. Con base en esto, se determinan los siguientes dos objetivos principales del área de mercadeo.

1. Incrementar la participación en eventos de recaudación de fondos como en eventos de empresas tecnológicas, con el fin de tener al menos 10% de nuevas alianzas estratégicas de manera anual para apoyar el crecimiento de la organización.
2. Promover la participación de la organización en ferias de programas de estudio para sensibilizar al menos a 200 jóvenes por trimestre sobre el mercado de tecnología y sus oportunidades.

Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercado son las acciones que llevan a la organización a tener una ventaja competitiva (Alfaro y otros, 2017), lo que para este caso es el cumplimiento de objetivos mencionados previamente. Los cuales se centran en el posicionamiento de la organización para tener más aliados estratégicos y a más jóvenes interesados. Con base en esto a continuación se presentan las estrategias:

- Campañas de sensibilización: esta estrategia se implementará previa a los eventos para generar expectativa, donde se resalta el impacto y los beneficios que tienen las empresas al apoyar estas iniciativas. Esta se realizará por medio de correos electrónicos masivos, en la participación de publicidad de los eventos y por medio de redes sociales.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

- Vinculación con comunidades de desarrollo de software: dado que las ciudades principales de Colombia tienen comunidades, con un promedio de asistencia medio de 500 personas por evento, se planea hacer parte de estas iniciativas para alcanzar a llegar a más empresas y a más jóvenes para dar a conocer la organización.
- Voluntariado corporativo: crear un plan de voluntariado para aumentar el apoyo de las empresas, no solo de manera monetaria sino también para recibir asesorías de su talento experto o charlas motivacionales de lo que se tiene en la industria de manera actualizada.

Tácticas de mercadeo

Las tácticas de una estrategia de mercadeo se centran en integrar las estrategias corporativas para mantener alineado el servicio con las necesidades del mercado. En este caso, es importante destacar que las acciones tácticas no son tan determinantes debido a la alta demanda que existe entre los jóvenes. Con cursos que plantean las comunidades que atraen a más de 200 personas por convocatoria, la principal táctica se enfoca en la colaboración con otras instituciones y comunidades relacionadas con el desarrollo de software, tanto públicas como privadas, en las principales ciudades.

Las acciones tácticas incluyen:

1. Publicidad: Apoyar eventos y anunciar en comunidades y entidades de empleo para atraer a más jóvenes.
2. Mercadeo de contenidos: Crear y compartir contenido relevante y valioso en páginas web y redes sociales para atraer, informar y retener a la audiencia.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

3. Mercadeo de influencia: Colaborar con personas y comunidades influyentes en las redes sociales para promocionar el servicio y como medio de publicidad para las empresas patrocinadoras.

7. Aspectos Técnicos

7.1. Objetivos del Servicio

Ofrecer un servicio de mentoría personalizada en tecnología para jóvenes desempleados interesados en tecnología, brindándoles orientación, capacitación práctica y apoyo emocional con conexiones directas al mercado laboral.

7.2. Ficha Técnica

Con base en el objetivo de servicio planteado, se establece la siguiente ficha técnica que detalla todos los aspectos relacionados con su presentación.

Tabla 3.

Ficha técnica de servicio

Nombre del Servicio	Servicio de asesoría y acompañamiento para conectar jóvenes con el mundo laboral de tecnologías de la información
Descripción del Servicio	<p>Servicio de asesoría y acompañamiento en el reconocimiento del mercado, la adquisición de habilidades para aplicar a las vacantes y a las oportunidades laborales con conexión directa a empresas de tecnologías de la información por medio de retos reales a problemas de la industria.</p> <p>Este servicio se plantea bajo la modalidad de solucionar proyectos reales de las compañías que se tienen como aliados</p>

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

	<p>estratégicos, para eso se tiene el acompañamiento de una persona técnica, quien se encargara en guiar la solución por medio de tutorías semanales, donde explica el como abordar el problema por medio de sesiones grupales.</p>
Objetivos del Servicio	<p>Proveer guía y alternativas para que los jóvenes tengan todas las herramientas necesarias en el mundo laboral</p>
Características Principales	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación y explicación del mercado de tecnologías de la información - Acompañamiento en adquisición de habilidades técnicas por medio de retos reales con equipos de trabajo - Acompañamiento en la aplicación a vacantes (creación de hoja de vida, preparación de entrevistas técnicas y culturales)
Beneficios del Servicio	<p>El beneficio radica en la contextualización del mercado, el proveer experiencias por retos reales con equipos de trabajo y la conexión con empresas que se encuentran en constante crecimiento</p>
Proceso de prestación del servicio	<p>El proceso es 100% virtual</p>
Requisitos y Condiciones	<p>El proceso de selección se basa en el cumplimiento de los siguientes requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes entre los 18 y 28 años

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

	<ul style="list-style-type: none">• Con interés en ingresar al mundo del desarrollo de software o tecnologías de la información.• De estratos socioeconómicos 2, 3 y 4• Que se encuentren en búsqueda activa de oportunidades laborales.• Tener computador y acceso a internet
Tiempo de Entrega o Duración del Servicio	<ul style="list-style-type: none">• El servicio tiene una duración de 6 meses de manera intensiva.

Fuente: elaboración propia.

7.3. Procesos

El establecimiento de los procesos de la organización se da por medio de una división tradicional de las organizaciones donde se diferencian los procesos clave, relacionados con los objetivos de los clientes, que en este caso son los procesos relacionados con la entrega de valor para los jóvenes. Además de los procesos de soporte, que tienen como objetivo principal el sustento de los objetivos de los primeros (Tovar & Mota, 2007):

Procesos clave. los procesos clave de la organización, se listan a continuación.

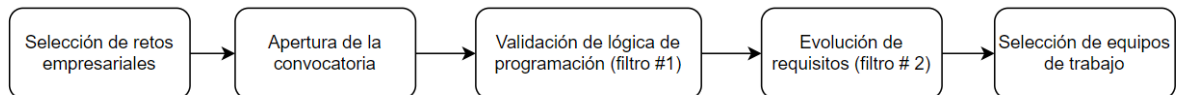
- *Selección y admisión:* este proceso consiste en la selección de los jóvenes para participar en el programa, así como también la selección de los retos a implementar, para esto se detallan todos los pasos asociados en la **Figura 14.** Donde se aprecia que previa a la apertura de la convocatoria, se realiza un análisis de los retos empresariales y con base en esto, se toman decisiones sobre la apertura de convocatorias en áreas y perfiles específicos. Cabe aclarar que los proyectos (retos)

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

seleccionados tienen varios criterios, entre ellos las tecnologías y el alcance, dado que estos se estiman como máximo para tener un trabajo de 4 meses de los jóvenes. Luego de esto, se realizan dos filtros específicos para los participantes, el primero consiste en la validación de la lógica de programación por medio de pruebas en línea, cabe aclarar que por medio de la página web se proveerán materiales para que los jóvenes tengan un estudio base antes de presentarse a la convocatoria, para validar la lógica de programación.

Figura 14.

Proceso de selección y admisión.



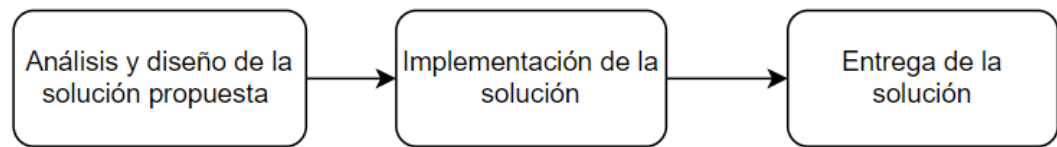
Fuente: elaboración propia.

- *Proceso de ejecución y entrega de proyectos:* para llevar a cabo este proceso, se debe haber ejecutado el proceso de selección y admisión en su totalidad. Por tanto, para esta etapa ya se tienen determinados los roles y las personas involucradas en el proyecto. Lo que se espera es determinar en conjunto con los mentores el análisis de la solución planteada y realizar mentorías semanales donde se tengan progresos continuos validados y se reciba introducciones sobre pasos a seguir, hasta culminar el proyecto y hacer una entrega formal a las empresas.

Figura 15.

Proceso de ejecución y entrega de proyectos.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.



Fuente: elaboración propia.

Procesos de soporte. "Por otro lado, se tiene que los procesos de soporte planteados se dividen en dos grandes ramas donde trabajan las diferentes áreas de la organización de manera conjunta.

- *Diversificación de ingresos:* en cuanto a la diversificación de ingresos, es necesario trabajar desde tres aspectos diferentes, donde cada uno de ellos involucra un proceso específico diferente. El primero de ellos se centra en trabajar en la asociación continua con empresas de tecnología o empresas locales para solucionar problemas tecnológicos, teniendo presente siempre la obtención de apoyo económico. El segundo proceso, se relaciona con el chequeo constante de la validación de requisitos de los fondos nacional e internacionales con propósitos sociales como medio importante de financiación. Por último, se tiene el proceso de las comisiones de los jóvenes egresados, lo cual implica el involucramiento de diferentes áreas de la organización desde el inicio de los proyectos y la consecución al terminar los programas de estudio.

7.4. Personal Requerido Para la Prestación del Servicio.

Para la producción del servicio, es necesario asignar varias personas. A continuación, se detalla la asignación de las personas requeridas y el número de horas asociadas invertidas

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

en cada grupo conformado. Cabe mencionar que el número de horas presentado corresponde al servicio brindado para 10 personas simultáneamente.

Tabla 4.

Personal requerido para prestar el servicio

Personal	Número de horas mensuales por grupo	Costo por hora	Costo mensual
Líder de proyectos	20	50.000 COP	1.000.000 COP
Psicólogos	16	40.000 COP	640.000 COP
Tutor	16	40.000 COP	640.000 COP

Fuente: elaboración propia.

Ahora, teniendo en cuenta las personas requeridas para la prestación del servicio y los costos asociados (información que se detallará en la sección financiera), se tiene que la capacidad máxima viene determinada por el personal involucrado en el proyecto, lo que estima es tener un crecimiento entre el 20 y 30% anualmente dadas la alta demanda. A medida que se este crecimiento se tendrá más personal.

En primera instancia, para iniciar operaciones, se contempla tener a las personas a tiempo completo y por prestación de servicios según lo mencionado en la estructura organizacional (Ver **Tabla 6.**). Con base en el número promedio de horas requeridas por rol, como se mencionó anteriormente, se estima que es factible comenzar con 4 cursos de 10 personas cada uno.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

7.5. Perfiles Laborales

Con el fin de tener a jóvenes preparados para enfrentar al mundo laboral, los perfiles a los que podrán acceder serán: desarrollador front-end, desarrollador back-end o científico de datos, a continuación, se presenta a detalle cada uno de estos perfiles:

Perfil de Desarrollador Front-End

Desarrollador front-end junior con una sólida formación en tecnologías web, capaz de contribuir al desarrollo de interfaces de usuario. Con conocimientos en HTML, CSS, y JavaScript, así como experiencia básica en frameworks, con experiencia en ambientes colaborativos para crear productos web acorde con los requerimientos especificados.

Habilidades Técnicas y Personales: Las habilidades asociadas a este perfil se presentan en la siguiente lista:

- HTML/CSS
- JavaScript
- Frameworks y Bibliotecas: React, Angular o Vue.js.
- Responsive Design
- Control de Versiones (Git)
- Pruebas Básicas de front-end (unitarias e integración)
- Trabajo en Equipo: capacidad para colaborar con diseñadores, desarrolladores back-end y otros miembros de un equipo.
- Comunicación efectiva
- Orientación a resultados y atención al detalle

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Perfil de Desarrollador Backend

Desarrollador back-end junior con conocimientos sólidos en el desarrollo de funcionalidades del lado del servidor, haciendo uso de diseños escalables y eficientes, con experiencia en Java y Node.js. Con altas capacidades para trabajar en equipo, aprender rápidamente y contribuir al desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras.

Habilidades Técnicas y Personales: Las habilidades asociadas a este perfil se presentan en la siguiente lista:

- Programación en Java y Node.js
- Conocimiento de frameworks back-end como Spring y Express
- Experiencia con bases de datos relacionales y no relacionales.
- Uso de sistemas de control de versiones (Git)
- Conocimientos básicos de seguridad en el desarrollo web.
- Diseño de servicios web y API REST
- Colaborar estrechamente con el equipo front-end y otros desarrolladores para integrar componentes y garantizar una experiencia de usuario fluida.
- Implementar y mantener bases de datos, realizando consultas eficientes
- Conocimiento de las buenas prácticas de calidad por medio de pruebas unitarias

Perfil de Científico de Datos

Científico de Datos con sólida formación en manipulación de datos como insights accionables para la toma de decisiones estratégicas, por medio de habilidades de programación y visualización de datos.

Habilidades Técnicas y Personales: Las habilidades asociadas a este perfil se presentan en la siguiente lista:

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

- Análisis de datos
- Manipulación de datos (Limpieza y preprocesamiento)
- Visualización de datos
- Programación en lenguajes en Python
- Uso de bibliotecas y frameworks de ciencia de datos como NumPy y Pandas
- Experiencia en SQL para manipulación y consulta de bases de datos
- Excelentes habilidades de comunicación para presentar hallazgos de manera clara y comprensible.
- Orientación a resultados y atención al detalle
- Capacidad para trabajar en equipo y adaptarse a un entorno dinámico

8. Aspectos Organizacionales y Legales

En esta sección, el objetivo es exponer los aspectos organizacionales, es decir, la estructura y los perfiles necesarios para establecer la institución y cumplir con el servicio planteado, así como todos los aspectos legales relevantes para la institución.

8.1. Estructura Organizacional

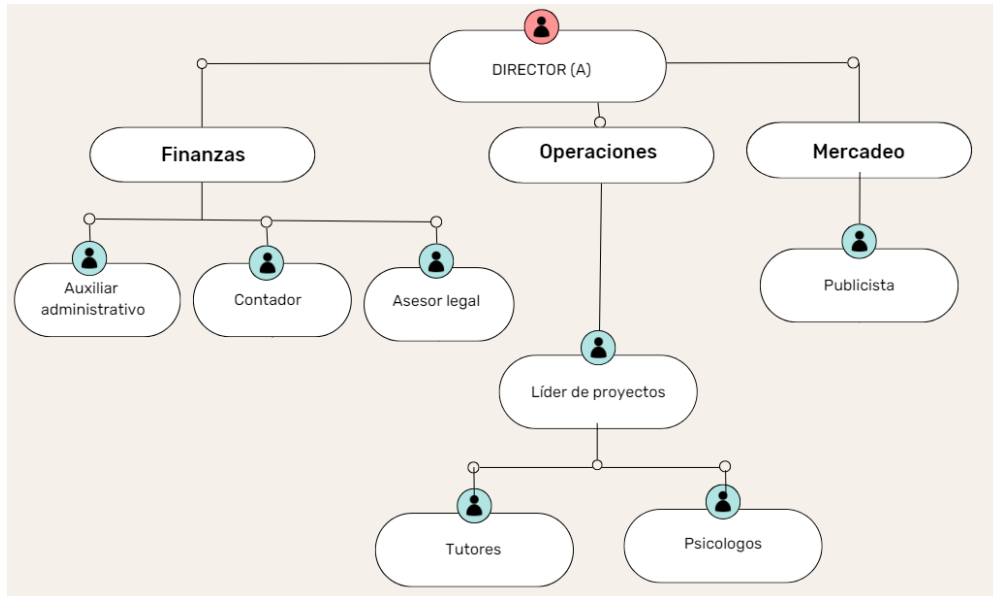
Se plantea una estructura funcional, debido a que se hablar de una empresa pequeña, donde la supervisión puede ser realiza fácilmente por la cabeza de la organización, además del parámetro mencionado también se decide esta opción debido a que las personas pueden tener un área de especialización, lo que ayudaría al crecimiento de la organización en un futuro.

Se presenta un diagrama que muestra la estructura funcional de la organización, agrupada por funciones, como se detalla a continuación:

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Figura 16.

Estructura organizacional.



Fuente: elaboración propia.

8.2. Perfiles y Funciones

A continuación, se detallan las funciones de los cargos mencionados anteriormente, especificados según el área funcional.

Área Administrativa. El enfoque principal bajo el cual se rige esta área de la organización es en todos los procesos financieros y administrativos que tiene la organización, lo cual incluye la sostenibilidad financiera, de manera que se pueda mantener la operación, al igual que la optimización de recursos y el garantizar el cumplimiento normativo

- **Auxiliar administrativo:** dada la alta necesidad en tareas de apoyo como atención a los jóvenes, gestión documental y apoyo de tareas de facturación pagos y demás tareas.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

- Contador: este es un rol primordial para la organización para llevar la contabilidad, elaborar los estados financieros, apoyar la elaboración de presupuestos, entre otras tareas.
- Asesor legal para la prestación del servicio: para este rol en específico se espera tener una persona o compañía por prestación de servicios con el fin de realizar toda la documentación requerida como pagares y demás para la correcta operación de la organización.

Mercadeo. Para esta área se espera promover visibilidad para la captación de recursos, creación de campañas de promoción y concientización tanto adentro como afuera de la organización.

- Publicista: para esta área en particular solo se hace necesario tener una persona, trabajando bajo servicios para ideas la estrategia publicitaria, crear contenido constantemente y gestionar la imagen de la organización.

Operaciones. Para esta área en específico se tiene como objetivo principal el proceso completo desde el reclutamiento y selección de los jóvenes, así como la coordinación de la enseñanza por medio de retos como se ha planteado. Por tanto, además de las operaciones también, se deben de tener la continua validación de la ejecución de los procesos para mantener el mejor servicio.

- Líder de proyectos: es la persona encargada de coordinar todos los procesos en los que se involucra el servicio brindado, que son: selección de proyectos, selección de jóvenes, agrupación, ejecución de proyectos y entregas. Además de generar las conexiones con las empresas para tener los diferentes retos y el acompañamiento necesario.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

- **Psicólogos:** estos son profesionales que se espera tener involucrados en diversos procesos, como lo es la selección de los jóvenes, el acompañamiento de los jóvenes en el programa por medio de charlas de concientización de diferentes habilidades en el ámbito laboral y en la preparación de los artefactos para presentar entrevistas laborales. Para la ejecución de la organización inicialmente solo se contaría con un profesional de esta área, sin embargo, es posible que se adicionen personas según la escalabilidad de la organización.
- **Tutor:** son desarrolladores de software apasionados por enseñar y generar impacto en la comunidad a partir de sus habilidades, específicamente lo que se espera de estas personas es hacer el diseño inicial de la solución, con una explicación sobre cómo se debe de estructurar, así como la continua revisión y acompañamiento en el desarrollo de la misma. Esto se da por medio de encuentros sincrónicos de acuerdo a agendas estipuladas.

8.3. Factores Clave de la Gestión del Talento Humano:

La gestión del talento humano tiene diferentes factores claves a tener en cuenta. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes en su respectivo orden:

- **Compromiso:** el mayor enfoque se encuentra en el compromiso con la misión como propulsor principal de todas las personas involucradas en la organización.
- **Colaboración:** dada la naturaleza de la organización, los recursos limitados son un reto por lo que la colaboración se convierte en un aspecto clave para la optimización de recursos.
- **Comunicación**
- **Adaptabilidad**

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

8.4. Esquema de Gobierno Corporativo

Con el fin de tener eficiencia en la toma de decisiones en línea con los objetivos estratégicos de la organización, es necesario el establecimiento de una junta directiva para orientar todas las decisiones hacia el bienestar social. Lo cual sería por medio de la decisión de la visión, misión y valores corporativos.

El esquema creado además de la dirección estratégica también deberá velar por la revisión y actualización continua de los estatutos y actas requeridos por los entes de regulación gubernamentales.

8.5. Aliados Estratégicos

Para determinar los aliados estratégicos para la creación de la organización, se determinan los siguientes criterios:

- Reputación y credibilidad, lo que se determina por su experiencia en el apoyo a iniciativas educativas o de empleabilidad. Este criterio se evalúa según el tipo de entidad a evaluar. En la siguiente tabla se detalla el parámetro
- Experiencia en el sector tecnológico o social: para cualquier tipo de aliado, es necesario que estos conozcan el mercado y sus necesidades, así como también proveer oportunidades de retos reales.
- Acceso a oportunidades laborales: alianzas que faciliten el acceso de los jóvenes a oportunidades laborales, por medio de programas innovadores que creen nuevas opciones para los jóvenes.

Con base en los criterios presentados anteriormente, se realiza el análisis de cumplimiento de los criterios definidos en la siguiente tabla. Donde se evalúan criterios

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

para diferentes tipos de aliados, ajustado cada uno de ellos a la correcta medición según el tipo de entidades.

Antes de presentar el análisis, se presentan los tipos de entidades y su importancia para el cumplimiento de la promesa de valor planteada.

- Empresas de tecnología: por medio de estas se gestionarán recursos y se accederá a problemas reales de la industria
- Emprendedores y mentores tecnológicos: con esta alianza se busca proveer contacto a los jóvenes con el mercado y enseñar por medio de personas directamente de la industria
- Organizaciones gubernamentales: esta alianza es beneficiosa en gran manera para la gestión de recursos y para acceder a programas que puedan apoyar estas iniciativas
- ONGs y organizaciones sin fines de lucro: estas alianzas permiten acceder a programas que puedan apoyar estas iniciativas y permiten el acceso a bonos de financiación internacional.
- Empresas de recursos humanos: dado que el enfoque de la organización en proveer enseñanza transversal de habilidades blandas se considera esta alianza como una muy buena opción para enseñar a los jóvenes.

Dado lo anterior, se presentan los criterios detallados a continuación.

Tabla 5.

Tabla de criterios para la evaluación de aliados estratégicos

Criterios		Experiencia en el	Acceso a
Aliados	Reputación y	sector tecnológico o	oportunidades
	credibilidad	social	laborales

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Empresas de tecnología	Reconocimientos y premios avalados a nivel internacional	Al menos tres años en la industria	Empresas que su misión tengan como pilares el impacto social se vea reflejado en un presupuesto definido
Emprendedores y mentores tecnológicos	Personas generadoras de contenido tecnológico o con experiencia en transferencia de conocimiento en comunidades o en academias	Al menos tres años en la industria	No aplica
Organizaciones gubernamentales	En caso de hablar de organizaciones	Al menos tres años en la industria	Organizaciones que tengan como misión el apoyar instituciones de impacto social

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

ONGs y organizaciones sin fines de lucro	Organizaciones con rendiciones de cuentas al orden del día	Al menos tres años en la industria	Organizaciones con alianzas
Empresas de recursos humanos	Organizaciones con experiencia en el sector de tecnologías de la información	Al menos tres años en la industria	Organizaciones con

Fuente: elaboración propia.

En función de lo expuesto, hasta el momento se tienen como aliados a 7 empresas de desarrollo de software que operan en Medellín, una empresa de reclutamiento y 5 tutores Medellín (por disposición de la ley de Protección de Datos Personales, no es posible mencionar sus nombres).

8.6. Gobierno y Gestión

El gobierno y la gestión de la organización se basa en las practicas recomendada por COBIT 5, acorde a los objetivos estratégicos mencionados previamente. Por lo que con base en las debilidades y amenazas de la organización se plantea enfocar el gobierno corporativo en un objetivo y la gestión por medio de otros dos objetivos, de manera que se mantenga la alineación de los objetivos estratégicos con la tecnología en la cual operara la entidad (ISACA, 2012).

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Particularmente para el caso de gobierno se plantea como objetivo: asegurar la entrega de beneficios (EDM02), de donde se desprenden las siguientes acciones:

- Establecer el objetivo de la mezcla de inversión
- Evaluar la optimización del valor
- Dirigir la optimización del valor
- Monitorizar la optimización del valor

Por tanto, el objetivo principal es generar la optimización de los recursos para generar más valor, lo que, en otras palabras, de la organización sería, significaría tener un mayor alcance a más jóvenes, lo que repercute en cambios en la sociedad alrededor.

Ahora, al hablar de la gestión de la organización, se tiene como centro dos objetivos de COBIT, los cuales son: Arquitectura empresarial administrada (APO03) y las relaciones gestionadas (APO08), donde el primero busca la definición de procesos, modelos y prácticas que mantengan la calidad de la información y genere ahorros potenciales de costos, de donde se desglosan la siguientes practicas:

- Desarrollar la visión de la arquitectura empresarial.
- Definir la arquitectura de referencia.
- Seleccionar oportunidades y soluciones.
- Definir la implementación de la arquitectura.
- Proporcionar servicios de arquitectura empresarial.

Por otro lado, al hablar de relaciones gestionadas (APO08), se tiene que el enfoque busca generar confianza con todos los interesados, para lo que se plantean las siguientes practicas asociadas:

- Comprender las expectativas del negocio.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

- Alinee la estrategia de I&T con las expectativas del negocio e identifique oportunidades para que TI mejore el negocio.
- Gestionar la relación comercial.
- Coordinar y comunicar.
- Proporcionar información para la mejora continua de los servicios.

Con lo anterior se plantea tener un direccionamiento integral en la organización que abarque no solo las amenazas sino también las debilidades analizadas previamente.

8.7. Aspectos Legales

Desde el punto de vista legal, se hace necesario cumplir con la reglamentación asociada a las ESAL, para lo cual es necesario mencionar nuevamente que la base de estas entidades, la cual se centra en la reutilización de los excedes en favor del propósito social, por tanto, no se habla de utilidades. Lo anterior se menciona para aclarar para estos casos no se tiene el impuesto de renta, tal como lo relatan a detalle las siguientes leyes donde se especifican todas las variables involucradas en el régimen tributario especial (RTE), lo cual convierte la entidad en declarante, pero no en contribuyente.

- Ley 2277 de 2022, artículo 364
- Ley 1819 de 2016, artículo 356

Otro aspecto importante para resaltar al estar clasificado como ESAL, es la reevaluación anual como lo indica la ley, teniendo en cuenta que esta organización se clasificaría dentro de la categoría “Promoción y apoyo a los derechos humanos y los objetivos globales definidos por las Naciones Unidas (DIAN, 2024).

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Además de las leyes mencionadas previamente, la organización debe de cumplir con toda la reglamentación citada en la ley 454 de 1998 donde especifica los parámetros a tener cuenta para fundarla entidad. Al igual se apoyaría en leyes relacionadas con la actividad, que son la Ley 1780 de 2016 donde se habla del primer empleo y la ley 1525 de 2012 donde se habla del voluntariado.

Por otro lado, en cuanto a la estructura jurídica, se debe de mencionar que con base en que la estructura corporativa de la organización es una entidad sin ánimo de lucro, específicamente una fundación, la organización se registrará por el régimen tributario especial, además de que necesita el registro mercantil.

9. Aspectos Financieros

9.1. Objetivos Financieros

En primera instancia los objetivos se encuentran enmarcados en mantener la entidad sostenible y escalables para más jóvenes. Por medio de los siguientes objetivos:

- Diversificar las fuentes de ingreso por medio de nuevos convenios, alianzas y patrocinios
- Velar por la ejecución de presupuesto equilibrado
- Optimizar la Eficiencia operativa con el fin de reducir costos administrativos y tener la mayor cantidad de recursos posible destinado a la misión de la entidad.

9.2. Supuestos Económicos Para la Simulación

Con el fin de realizar la simulación, se presenta la siguiente tabla con todas las suposiciones base para el primer semestre de operación donde se tendrían solo un grupo de estudiantes, en caso de tener más grupos los recursos tendrán cambios. Cabe mencionar

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

que dada la naturaleza de la organización no se tienen en cuenta costos de planta física o de maquinaria.

Tabla 6.

Recursos y costos mensuales de la operación de la institución

Recursos	Detalle	Costo mensual
Talento humano		
Director de proyectos	A tiempo completo	4.000.000 COP
Líder de proyectos (según demanda)	A tiempo completo (al tener más de 5 equipos conformados)	3.000.000 COP
Auxiliar administrativo	A tiempo completo	1.500.000 COP
Asesoría legal para la prestación del servicio	Por servicio para la prestación del servicio	300.000 COP
Contador	Por servicio	1.000.000 COP
Publicidad	Por servicio	500.000 COP
Psicólogos (según demanda)	Por horas – aproximadamente 40.000 COP por hora (16 horas)	640.000 COP
Tutor (según demanda)	Por horas – aproximadamente 40.000 COP por hora (16 horas por cada grupo)	640.000 COP
Software y hardware		

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Computadores	2 computadores de oficina con al menos 8 GB de RAM, core 5i, 512 GB de memoria en disco	4.500.000 COP
Desarrollo de página web	Es un único pago	1.000.000 COP
Página web de presentación	Dominio, hosting, certificados y soporte mensual	300.000 COP
Licencias		
Licencias de jira	Bajo la capa gratuita se pueden lograr los objetivos con los jóvenes	0 COP
Licencias de Microsoft	Bajo la capa gratuita se pueden lograr los objetivos de la organización (aplica para menos de 300 empleados)	0 COP
Licencias de Salesforce	Bajo la capa gratuita para fundaciones se puede llevar la gestión interna de la empresa (programa Power of Us)	0 COP
Licencias de Github	Bajo la capa gratuita se pueden lograr los objetivos con los jóvenes	0 COP
Otros		
Logística para eventos	Pendón para generar visualización en eventos, entre otros	200.000 COP

Fuente: elaboración propia.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

9.3. *Proyección de ventas*

Para determinar la proyección de ventas, es necesario la aclaración que el programa se diseñe de tal forma que para el primer año se realiza el programa en 4 grupos diferentes, cada uno conformado por 10 jóvenes. Lo que da un total de 40 jóvenes para el primer año y dado el interés en la temática demostrada en la literatura y en las necesidades del mercado, se proyecta un aumento anual del 30%. El detalle de estos cálculos se puede encontrar en el Anexo D. Resumen de simulación financiera y Anexo E. Simulación financiera completa.

9.4. *Simulador Financiero.*

Para la simulación financiera se tuvieron en cuenta las aproximaciones de los datos de la inflación y el IPP con base en datos históricos, así como se elige tener la tasa de Régimen tributario especial, que equivale a un 20% y separando todos los ingresos y los costos, se tienen los siguientes datos finales:

Préstamo a solicitar para iniciar el proyecto: 27.530.200 COP (5 años con una tasa del 14,5% EA)

- Tasa de retorno: 46.23% (teniendo en cuenta que todos estos retornos serían reinvertidos en la organización)
- Periodo de recuperación: 2.63 años

En cuanto a los estados financieros, se presenta en primera instancia el estado de resultados:

Tabla 7.

Estado de resultados

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

	2023	2024	2025	2026	2027
UTILIDAD	\$	\$	\$	\$	\$
NETA	2,088,081.0	9,088,591.5	19,335,767.2	29,997,781.7	40,038,792.5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8.

Balance

INVERSIÓN	2023	2024	2025	2026	2027
AÑO 0					
\$	\$	\$	\$	\$	\$
27,530,200.00	25,494,484.22	27,773,247.43	32,614,022.40	37,085,708.11	40,038,792.46

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9.

Flujo de caja de la operación de los próximos cinco años

INVERSIÓN	2023	2024	2025	2026	2027
AÑO 0					
\$	\$	\$	\$	\$	\$
27,530,200	25,494,484	27,773,247	32,614,022	37,085,708	40,038,792

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tasa de retorno, se puede concluir que el proyecto desde el punto de vista financiero es viable y sostenible en el tiempo. Se puede observar que la

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

inversión con el modelo de negocio diseñado es viable y que presenta estados financieros saludables para cada año operación en el intervalo analizado.

9.5. Plan de Estructuración Para Puesta en Marcha

Dado el análisis del presente documento se plantea inicialmente un plan de puesta en marcha de ocho pasos los cuales se presentan a continuación.

1. Validar el modelo propuesto a profundidad.
2. Elaborar los estatutos: Redactar los estatutos de la fundación, que son el conjunto de normas y reglas que regirán su funcionamiento.
3. Reunir a un grupo promotor: Convocar a un grupo de personas interesadas en la causa de la fundación, que estén dispuestas a colaborar y formar parte de la junta directiva.
4. Registrar la fundación ante la Cámara de Comercio.
5. Elaborar un plan estratégico: Definir un plan estratégico que incluya metas y objetivos claros.
6. Establecer alianzas y redes
7. Obtener financiamiento: Buscar fuentes de financiamiento para sustentar las actividades de la fundación.
8. Implementar programas y proyectos

Particularmente para el primer paso, se establece una serie de objetivos a ser cubiertos en el desarrollo del trabajo de grados, el detalle de los tiempos para cada uno se presenta en el calendario.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

1. Realizar una validación del modelo de aprendizaje con una muestra representativa de al menos 100 participantes, recopilando datos cuantitativos y cualitativos, para verificar la eficacia y eficiencia del modelo y tomar decisiones informadas sobre su implementación a gran escala.
2. Realizar una evaluación exhaustiva del modelo de negocio, identificando sus fortalezas y áreas de mejora, con el fin de tener la mejor elección.
 - a. Análisis con expertos del área jurídica
 - b. Revisar viabilidad de planes de apadrinamiento como opciones de financiación
 - c. Evaluar convocatorias de cooperación internacional
3. Identificar y seleccionar aliados estratégicos que sean compatibles con la misión de la organización, mediante un proceso de evaluación exhaustivo.
 - a. Evaluar aliados para desarrollar habilidades en inglés
 - b. Evaluar aliados para tener preparar a los jóvenes a tener los requisitos fundamentales para ingresar al programa.
 - c. Evaluar modelos de acompañamiento psicológico efectivos para jóvenes en el rango de edades en cuestión
 - d. Evaluar opciones de donaciones de equipos de cómputo o subsidios de internet para tener un mayor alcance
4. Desarrollar y definir un plan de estrategias de mercadeo efectivas, incluyendo la difusión de mensajes, selección de canales, implementación de acciones de promoción, con el fin de aumentar el conocimiento de la organización, generar interés en sus servicios y captar nuevos jóvenes.

10. Enfoque Hacia la Sostenibilidad

En cuanto a la sostenibilidad, se deben de desglosar cada una de sus dimensiones para dar claridad de las acciones y los beneficios en los que la organización tiene un impacto en específico.

Dimensión social: esta dimensión más relevante reside en el hecho de que el emprendimiento se centra en atender a jóvenes sin oportunidades laborales o educativas, lo que abre la puerta para conectar a estas personas con empresas. Este enfoque está alineado con uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por la ONU, específicamente el de "Trabajo Decente y Crecimiento Económico".

El potencial de estos jóvenes para aprender y generar valor para las empresas no solo transforma sus propias perspectivas, sino también las de sus familias. La incorporación de nuevos ingresos salariales puede tener un impacto significativo en el hogar. Además, estos jóvenes pueden convertirse en modelos a seguir para sus amigos y conocidos, demostrando las oportunidades que existen para el aprendizaje y cómo esto puede cambiar todo su entorno.

Por lo tanto, esta iniciativa no solo beneficia a los jóvenes directamente involucrados, sino también a sus familias y comunidades en general. Al poner de relieve las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información, se abre la puerta para que más personas accedan a ellas. Estas acciones pueden tener un impacto considerable en la reducción de los problemas sociales asociados con el desempleo juvenil y la falta de acceso a la educación.

Dimensión ambiental: en cuanto a esta dimensión el impacto de la organización se ve reflejado en el hecho de que no se cuenta con lugares físicos, por lo que se tendría una

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

disminución en la huella de carbono debido a el gasto eléctrico de edificaciones y el consumo de combustibles fósiles de los medios de transporte. Otro parámetro importante a descartar de la organización es que por medio de la metodología establecida, no se hará uso de papel sino que todos los procesos son digitales.

Dimensión económica: es un área donde la organización impacta en gran medida una problemática social y económica, que es el desempleo juvenil. Lo que solo para Colombia está estimado en 61.800 jóvenes y en Medellín 2.927 jóvenes, aunque se tiene que no todos estos tienen interés por las actividades relacionadas con software.

Todo lo anterior se refleja en la economía y contribuye a la inestabilidad de cientos de hogares en el territorio colombiano, así como a la desigualdad social y a las problemáticas asociadas a la informalidad. Cada joven sin oportunidades que recibe el entrenamiento propuesto representa una persona menos en la informalidad.

Dimensión de gobernanza: desde este punto de vista, es importante destacar que la organización propuesta cumple con todas las políticas, parámetros y buenas prácticas establecidas para el sector de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), así como el seguimiento de todos los contratos de las personas vinculadas, teniendo en cuenta las diferentes modalidades de contratación. Además de las practicas mencionadas previamente en la sección de gobierno y la gestión, acorde a los objetivos de alineación elegidos por medio de COBIT 5.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

11. Conclusiones

Se identificaron las necesidades y preferencias de los jóvenes en Medellín en cuanto a oportunidades laborales en el sector de tecnologías de la información. Se observó una alta demanda de empleo en este sector y una falta de capacitación específica para acceder a dichas oportunidades, debido a factores socio-económicos.

Mediante la formación de alianzas tanto privadas como públicas, es factible establecer un modelo de negocio sostenible con un impacto significativo en los jóvenes de Medellín y del país. Este enfoque se basa en satisfacer las necesidades del público objetivo, considerando sus preferencias de pago y las expectativas de valor agregado por las cuales estarían dispuestos a pagar.

Uno de los aspectos más relevantes en la creación de una organización no solo se centra en la definición de aliados estratégicos, sino también en establecer criterios sólidos para la toma de decisiones, garantizando así la mejor dirección para la empresa.

El diseño adecuado de la organización se fundamenta en su alineación con el mercado. Esto se logra a través de un programa integral de formación que abarca el conocimiento del mercado, así como habilidades técnicas y blandas, orientadas a las competencias necesarias para acceder a oportunidades laborales y tener un perfil competitivo.

Los jóvenes valoran la oportunidad de retribuir a la organización a través de mentorías, ya que consideran que es una forma de devolver lo que han recibido sin incurrir en costos adicionales en el futuro.

Actualmente, los jóvenes enfrentan dificultades relacionadas con la falta de habilidades laborales, como la preparación para entrevistas y la elaboración de currículums, lo que dificulta su búsqueda de empleo.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Una de las necesidades más importantes para los jóvenes es el acceso a servicios y asesorías variadas que aborden no solo habilidades técnicas, sino también otros aspectos evaluados en los procesos de contratación, así como el conocimiento y la comprensión del mercado laboral.

Las nuevas alternativas para la formación de talento en el área de tecnologías de la información no deben centrarse únicamente en personas del ámbito del software, ya que actualmente hay profesionales de otras áreas que están migrando a este campo de conocimiento.

Al plantear una nueva institución para vincular a los jóvenes con el área del software, se debe considerar propuestas de valor que no se enfoquen únicamente en compartir contenido técnico, ya que esta necesidad está cubierta con opciones gratuitas en internet. El valor agregado se encuentra en la generación de relaciones y alternativas que proporcionen experiencias valiosas para los jóvenes.

Al considerar el diseño organizacional de la institución, es crucial destacar el modelo por equipos propuesto para tener una visión clara del plan de escalabilidad y así impactar a más personas sin comprometer la calidad ni los procesos necesarios para que el servicio cumpla con sus propósitos.

Para la definición de los perfiles, es necesario contar con un conocimiento previo tanto del mercado como de los intereses de los jóvenes, con el fin de crear programas que se alineen con las habilidades y necesidades del mercado laboral.

La correcta gestión del gobierno determina los objetivos a cumplir, alineando a toda la organización en la toma de decisiones, con el enfoque que se alinea con la visión estratégica.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

12. Referencias

Alfaro, A. C., León, L. A., Ossa, M. Á., & Arango, A. D. (2017). Plan de marketing para el posicionamiento regional universitario: Caso Universidad Pontificia Bolivariana seccional Palmira. *Saber, ciencia y libertad*, 233-247.

Castañeda, N. (2018). Electoral volatility and political finance regulation in Colombia. *Colombia internacional*, 3-24.

CEPAL. (2015). *La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe Paradojas y desafíos del desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

code, W. w. (20 de 02 de 2024). *Women who code*.

<https://womenwhocode.com/network/medellin>

Coderhouse. (01 de 06 de 2023). *Únete a la comunidad de aprendizaje online en vivo más grande de Latinoamérica*. <https://www.coderhouse.com.pe/>

Coursera. (01 de 06 de 2023). *Inicio de carrera*. Coursera:

https://www.coursera.org/?irclickid=1fCVqK03vxyPTOh0w1SvaXZxUkF0QTW6RXtEWU0&irgwc=1&utm_medium=partners&utm_source=impact&utm_campaign=1310690&utm_content=b2c

DANE. (2023). *Mercado laboral de la Juventud Trimestre enero - marzo 2023*. Bogotá D.C: DANE.

DANE. (21 de 03 de 2023). *Mercado laboral de la Juventud Trimestre móvil noviembre 2022 - enero 2023*.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/boletin_GEI_H_juventud_nov22_ene23.pdf

dataquest. (01 de 06 de 2023). *about dataquest*. dataquest: <https://www.dataquest.io/about/>
DIAN. (30 de 01 de 2024). *DIAN*.

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Actividades-Meritorias-Economicas/Paginas/default.aspx>

empleohay. (05 de 06 de 2023). <https://empleohay.co/>

Escandón-Barbosa, D., & Ochoa, A. E. (2021). Success factors in the internalisation of export companies in Colombia. *Economy of Regions*, 17(2), 571 - 581.

Farne, S., Guerrero, D. A., & Ríos, P. (2016). Impacto de los subsidios estatales sobre el mercado laboral en Colombia. *Observatorio de Mercado de Trabajo y Seguridad Social*.

Forbes. (01 de 06 de 2023). Freddy Vega recibe el premio ‘Emprendedor del Año’ de One Young World en Reino Unido: <https://forbes.co/2022/09/06/actualidad/freddy-vega-recibe-el-premio-emprendedor-del-ano-de-one-young-world-en-reino-unido>

Funcion-publica. (15 de 04 de 2023). *Funcion publica*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>

Gómez, J., & Pérez, M. (2014). Análisis del papel de los medios de comunicación en la promoción del desarrollo local en Colombia. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 147-159.

ISACA. (2012). *COBIT 5. Un Marco de Negocio*. Madrid.

manpowergroup. (2020). *Escasez de Oportunidades Laborales para los Jóvenes*.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

ManpowerGroup. (20 de 03 de 2023). *Escasez de oportunidades laborales para jóvenes*

2022. <https://blog.manpowergroup.com.mx/manpowergroup/escasez-de-oportunidades-laborales-para-j%C3%B3venes-2022>

Mintic. (19 de 04 de 2023). *Iniciativas Mintic.*

<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/>

mintic. (08 de 06 de 2023). *mintic.* [https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/273757:Ministerio-TIC-abre-7-000-cupos-para-formacion-TIC-de-calidad-para-todas-las-regiones-del-pais)

[prensa/Noticias/273757:Ministerio-TIC-abre-7-000-cupos-para-formacion-TIC-de-calidad-para-todas-las-regiones-del-pais](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/273757:Ministerio-TIC-abre-7-000-cupos-para-formacion-TIC-de-calidad-para-todas-las-regiones-del-pais)

Mintic. (20 de 04 de 2023). *Plan de acción 2023.*

https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-274100_recurso_1.pdf

Mogrovejo, J. (2005). Factores determinantes de la inversión extranjera directa en algunos

países de Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico*, 51-82.

OCDE. (2022). *Colombia Perspectivas Economicas de la OCDE Noviembre 2022.* OCDE

.

OECD. (20 de 11 de 2023). *Dream Jobs? Teenagers' Career Aspirations and the Future of*

Work. <https://www.oecd.org/education/dream-jobs-teenagers-career-aspirations-and-the-future-of-work.htm>

Padilla, M. D., & Sepulveda, C. E. (2019). El impacto de la digitalización en las empresas

comerciales, de Latinoamérica, en los últimos 10 años: una revisión de la literatura científica. *Universidad Privada del Norte.*

Page, M. (08 de 06 de 2023). *Michael Page.* Michael Page:

<https://www.michaelpage.com.co/estudios-y-tendencias/talento-ti>

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Parker, A. (01 de 06 de 2023). *84+ Udemty Statistics for 2023 (Users, Instructors & More)*. Udemty: <https://www.prosperityforamerica.org/udemty-statistics/>

Procolombia. (20 de 03 de 2023). *Las nuevas multinacionales tecnológicas que apuestan por Colombia*. <https://prensa.procolombia.co/las-nuevas-multinacionales-tecnologicas-que-apuestan-por-colombia>

reportlinker. (10 de 06 de 2023). *Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023*. Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023

Santos, C. C. (2022). *¿Qué está detrás de la variación en las brechas de género en los indicadores del mercado*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Serna-Gómez, H., Alzate-Acevedo, J., RamírezOspina, D., & Castro-Escobar, E. (2019). La inserción laboral de los jóvenes en Colombia. Retos y perspectivas. *Revista Jurídicas*, 42-61.

talentpitch. (06 de 06 de 2023). <https://website.talentpitch.co/>

Tovar, A., & Mota, A. (2007). *cpimc un modelo de administracion por procesos*. Mexico DF: Panorama editorial.

udacity. (01 de 06 de 2023). *We turn talent into greatness*. udacity: <https://www.udacity.com/us>

WEF. (2020). *The future of jobs report*. World Economic Forum.

Anexo A. Resultados de entrevistas



Entrevistas.xlsx

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Anexo B. Videos de entrevistas con aliados

- <https://shorturl.at/btR05> (Video de entrevista del aliado 1)
- <https://shorturl.at/gmrU8> (Video de entrevista del aliado 2)
- <https://shorturl.at/gyQ14> (Video de entrevista del cliente)
- <https://shorturl.at/aklBI> (Video de entrevista del experto en sostenibilidad)
- <https://shorturl.at/pwNSW> (Video de entrevista del experto técnico)

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Anexo C. Entrevistas de validación

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Grupo de interés:	Experta técnicamente
Objetivo de la entrevista:	Validar el punto de vista que tiene una persona experta técnicamente, conociendo el mercado y conocimiento en finanzas.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Validar el modelo de costos e ingresos y detectar riesgos
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Esta es una entrevista para evaluar diferentes aspectos de una fundación que tiene como propósito guiar y acompañar a jóvenes interesados en ingresar en el mundo de tecnología

Preguntas a realizar:

- 1. ¿Qué otros costos se deben de tener en cuenta, además de los mencionados inicialmente?**

Contador y trámites necesarios para presentarse a las convocatorias del gobierno

- 2. ¿Qué otros ingresos se podrían tener en cuenta o considera relevantes?**

Más que determinar ingresos adicionales, es necesario validar los ingresos necesarios

- 3. ¿Qué riesgos financieros identificas en este modelo de negocio y cómo podrían mitigarse?**

Debido a los cambios de gobierno que afectan los desembolsos de beneficios gubernamentales, se tiene un gran riesgo, la alternativa que se puede tener consiste en tener los recursos para campañas específicas. Además de crear una reserva patrimonial

- 4. ¿Existen oportunidades de financiamiento o inversión externa que podrían beneficiar este modelo de negocio?**

Programas específicos para mujeres, ODS, minorías en general

5. ¿Qué cambios o ajustes sugerirías en el modelo de negocio para mejorar su sostenibilidad financiera a largo plazo?

Tener reemplazos de los tutores, teniendo en cuenta los perfiles necesarios, personas técnicamente buenas, que sepan enseñar y que creen la colaboración interna.

6. ¿Como consideras que debería ser la relación de la fundación y los tutores expertos por servicios?

El tener los tutores es un tema complicado, por lo que tener espacios de reconocimiento juegan un papel fundamental, no solo por parte de la fundación sino también de los jóvenes que reciben mentorías, además de una retroalimentación constante.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Grupo de interés:	Cliente
Objetivo de la entrevista:	Validar el punto de vista que tienen los tutores y cual considera sería el monto por el que un desarrollador de software experimentado brindaría mentorías y asesorías
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Validar los montos óptimos de compensación para el trabajo de tutores que son desarrolladores de software
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Esta es una entrevista para evaluar diferentes aspectos de una fundación que tiene como propósito guiar y acompañar a jóvenes interesados en ingresar en el mundo de tecnología
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>1. ¿Estaría dispuesto a pagar por este producto o servicio? ¿Cuál sería un precio razonable para usted?</p> <p>No estoy segura si pagaría por esto y tampoco sabría cuánto podría ser</p> <p>2. ¿Cuál sería la forma más conveniente para usted de acceder a este producto o servicio? (en línea, en persona, a través de una aplicación, etc.)</p> <p>Virtual sería mejor, sincrónico con las demás personas,</p> <p>El canal es secundario, lo primero la motivación, lo cual se nota en la constancia de las interacciones</p> <p>3. ¿Cuál sería su expectativa en términos de durabilidad o soporte del producto o servicio?</p> <p>Dos horas día de por medio.</p> <p>4. ¿Qué tan viable considera el retribuir a la fundación? ¿Si hablamos de dinero cuanto sería?</p>	

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Es mejor la alternativa, para pagar durante 6 meses más o menos, considero que un 5% al tener un empleo

5. ¿Durabilidad o soporte?

Como 4 horas cada 15 días

6. ¿Tiempo en la parte psicosocial?

A nivel psicosocial puede ser una hora quincenal, validando la red de apoyo alrededor Enseñando diferentes temas como declaración de renta, asesoría financiera, equilibrio personal,

7. ¿Considera que la experiencia que plantea el modelo de negocio es valiosa?

El problema sería más el compromiso de las empresas

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Grupo de interés:	Aliado clave – Tutor con experiencia en el mundo del desarrollo de software
Objetivo de la entrevista:	Validar el punto de vista que tienen los tutores y evaluar cómo mantener conectados a los mentores (desarrolladores de software) con el programa.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	La mejor interacción con los desarrolladores es por medio de una o dos horas semanales Validar los montos óptimos de compensación para el trabajo de tutores que son desarrolladores de software
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Esta es una entrevista para evaluar diferentes aspectos de una fundación que tiene como propósito guiar y acompañar a jóvenes interesados en ingresar en el mundo de tecnología
<p>Preguntas:</p> <p>7. ¿Como consideras que debería ser la relación de la fundación y los tutores expertos?</p> <p>Una relación como aliados, donde se negocien bolsas de horas. Además de buscar personas que puedan ser voluntarios,</p> <p>8. ¿Cuál sería la recurrencia de las mentorías?</p> <p>Depende de las personas debido a los procesos de aprendizaje de cada persona. Considero que tener unas horas definidas como base para revisar progresos y en caso de requerir más tiempo podrían tenerse bolsas de horas</p> <p>9. Perfil de un mentor</p> <p>Que les guste enseñar y ser apoyo emocional.</p> <p>Siendo la experiencia un segundo plano, con dos o tres años de experiencia ya sería suficiente para considerar a una persona como buen candidato para ser mentor</p>	

10. ¿Cuáles serían buenos motivadores para tener tutores conectados con las fundaciones?

Involucrarlos en la organización, sin limitarlo únicamente a una mentoría. Lo interesante son los proyectos y aportar en otros aspectos como ver los resultados finales al generar empleos.

11. ¿Que otro aliado se podría ser útil para el modelo?

Más que aliados, sería interesante revisar la posibilidad de ver el proyecto open source como alternativa para el aprendizaje, como hacer librerías y motivar a que la gente lo utilice

12. ¿Cómo se sostienen financieramente los proyectos open source?

Tienen donaciones continuas por medio de opciones web. Cuando ya se tiene un proyecto muy grande, las empresas lo patrocinan.

13. ¿Qué le mejoraría al modelo de manera general?

Más que mejoras, son aspectos a tener en cuenta como:

- Encontrar aliados con compañías en particular
- Crecer de manera orgánica para que otras empresas quieran participar
- Primero tener experiencia antes de escalar, en primera instancia centrar los esfuerzos en promoción y experiencia
- Hacerlo de manera justa para los estudiantes, en cuanto al retroactivo luego de conseguir empleo.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Grupo de interés:	Aliado clave
Objetivo de la entrevista:	Validar el punto de vista que tienen los psicólogos para brindar el apoyo de dar a conocer el mercado, el desarrollo de hojas de vida y dar seguimiento a los jóvenes que ingresen al programa. Por lo que se debe de confirmar si es mejor tenerlos como empleados a tiempo completo o por sesiones y ver la viabilidad.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Tener a los psicólogos como parte de la organización a tiempo completo puede ser más beneficioso que contratar por servicios para mantener el enlace y los procesos que os chicos necesitan.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Esta es una entrevista para evaluar diferentes aspectos de una fundación que tiene como propósito guiar y acompañar a jóvenes interesados en ingresar en el mundo de tecnología
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>1. ¿Qué condiciones debería de cumplir la fundación a la hora de buscar los psicólogos para las funciones de dar a conocer el mercado, apoyar el desarrollo de hojas de vida y dar seguimiento a los jóvenes que ingresen al programa?</p> <p>Un equipo base con experiencia en sector TI y experiencia en empresas nacionales e internacionales.</p> <p>Teniendo una permanencia</p> <p>Experiencia con el grupo de usuarios focos</p> <p>2. ¿Como consideras que debería ser la relación de la fundación y los psicólogos, a tiempo completo o por servicios?</p>	

El personal debe de hacer parte de la organización para poder llevar la trazabilidad correcta, mientras que las charlas si pueden ser dictadas por medio de un aliado

3. ¿Qué tan viable puede ser brindar hojas de vida o candidatos a empresas de reclutamiento de TI, considerando que se está hablando de una primera experiencia laboral?

Los headhunters son para perfiles muy altos o personas con experiencia, por lo que para perfiles con poca experiencia no es una buena opción, lo que se recomienda es crear programas específicos con las empresas, con el fin de saber cuáles son los alcances y las limitaciones de estos perfiles, es decir, alinear las expectativas y así habilitar a las empresas para este talento.

Se recomienda revisar las agencias gubernamentales y entrenamientos con empresas.

4. ¿Cuál es el público objetivo de las hojas de vida de juniors? (empresas locales o extranjeras)

Modelos de retos exponen a las personas a tener experiencias significativas, se recomienda tener en cuenta a alguien experto en temas de aprendizaje

5. ¿Como hacer atractivo a un candidato?

Se deben de tener en cuenta diversas cosas, como por ejemplo:

- Habilidades transferibles de otros campos: personas
- Habilidades blandas, que es en lo que se deben de enfocar los psicólogos
- Preparación para el mundo del trabajo: como explicar que hacer en caso de enfermedad, de ausencia, como abrir una cuenta en banco, deducciones, cotizaciones,

6. ¿Qué tan viable puede ser el programa?

El programa a simple vista se ve viable, es necesario ver el detalle, lo que se recomienda tener en cuenta son las siguientes variables:

- Segunda lengua -idioma
- Ajuste a lo que la industria busca
- Encontrarles un lugar – alianzas con empresas para entender las necesidades

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

- Educar a las empresas en los incentivos tributarios
- Analizar los costos ocultos de contratación y rotación para que la inversión sea atractiva para las empresas
- ROI que generan los colaboradores
- Evaluar el Sistema de conocimiento de las empresas
- Perfiles experimentados tiene más rotación
- Generalmente perfiles junior en este mercado solo están 18 meses, pero los perfiles con experiencia están en las empresas menos de un año

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Grupo de interés:	Experto de sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Validar el punto de vista que se tiene por medio de un experto de sostenibilidad para abarcar los temas ambientales y sociales en los que la fundación debe de tener en cuenta
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	A nivel ambiental no hay una acción requerida que afecte en si mismo el modelo de negocio, sin embargo desde el ámbito social hay diversa aristas que necesitan ser tratadas
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Esta es una entrevista para evaluar diferentes aspectos de una fundación que tiene como propósito guiar y acompañar a jóvenes interesados en ingresar en el mundo de tecnología
Preguntas a realizar: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué impacto ambiental tiene la empleabilidad de los jóvenes? Crear un protocolo de eficiencia energética y hacerlo de manera inteligente por medio de campañas. Además de tener en cuenta los refrigerios saludables para encuentro síncronos, apoyar comunidades locales de comercio justo.2. ¿Cómo se debería evaluar y gestionar el riesgo ambiental en caso de que la estrategia de negocio cambie? Los riesgos ambientales están en cada uno de los hogares de las personas, realmente la idea es tener en cuenta la concientización del momento histórico en el que nos encontramos, de nuevo la mejor medida es tener los planes de eficiencia energética.3. ¿Cuáles serían los costos ambientales, si se considera la política de “cero-papel” y todo sería únicamente virtual?	

Tener los procesos digitalizados para mantener la operación sin el uso de papel. Otro tema importante es incentivar las pausas activas para los trabajadores remotos

4. ¿Al centrar la atención en jóvenes con ciertos rangos de edad, que costos se tendrían a nivel social?

Siempre y cuando se abran posibilidades para que las personas tengan nuevas opciones, aportando nuevas opciones para los jóvenes y brindando oportunidades.

Hacer este proceso extensivo con alianzas estratégicas.

5. ¿Qué impacto social tendría el establecer porcentajes de salario para el momento en que los jóvenes consigan trabajo? ¿Debería de incrementar con las subas salariales de los jóvenes o únicamente con el IPC?

Dado el comportamiento del mercado, la idea de tener contribuciones por parte de los egresados es una muy buena opción, pero se recomienda siempre tener como primera opción la posibilidad de retribuir por medio de tutorías o charlas motivacionales, lo que finalmente también puede ayudar a disminuir la nómina.

6. ¿Cómo se podría promover la colaboración con partes interesadas, como organizaciones comunitarias, en el marco?

Primero que nada, serían las alianzas con entidades que formen a los jóvenes en las habilidades básicas para aplicar al programa. Otra buena opción es tener alianzas por medio de redes sociales y empresas privadas.

7. ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta acerca de transparencia y rendición de cuentas en el modelo en términos de sostenibilidad?

Informes de gestión, el protocolo de eficiencia energética, esto es importante para generar confianza a los participantes de las alianzas en el modelo de colaboración

8. ¿Qué indicadores de desempeño ambiental y social se podrían utilizar para medir el impacto del modelo?

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Hay muchos estándares, uno de ellos es “programa de empresas BIC” que evalúan a la empresa desde varias perspectivas, se recomienda evaluar otros modelos que se tengan particularmente para las empresas de tecnología.

9. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en términos de sostenibilidad

Tener en cuenta el alcance, parir las posibilidades a más personas, más que nada a comunidades que no ven este tipo de iniciativas.

10. ¿Como sería el mejor acercamiento a las comunidades?

- A través de alianzas como centros de tecnología como lugares donde los jóvenes puedan acceder a equipos de cómputo.
- Otro enfoque que se recomienda es proveer la opción de que la comunidad participe en la solución de sus propias problemáticas, de manera que se logre tener un mayor interés.
- Revisar antecedentes de las comunidades y crear en la comunidad un sentido de pertinencia para hacer parte de los proyectos.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Anexo D. Resumen de simulación financiera

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

[VOLVER AL MENÚ](#)

TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO

20.00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION ANO 0	2024	2025	2026	2027	2028
	-\$27,530,200.00	\$8,115,675.78	\$10,203,756.78	\$17,204,267.32	\$27,451,442.96	\$38,113,457.44

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = **\$ 24,830,465.41**

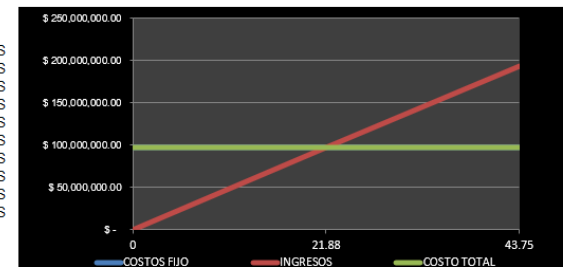
TASA INTERNA DE RETORNO = **46.23%**

PERIODO DE RECUPERACIÓN: **2.63 AÑOS**

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE POTO O SERVICIO
Servicio de asesorías	\$ (250,000.00)	0%	\$ -	- UNIDADES
Donaciones de empresas privadas	\$ 4,000,000.00	24%	\$ 973,913.04	5.33 UNIDADES
Bonos del gobierno	\$ 15,000,000.00	13%	\$ 1,956,521.74	2.85 UNIDADES
Comisiones de los egresados	\$ 2,400,000.00	63%	\$ 1,502,608.70	13.70 UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES

21.88 UNIDADES



[VOLVER AL MENÚ](#)

TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO = **\$ 4,433,043.48**

PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP = **21.88 UNIDADES**

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MINIMAS EN TOTAL SIN IVA) = **\$ 96,980,000.00**

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DIRIGIDA A JÓVENES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Anexo E. Simulación financiera completa



SIMULADOR%20%20
FINANCIERO%20SIMP