



**Viabilidad de negocio de una aplicación para búsqueda de empleo en
Colombia a través del licenciamiento de tecnología**

**Vicente Emilio Cálad Rendón
Zaret Lucía Forero Tayo**

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
MBA
Bogotá D.C., Colombia
2021

**Viabilidad de negocio de una aplicación para búsqueda de empleo en
Colombia a través del licenciamiento de tecnología**

Vicente Emilio Cálad Rendón
Zaret Lucía Forero Tayo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister Business Administration

Director (a):
Mauricio Sabogal Salamanca

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
MBA
Bogotá D.C., Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 18 - Abr – 2021

A mi suegro (QEPD), quien fue el que me desafió a retomar la academia para aprender, desaprender y reaprender. Gracias William Londoño Bolívar “Londín”.

Vicente Emilio Cálad Rendón.

A mi madre Martha Lucía Tayo Velandia y mis abuelos Matilde Velandia y Carlos Tayo, por inculcarme valores y forjarme como la persona que soy en la actualidad y por enseñarme que el trabajo constante trae frutos.

Zaret Lucía Forero Tayo.

“No hay ningún secreto para el éxito. Es el resultado de la preparación, el trabajo y aprender del fracaso”.

Colin Powell

Agradecimientos

La gratitud es una actitud que nace de la humildad, por lo tanto, queremos agradecer a la Universidad EAN por brindarnos la oportunidad de hacer parte del primer grupo de Consultoría Internacional, a Mauricio Sabogal Salamanca por su iniciativa con este proyecto, sus consejos fueron de gran valía, su apoyo incondicional y su tiempo. A Bryant Dulin CEO y fundador de Kobeyo, quien permitió que su empresa fuera acompañada y brindó las herramientas necesarias para culminar tanto la consultoría como el presente trabajo de grado.

Queremos agradecerlos individual y mutuamente Zaret a Vicente y Vicente a Zaret por la enorme inversión en tiempo y paciencia, al haber no solo desarrollado este trabajo de grado, sino otras variadas actividades académicas. Por nuestra comprensión, altura, profesionalismo y exigencia con que desarrollamos cada tema al que nos enfrentamos en esta, la maestría virtual número uno (1) en Colombia.

Resumen

Kobeyo es una aplicación licenciada que cumple con la función de conectar empleados y empleadores de manera personalizada, en donde se tienen en cuenta principalmente horarios, habilidades, salarios y también el tiempo disponible para laborar; satisfaciendo así las necesidades y los intereses particulares de cada una de las partes involucradas (Kobeyo, 2020). El presente documento expondrá la viabilidad de negocio de la implementación de la aplicación en Colombia a través del licenciamiento de tecnología, por lo tanto, se realizará una evaluación de la situación actual del país enfocada en las industrias determinadas como también en las ciudades y áreas metropolitanas donde se concentran el mayor número de industrias que se mencionan a continuación; con ello también determinar la oportunidad de crecimiento y expansión de negocio que tiene Kobeyo, ofreciendo nuevas alternativas a la población de desempeñar sus funciones de acuerdo con sus habilidades y sub habilidades que puedan ser utilizadas en sectores industriales específicos seleccionados en donde se enfocará la aplicación: comercio y reparación de vehículos; industria manufacturera y alojamiento y servicios de comida.

Palabras Clave: Aplicación, Kobeyo, viabilidad de negocio, Colombia, sectores industriales, empleados.

Abstract

Kobeyo is a licensed application that complies the personalized function of connecting employees and employers according to schedules, skills, and salaries, and where the availability of work time is also taken into account; thus, satisfying the needs and particular interests of each of the parties involved (Kobeyo, 2020). This document will explain the business viability of the application in Colombia through the licensing of technology, therefore, an evaluation of the current situation of the country will be carried out, focused on selected industries and on cities and metropolitan areas where those industries are localized and mentioned in the following information. This tool also determines the opportunity for growth and business expansion that Kobeyo has, offering new alternatives to the population to perform their functions according to their skills and sub-skills that can be used in specific and selected industrial sectors where the application will be used: trade and repair of vehicles; manufacturing, industry and accommodation and food services.

Key Words: Application, Kobeyo, business viability, Colombia, industrial sectors, and employees.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE TABLAS	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1. ANTECEDENTES.....	19
4.2. ACCESO A TELEFONÍA CELULAR EN COLOMBIA.....	22
4.3. SOFTWARE	24
4.4. DERECHOS DE AUTOR O <i>COPYRIGHT</i> (DEL DERECHO ANGLOSAJÓN).....	25
4.5. MARCA	26
4.6. PATENTE	26
4.7. EMPRENDIMIENTO.....	27
4.8. ECONOMÍA NARANJA.....	28
4.8.1. ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE EMPLEO, INCLUYE ENTRE OTRAS:	28
4.8.2. ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE EMPLEO TEMPORAL, INCLUYE ENTRE OTRAS:.....	28
4.9. LABORAL.....	29
4.10. LICENCIAMIENTO.....	29
4.11. DERECHOS DE LOS USUARIOS	30
4.12. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO	31
4.13. DEFINICIONES FINANCIERAS.....	33
4.14. CONCEPTOS ECONÓMICOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS	37
5. MARCO INSTITUCIONAL	39
5.1. MISIÓN:	39
5.2. VISIÓN:	39
5.3. VALORES KIBEYO:	39
5.4. RESEÑA HISTÓRICA	40
5.5. MERCADO	40
6. DISEÑO METODOLÓGICO	45
6.1. PROYECCIÓN FINANCIERA	47

6.2. ENCUESTAS AL SECTOR LABORAL.....	50
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	51
7.1. MODELO DE NEGOCIO ESTADOS UNIDOS.....	51
7.2. HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO.....	53
7.3. ANÁLISIS DE DATOS- ENCUESTAS AL SECTOR LABORAL	54
7.4. CONSIDERACIONES, BASES Y SOPORTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROYECCIÓN FINANCIERA.....	56
8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	75
8.1. MODELO DE NEGOCIO PROPUESTA PARA COLOMBIA.	76
FUENTE: AUTORÍA PROPIA BASADA EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA. (2020).	76
8.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA KOBEO.....	83
8.3. ASPECTOS LEGALES	86
8.4. MODELO FINANCIERO	88
8.5. INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN	95
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	96
9.1. RECOMENDACIONES	96
9.2. CONCLUSIONES.....	97
10. REFERENCIAS.....	101
A. ANEXO. PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR VIABILIDAD COMERCIAL, FINANCIERA Y LEGAL DE APLICACIÓN KOBEO EN COLOMBIA.	107
B. ANEXO. PREGUNTAS Y ACTIVIDADES REALIZADAS AL EMPRENDEDOR Y FUNDADOR DE LA APLICACIÓN A LICENCIAR EN COLOMBIA, BRYANT DULIN EL 17 DE FEBRERO, 2021.	109
C. ANEXO. PREGUNTAS FRENTE A LA ACTUALIZACIÓN DE LA NUEVA LEY DE EMPRENDIMIENTO	111
D. ANEXO. ENTREVISTA DE OPORTUNIDADES PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERFILES PARA EMPRESAS	112
ANEXO E. PROYECCIÓN FINANCIERA. (VER EXCEL ADJUNTO)	114

Lista de figuras

Pág.

Figura 1 Proporción de Población ocupada informal Total 13 y 23 ciudades y áreas metropolitanas. Trimestre móvil septiembre- noviembre (2014-2020).	20
Figura 2 Evolución de suscriptores de telefonía celular entre 2014 y 2019.....	23
Figura 3 Participación de Mercado de los competidores	44
Figura 4 Presentación de la proyección Financiera.....	49
Figura 5 Modelo de negocio aplicación Kobeyo en Estados Unidos.	52
Figura 6 Tendencias de empleabilidad de los sectores económicos seleccionados	54
Figura 7 Subsectores con mayor empleabilidad en Colombia para el año 2019.	55
Figura 8 Determinación precio por fee	60
Figura 9 Determinación de participación del mercado para el cálculo del ingreso por fee	61
Figura 10 Otros supuestos requeridos para la proyección	62
Figura 11 Cálculo punto de equilibrio por fee	63
Figura 12 Investigación que se realizó de acuerdo con elempleo.com para determinar el salario base del PPU parte A.	64
Figura 13 Investigación que se realizó de acuerdo con elempleo.com para determinar el salario base del PPU parte B.	65
Figura 14 Cálculo ingreso PPU	65
Figura 15 Cálculo gastos, administración y ventas por fee.	66
Figura 16 Opciones para cálculo de proyecciones para otros periodos por fee.	68
Figura 17 Modelo de negocio propuesto para Colombia.	76
Figura 18 Estructura del ecosistema de financiación	80
Figura 19 Fuentes de Financiación y emprendimiento	81
Figura 20 Employee persona cargo asistente	84
Figura 21 Employee Persona Gerente Comercial	84
Figura 22 Employee Persona Gerente Administrativo.....	85
Figura 23 Employee Persona Vendedor.....	85
Figura 24 Número de compañías según sector definido	92

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1 Número de personas registradas en elempleo.com de acuerdo con género y edad.	42
Tabla 2 Rangos salariales en elempleo.com	42
Tabla 3 Participación de Mercado de los competidores.....	43
Tabla 4 Base plan de mercadeo	57
Tabla 5 Comparación variables elempleo.com vs Kobeyo	58
Tabla 6 Cálculo de valor salario ejecutivos de ventas	67
Tabla 7 Proyección gastos primer año.....	69
Tabla 9 Balance base	69
Tabla 10 Estado de resultados proyectado.....	70
Tabla 11 Balance proyectado	72
Tabla 12 Indicadores Financieros	73
Tabla 13 Flujo de caja y valor presente neto	74

1. Introducción

Kobeyo es una aplicación estadounidense que utiliza un algoritmo para conectar personas que buscan empleo y empresas de todos los tamaños en industrias seleccionadas: comercio y reparación de vehículos, industria manufacturera, alojamiento y servicios de comida; basándose en los intereses que tienen cada una de las partes y satisfacer sus necesidades (Kobeyo, 2020). Dentro del presente documento se realizará un plan de negocio que determinará la viabilidad legal y financiera, así como el modelo de negocio de operación en Colombia, también, se contemplarán todos los elementos fundamentales a considerar para hacer factible la implementación del proyecto en Colombia a través del licenciamiento de tecnología.

El desempleo es uno de los problemas más apremiantes, no solamente para Colombia, sino para muchos países de Latinoamérica. La reducción de la demanda agregada debido a la disminución de los ingresos de la población, la baja capacidad de compra y como una de las consecuencias, el aumento de los niveles de pobreza que se terminan convirtiendo también en un tema de salud pública y de inseguridad (Vallejo, 2020).

En Colombia, una de las problemáticas principales que se evidencia es que el desempleo se ha incrementado en los últimos años con una acentuación notoria en el transcurso de la pandemia, con un indicador que alcanzó el 19,8% en julio de 2020, comparado con un 10,4% del mismo mes para el 2019 (El Nuevo Siglo, 2020). Así las cosas, es muy común que a una persona le sea difícil encontrar formas de desempeñar una labor que vaya acorde a sus conocimientos y habilidades adquiridas en su experiencia laboral; es por ello por lo que, se encuentran candidatos que en su gran mayoría se ven forzados a desempeñar actividades para las cuales no cuentan con preparación académica, mental o física; optando así por realizar una actividad de menores requerimientos, de jornada reducida, esperando así mejores opciones de empleabilidad (Reccio, 1997). A lo anteriormente mencionado se le conoce como subempleo.

Una de las propuestas para mitigar la problemática expuesta, es la adaptación de la sociedad a la revolución 4.0 y con esto, la creación de varias plataformas de búsqueda de empleo, liderando la atención de los interesados en aplicaciones y páginas web como: CompuTrabajo, Elempleo.com, Indeed, LinkedIn, Jobandtalent, entre otras (La República, 2019); las cuales ofrecen la oportunidad de digitalizar la hoja de vida y aplicar a varias organizaciones que se ajusten con su perfil ocupacional.

Kobeyo, es una aplicación que cumple con la funcionalidad de conectar a los empleados y empleadores de forma efectiva donde se cuenta con variables como: especialidades, subespecialidades, experiencia, ubicación, intereses, horario, jornadas, tipo de trabajo y remuneración (Kobeyo, 2020); que también busca funcionar en Colombia por medio de licenciamiento; una acción que traería consigo grandes beneficios, ya que hace un avance en la metodología que funciona actualmente e introduce al mercado colombiano una plataforma con características específicas como las mencionadas anteriormente. La aplicación se convierte así en una opción que solventa necesidades de ingresos adicionales para los candidatos, así como una vía para los empleadores que ofertan en las áreas de mayor influencia en el país y en las industrias ya mencionadas. El objeto principal de realizar esta investigación es determinar la viabilidad de entrada en funcionamiento de Kobeyo en Colombia.

Así las cosas, se debe contemplar un plan de negocio que establezca la viabilidad legal, financiera y administrativa para implementar una aplicación móvil estadounidense en el mercado colombiano con los fines ya descritos y un conocimiento exhaustivo del mercado lo cual determinará la perspectiva del desarrollo del negocio en el país, así como el modelo de negocio para el funcionamiento de la herramienta que indicará si el plan requiere una formulación y como deberá ejecutarse para lograr el éxito de la entrada en operación de la aplicación móvil (Osterwalder A. &., 2016). Para efectos de viabilidad del proyecto, se tienen: análisis teórico del entorno, análisis de la empresa, metodología, diagnóstico, propuesta de modelo de negocio, análisis legal y los estudios

financieros según los valores estimados y desarrollados durante el presente trabajo.

Para desarrollar la idea de negocio, se inicia con el establecimiento de objetivos, la justificación, el marco de referencia que contiene entre otros, los antecedentes, el software, así como temas legales de derechos de autor, marca, patentes, laboral, licenciamiento y los derechos de usuario; son también de resaltar dentro de este marco temas como el emprendimiento, la viabilidad de ingresar Kobeyo como economía naranja, los tipos de modelo de negocio y los conceptos económicos generales para una empresa de servicios.

En cuanto al marco institucional, se consideran los temas relacionados con la misión, la visión, los valores, la reseña histórica de la organización y la información de mercado. Con respecto al diseño metodológico se realizan las evaluaciones relacionadas con los temas financieros y los resultados de las encuestas del mercado laboral en los sectores investigados; seguidamente se continúa con el diagnóstico organizacional planteando el modelo de negocio de funcionamiento de Kobeyo Estados Unidos el cual se ve reflejado para el caso colombiano en el plan de intervención junto con una proyección financiera, utilizando dos modelos de negocio, el primero con base en una suscripción anual para aquellas empresas definidas como medianas y grandes, y el segundo con base en un pago por uso (En inglés: *Pay per use*) y se encontrará referido en este trabajo de grado como PPU.

Finalmente, se plantean las recomendaciones y conclusiones con base en los hallazgos de la investigación que en algunas partes se encuentran soportados en los trabajos alternos presentados por los demás maestrantes del MBA en sus apartes: mercadeo, análisis de mercado y plan de sostenibilidad del caso Kobeyo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios y determinar la viabilidad para la entrada en funcionamiento de una aplicación que conecte empleados y empleadores en las industrias determinadas en las ciudades principales y algunas áreas metropolitanas de Colombia a través del licenciamiento de tecnología.

2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar una investigación que involucre los aspectos jurídico, legal y financiero para viabilizar la entrada en operación de una aplicación móvil para unir oferentes con demandantes de actividades técnicas y profesionales en las industrias seleccionadas.
- Determinar a partir un modelo de negocio las viabilidades administrativas, legales y financieras para el uso de una aplicación móvil en Colombia.
- Establecer el modelo de negocio en donde se identifique la propuesta de valor y los obstáculos que presente el proyecto a nivel legal y tributario.
- Proyectar la operación en el mediano plazo, e identificar la viabilidad económica del plan de negocios mediante la aplicación de herramientas financieras.
- Proponer un set de indicadores propios para la medición de los diferentes aspectos financieros que tengan que ver con la administración de una aplicación en Colombia.

3. Justificación

Se realiza la evaluación de la puesta en marcha de la aplicación Kobeyo en Colombia y se analizan los factores diferenciales existentes en el mercado americano y qué aportan dentro de la cultura colombiana; considerándose una fortaleza de las herramientas existentes que el algoritmo de la aplicación accede a caracterizar en mayor detalle las competencias, especialidades y subespecialidades que el oferente de trabajo necesita para el cumplimiento de sus necesidades, teniendo en cuenta variables adicionales y hasta cierto punto tradicionales como lo son los horarios y la remuneración (Kobeyo, 2020).

También, permite a las personas cuyo interés es incrementar sus ingresos, destacar frente a otras posibles ofertas con el registro de su experiencia, sus habilidades, sus competencias, capacitaciones e intereses de aprendizaje, dando así una mayor visualización al detalle de un ofertante que tenga en cuenta todas las destrezas que puede tener un oferente (Ibídem).

El inicio de operación de una empresa tiene su punto de partida en la ideación que se plantea el visionario, iniciándose desde ese momento, un proceso de análisis y planificación, que llevará a determinar la viabilidad del proyecto y la configuración futura de la empresa (Zorita, 2015). Planificar es definir los recursos necesarios para hacerlo. Es el estudio del escenario donde competirá la nueva empresa, la elección de los objetivos y el diseño de las estrategias. Significa anticipar el escenario con el tiempo razonablemente suficiente como para que se posea capacidad de respuesta. La falta de un plan de negocio y estudio de su viabilidad se constituye en un peligroso factor de costes que puede provocar el fracaso de una empresa, ya que produce inadecuados manejos de dinero, de tiempo y de oportunidades. Por el contrario, una correcta planificación, permite evaluar la probabilidad de éxito, reduce la incertidumbre y el riesgo (Ibídem).

Actualmente dentro del mercado nacional se logra encontrar competencia ya posicionada que realizan funciones similares a la que ofrece Kobeyo, dentro de las

cuales se pueden encontrar: Elempleo.com; Computrabajo, LinkedIn, Indeedjobs y Torre. Estas aplicaciones cuentan con un grado de prestigio que ha sido ganado a través de la experiencia que ofrece cada una de sus plataformas, sin embargo, es de mencionarse que cada una de ellas realizan una propuesta diferente lo que facilitará la penetración de mercado (La República, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, se espera que Kobeyo entre en operación con sectores especializados, lo que le abrirá la puerta a un nicho de mercado específico y un público correspondiente a ofertantes y oferentes que laboren en: comercio y reparación de vehículos, industria manufacturera o en alojamiento y servicios de comida (Kobeyo, 2020); lo que facilitará en un inicio un buen impacto empresarial en el campo de las aplicaciones de empleo.

Dentro de la investigación se contempla un análisis financiero, análisis legal y el modelo de negocio del inicio de operaciones de Kobeyo en Colombia; junto a la evaluación organizacional.

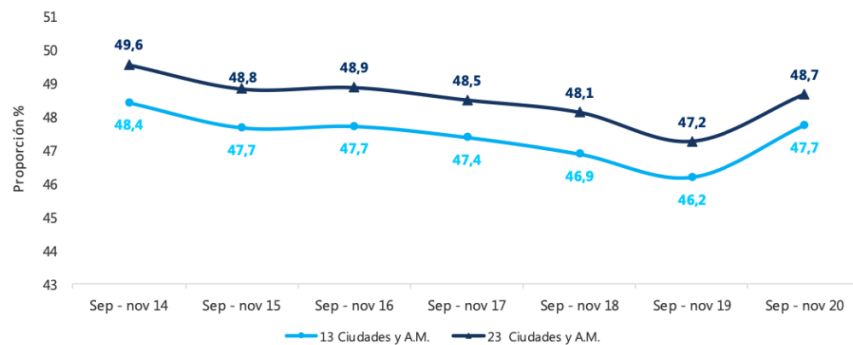
4. Marco de referencia

4.1. Antecedentes

Tal y como se ha mencionado a través del documento, Colombia cuenta con un proceso en el que se ha deteriorado la obtención de un trabajo por parte de la población económicamente activa (PEA), lo cual simultáneamente se cruza con la disponibilidad de empleabilidad, debido a que no existe un ajuste entre perfil del cargo y perfil del candidato, quizás por desconocimiento y la poca interacción entre unos y otros, las condiciones se mantienen invariables.

A la fecha de elaboración de este documento, se evidencia que hay profesionales pidiendo trabajo en los semáforos (Semana, 2021). Complementando lo mencionado, Colombia como país miembro de OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), es el que registra el mayor índice de desempleo con un 14,6%. El director del DANE (Departamento Nacional de Estadística), para diciembre del 2020 indica que el porcentaje registrado para este mismo indicador corresponde al 15,9% (DANE, 2020) y con tendencia a incrementarse, registrando al cierre de enero del 2021 un 21,2% (El Tiempo, 2021). La situación se torna compleja cuando el DANE, organización encargada de las estadísticas en Colombia, presenta indicadores de informalidad laboral que corresponden al 47,7% en las principales 13 ciudades del país (Portafolio, 2021).

Figura 1 Proporción de Población ocupada informal Total 13 y 23 ciudades y áreas metropolitanas. Trimestre móvil septiembre- noviembre (2014-2020).



Fuente: (DANE, 2020). Encuesta integrada de hogares.

Así las cosas, el resultado de los desempleados y trabajadores informales asciende al 63,6% de la población económicamente activa, la cual representa cerca de 24'714.000 personas (Banco de la República, 2021).

Como se evidencia hasta el momento, con respecto a las estadísticas, es que cada una de las organizaciones mencionadas cuenta con sus parámetros, el uso y peso de las variables utilizadas, lo cual, para cualquier investigador va a resultar complejo los niveles de precisión de los resultados de los trabajos. De igual forma, se tienen en cuenta los números y los indicadores para ponderar el potencial de la aplicación y que facilite la interacción entre ofertantes y oferentes en los sectores ya definidos.

Resulta importante definir los tipos de subempleo que existen:

Subempleo subjetivo: cuando un trabajador manifiesta el deseo de mejorar sus ingresos por medio de la ejecución de labores acorde a sus habilidades (Ferrari, 2019).

Subempleo objetivo: Es cuando una persona desea mejorar sus ingresos ejecutando labores propias de sus competencias personales adicionando una gestión para materializar sus aspiraciones y efectuar un cambio (Ibídem).

Otro de los panoramas que se contempla es el desempleo en la población juvenil, quienes también cuentan con habilidades duras y diversas habilidades blandas desarrolladas, sumado a la variedad de títulos, diplomas y certificados, resultado de un alto nivel de educación superior; sin embargo, actualmente se pueden encontrar ofertas de empleo que ofrecen posiciones en donde no se requieren competencias destacadas, ni tampoco un gran conocimiento académico (Castillo, 2019); A la luz de lo argumentado, muchos jóvenes optan por tomar un empleo cuyo único fin sea sólo adquirir experiencia, satisfaciendo así las necesidades del empleador de ocupar una vacante para incrementar su producción.

Una de las propuestas para mitigar las problemáticas expuestas a lo largo del documento, es la adaptación de la sociedad a la revolución 4.0 y con esto, la creación de varias plataformas de búsqueda de empleo, liderando la atención de los interesados aplicaciones y páginas web como: CompuTrabajo, Elempleo.com, Indeed, LinkedIn, Jobandtalent, entre otras (La República, 2019); las cuales ofrecen la oportunidad de digitalizar la hoja de vida y aplicar a varias empresas que se ajusten con su perfil ocupacional.

Otra de las propuestas, es la flexibilización laboral, la cual está contemplada dentro de la aplicación Kobeyo, para Colombia se inicia en 1990 con el cambio de modelo económico, cuando al reformarse la legislación laboral: Ley 50 de 1990 (Cámara de Comercio de Bogotá, 1990), en donde se modifican los regímenes de cesantías y despido, creando los fondos administradores de pensiones y cesantías, así como el despido de un trabajador a cambio de una indemnización. Lo anterior, hasta llegar a los días en que se está construyendo este documento, cuando ya se ha reglamentado el trabajo por horas en Colombia. El Decreto 1174 del 27 de agosto de 2020 originado en el Ministerio del Trabajo, permitirá abrir las puertas para que 12 o 13 millones de personas que se encuentran calificados como población económicamente activa, tenga la posibilidad de cotizar en los regímenes de seguridad social, pensiones y cesantías (Ministerio de Trabajo, 2020).

Se torna relevante realizar una evaluación actual de las tecnologías de comunicación en Colombia con el fin de determinar las oportunidades que Kobeyo como aplicación tendría desempeñándose dentro del territorio nacional. De acuerdo con las últimas estadísticas, se encuentra que: *“en el 95,2% de los hogares al menos una persona tiene un teléfono celular y al término del primer trimestre del 2019, Colombia alcanza los 6.8 millones de accesos a internet fijo y 28.3 millones de accesos a internet móvil”* (MinTic, 2019). Teniendo en cuenta estas estadísticas y de acuerdo con Manpower Group Solutions, firma especializada en reclutamiento de talentos, quienes realizaron un estudio acerca de las preferencias en tecnologías de los colombianos, en donde se encontró que el 70% de la población encuestada se postula a empleos a través de aplicaciones móviles, ya que facilita realizar el proceso desde cualquier lugar y en cualquier momento de forma rápida y segura (Portafolio, 2018), abriendo la posibilidad de encontrar maneras de generar mayores ingresos por medio de plataformas digitales.

Según el Progressive Policy Institute, en el contexto de economía digital, se encuentra que las empresas de aplicaciones móviles también cuentan con puestos de trabajo e ingresos relacionados con su gestión, por lo tanto, generan una cifra superior a los 83.000 empleos en Colombia (Enter.co, 2016).

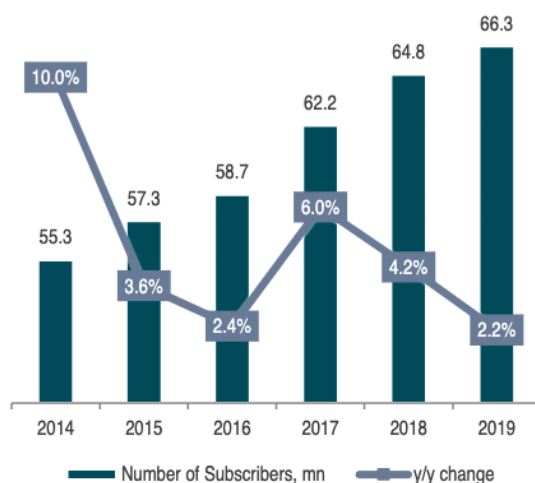
El problema se sintetiza en que, al momento de reglamentarse la norma a principios de febrero de 2021, se calculaba según el ministro de Trabajo Ángel Custodio Cabrera Báez, entre 12 y 13 millones de personas sin participar en regímenes de salud, cesantías y pensiones, lo cual se complejiza con el ingreso de un número de inmigrantes venezolanos que se van a regularizar en Colombia (BBC, 2021).

4.2. Acceso a telefonía celular en Colombia

Colombia cuenta con 66,3 millones de suscriptores de líneas celulares, incluso superando la cifra de habitantes; resulta un recurso indispensable para conseguir interacción e interoperabilidad de la aplicación de empleo Kobeyo con las dos partes interesadas en el proceso (EMISPro, 2020). Si se toma el dato del Banco de

la República (Banco de la República, 2021) se indica que Colombia cuenta con 49'663.000 habitantes al finalizar el 2020. El indicador correspondería a 1,3 líneas de telefonía móvil por cada habitante en el país, lo cual no dista de lo descrito en la parte superior del párrafo (EMISPro, 2020) cuyo resultado es de 1,342 líneas celulares por habitantes con crecimientos esperados del 5,1% para el cierre del 2021; un 3,5% para el 2022; un 2,8% para el año 2023 y finalmente un 2,2% para el año 2024 (Banco de la República, 2021).

Figura 2 Evolución de suscriptores de telefonía celular entre 2014 y 2019.



Fuente: (Banco de la República, 2021)

Otros temas que se tienen en cuenta en la investigación es la normatividad referente a aspectos relacionados con software, propiedad intelectual, marca, patentes y así mismo la legislación correspondiente a emprendimiento, economía naranja, aspectos laborales y licenciamiento.

Debido a lo anterior, se inicia con el Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicaciones (MinTIC), el cual fue creado en Colombia con la ley 1341 de 2009 (MinTIC, 2009), *“por medio de la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las TIC, también, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones”* (Secretaría del

Senado, 2020). Esta normatividad se ha actualizado y corresponde al Diario Oficial 51544 del 31 de diciembre del 2020.

4.3. Software

La Decisión 351 de 1993, también llamado Acuerdo de Cartagena define el software como la *“expresión de un conjunto de instrucciones mediante palabras, códigos, planes o en cualquier otra forma que, al ser incorporadas en un dispositivo de lectura automatizada, es capaz de elaborar informaciones, ejecute determinada tarea u obtenga determinado resultado”* (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 1993).

Otro concepto reconocido de software y que da mayor claridad a la definición es: se conoce como todos aquellos programas de ordenador, bases de datos, documentaciones e interfaces de usuario que ejercen alguna función específica dentro de un aparato electrónico (Altmark, 2012)

De allí salen las aplicaciones, siendo la de Kobeyo una de ellas, también conocido en idioma inglés como: *Application Software*, las cuales son programaciones informáticas que le proporcionan a un usuario el uso de diferentes funcionalidades que un sistema operativo por sí solo no consigue realizar. Es así como las aplicaciones están por aparte del sistema operativo, resolviendo problemas y necesidades propias de los usuarios (Carstens, 1994); (Altmark, 2012).

Las aplicaciones tienen una gran variedad de enfoques dentro de los que se pueden encontrar: mejorar la productividad personal, de entretenimiento, de educación, financieras, entre otras. Es por ello por lo que el desarrollar e implementar una aplicación se puede convertir en un negocio rentable tanto para quienes la diseñan como para quienes la distribuyen (Cuello. J & Vittone, 2013).

El software entonces se encuentra protegido mediante los derechos de autor, también conocido como copyright, por un lado, y por el otro están las patentes, tanto para los códigos fuente, como para el código objeto (White, 2003). Kobeyo

se trata de un *software as a service* conocido en el argot de las tecnologías de la información y la comunicación como SaaS por sus siglas en inglés (Rustad, 2019).

4.4. Derechos de Autor o Copyright (del derecho anglosajón)

Con relación a los derechos de autor, estos son los que se otorgan a los autores de trabajos originales de obras artísticas, literarias, musicales, dramáticas y científicas que pueden ser divulgadas por cualquier medio o forma conocido o por conocer (Congreso de la República de Colombia, 1982), cabe destacar que para el caso del software no se garantiza una protección real de la estructura básica del código, pero si la forma general de cómo está escrito.

Es así como desde la comunidad internacional se ha dimensionado la importancia estratégica para el desarrollo económico, social y cultural de los países. Desde la invención de la imprenta, hasta tiempos recientes con los equipos electrónicos y la internet, construyéndose en un escenario de constante evolución del derecho de autor, para ocuparse de entregar la debida protección a los titulares de las obras y producciones del intelecto.

El primer intento para la propiedad intelectual nace en 1883 con el Convenio de Paris, el cual entró en vigor en 1884 para 14 países miembros. Seguidamente se da el Convenio de Berna de 1886 con varias renegociaciones, donde finalmente se dejan libre a los países a mejorar la protección a los derechos de autor.

En cuanto a los derechos de autor, se debe mencionar que para el siglo pasado fue reconocido como un derecho humano, esto se proclamó en la Asamblea General de las Naciones Unidas en Francia en 1948 (Bernate, 2011), de esta manera trasciende las fronteras nacionales (Rengifo, 1997) y por tal razón se han creado las disposiciones que vinculan y permiten tutelar los derechos sobre las creaciones humanas.

4.5. Marca

Denominada en la literatura como “Materia objeto de protección”, y puede estar constituida por una marca de fábrica o de comercio, que incluye cualquier signo o combinación de signos con la capacidad de distinguir los bienes o servicios de una empresa a otras, el Acuerdo sobre los ADPIC (Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio) y los instrumentos internacionales a los que hace referencia.

Para desarrollar el tema de “marca” resulta importante considerar aspectos como el Convenio de Paris (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 1883), donde, entre otros aspectos se identifican los motivos que contravienen o no las disposiciones de ese convenio en cuanto a los registros de una marca de fábrica o de comercio. Es también de considerar los elementos de donde se originan eventuales controversias con respecto a la marca a la luz de TRIPS por sus siglas en inglés *Trademark and Intellectual Property Statutes*

Para el caso específico de Colombia se han de considerar las disposiciones de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), *“que basados en las revisiones de Bruselas del 14 de diciembre de 1900, en Washington el 2 de junio de 1911, La Haya el 6 de noviembre de 1925, Londres el 2 de junio de 1934, Lisboa el 31 de octubre de 1958, Estocolmo el 14 de julio de 1967 y enmendado el 28 de septiembre de 1979, también aporta en relación con la materia objeto de protección”* (DIAN, 2007).

Lo anterior permite entonces *“introducir, comercializar, publicitar, importar, exportar, almacenar, transportar, vender o prestar los productos o servicios identificados con la marca en el mercado”* (Superintendencia de Industria y Comercio, 2008).

4.6. Patente

Una patente se considera como una garantía, con característica de exclusividad para diferentes derechos, que otorga el gobierno a las invenciones que cumplan

con requisitos tales como la no obviedad, novedad y que tenga aplicación industrial (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020).

El titular en contraposición a esos derechos debe revelar o dar a conocer su invento, garantizándose de esa manera el titular al derecho de exclusividad, prohibiendo a terceros su uso, reproducción o venta del invento patentado, por un periodo de tiempo determinado. (Carstens, 1994).

La aplicación Kobeyo al considerarse como una invención, se ha de demostrar que es una creación original, no conocida anteriormente, que satisface un problema para quienes necesitan un trabajador con ciertas condiciones, y quienes necesitan un trabajo cuyas condiciones sean satisfechas. Esta invención requiere contar con los requisitos de nivel inventivo, novedad y de aplicación industrial (Bellantuono, 2016).

Así mismo, se evidenciará que cumple con el otro requisito que es la novedad, que no ha existido antes, y se ha de cumplir con divulgación requerida y hacerlo patentable. Por último, la aplicación involucra en principio industrias de los sectores ya mencionados (Venta y reparación de vehículos, industria manufacturera, alimentación y hotelería), que, al ser usada, será aprovechada en el desarrollo industrial (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2003).

4.7. Emprendimiento

Es importante conocer la viabilidad para canalizar y aprovechar las oportunidades de emprender en Colombia. Para el efecto el último día del año inmediatamente anterior, fue promulgada la Ley 2069, mediante la cual se impulsa el emprendimiento en el país, cuyas principales motivaciones se encuentran en la facilitación del nacimiento y crecimiento de nuevas empresas, así como la generación de empleo, la recuperación de la economía y la construcción de la Nación Emprendedora (Congreso de la República de Colombia, 2020).

La nueva ley de emprendimiento se fortalece de diferentes maneras, siendo las que impactan mayormente la viabilidad del proyecto como la ampliación regional a través de la estrategia CEmprende y los fondos territoriales, priorizando los emprendimientos sociales, al considerarse la generación de ingresos para personas desempleadas o en situación de subempleo, facilitando con fuentes de financiamiento distintas a las tradicionales tales como ángeles inversionistas, microfinanciación, sociedades Fintech, seguros para emprendedores y otros mecanismos de financiación innovadores, tarifas diferenciadas y simplificación, así como compras públicas (Innpulsa, 2020).

4.8. Economía Naranja

Se realizan diferentes análisis para ajustar el objeto social de la eventual sociedad en Colombia, quien será la licenciataria de la aplicación, dentro de la CIIU (clasificación industrial internacional uniforme), pues la normatividad colombiana ha definido según esa clasificación qué emprendimientos clasificarán dentro de esta economía naranja y cuáles no, en la búsqueda de identificación del CIIU, se encuentra que es posible clasificarse de la siguiente manera:

4.8.1. Actividades de agencias de empleo, incluye entre otras:

- *“La actualización de listas de vacantes y la remisión o colocación de candidatos a empleos, cuando las personas remitidas o colocadas no son empleados de las agencias de empleo” (Sociedad de Activos Especiales, 2018)*
- La búsqueda, selección y ubicación de personal, incluyendo personal ejecutivo.
- Las agencias de ubicación de empleos por internet (online) (Ibídem).

4.8.2. Actividades de agencias de empleo temporal, incluye entre otras:

- *“El suministro de trabajadores para las actividades de los clientes por períodos limitados con el fin de reemplazar a empleados de los clientes o suplementar temporalmente su fuerza de trabajo, cuando*

el personal suministrado es empleado de las propias agencias de empleo temporal” (Ibídem).

- Las unidades clasificadas en esta clase no se encargan de la supervisión directa de sus empleados en los lugares de trabajo de los clientes. (Ibídem).

Lo anterior, al ser comparado con la información de las actividades económicas naranja (Economía Naranja, 2020), lamentablemente no incluye códigos del capítulo 78 para inclusiones totales o parciales.

4.9. Laboral

Este es uno de los aspectos de normatividad reciente, que flexibilizan la relación laboral, donde se reglamentó lo dictaminado por el Plan Nacional de Desarrollo bajo el decreto 1174 del 27 de agosto de 2020, que entró en vigencia a partir de los primeros días de febrero del 2021; bajo el cual se explica que cada persona que devenga menos de un salario mínimo en Colombia debido a una dedicación parcial al trabajo, oficio o actividad económica podrán vincularse al PPS (Piso de Protección Social) (Función Pública, 2020).

De esta manera se siguen identificando elementos que confluyen para que el uso de la aplicación Kobeyo en Colombia, que, si bien no interviene en los términos de contratación, si facilita la conexión entre las partes que han de participar en esta.

4.10. Licenciamiento

La licencia de software otorga diversas prerrogativas a los actores involucrados: productores, empresarios y usuarios. Para Kobeyo, se recibe un licenciamiento en la que ellos conservarían la administración de su código fuente. Este es un caso de software propietario o privativo, donde la licencia constituye la base de las relaciones entre Kobeyo Estados Unidos y los clientes licenciarios. El código fuente es propiedad del productor mientras que el usuario únicamente cuenta con la posibilidad de utilizar la aplicación final. Lo anterior, se mantiene en la lógica de los incentivos proporcionados por la producción y la innovación, con base en lo cual

se promueven y se respetan la protección de los activos intelectuales y las ventajas competitivas para la empresa Kobeyo en los Estados Unidos, por la vía de la restricción de derechos de propiedad mediante arreglos legales o institucionales (De Laat, 2005). En este caso la licencia privativa otorga derechos de explotación económica al desarrollador de software, Kobeyo Estados Unidos como forma de individualización y apropiación de la producción, lo cual puede considerarse en línea con el modelo de mercado dominante, en el cual emergen las practicas del capitalista cognitivo (Söderberg, 2008).

Para Colombia, a pesar de los ingentes esfuerzos realizados en: 2002, 2008, 2009 y 2010 (Pereira-García, 2020), se continúa protegiendo la propiedad intelectual del software, pese a la masificación de algunos sistemas operativos que cuentan con un software libre. De la misma manera para el caso colombiano, se encuentra la normatividad de licenciamiento de software en la ley 603 del 2000 (Función Pública, 2000), la cual brinda instrucciones de lo que debe reportar un representante legal de una compañía y el uso responsable de los softwares.

Así las cosas, resulta indispensable buscar en la normatividad de los Estados Unidos de Norteamérica, de donde proviene la aplicación, para orientar esta investigación. De acuerdo con lo anterior, se hace referencia a lo que actualmente se dispone como un instrumento legal (generalmente en forma de ley contractual, con o sin material impreso) que rige el uso del software. Según la ley de derechos de autor de los Estados Unidos, todo el software se rige bajo esta norma, tanto el código fuente como en código objeto. Si el software ha sido desarrollado por el gobierno estadounidense, en cuyo caso puntual no puede tener derechos de autor (Free Software Magazine, 2008).

4.11. Derechos de los Usuarios

Se identifican las normas que orientan a aquellos requisitos y evitan la vulneración de los derechos de usuarios finales de la aplicación que está regido por la ley 1581 de 2012 para los temas y disposiciones generales de protección de datos personales, reglamentados por el decreto 1377 de 2013 y el decreto 1081 de

2015 (Función Pública, 2015). Los usuarios generalmente omiten las lecturas de los contratos de adhesión que casi siempre terminan aceptando sus términos y condiciones de uso al momento de ingresar a cualquier aplicación, con las menores implicaciones para los titulares, propietarios y administradores de estas; en Colombia.

De la misma manera y en vista de la necesidad de intercambiar mensajes de datos, estos también cuentan con una normatividad que se enmarca dentro de la ley 527 de 1999 (MinTIC, 1999). A pesar que dentro de la aplicación la calificación de consumidor tiene menor relevancia, en vista que lo que se hace es unir dos interesados dentro de un proceso laboral, se analizará la normativa de consumo, denominada, Estatuto del Consumidor, en lo que corresponde a la Ley 1480 de 2011 (Secretaría de Senado, 2011).

4.12. Tipos de Modelo de Negocio

Se realiza una investigación de modelos de negocio para determinar cuál es el que más se adapta a la propuesta de valor que ofrece Kobeyo, en donde se encuentra que los más relevantes para el caso son:

4.12.1. Publicidad como modelo de plataforma multilateral

La publicidad es una excelente fuente de generar ingresos, pues el objetivo se basa principalmente en llamar la atención de los usuarios con contenido, productos o servicios gratuitos, mientras que se generan ingresos por medio de la venta de espacios para los anunciantes (Osterwalder A. &., 2011). Gracias a los diferentes anuncios por medio de varias plataformas, es lo que le da el patrón de ser multilateral, de donde se obtienen los beneficios que los anunciantes destinan un pago por medio del servicio prestado, los costos se enfocarían en el mantenimiento y desarrollo de la plataforma, lo que finalmente generan mucho tráfico de usuarios incrementando así el atractivo para anunciantes (Ibídem).

4.12.2. Freemium

Este tipo de modelo de negocio va enfocado principalmente a plataformas de internet, son servicios gratuitos sin condiciones que ofrecen extras por un pago adicional o que se acceda a la versión premium por un pago fijo mensual que subvencionaría a todos los usuarios de la plataforma. Su modelo se basa en fortalecer la propuesta de valor, realizar seguimiento al segmento de clientes, su flujo de ingresos se solventaría por medio de las suscripciones (Osterwalder A. &., 2011).

4.12.3. Cebo y Anzuelo

Este modelo de negocio inicia con una oferta inicial económica o gratuita, lo que llama la atención de los consumidores lo cual anima a la obtención de los productos o servicios ofrecidos por la marca. En muchas de las ocasiones, las empresas inician generando pérdidas pues su objetivo final es generar beneficios posteriores para recuperar la inversión realizada. Inicialmente se realiza una evaluación al segmento de clientes, luego se evalúa el flujo de ingresos y el ciclo se reinicia en la propuesta de valor (Osterwalder A. &., 2011).

4.12.4. Cola Larga

Este modelo de negocio ofrece una gran variedad de productos que tienen poca demanda pero que con el paso del tiempo se pueden volver rentables generando un gran número de ventas pequeñas. Este modelo de negocio fue impulsado principalmente con la llegada del internet, pues facilitaba la demanda despertando el interés del consumidor (Osterwalder A. &., 2011).

4.12.5. Conectar y Desarrollar

El ideal de este modelo de negocio es explotar el trabajo de investigación que se desarrolla internamente por medio de socios externos. Este modelo es principalmente utilizado en patentes y tecnología, por ejemplo, es común encontrarlo en farmacéuticas (Osterwalder A. &., 2011).

4.13. Definiciones financieras

Toda empresa cuenta con una gestión financiera cuyo objetivo principal es maximizar el valor de la empresa; en todo proceso financiero se debe evaluar continuamente la rentabilidad y el riesgo del negocio y de la posición que asuma la empresa frente a la situación actual y su posicionamiento financiero (Ortíz, 2017). Con el fin de realizar una proyección financiera para este trabajo de grado, es necesario definir los términos más relevantes que serán utilizados para la simulación:

4.13.1. Estado financiero:

Son también conocidos como los informes financieros que reflejan la contabilidad de una empresa y la estructura económica que evidencia el desempeño de las actividades económicas durante un periodo de tiempo determinado.

4.13.1.1. Balance general: Se presenta en una fecha determinada en donde muestra la situación actual, dentro del informe se debe incluir activos, pasivos y patrimonio. Su naturaleza es estática (Ortíz, 2017).

- **Activo:** Conjunto de bienes y derechos que posean valor económico y que hacen parte de la propiedad de la empresa. Se divide en dos: activos fijos que son utilizados para la actividad de la empresa y que no están destinados para la venta. Activos corrientes que corresponde al efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y todos los bienes que pueden convertirse a efectivo en el corto plazo, por lo general menos de un año (Rodríguez & Herminia, 2011).
- **Pasivo:** Corresponde a las deudas y obligaciones económicas que tiene la empresa y cuyos beneficiarios son entidades o personas diferentes a la empresa, solamente en pocas ocasiones hay pasivos con socios o accionistas. Se conocen dos tipos de pasivo: pasivo

corriente que corresponde a deudas que deben ser pagas en un tiempo menor a un año y pasivo no corriente que corresponde a las obligaciones financieras de largo plazo (Rodríguez & Herminia, 2011).

- **Patrimonio:** Corresponde al conjunto de cuentas propiedad de los dueños de la empresa que aporta a la unidad económica y los beneficios que genera la empresa y los cuales no son distribuidos, sino que pertenecen a la misma. Este rubro adicionado con el total del pasivo debe ser igual al total del activo (Rodríguez & Herminia, 2011).

4.13.1.2. Estado de resultados: Se presenta dentro de un periodo de tiempo determinado y muestra la variabilidad de resultados dentro de los que se contemplan: ingresos, costos, gastos, utilidades y pérdidas. Su naturaleza es dinámica (Ortíz, 2017).

4.13.1.3. Estado de cambios en el patrimonio: Como su nombre lo indica en este informe se refiere a la variación de patrimonio en donde se distinguen las utilidades que permanecen en la compañía y las que se hayan utilizado para otros fines (Ortíz, 2017).

4.13.2. Flujo de Caja: Corresponde a un estado financiero dinámico que presenta en un determinado periodo de tiempo el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, junto con la situación de efectivo al final del periodo evaluado. Es autonomía de la empresa determinar el tiempo a evaluar, sin embargo, entre más corto sea el periodo evaluado, más precisos serán los datos y será más fácil realizar el análisis (Rodríguez & Herminia, 2011).

Otra de las utilidades que se encuentran al realizar el flujo de caja de una empresa es prever las necesidades de efectivo y optimizar el uso en caso de algún imprevisto que se presente, evaluar la capacidad de

cubrir las obligaciones de la empresa, evaluar la viabilidad de pagos de dividendos y evaluar el impacto de nuevas inversiones (Ortíz, 2017).

4.13.2.1. Saldo inicial de caja: monto inicial de efectivo con el que se inicia el periodo contable y es necesario que se tome del balance inicial.

4.13.2.2. Entradas de efectivo: Se observan dentro del periodo de objeto de análisis, su base el estado de resultados y movimientos del balance.

4.13.2.3. Salidas de efectivo: Se observan dentro del periodo de objeto de análisis y se soportan de los resultados y movimientos del balance.

4.13.2.4. Flujo neto: Resulta de la diferencia entre entradas y salidas del periodo objeto de análisis, este puede dar como resultado un valor negativo o positivo.

4.13.2.5. Saldo inicial de caja: Es el resultado de la suma del saldo inicial y el flujo neto del periodo (Ortíz, 2017).

4.13.3. Indicadores financieros

Es una de las herramientas más comunes y completas para realizar un análisis financiero, pues permiten analizar y señalar los puntos fuertes y débiles de la operación, también las probabilidades y tendencias del negocio, enfocando la atención en los puntos que requieren mayor investigación (Ortíz, 2017). Para realizar un correcto análisis de los indicadores financieros, es necesario realizar:

- Una comparación de indicadores promedio de la industria para verificar los valores representativos.
- Un segundo grupo para tener en cuenta son las razones de un pequeño grupo de empresas que pertenecen a la industria y que sean similares en su actividad y tamaño.

- Indicadores de la misma empresa de años anteriores para verificar la trazabilidad.
- Indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa, trazarán la meta para la organización y sirven para separar los indicadores alcanzados.
- Finalmente, los parámetros que el analista asimila a través del estudio y la experiencia forman de acuerdo con su criterio lo que es o no viable para la empresa (Ibídem).

4.13.3.1. Indicadores de liquidez: Facilitan la apreciación de la capacidad del negocio para generar efectivo que permita cubrir sus compromisos y obligaciones corrientes, dentro de estos indicadores se puede encontrar: razón corriente, prueba ácida y capital neto de trabajo (Ortíz, 2017).

4.13.3.2. Indicadores de actividad: Facilitan la verificación de la efectividad y la eficiencia de la empresa con una inversión mínima en el uso de los recursos como lo son inventarios, cartera y activos totales, con el fin de lograr el máximo de rendimiento de los recursos, dentro de estos indicadores se encuentra: rotación de cartera, rotación de inventarios, rotación de proveedores, ciclo de efectivo y rotación del activo total (Ortíz, 2017).

4.13.3.3. Indicadores de rentabilidad: facilitan la apreciación del manejo adecuado de ingresos, costos y gastos junto con la habilidad para producir utilidades. Los principales indicadores de rentabilidad son: margen operacional, margen bruto, margen neto, rendimiento de patrimonio, rendimiento de activo total y EBITDA (Ortíz, 2017).

4.13.3.4. Indicadores de endeudamiento: Facilitan el análisis de la política de financiación de una empresa para determinar si es la indicada de acuerdo con las circunstancias de la economía y su capacidad de endeudamiento. Dentro de los indicadores se encuentran: nivel de

endeudamiento, endeudamiento financiero, impacto de carga financiera y cobertura de intereses (Ortíz, 2017).

4.14. Conceptos económicos para una empresa de servicios

Aunque algunas teorías sugieren que para las empresas de servicio no aplica el concepto de costo y solamente se relacionan gastos en su estado de resultados (Ortíz, 2017), para el caso que se viene desarrollando, se considera como costo el valor del licenciamiento. Para estos efectos se consideran tener en cuenta los siguientes conceptos:

4.14.1. Utilidad bruta: es la diferencia que se encuentra entre el valor de venta y el costo de los productos (Ortíz, 2017).

4.14.2. Gastos operacionales: constituye el gasto de distribución después que el producto se encuentra terminado y listo para comercializar. Los gastos operacionales son fundamentales para que llegue el producto terminado al consumidor. Dentro de los gastos operacionales se encuentran los gastos de administración que incluye el manejo administrativo de la empresa como nóminas de los funcionarios, seguros, arriendo, servicios públicos o papelería. También, se encuentran los gastos de venta que corresponden a comisiones, publicidad, distribución y todo lo relacionado para que el producto llegue a los consumidores y clientes (Ortíz, 2017).

4.14.3. Utilidad operacional: es la utilidad propia del negocio y es el resultado de restar a la utilidad bruta los gastos de administración y ventas (Ortíz, 2017).

4.14.4. Gastos no operacionales: surgen de actividades distintas a las que se dedica la empresa y no son indispensables para la operación de la organización (Ortíz, 2017).

- 4.14.5. Ingresos no operacionales:** derivan de una actividad que no es propia del negocio principal, por ejemplo, inversiones, intereses y utilidades recibidas de la venta de activos fijos (Ortíz, 2017).
- 4.14.6. Utilidad neta:** *“es el resultado de restar la utilidad antes de impuestos, sirve para el pago de dividendos o el reparto de utilidades”* (Ortíz, 2017).

5. Marco institucional

Kobeyo es una empresa estadounidense que funciona como una red experta en proveer oportunidades laborales a todas las partes interesadas dentro de una comunidad, centralizándose en actividades económicas específicas (Kobeyo, 2020). Conecta buscadores de carrera, quienes cumplen con el objetivo de encontrar personas que cumplan con una función determinada dentro de una organización o empresa, la cual debe ir alineada a los conocimientos, experiencia y objetivos propuestos del candidato.

Los buscadores de carrera son conectados con posibles empleados, reduciendo tiempo y costo a las empresas reclutadoras, en donde se tiene en cuenta las habilidades y sub-habilidades de los interesados, experiencia, disponibilidad de tiempo y sin olvidar que debe cumplir con los requisitos para el cargo. La plataforma permite que sean posteados productos y servicios específicos con el fin de atraer audiencia. (Ibídem).

5.1. Misión:

“Apoyar y mejorar los medios de vida de las personas, las empresas y las sociedades conectándolos con oportunidades basadas en valores” (Kobeyo, 2020).

5.2. Visión:

“Contribuir a una sociedad más justa y sostenible empoderando vidas a través de inversiones a largo plazo en el desarrollo profesional” (Kobeyo, 2020).

5.3. Valores Kobeyo:

- *“Respeto*
- *Humildad*
- *Integridad*
- *Curiosidad*
- *Ética Laboral*

- *Perseverancia*
- *Crecimiento Personal*
- *Inteligencia Emocional*
- *Inspirados en ayudar a otros”* (Kobeyo, 2020).

5.4. Reseña Histórica

Kobeyo inicia operaciones en la industria de alimentación y bebidas con el propósito de generar un gana- gana para empleadores y candidatos con el fin de cubrir necesidades de ambas partes realizando una completa evaluación de perfiles, en donde se incluye disponibilidad de tiempo, aspiración salarial, habilidades y geolocalización. La idea principal de brindar este servicio consiste en que el candidato encuentre un balance entre su vida laboral y personal.

El algoritmo realiza el emparejamiento de acuerdo con las necesidades y las oportunidades de empleo que existan en esta relación, pudiendo acceder a mejores oportunidades de trabajo y aumentar sus ingresos. Uno de los objetivos corporativos es participar en un mayor número de industrias en Estados Unidos, como lo son: construcción, manufactura, transporte, entre otras (Kobeyo, 2020).

5.5. Mercado

Kobeyo participa dentro del mercado de aplicaciones para búsqueda de empleo, considerado dentro del sector de servicios para las industrias previamente determinadas para Colombia; actualmente su base de operaciones se encuentra en Estados Unidos, sin embargo, la compañía cuenta con un fuerte deseo de entrar al mercado colombiano a competir con plataformas que proporcionan beneficios múltiples como conectar de forma directa a las empresas que demandan un perfil de empleabilidad específico con las personas que cuentan con las habilidades para cumplir con las tareas de dicho puesto (La República, 2019).

Dentro de las compañías más relevantes en este sector se encuentran: LinkedIn, cuya aplicación es usada por el 77% de los reclutadores, y que sirve a 610 millones

de miembros en más de 200 países (Business of apps, 2020). Los recursos de esta compañía provienen de quienes deciden pagar por una suscripción Premium, así como diferentes rangos para dar soluciones a las empresas. Sus ingresos para 2019 alcanzaron los USD 6,8 billones (ibídem).

Torre Labs Inc. como otro de los jugadores del mercado recibió de parte de un ángel inversionista USD 5 millones en julio 2020 para conseguir y mejorar su escalamiento en la industria de la búsqueda de empleo (EMISPro, 2020). Esta organización que además de ser un emprendimiento, ha sido beneficiada con dineros de ángeles inversionistas, tal y como se mencionó en el párrafo anterior. El señor Torrenegra y su esposa ya venían de otro emprendimiento que los consolidó como emprendedores, cuando desde San Francisco (CA), iniciaron con una plataforma donde las personas con diferentes tonos de voz colocan sus voces para posteriormente ser utilizada en medios de publicidad, marketing, comerciales y películas (Forbes, 2019). Su mayor éxito se consigue cuando fue una de sus voces la elegida para la voz de Woody, el muñeco vaquero protagonista de la película Toy Story (El Espectador, 2013).

También en Colombia, una de las aplicaciones con mayor reconocimiento es elempleo.com, que cuenta con más de 6,5 millones de candidatos, un promedio de 60.000 vacantes ofertadas por mes (El Empleo, 2019) e importantes empresas allí registradas. Al momento de postulación de un candidato, se encuentran filtros tales como: ubicación, aspiración salarial mensual por rangos que van desde menos de COP 1 millón, hasta más de COP 21 millones, fecha de actualización de la hoja de vida, años de experiencia laboral, nivel de estudio (desde preescolar, hasta doctorado), género, instituciones de formación, manejo de otros idiomas, edad, disponibilidad de reubicación, disponibilidad para viajar, entre otros. En caso de un candidato desee registrarse como cuenta Premium, el valor aproximado es de USD 29 por mes. Leadersearch SAS es la propietaria de la marca, cuyo *holding* es el periódico El Tiempo y según los registros EMIS, las ventas del 2019 alcanzaron los COP 22.000 millones (USD 6 millones aproximadamente) (EMISPro, 2020).

En la investigación se encuentra que dentro de los 6,5 millones de personas aproximadamente registradas en elempleo.com, cuenta con la siguiente distribución en donde se tomó en cuenta la aspiración salarial, el género y las edades de los candidatos:

Tabla 1 Número de personas registradas en elempleo.com de acuerdo con género y edad.

Género y Edades	Número de Personas aproximadamente (Miles)	Porcentaje
Hombres	3.300	50,6%
18-24	514	7,9%
25-54	2.632	40,3%
55 o mayores	154	2,4%
Mujeres	3.227	49,4%
18-24	443	6,8%
25-54	2.699	41,4%
55 o mayores	85	1,3%

Fuente: Elaboración propia con base en (Elempleo, 2021).

Tabla 2 Rangos salariales en elempleo.com

Rango de Salarios (Millones COP)	Número de Personas aproximadamente (Miles)	Porcentaje
< 1	1.905	29,19%
1 a 1.5	1.814	27,79%
1.5 a 2	776	11,89%
2 a 2.5	407	6,24%
2.5 a 3	296	4,54%
3 a 3.5	191	2,93%
3.5 a 4	150	2,30%
4 a 5.5	207	3,17%
5.5 a >21	343	5,26%
Sin dato de salario	438	6,71%

Fuente: Elaboración propia con base en (Elempleo, 2021).

Esta tabla soporta el número de personas objetivo sobre el cual se realiza los cálculos de los ingresos que se evidencia en la proyección financiera realizada en el **Anexo E. Proyección Financiera** haciendo click en “Gastos, administración y ventas” el cual se encuentra detallado más adelante en el documento.

Existe gran variedad de páginas presentes en ambos países, tanto en Colombia como en Estados Unidos; además de las ya mencionadas, otras tales como Indeed, Trovit, Dream Jobs, Snagajob, Career Builder, Job Aware, JobCompass, Kobeyo, LinkUp, Wirkn en los Estados Unidos de América. En Colombia se encuentra diversidad también de opciones, por ejemplo: KienMe, Jobandtalent, Conecta, CompuTrabajo, LoObtengo, la Agencia Pública de Empleo, Colombiatrabajos.com, Altillo.com, InfoJobs, Torre, entre otras.

Todas estas aplicaciones cuentan con algunos atributos como ubicación por código postal, ubicación satelital, entrevista en línea en los dispositivos móviles, reporte de quienes han visto la oferta para trabajar y alertan al trabajador; algunas otras hacen la alineación con el trabajo que más se ajusta al perfil, e incluso se permite realizar pruebas de personalidad en línea, estudios de seguridad y pólizas de seguros para cubrir eventuales riesgos.

Se encuentra que la mayor competencia que tiene Kobeyo en Colombia radica en las siguientes empresas con su respectivo número de usuarios como se muestra en la Tabla 3. Participación de mercado de los competidores:

Tabla 3 Participación de Mercado de los competidores

Empresa	Número de Personas aproximadamente (Miles)
CompuTrabajo	13.000
LinkedIn	9.000
Elempleo.com	6.570
JobandTalent	1.600

Fuente: Información extraída de varias fuentes bibliográficas: (CompuTrabajo, 2019), (Statista, 2021), (Elempleo, 2021) y (Crónica del Quindío, 2016)

Figura 3 Participación de Mercado de los competidores



Fuente: Información extraída de varias fuentes bibliográficas: (CompuTrabajo, 2019), (Statista, 2021), (Empleo, 2021) y (Crónica del Quindío, 2016)

Si bien algunos proveedores de esta industria realizan sus propios informes con respecto a sus participaciones en el mercado, se buscaron diversas fuentes, incluso de fechas diferentes, que limita realizar una conclusión fidedigna, por lo ya mencionado, si se evidencia que ciertos actores, como lo son LinkedIn con más de 9 millones de usuarios, y consta principalmente de profesionales de cierto nivel y CompuTrabajo con un número que fácilmente duplica a empleo.com, se establece que este último, empleo.com cuenta con la información que permite realizar las mejores comparaciones con Kobeyo, principalmente por la discriminación en el set de variables que usan las partes y la transparencia con que se obtiene la información para realizar comparaciones y evaluaciones, pertinentes en este trabajo de grado, para mayor ilustración referirse a la Tabla 5. Variables Empleo.com vs Kobeyo.

6. Diseño metodológico

Se realiza una investigación aplicada, en donde la teoría lleva a generar un conocimiento que puede ser aplicado en la práctica, se hace un estudio del mercado y los patrones de consumo de cada aplicación, obteniendo así datos relevantes de éxitos y errores cometidas por cada una de las plataformas, esto definirá futuramente las campañas y estrategias de mercadeo que se aplicarán a Kobeyo con el fin que sea competitivo en Colombia.

Se evalúa la población de los siguientes sectores laborales: comercio y reparación de vehículos, industria y manufactura y finalmente alojamiento y servicios de comida. Se realiza una investigación de demanda. Se entrevistan los siguientes expertos:

- **Bryant Dulin:** Fundador y CEO de Kobeyo, entrevista realizada el 17 de febrero de 2021, de acuerdo con el Anexo B. Preguntas y actividades realizadas al emprendedor y fundador de la aplicación a licenciar en Colombia, con el ánimo de conocer los cambios ocurridos tanto en la aplicación como en las decisiones organizacionales desde la entrega oficial del proyecto a finales del 2020 y la fecha indicada, en cuanto se refiere a la viabilidad de la operación en Colombia.

De la misma manera se confirmaron las informaciones obtenidas en los procesos de entrevistas e investigaciones realizadas con respecto a la viabilidad de la implementación de la aplicación, dentro de los que se destacan los modelos de negocio para la operación en Estados Unidos y en Colombia. De igual manera, se tuvo tres (3) reuniones grupales con el CEO de Kobeyo, donde también se discutieron elementos involucrados en el presente trabajo de grado.

- **Melissa Lorduy Guzmán:** Abogada especialista de propiedad intelectual de la Unidad de Innovación y Transferencia de la Universidad EAN. Entrevista

realizada el 05 de octubre de 2020, de acuerdo con el Anexo A. Preguntas de entrevista para determinar viabilidad comercial, financiera y legal de aplicación Kobeyo en Colombia, cuyos objetivos se relacionaron con los temas de patentes, marcas, habeas data, derechos de autor, licenciamiento y finalmente términos y condiciones de uso. También se consultó acerca del impacto de la modificación de la nueva ley de emprendimiento, firmada el último día de diciembre del 2020, cuyas respuestas fueron suministradas mediante correo electrónico.

- **Diana Marcela Orozco:** Coordinadora de emprendimiento de la Universidad EAN. Entrevista realizada el 23 de septiembre del 2020 de acuerdo con el Anexo A. Preguntas de entrevista para determinar viabilidad comercial, financiera y legal de aplicación Kobeyo en Colombia. En vista de la nueva ley de emprendimiento mencionada en el parágrafo anterior, se plantea una nueva entrevista para el 09 de marzo del 2021, cuyas preguntas están relacionadas en el Anexo C Preguntas frente a la actualización de la nueva ley de emprendimiento, y que finalmente fueron resueltas en el foro el ABC del emprendimiento, por los expertos Juan Diego Corredor y Natalia Gutiérrez.
- **Juan Diego Corredor Gómez:** Líder de política y reflexión pública de Innpulsa Colombia. Preguntas realizadas el 09 de marzo del 2021 de acuerdo con Anexo C Preguntas frente a la actualización de la nueva ley de emprendimiento.
- **Natalia Gutiérrez:** Analista de Innpulsa. Bachelor's Degree: Political Science and Government St. Thomas University (CA). Preguntas realizadas el 09 de marzo del 2021 de acuerdo con el Anexo C Preguntas frente a la actualización de la nueva ley de emprendimiento.
- **Juliana Olano Gómez:** Psicóloga especialista en gerencia del talento humano, líder de atracción y evaluación del talento en Grupo Vanti. Entrevista realizada el 11 de noviembre de 2020 de acuerdo con el anexo

D. Entrevista de oportunidades para el reclutamiento de perfiles para empresas, quien documentó el proceso interno de la compañía para determinar la posibilidad del uso de la aplicación en los temas de atracción y selección de Grupo Vanti.

- **Patricia Londoño:** Consultora senior para Career Management Consultant y Psicóloga organizacional de la Universidad del Valle. Entrevista realizada el 10 de noviembre de 2020 de acuerdo con el anexo D. Entrevista de oportunidades para el reclutamiento de perfiles para empresas, a quien se le indagó sobre la viabilidad de la existencia y uso de la aplicación en Colombia, así como de los potenciales competidores de Kobeyo.
- **William Zulúaga:** director de programas como Especialización en Administración Financiera y Maestría en Gestión Financiera de la Universidad EAN. El 19 de noviembre de 2020 se le realizan preguntas relacionadas con el modelo financiero con el que se evalúa la viabilidad del proyecto Kobeyo en Colombia.
- **Mauricio Sabogal Salamanca:** director del programa de Innovación en la Universidad EAN. Director del trabajo de grado, quien acompañó en diversas oportunidades, brindando asesorías y respuestas a preguntas. Así como consejos y propuestas de mejora entre el segundo semestre del 2020 y hasta la culminación de este trabajo de grado.

6.1. Proyección Financiera

Se realiza una proyección financiera en donde se contemplan los ingresos del uso efectivo de la aplicación y se tiene en cuenta la recomendación de Bryant Dulin, propietario de la aplicación; una de las propuestas es manejar un modelo de pago por uso, el cual es calculado teniendo como base el número de trabajadores de cada una de las industrias, según el tamaño de la empresa (grandes o medianas), que se consideran potenciales de acuerdo con las investigaciones realizadas en

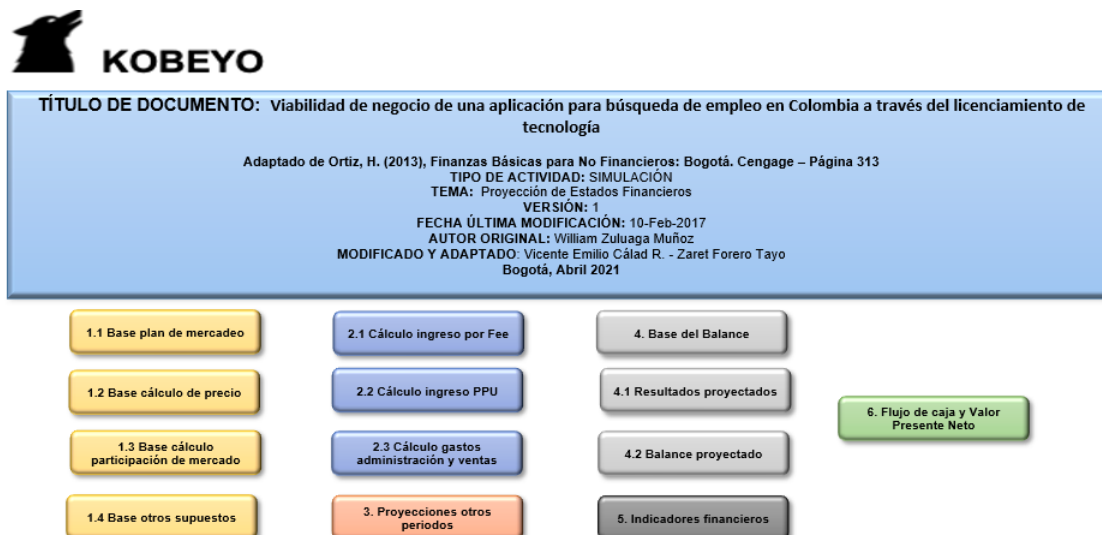
las encuestas al sector laboral hechas por el equipo de mercadeo. Los valores resultantes del cálculo, se le aplicará un porcentaje del valor del sueldo del trabajador luego de ser contratado por medio de la herramienta; el valor será flexible y se tendrá en cuenta la fluctuación del mercado.

La otra opción propuesta es pago del uso de la aplicación por un fee anual (cuota fija de acuerdo con el servicio que se va a prestar, también denominado por suscripción), en donde se toman datos de los competidores en el mercado colombiano, cuyos análisis generan un valor estimado del uso del producto. También, se tienen en cuenta las condiciones, expectativas y comportamiento del mercado según el escenario. El costo de ventas se calcula con base en las responsabilidades de servicio al cliente, mantenimiento de la aplicación, equipos de trabajo y rentabilidad del negocio. Se contemplan gastos administrativos, de nóminas, de venta, legales, imprevistos y los gastos propios por concepto de uso e impuestos que recauda el sector financiero.

6.1.1. Generalidades

El Anexo E. Proyección Financiera, consta de seis (6) partes: la primera contiene las bases para las proyecciones; la segunda los cálculos de los ingresos de acuerdo con el tipo de negociación que puede ser por fee o PPU (Pago Por Uso), también, los costos y los gastos para el año base; el tercer grupo contiene las proyecciones de los años posteriores; el cuarto grupo corresponde al estado de resultados y al balance general; el quinto hace referencia a los indicadores y finalmente en el sexto grupo se encuentran los resultados de las proyecciones que facilitan la evaluación de la viabilidad del proyecto.

Figura 4 Presentación de la proyección Financiera



Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

Inicialmente son contemplados dos elementos para el cálculo de los ingresos, uno de ellos es el pago por uso (PPU) recomendado por el CEO de Kobeyo y el otro presenta una alternativa de pago por fee anual, ya que resulta una práctica recurrente en Colombia, esta propuesta es desarrollada por los autores del proyecto y dirigida y asesorada por el director del proyecto Mauricio Sabogal; en esta pestaña también se aborda el tema de costo de ventas, la propuesta radica en aplicar un porcentaje a los ingresos de acuerdo con la propuesta realizada por Bryant Dulin, a cambio del licenciamiento; también, se tienen en cuenta gastos que refieren a temas administrativos como lo son nóminas, gastos de venta, entre otro.

Se deja abierta la posibilidad de utilizar obligaciones financieras requeridas y que los flujos de caja así lo expresen, teniendo en cuenta la investigación realizada, se encuentra que no se requieren de estas para la financiación del proyecto y se hace la observación que las demás consideraciones estarán consignadas y detalladas en el botón 1.4 Base otros supuestos.

6.2. Encuestas al sector laboral

Por medio del equipo de mercadeo del proyecto Kobeyo, se realizan encuestas a diferentes personas de distintos sectores de la industria, dentro de las que se encuentran: construcción, manufactura, educación y de servicios, en donde se destacan empresas relevantes como: Totto, Universidad EAN, Grupo Vanti y Sodexo. Los análisis de los hallazgos muestran cuales son los procesos de selección que tienen, la tecnología utilizada en el proceso, cuáles son los cargos que más se requieren para la operación, cuanto tiempo toma llenar la vacante, si se usan servicios de empresas temporales y finalmente que habilidades se tienen en cuenta a la hora de la contratación.

De acuerdo con las encuestas realizadas al sector laboral y a los profesionales, se determina cual es el tamaño del mercado en el cual se quiere incursionar, teniendo en cuenta que son los siguientes sectores el enfoque del inicio de Kobeyo en Colombia: comercio y reparación de vehículos; industria manufacturera y alojamiento y servicios de comida. Kobeyo generará una nueva alternativa de búsqueda de empleo por medio de una aplicación móvil y una aplicación web, permitiendo así mayor acceso y descentralización de datos de las plataformas líderes en el mercado como lo son: Eempleo.com, CompuTrabajo o LinkedIn.

7. Diagnóstico organizacional

Kobeyo actualmente es una aplicación que opera en Estados Unidos cumpliendo la funcionalidad de establecer una red que provee oportunidades laborales, conectando ofertantes y oferentes, cumpliendo el objetivo de adaptar perfiles que se adapten con una función determinada dentro de una organización que ira alineada de acuerdo con los conocimientos y experiencia del candidato. Lo que reduce tiempo y costo a las empresas reclutadoras y de recursos humanos.

Se cuenta con personal en Uruguay en donde se realiza la formulación del código fuente que utiliza el software y donde se construye de acuerdo con el sistema operativo que vaya a ser utilizado, es allí donde también se realiza el manejo de datos y de información consignada en la aplicación.

7.1. Modelo de Negocio Estados Unidos

Kobeyo es una aplicación de búsqueda de empleo y de empleados, cumple la función de relacionar al ofertante y al oferente de una propuesta laboral en donde se tienen en cuenta las habilidades y sub-habilidades, adaptándose al perfil que busca una empresa para ocupar un cargo (Kobeyo, 2020). El CEO y fundador de la compañía, busca expandir sus horizontes llegando a nuevos territorios, con el deseo de ingresar a Colombia, se realiza una evaluación con el fin que la aplicación sea competitivo en el sector y marque un factor diferencial frente a otros programas que ejecuten funciones similares.

Es así como se parte de un modelo que fue previamente discutido con el CEO y fundador de la aplicación, el cual queda finalmente aprobado para el caso de Estados Unidos según se describe en la Figura 4. Es este el punto de partida para la realización de modelo de negocio y la propuesta de valor para la operación en Colombia.

Figura 5 Modelo de negocio aplicación Kobeyo en Estados Unidos.

MODELO CANVAS APLICACIÓN EN ESTADOS UNIDOS				
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Desarrolladores de Software Join ventures con otros países	1. Desarrollo de algoritmo que permite el factor diferenciador de Kobeyo. 2. Tratamiento de los datos recolectados para conocer el mercado. 3. Plan de Marketing para proyectar ingresos y costos operativos.	1. Para la versión Freemium, en el caso de empresas, permite identificar candidatos a vacantes, enfocándose en las habilidades y experiencias específicas a través de una aplicación móvil. 2. Para la versión Premium, en el caso de empresas, permite identificar candidatos a vacantes en volúmenes mayores, enfocándose en las habilidades y experiencias específicas a través de un portal para PC. 3. Para las personas que buscan prestar un servicio, les entrega la posibilidad de buscar trabajo destacando sus habilidades y experiencia específica.	Actuales clientes de Kobeyo USA como lo son restaurantes. Adaptación a las necesidades de los clientes.	1. Buscadores de empleo que manejen volúmenes considerables de vacantes y requerimientos de personal quienes adquieren la herramienta Premium. 2. Buscadores de empleo o empresas pequeñas que manejen cortos volúmenes de vacantes y requerimientos de personal quienes usan la herramienta de manera gratuita por medio de la APP Movil. 3. Personas que busquen ingresos a traves de prestar servicios.
	Recursos claves		Canales	
	Físicos: sistemas, redes, marcas registradas, patentes, alianzas y bases de datos. Recursos Humanos: Construcción y mantenimiento de software. Recursos Financieros: Ángeles inversionistas.		Aplicación para smartphone: Android y iOS. Portal desktop <u>Canal POR</u>	
Estructura de coste		Fuentes de Ingreso		
Servicio al Cliente. Plan de Marketing. Registro de patentes, marcas y licencias. Actualizaciones que el software va requiriendo.		1. Valor de las licencias. 2. Suministro y manejo de datos. 3. Alianzas de marketing digital. 4. Pago por uso		

Fuente: Autoría propia basada en la información suministrada por Kobeyo. (2021).

De acuerdo con la investigación realizada, se encuentra estructurado un modelo de negocio con el cual funciona Kobeyo en Estados Unidos, en donde se identifica la propuesta de valor con un innovador modelo, por medio del cual las empresas identifican candidatos a vacantes, teniendo en cuenta las habilidades y experiencias de cada uno de ellos; cuenta con variantes que permiten acceder a servicios especializados por un costo específico con el fin encontrar el funcionario ideal para la vacante abierta (Strategyzer, 2014).

Dentro del modelo Canvas que se encuentra en la Figura 5, se puede encontrar que los socios claves son los desarrolladores de software que permiten la innovación y la actualización constante de la plataforma, al igual que Join Ventures con otros países con el fin de expandir el negocio. Dentro de las actividades claves la principal es el desarrollo del algoritmo, pues a partir de este se realiza el tratamiento de datos que determinará el plan de marketing que proyectará ingresos y costos operativos. La propuesta de valor de Kobeyo Estados Unidos dependerá

exclusivamente del servicio que tome como se explica en el modelo Canvas. Al ser una aplicación, Kobeyo cuenta con recursos físicos dentro de los que se encuentran sistemas y redes; recursos humanos que se encargan de la construcción y mantenimiento de software y finalmente recursos financieros que se obtienen eventualmente a través de ángeles inversionistas.

Dentro de la relación con el cliente, es necesario especificar que hay dos tipos de usuarios en la plataforma: inicialmente están los empresarios quienes se encargan de postear la oferta y que para el caso del modelo de negocio de Estados Unidos la aplicación tiene en cuenta varios sectores, sin embargo, cabe resaltar que se realizó un piloto en restaurantes de Denver Colorado, principalmente por la facilidad de ofrecer y encontrar empleo dentro de la industria y que hasta el momento se ha llevado a buen término las pruebas y de donde se han generado las mejoras de la aplicación. El otro tipo de usuario es denominado persona, el cual corresponde a quien busca empleo y quiere ser contactado. Partiendo de esta base, Kobeyo es una plataforma que va enfocada a adaptarse a las necesidades de los clientes y se puede acceder a él por medio de aplicación para smartphone, portal desktop para empresarios y adicional se cuenta con un canal PQR que va a ser administrado directamente por la corporación.

Con respecto a las estructuras de coste, se contemplan: el servicio al cliente, plan de marketing, registro de patentes, marcas y licencias y finalmente las actualizaciones que el software va requiriendo. Las fuentes de ingreso serán determinadas principalmente por el pago por uso, también, por el valor de las licencias, el suministro y manejo de datos y las alianzas de marketing digital.

7.2. Herramientas para el diagnóstico

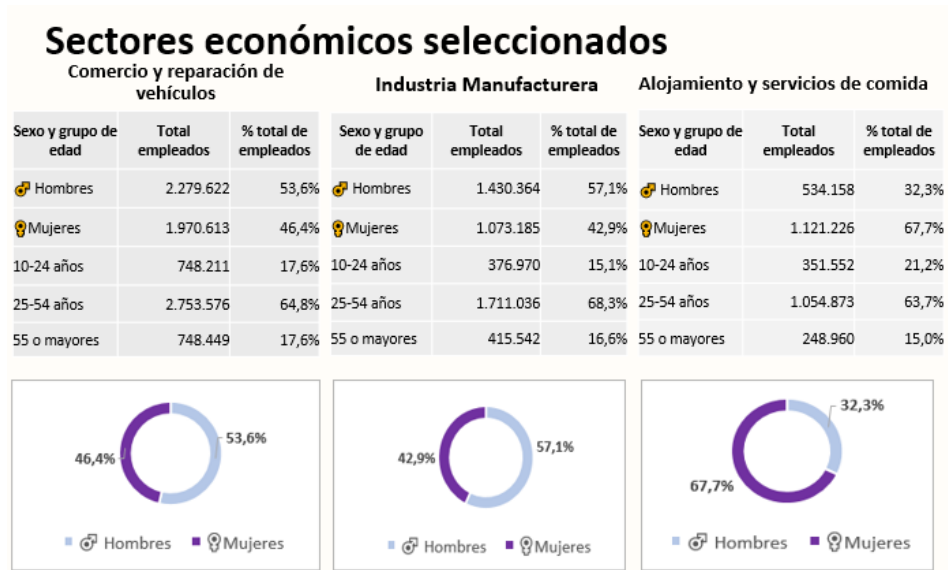
De acuerdo con lo que se ha revisado a través del documento, las herramientas que se utilizaron para el diagnóstico son: las entrevistas a especialistas y al CEO de Kobeyo, encuestas a diferentes gremios del sector laboral y los lienzos de modelo de negocio, en donde se visualiza no solamente como funciona la

aplicación en Estados Unidos, sino también se traza el plan de intervención para el licenciamiento de ésta en el país, pues da una visualización completa del tamaño del mercado, la competencia, los posibles usuarios y los impactos que generaría en el país a través de su propuesta.

7.3. Análisis de datos- Encuestas al sector laboral

De acuerdo con lo que se encontró en la investigación a través de las herramientas utilizadas, se observa que los sectores escogidos para el inicio de operación de Kobeyo: comercio y reparación de vehículos, industria manufacturera, alojamiento y servicios de comida, cuentan con un buen desempeño en el país de acuerdo con lo que se ve en la Figura 6. Tendencias de empleabilidad de los sectores económicos:

Figura 6 Tendencias de empleabilidad de los sectores económicos seleccionados

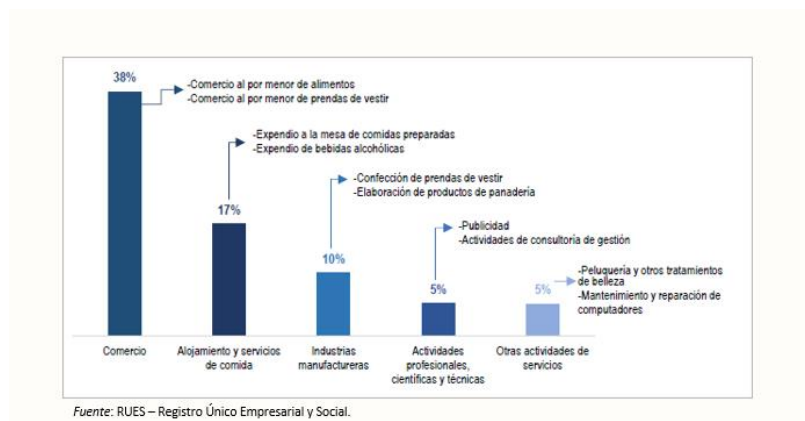


Fuente: DANE (2020).

De acuerdo con lo que se evidencia en la gráfica son buenos sectores para el inicio de operaciones en Colombia, pues cuenta con buena empleabilidad y no discrimina en edad ni género, adicional a ello, facilita la contratación de personal de acuerdo con sus habilidades, generando así más opciones de empleo en el país

y disminuyendo los indicadores de desempleo que ha generado la pandemia causada por COVID-19 en la nación.

Figura 7 Subsectores con mayor empleabilidad en Colombia para el año 2019.



Fuente: Registro Único Empresarial y Social – RUES (2019).

En la gráfica se puede observar que la tendencia de empleabilidad se encuentra en el sector comercial de alimentos y de prendas de vestir con un 38%, lo que indica que Kobeyo cuenta con un gran potencial en este sector que hasta la fecha no ha sido contemplado por el CEO de la aplicación, sin embargo, no se descarta la posibilidad de implementarlo en un futuro. El segundo sector con mayor empleabilidad corresponde al expendio de comidas y bebidas alcohólicas con un 17%, sector que si está involucrado dentro de las industrias para iniciar operación en el país. Con respecto a los demás sectores, se encuentra el potencial hacia donde puede dirigirse Kobeyo para generar rentabilidad y a la vez contribuir a la disminución del índice de desempleo en Colombia.

De acuerdo con lo anterior, se identifican las siguientes fortalezas y los siguientes aspectos a mejorar para la puesta en marcha de la aplicación en el país:

7.3.1. Fortalezas

Kobeyo trae una propuesta innovadora a Colombia, en donde funciona teniendo en cuenta las necesidades del empresario y las habilidades del interesado en emplearse.

7.3.2. Oportunidades de Mejora

Para iniciar esta bien el trabajar con tres sectores especializados de la industria, sin embargo, es necesario que a medida que vaya ganando clientes, se vaya expandiendo a más industrias y sectores comerciales, con el fin de volverse competitivo en el mercado colombiano y lograr posicionar la marca en un lugar atractivo para el público en general.

Teniendo en cuenta la información recolectada, se realiza el modelo de negocio en donde se estudia la propuesta de valor de la aplicación en su país de origen. Se realiza un modelo Canvas compuesto por nueve (9) bloques: Socios claves, actividades claves, propuesta de valor, relación con el cliente, segmento de clientes, recursos claves, canales, estructura de coste y fuentes de ingreso (Osterwalder A. &., 2011).

7.4. Consideraciones, bases y soportes para la construcción de la proyección financiera.

Dentro de los botones asociados al número uno (1) los cuales están identificados de color amarillo, se encuentran los supuestos de proyección desarrollados, algunos de ellos conjuntamente con otros equipos que han intervenido en el proyecto global de Kobeyo, con ciertas actualizaciones propias y otras sustentadas de acuerdo con las necesidades de un nuevo supuesto o alteración a la proyección.

El botón **“1.1 Base plan de Mercadeo”** corresponde a la información suministrada por el equipo de marketing, quienes también hicieron parte de la asesoría brindada a Kobeyo. El detalle del personal de ventas se encontrará en el botón **“2.3 Cálculo gastos de administración y ventas”**. Estos valores aquí

descritos hacen referencia a los gastos de mercadeo que fueron considerados por el equipo de marketing. El cuadro propuesto ha sido alterado en lo referente a gastos administrativos y de ventas, así mismo, se involucran presupuestos adicionales para el sistema de transporte masivo en la capital de la República (vehículos y estaciones), pues los trabajadores objetivo del proyecto son usuarios frecuentes de este medio para sus movilizaciones.

Tabla 4 Base plan de mercadeo

QUÉ	CÓMO	Inversión anual (COP)	Cantidad de Personas (mensual)	Frecuencia esperada (mensual)	Impacto esperado (mensual)	Categoría
Adwords SEM (Maquinas de búsqueda) Marketing Digital	Campaña de Google AdWords para las empresas que buscan trabajadores técnicos y personal expertos técnicos utilizando palabras clave para puestos de trabajo, capacidades y sector económico específicos.	\$ 1.670.000	765.000	7.800	1,0%	Clicks
Adwords SEM (Maquinas de búsqueda) Marketing Digital	Campaña de Google AdWords con palabras clave para trabajos en los sectores/industrias seleccionadas	\$ 1.670.000	765.000	7.800	1,0%	Clicks
Redes sociales (Marketing Digital) Información de Kobeyo para los trabajos en los sitios visitados por los interesados: dueños de restaurantes, SENA, cocineros, centros de formación técnica principalmente.	Facebook (Análisis Programado)	\$ 6.200.000	7.500	300	4,0%	Clicks
	Instagram	\$ 3.400.000	7.500	1.000	13,3%	Clicks
	Tik Tok	\$ 7.000.000	1.250.000	320.000	25,6%	Clicks
Redes sociales (Marketing digital) Presentación de avisos de contratación en las redes sociales de Kobeyo	Facebook (Análisis Programado)	\$ 6.200.000	7.500	300	4,0%	Clicks
	Instagram	\$ 3.400.000	7.500	1.000	13,3%	Clicks
QUÉ	CÓMO	Inversión anual (COP)	Cantidad de Personas (mensual)	Frecuencia esperada (mensual)	Impacto esperado (mensual)	Categoría
Email Marketing	Campañas para universidades, institutos técnicos y centros de formación de técnicos	\$ 448.000	8.000			Mails
Email Marketing	Campañas para estudiantes y técnicos graduados del SENA, otros técnicos y centros de formación de técnicos	\$ 420.000	20.000			Mails
Relaciones públicas / participación en eventos	Stand, toures virtuales en ferias, centros comerciales, otros relacionados	\$ 30.000.000	10.000	1.000	10,0%	People
Personal sales	4 Vendedores - Cálculo que se realiza en Gastos de Administración y Ventas					
BTL ads	Transmilenio - Se presupuesta este rubro para incentivar el uso de la App	\$ 100.000.000				
	Estaciones de transporte masivo. - Se presupuest este rubro para incentivar el uso de la App	\$ 150.000.000				
TOTAL		\$ 310.408.000				

Fuente: Adaptación propia con base en lo propuesto por el equipo de mercadeo proyecto Kobeyo (2020).

En el botón “**1.2 Base cálculo de precio**” se encontrará que para los efectos del cálculo de los Fee se tendrá en consideración un precio que equivale al 70% de lo que cuesta el servicio ofrecido por elempleo.com, pues esta plataforma ofrece beneficios adicionales dentro de los que se encuentran:

Tabla 5 Comparación variables elempleo.com vs Kobeyo

Variable	Elempleo.com	Kobeyo
Nombre	X	X
Correo electrónico	X	X
Experiencia Laboral	X	X
Ubicación del candidato	X	X
Perfil del candidato	X	X
Aspiración salarial pago por horas o promedio	X	X
Idiomas	X	X
Cargo u oficio/ ¿En qué te gustaría trabajar?	X	X
Sector o industria*	X	X
Dirección de residencia	X	
Teléfono fijo	X	
Palabra clave para la búsqueda	X	
Número de identificación	X	
Ofrece la opción si está capacitado para este trabajo o no		X
Disponibilidad de fechas y horarios		X
¿Es el primer trabajo?		X
Fecha de actualización de la hoja de vida	X	
Área de trabajo	X	
Mínimo de nivel de estudio desde preescolar hasta doctorado	X	

Términos de uso de la aplicación aún en idioma inglés		X
Género	X	
Profesión	X	
Institución educativa	X	
Edad	X	
*Elemplo.com cuenta con 10 sectores y Kobeyo ofrece vacantes en 7 sectores. Al enumerar cada una de las opciones entre elemplo.com y Kobeyo genera un cubrimiento del 65,5% de las variables.		

Fuente: Autoría Propia con base en páginas (Elemplo, 2021) y (Kobeyo, 2020).

Así las cosas, se identifican diferencias frente a la competencia en donde elemplo.com cuenta con una amplia trayectoria y goza de gran reconocimiento en el mercado colombiano, pues inicio operaciones en 1999 (EMISPro, 2021) y hace parte del grupo empresarial del periódico de mayor circulación en Colombia: El Tiempo (MediaBuzz, 2020), por lo tanto, se considera para los efectos de cálculo el 70% de lo que actualmente cuesta pertenecer a este portal en calidad de miembro VIP. Este valor se ingresa en el botón **“2.1 Ingreso x Fee”** en el campo G21.

Figura 8 Determinación precio por fee

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2			KOBEYO				VOLVER
3							
4							
5		KOBEYO COLOMBIA - ESCENARIO DE INGRESOS - FEE ANUAL					
6		CONSIDERANDO EL MARKET SHARE DEL					
7		3,00%					
8			% de Compañías por Tamaño y por Sector				
9			PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES		
10		Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	1,13%	0,27%	0,07%		
11		Industrias Manufactureras	1,43%	0,36%	0,15%		
12		Alojamiento y Servicios de Comida	0,36%	0,07%	0,02%		
13							
14			Número de Compañías por tamaño y por sector				
15			PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES		
16		Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	565	134	34		
17		Industrias Manufactureras	298	75	32		
18		Alojamiento y Servicios de Comida	55	10	3		
19		TOTAL NUMERO DE EMPRESAS	917	219	70		
20		Fee Anual por Tamaño de Empresa	-	5.708.500	5.708.500		
21						ACORDADO CON TRABAJO DE GRADO	
22						DE MARKETING	
						DE TARIFA EMPLEO.COM	
						70%	

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

Los cálculos realizados en el botón **“1.3 Base cálculo participación de mercado”** se basan en diferentes datos; el potencial estimado de clientes de los sectores definidos de acuerdo con datos del 2020, también, se consideran las compañías que hace parte de los sectores seleccionados, número de compañías por sector, empleados de estas industrias según registros del DANE y finalmente se considera el número de trabajadores que se requieren para cubrir las vacantes a la luz de la rotación de personal. Finalmente, se contempla el número de postulantes que potencialmente se pueden conseguir según el Market Share, definido en la casilla H23. Este puede ser modificado conforme lo que se estime. para estos efectos se considera iniciar con el 3% según lo determinado en el trabajo de grado del plan de mercadeo bajo esta misma consultoría.

Figura 9 Determinación de participación del mercado para el cálculo del ingreso por fee

Potencial Estimado de Clientes con base en datos 2020							VOLVER	
Informe Consolidado número de compañías y empleados a octubre, 2020	Grandes (+200p)	Medianas (51 -200p)	Pequeñas (11-50p)	Unipersonal (1-10p)	Totales			
Número de Compañías	6.793	21.459	87.761	5.874.177	5.990.190			
Número de Empleados	2.236.419	2.145.900	2.194.025	13.783.854	20.360.198			
% de empleados	11,0%	10,5%	10,8%	67,7%	100,0%			
Número de Compañías según sector definido	Grandes	Medianas	Pequeñas	Unipersonal	Total Compañías			
Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	1.146	4.476	18.824	1.638.895	1.663.341	24.446		
Industrias Manufactureras	1.072	2.499	9.326	681.405	694.902	13.497		
Alojamiento y Servicios de Comida	105	341	1.829	499.305	501.580	2.275		
Número de Empleados	Grandes	Medianas	Pequeñas	Unipersonal	Total Empleado	Part %	Rotación	
Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	466.857	447.961	458.007	2.877.409	4.250.235	19,1%	13,0%	
Industrias Manufactureras	274.937	263.866	269.784	1.694.903	2.503.543	11,3%	9,5%	
Alojamiento y Servicios de Comida	181.832	174.472	178.385	1.120.695	1.655.384	8,6%	11,4%	
Número de empleados que se requieren ser encontrados anualmente con bse en el 90% con cargos de menor nivel y 10% en trabajos administrativos.	Grandes	Medianas	Pequeñas					
Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	54.622	52.411	53.587					
Industrias Manufactureras	23.512	22.561	23.067					
Alojamiento y Servicios de Comida	18.656	17.901	18.302					
Número de empresas que Kobego puede cubrir el primer año dependiendo del market share (Campo H23) que se establezca.	Grandes	Medianas	Pequeñas	Total	X%	3,00%		
Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	34	134	565	733				
Industrias Manufactureras	32	75	298	405				
Alojamiento y Servicios de Comida	3	10	55	68				
			Total	1.207				
			Objetivo Pagando	289				

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

El siguiente botón “1.4 Base otros supuestos” es donde se consideran los siguientes aspectos: un incremento en precios del 2% anual a partir del segundo año, un incremento o mejoramiento en el posicionamiento en el mercado del 1%, el ya mencionado 13% correspondiente al licenciamiento sobre los ingresos, una rotación de cartera de cero (0) días ya que los pagos se hacen de contado, un incremento en costos del 4% anual; no se considera una rotación de inventarios, se considera una rotación de proveedores de 30 días, un incremento anual en los gastos del 4%, un impuesto de renta del 35% sobre la utilidad antes de impuestos, un anticipo de renta del 75% una política de caja de COP 17,5 millones, que equivale a USD 5.000 aproximadamente, una reserva legal como ya se mencionó también del 10%, una amortización de diferidos en la medida en que existan de 12,5% anual, se considera un incremento en los otros gastos del 4%, un tipo de cambio proyectado de COP 3.500 por dólar; con un activo inicial igual al capital

inicial de COP 500 millones. Todos los datos anteriores pueden ser modificados de acuerdo con la necesidad.

Figura 10 Otros supuestos requeridos para la proyección

NOMBRE	VALOR	UNIDAD
% Incremento en Precios	2%	anual
% Incremento en posicionamiento del mercado - market share	1%	anual
Licenciamiento / ingresos	13%	
Rotación cartera en días	0 días	
Provisión para deudas dudosas	5%	
% Incremento en los costos	4%	anual
Rotación de inventarios	0 días	
Rotación proveedores	30 días	
% Incremento anual en gastos	4%	anual
Imporenta	35%	sobre UAI
Anticipo imporenta	75%	
Política de Caja - Mínima	17.500.000	
Reserva legal	10%	
Amortización diferidos	12,50%	
% Incremento en otros gastos	6%	
Tipo de Cambio USD a COP	3.500	
Caja Inicial = Capital inicial	500.000.000	

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

En el botón **“2.1 Cálculo ingreso por Fee”** se pueden encontrar los valores que son calculados con base en los datos mencionados con el botón **“1.3 Base Cálculo participación de mercado”**, con el número de empresas medianas y grandes. Se debe tener en cuenta que las empresas pequeñas figuran allí para realizar un análisis posterior en caso que se requiera, pues son consideradas con un bajo

potencial por los costos que implica la suscripción a esta aplicación y la inoperancia de esta para organizaciones de este tamaño. La estimación del mercado, el cálculo de ingreso y la monetización está dada por medianas y grandes empresas y tendría un costo correspondiente al 70% de lo que cobra el portal elempleo.com de acuerdo con lo que se ha mencionado a través del documento.

En este botón también se encuentra el análisis del punto de equilibrio, el cual depende de la dinámica de los escenarios propuestos y estableciendo la efectividad del equipo al momento de conformar la empresa; en caso que se cumpla con un 5%, un 10%, un 25% o un 100%, el punto de equilibrio variará para adaptarse e ir en concordancia con los datos que hacen parte de la proyección realizada. El valor de las comisiones registrado en los costos variables dependerá del resultado de los ejecutivos de venta, dentro del documento está determinado en un valor mensual de COP 200.000 para empresas medianas y en COP 600.000 para empresas grandes, sin embargo, este valor puede ser redefinido de acuerdo con lo que requiera el mercado y modificado en los campos C51 y C52.

Figura 11 Cálculo punto de equilibrio por fee

	A	B	C	D	E	F
37						
38	%					
39	Escenarios	Total Ingreso Anual	Costos Fijos	Costos Variables	Total Costos	Margen de contribución
40	0,0%	0	777.928.000	-	777.928.000	- 777.928.000
41	5,0%	82.536.347	777.928.000	8.443.788,1	786.371.788	- 703.835.441
42	10,0%	165.072.695	777.928.000	16.887.576,2	794.815.576	- 629.742.882
43	25,0%	412.681.736	777.928.000	42.218.940,5	820.146.941	- 407.465.204
44	35,0%	577.754.431	777.928.000	59.106.516,7	837.034.517	- 259.280.086
45	50,0%	825.363.473	777.928.000	84.437.881,0	862.365.881	- 37.002.409
46	65,0%	1.072.972.514	777.928.000	109.769.245,3	887.697.245	185.275.269
47	80,0%	1.320.581.556	777.928.000	135.100.609,6	913.028.610	407.552.946
48	100,0%	1.650.726.945	777.928.000	168.875.762,0	946.803.762	703.923.183
49						
50						
51		COMISIÓN MEDIANAS EMPRESAS	200.000			
52		COMISIÓN GRANDES EMPRESAS	600.000			
53						

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017).

En el caso de elección del escenario 2, en el botón **“2.2 Cálculo Ingresos PPU”** se identifica el número de empleados para cada una de las compañías de los

sectores seleccionados y el manejo de un determinado Market Share; para conseguir empleados a través de la aplicación, se plantea un salario base que esta propuesto según la investigación que se realizó de acuerdo con elempleo.com, por los tipos de empleados y que se encuentra relacionado en el botón “**2.3 Cálculo gastos, administración y ventas**”, dentro de esta pestaña se establece un porcentaje del 50% del salario (campo C22) el cual también puede ser modificado de acuerdo con las condiciones y las pretensiones de las empresas para realizar los cálculos del ingreso por concepto de venta. De la misma manera que se realizó el cálculo del punto de equilibrio en el botón 2.1, se calcula para el PPU.

Figura 12 Investigación que se realizó de acuerdo con elempleo.com para determinar el salario base del PPU parte A.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	INFORMACIÓN BASE					VOLVER					
2	MENOS DE UN AÑO DE ACTUALIZACION DE LA HOJA DE VIDA										
3	TOTAL HOJAS DE VIDA APROXIMADA										
4	6.400.000										
5	MAYORES DE 18 AÑOS DE EDAD										
6	ASPIRACION MENOR A COL \$					5.500.000					
7	NÚMERO DE HOJAS DE VIDA POR ASPIRACIÓN SALARIAL Y ÁREA DE TRABAJO										
8	AREA DE TRABAJO					INSTALACION REPARACIONES TÉCNICAS	PONDERACIÓN DEL CÁLCULO PARA EL CARGO	MECANICO DE MANTENIMIENTO	PONDERACIÓN DEL CÁLCULO PARA EL CARGO	OBRA	PONDERACIÓN DEL CÁLCULO PARA EL CARGO
9											
10					PROMEDIO						
11		Menos de	1.000.000		1.000.000	952	116.667	29	57.199	607	126.643
12		Entre	1.000.000	1.500.000	1.250.000	3.529	540.594	167	411.736	1.650	430.315
13		Entre	1.500.000	2.000.000	1.750.000	1.686	361.581	139	479.783	806	294.283
14		Entre	2.000.000	2.500.000	2.250.000	680	187.500	59	261.834	450	211.246
15		Entre	2.500.000	3.000.000	2.750.000	364	122.672	32	173.570	330	189.339
16		Entre	3.000.000	3.500.000	3.250.000	185	73.683	17	108.974	196	132.902
17		Entre	3.500.000	4.000.000	3.750.000	124	56.985	16	118.343	149	116.576
18		Entre	4.000.000	4.500.000	4.250.000	83	43.229	6	50.296	88	78.030
19		Entre	4.500.000	5.500.000	5.000.000	63	38.603	13	128.205	84	87.628
20											
21							1.541.513		1.789.941		1.666.962
22											
23											
24	Fuente: Elaboración propia 02/Dic/2020 con base en datos del empleo.com (2020).										

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017).

Figura 13 Investigación que se realizó de acuerdo con elempleo.com para determinar el salario base del PPU parte B.

	A	B	C	D	E	N	O	P	Q	R	S	T
1	INFORMACIÓN BASE											
2	MENOS DE UN AÑO DE ACTUALIZACIÓN DE LA HOJA DE VIDA											
3	TOTAL HOJAS DE VIDA APROXIMADA					6.400.000						
4	MAYORES DE 18 AÑOS DE EDAD											
5	ASPIRACION MENOR A COL \$					5.500.000						
6	NÚMERO DE HOJAS DE VIDA POR ASPIRACIÓN SALARIAL Y ÁREA DE TRABAJO											
7	ÁREA DE TRABAJO					VENTAS	PONDERACIÓN DEL CÁLCULO PARA EL CARGO	CARGOS SIN DEFINIR	PONDERACIÓN DEL CÁLCULO PARA CARGOS SIN DEFINIR	OTROS CARGOS	PONDERACIÓN DEL CÁLCULO PARA OTROS CARGOS	PONDERACIÓN TOTAL
8												
9												
10	PROMEDIO											
11	Menos de	1.000.000			1.000.000	12.027	232.577	5.093	177.971	154.351	14%	136.818
12	Entre	1.000.000	1.500.000		1.250.000	22.305	539.164	10.328	417.793	372.782	32%	401.481
13	Entre	1.500.000	2.000.000		1.750.000	5.847	197.870	4.118	184.049	170.473	14%	247.608
14	Entre	2.000.000	2.500.000		2.250.000	2.341	101.857	2.000	101.285	95.519	8%	175.195
15	Entre	2.500.000	3.000.000		2.750.000	1.582	84.129	1.423	74.063	70.190	6%	156.577
16	Entre	3.000.000	3.500.000		3.250.000	966	60.711	759	50.074	47.874	4%	125.109
17	Entre	3.500.000	4.000.000		3.750.000	750	54.388	575	38.305	36.628	3%	110.428
18	Entre	4.000.000	4.500.000		4.250.000	503	41.340	374	26.628	25.534	2%	87.000
19	Entre	4.500.000	5.000.000		5.000.000	552	53.373	357	27.625	26.509	2%	106.186
20												
21							1.365.408		2.398.580			1.546.403
22												
23												
24	Fuente: Elaboración propia 02/Dic/2020 con base en datos del empleo.com (2020).											

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017).

Figura 14 Cálculo ingreso PPU

	A	B	C	D	E	F	G
1	KOBEO						
2							
3							
4	KOBEO COLOMBIA ESCENARIO DE INGRESOS PPU						
5							
6							
7	Promedio anual de empleados requeridos por sector						
8			PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	ROTACIÓN	
9							
10	Sectores	Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	53.587	52.411	54.622	13,0%	
11		Industrias Manufactureras	23.067	22.561	23.512	9,5%	
12		Alojamiento y Servicios de Comida	18.302	17.901	18.656	11,4%	
13							
14	Numero de empleados requeridos						
15			94.956	92.873	96.790		
16	Market Share						
17			0%	1,3%	1,3%		
18	TOTAL TRABAJ.						
19	TOTAL TRABAJO						
20	TOTAL TRABAJO						
21	TOTAL TRABAJO						
22	TOTAL TRABAJO						
23	TOTAL TRABAJO						
24	TOTAL TRABAJO						
25	TOTAL TRABAJO						
26	TOTAL TRABAJO						

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

En el botón “2.3 Cálculo gastos administración y ventas” se identifica cuál de los escenarios se está trabajando, el campo B5 permite elegir y dependiendo de

la opción seleccionada se comportan los valores de cada una de las variables que se están considerando, dentro de las que se encuentran cuatro (4) posiciones fijas correspondientes a cuatro (4) ejecutivos de venta, cada uno con un salario mensual de COP 1.5 millones valor que está soportado en una base de datos del empleo.com, donde se toma el comportamiento de las hojas de vida que se han actualizado en los últimos 3 meses del 2020, así como los años de experiencia del postulado. Se toman uno (1) y tres (3) años de experiencia para hacer los cálculos del valor del salario básico de los ejecutivos de venta. De igual manera, se realizan los cálculos de los cargos de gerente general quien será el responsable de la parte comercial y de la representación legal de la compañía, así como el gerente administrativo y financiero, allí se calcula un salario básico de COP 8 millones mensuales; se considera también el valor de una asistente administrativa con una asignación salarial mensual de COP 1 millón. Las comisiones en esta pestaña se encuentran definidas de acuerdo con los cumplimientos y cálculos definidos para cada uno de los escenarios: PPU y Fee y depende de la elección realizada en el campo B5.

Figura 15 Cálculo gastos, administración y ventas por fee.

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					


KOBEO

VOLVER

Escenario 1 (Fee Anual)
Escenario 1 (Fee Anual)
Escenario 2 (Pay per Use)

Cargo	Salario básico anual	Comisiones	Porcentaje prestacional 52%
Ejecutivo de Ventas 1	18.000.000	42.855.000	31.644.600
Ejecutivo de Ventas 2	18.000.000	42.855.000	31.644.600
Ejecutivo de Ventas 3	18.000.000	42.855.000	31.644.600
Ejecutivo de Ventas 4	18.000.000	42.855.000	31.644.600
Gerente General / Comercial / Rep. Legal	96.000.000		49.920.000
Gerente Administrativo - Financiero	96.000.000		49.920.000
Asistente Administrativa	12.000.000		6.240.000
Subtotal	276.000.000	171.420.000	232.658.400
Contador	10.500.000		
Total	690.578.400		

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

Para los efectos prestacionales se considera una tasa del 52%, valor acordado en la entrevista realizada al director de la maestría en gestión financiera el doctor William Zulúaga quien asesoró este ejercicio. Dentro de este botón se encuentran

las bases para el cálculo de comisiones anuales de grupos de ejecutivos de venta, así como la tabla y el análisis de la nómina de los ejecutivos de ventas pertenecientes a las áreas de: telemarketing y comercial con todos los niveles de estudio, de ambos sexos y que cuenten con mayoría de edad; con una muestra resultante para candidatos de un (1) año de experiencia que corresponde a sesenta (60) datos y treinta y cuatro (34) candidatos para quienes hayan tenido una experiencia de tres (3) años. Con eso se identifica la asignación salarial definida dentro de este botón.

Para conseguir los resultados completos del primer año proyectado, la estructura comercial requiere ser contratada con un trimestre de anticipación, lo cual queda reflejado como gastos preoperativos en el año base de la proyección financiera. Este valor se difiere por prácticas contables regulares a ocho (8) años después de iniciada la generación de ingresos del proyecto.

Tabla 6 Cálculo de valor salario ejecutivos de ventas

Rangos Salariales	1 año (60)	3 años de experiencia (34)
	# de resultados	
Menos de \$1MM	10	4
De \$1MM a \$1.5MM	34	17
De \$1,5MM a \$2MM	13	11
De \$2MM a \$2,5MM	1	1
Otros	2	1
Porcentuales	60	34
Menos de \$1MM	17%	12%
De \$1MM a \$1.5MM	57%	50%
De \$1,5MM a \$2MM	22%	32%
De \$2MM a \$2,5MM	2%	3%
Otros	3%	3%

Fuente: Autoría propia con base en (Elemplo, 2021)

En el siguiente botón **“3. Proyecciones Otros Períodos”** se hacen los cálculos de costos y gastos con base en los datos ya suministrados en este documento, y sus operaciones con los ingresos y gastos descritos en las subcarpetas anteriores; es de mencionar que se estiman unos valores adicionales para arrendamientos y servicios los cuales comprenden alquiler de oficina y artículos de escritorio por un valor de COP 4 millones mensuales, gastos bancarios estimados en COP 10 millones al año por efectos de comisiones, manejo de cuentas y transferencias,

etc., para gastos legales e imprevistos COP 10 millones y el gravamen a movimientos financieros (GMF) calculado con cada uno de los egresos anteriormente mencionados como son salarios, marketing fijos, marketing variables, gastos bancarios arrendamientos y servicios, legales e imprevistos; de esta manera se calcula este rubro a una tasa del 4X1000. Este botón también cuenta con proyección de acuerdo con el escenario definido en botones anteriores en donde se define si es ingreso por Fee o ingreso por PPU y depende de la elección realizada en el campo A9.

Figura 16 Opciones para cálculo de proyecciones para otros periodos por fee.

	A	B	C
1			
2	KOBEYO		
3			
4	KOBEYO		
5	PROYECCIÓN DE VENTAS		
6	AÑO 1		
7			
8	Product		Ingresos
9	Escenario 1 (Annual Fee)		1.650.726.945
10	Escenario 1 (Annual Fee)		-
11	Escenario 2 (Pay per Use)		-
12	Otros ingresos operativos		
13	TOTAL		1.650.726.945
14			
15			
16	KOBEYO		
17	Costo de Ventas		
18	Año 1		
19			
20	Producto		Costo
21	Licenciamiento		214.594.503

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

Tabla 7 Proyección gastos primer año

KOBEYO
Proyección Gastos
Año 1

Salarios y Beneficios	690.578.400
Otros	-
Amortización	34.528.920
Marketing Fijos	310.408.000
Marketing Variables	86.296.808
Arrendamientos y Servicios	48.000.000
Servicios al Personal	
Gastos Bancarios	10.000.000
Gastos legales e imprevistos	10.000.000
GMF	4.759.249

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

El botón “**4 Balance Base**” contiene los activos y el patrimonio con los datos del aporte a patrimonio, con cuentas del activo, que bien pueden ser caja o cuentas por cobrar a socios y los gastos pagados por anticipado por el ingreso del personal de ventas con un trimestre de anticipación previo al inicio de operaciones en firme.

Tabla 8 Balance base

KOBEYO
Balance General
A final del año 0

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Efectivo	327.355.400	Obligaciones financieras de corto plazo	
Cuentas por cobrar		Proveedores	
Provisión deudas malas		Cesantías por pagar	
Inventarios		Capital social	500.000.000
Terrenos		Reserva legal	
Edificaciones		Pérdidas acumuladas	
Muebles y enseres		Pérdidas del ejercicio	
Vehículos			
Depreciación acumulada			
Activo diferido	172.644.600		
Amortización diferidos			
Otros deudores			
TOTAL ACTIVO	500.000.000	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	500.000.000

Fuente: Autoría y estimación propia

En el siguiente botón “**4.1 Resultados proyectados**” se visualiza el producto de los ejercicios realizados anteriormente y mencionados uno a uno en cada uno de los botones y los cuales tienen que ver con los rubros del estado de resultados del proyecto.

Tabla 9 Estado de resultados proyectado

KOBEYO
Estado de Resultados Proyectado COP millones

Año	1	2	3	4	5
Ingresos					
Ventas en campo y en línea	1.651	1.700	1.751	1.804	1.858
Ingreso Neto	1.651	1.700	1.751	1.804	1.858
Costo de Ventas					
Licenciamiento	215	221	228	234	242
Total Costo de Ventas	215	221	228	234	242
Utilidad Bruta	1.436	1.479	1.524	1.569	1.616
Gastos de Administración y Ventas					
Salarios y Beneficios	691	718	747	777	808
Mercadeo	397	413	429	446	464
Arrendamiento y Servicios	48	50	52	54	56
Gastos Bancarios	10	10	11	11	12
Gastos legales e imprevistos	10	10	11	11	12
Gravamen Movimientos Financieros	5	5	5	5	6
Amortización	22	22	22	22	22
Total Gastos	1.182	1.228	1.276	1.326	1.379

Utilidad - (Pérdida) Operacional	255	251	247	243	238
Utilidad antes de impuestos	255	251	247	243	238
Provisión para impuestos	89	88	87	85	83
Utilidad neta	165	163	161	158	155
Reserva legal (10%)	17	16	16	16	15
Ingreso neto	149	147	145	142	139

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) en millones de pesos para efectos de visualización y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

En el botón “**4.2 Balance Proyectado**” y de la misma manera descrita anteriormente, se realizan automáticamente los cálculos de cada una de las cuentas del Balance General Proyectado.

Tabla 10 Balance proyectado

**KOBEYO COLOMBIA
BALANCE GENERAL PROYECTADO**

AÑO	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
Caja, Bancos, Inversiones Temporales	621.328.261	738.749.994	921.147.374	1.100.587.420	1.276.653.305
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Provisión Deudas Dudosas	-	-	-	-	-
Anticipo impuestos	-	66.808.720	65.937.817	64.918.983	63.742.907
Activo diferido	172.644.600	172.644.600	172.644.600	172.644.600	172.644.600
Amortización	- 21.580.575	- 43.161.150	- 64.741.725	- 86.322.300	- 107.902.875
TOTAL ACTIVOS	772.392.286	935.042.164	1.094.988.067	1.251.828.703	1.405.137.937
PASIVO Y PATRIMONIO					
Obligaciones Corto plazo	-	-	-	-	-
Proveedores	17.882.875	18.419.361	18.971.942	19.541.101	20.127.334
Impuestos por pagar	89.078.294	87.917.090	86.558.644	84.990.543	83.199.740
Obligaciones con Empleados	-	-	-	-	-
Capital Social	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000
Reserva Legal	16.543.112	32.870.571	48.945.748	64.729.706	80.181.086
Resultados Acumulados	-	148.888.005	295.835.141	440.511.732	582.567.354
Resultados del Ejercicio	148.888.005	146.947.136	144.676.591	142.055.622	139.062.423
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	772.392.286	935.042.164	1.094.988.067	1.251.828.703	1.405.137.937

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

El botón “**5. Indicadores financieros**” contiene indicadores de actividad, ventas netas, activos, ventas netas a patrimonio, gastos a ventas netas, indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento e indicadores de productividad así como uno de los propios de actividades comerciales virtuales como lo es el costo de adquisición de clientes.

Tabla 11 Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS					
AÑO	1	2	3	4	5
Actividad					
Ventas Netas a Activos	214%	182%	160%	144%	132%
Ventas Netas a Patrimonio	248%	205%	177%	157%	143%
Gastos a Ventas Netas	72%	72%	73%	74%	74%
Liquidez					
Activo Circulante a pasivo a corto plazo	722%	879%	1038%	1198%	1360%
Activo total a pasivo total	722%	879%	1038%	1198%	1360%
Apalancamiento					
Pasivo Total a Patrimonio	16%	13%	11%	9%	8%
Productividad					
Utilidad de Operación a ventas netas	15%	15%	14%	13%	13%
Utilidad neta a ventas netas	9%	9%	8%	8%	7%
Otros indicadores					
CAC FEE con igual número de clientes	2.651.393	2.783.039	2.921.486	3.158.534	3.220.261

Fuente: Autoría propia con base en los resultados proyectados.

Y finalmente el botón “**6. Flujo de caja y valor presente neto**” se encuentra previamente formulada y la información es tomada de cada uno de los cálculos realizados en el ejercicio de los botones anteriormente descritos.

Tabla 12 Flujo de caja y valor presente neto para escenario Fee

KOBEYO
Estado de flujo de caja proyectado

Año	1	2	3	4	5
Ingresos					
Por Ventas	1.650.726.945	1.700.248.753	1.751.256.216	1.803.793.902	1.857.907.720
Otros deudores		-			
Total ingresos	1.650.726.945	1.700.248.753	1.751.256.216	1.803.793.902	1.857.907.720
Egresos					
Licenciamiento	196.711.628	202.612.976	208.691.366	214.952.107	221.400.670
Proveedores	-	17.882.875	18.419.361	18.971.942	19.541.101
Salarios y Beneficios	690.578.400	718.201.536	746.929.597	776.806.781	807.879.053
Publicidad	396.704.808	412.573.000	429.075.920	446.238.957	464.088.515
Arrendamientos	48.000.000	49.920.000	51.916.800	53.993.472	56.153.211
Gastos Bancarios	10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.248.640	11.698.586
Gastos legales e imprevistos	10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.248.640	11.698.586
GMF	4.759.249	4.949.618	5.147.603	5.353.507	5.567.648
Imporrenta		89.078.294	21.108.370	20.620.827	20.071.560
Anticipo Imporrenta		66.808.720	65.937.817	64.918.983	63.742.907
Total Egresos	1.356.754.084	1.582.827.020	1.568.858.835	1.624.353.857	1.681.841.835
Flujo de Caja Neto	293.972.861	117.421.733	182.397.381	179.440.046	176.065.885
	327.355.400	621.328.261	738.749.994	921.147.374	1.100.587.420
Valor en caja para el activo corriente	621.328.261	738.749.994	921.147.374	1.100.587.420	1.276.653.305

Valor Presente Neto (VPN)	\$134.327.655
Tasa de descuento	15%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	29%

Fuente: Autoría propia adaptado de (Ortíz, 2017) y basado en el modelo propuesto de (Zulúaga, 2017).

8. Plan de intervención

De acuerdo con la investigación realizada, se propone un plan de intervención en donde se involucran los siguientes aspectos: propuesta de modelo de negocio para Colombia por medio de un modelo Canvas que analiza e identifica: los socios claves, las actividades claves, los recursos claves, la propuesta de valor, la relación con el cliente, los canales de interacción, el segmento de clientes, estructura de costos y finalmente las fuentes de ingreso para la puesta en marcha de la aplicación en el país (Osterwalder A. &., 2016).

También se realiza un análisis legal para que la organización funcione sin contratiempos de acuerdo con lo establecido en la legislación colombiana y finalmente se realiza una proyección financiera que determina el desempeño de la empresa en el largo plazo facilitando la anticipación de utilidades o pérdidas que pueda tener la aplicación.

8.1. Modelo de Negocio propuesta para Colombia.

Figura 17 Modelo de negocio propuesto para Colombia.

MODELO CANVAS APLICACIÓN EN COLOMBIA				
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Sectores definidos como claves (comercio por mayor y por menor (vehículos, incluye reparación; industrias manufactureras y alojamiento y servicios de comida) Agremiaciones de recursos humanos, Alianzas con gobierno.	1. Plan de Marketing para facilitar estrategia de ingreso 2. Proyecciones y planeación financiera 3. Adecuación de la aplicación a practicas en Colombia 4. Estructura organizacional	1. Herramienta innovadora para los procesos de búsqueda por parte de los demandantes de trabajo y hallazgo de trabajo por parte de los oferentes interesados. 2. Versiones con y sin costo para el demandante de trabajo. Premium con costo para medianas y grandes empresas y Freemium para micros y pequeñas empresa.. 3. Uso en equipos tecnológicos comunes, tales como celulares inteligentes, tablets, computadores	Aprovechar el recurso de los clientes globales con quien se tenga vínculo en el país de origen de la aplicación. Ajustar la aplicación a necesidades específicas de clientes Premium y gobierno.	1. Empresas medianas y grandes de sectores tales como cpmercio al por menor y al por mayor de vehículos, que incluye empresas que reparen los mismos, industria manufacturera, alojamiento y servicios de comida. 2. Otros buscadores de trabajadores, generadores a altos volúmenes de contratación, especiales en cuanto a tiempos y frecuencias, o no.
	Recursos claves		Canales	
	Físicos: sistemas, redes, alianzas y bases de datos. Legal: protección de marca, contratos, patentes, condiciones de uso, licenciamiento, partes interesadas Recursos Humanos: Construcción y mantenimiento de software. Recursos Financieros: Ángeles inversionistas, crowdfunding, aceleradoras, capital semilla, familia y amigos.		Medios publicitarios. Asociaciones que agrupen personas que sean responsables por la contratación de personal. Estructura comercial.	
Estructura de coste			Fuentes de Ingreso	
Licenciamiento Gastos administrativos y de ventas Plan de Marketing. Gastos legales. Soporte de software.			1.Monetización de los servicios a medianas y grandes empresas 2. Venta de publicidad y alianzas de marketing digital 3.Alianzas de marketing digital. 4. Marca Blanca.	

Fuente: Autoría propia basada en la investigación realizada. (2020).

Se propone un modelo de negocio similar al de Estados Unidos para la entrada en operación en Colombia, en donde la versión que ingresa se apega a las leyes colombianas de trabajo. Se realiza la propuesta de utilizar una marca blanca que cumpla la función de ser más económica y accesible a todo tipo de público, con funciones limitadas pero que igual, cumpla con la función de establecer contacto entre oferente y ofertante (Strategyzer, 2014). A continuación, se realiza un análisis de elementos del Canvas propuesto:

8.1.1. Segmentos de clientes

De acuerdo con lo acordado con el propietario de la aplicación, este es uno de los elementos de la aplicación que toma mayor relevancia, en cuanto se refiere a la claridad meridiana del enfoque a los sectores de comercio al por menor y al por mayor de vehículos, que incluye reparación de estos; la industria manufacturera y alojamiento y servicios de comida que por su tamaño en medianas y grandes empresas tendrán un precio en la prestación del servicio, y aquellas MIPYMES a quienes se les ofrecerá la versión *Freemium*.

8.1.2. Propuesta de Valor

Se ofrece una herramienta innovativa que disminuye los tiempos en los procesos en la búsqueda de empleo por parte de las empresas de los sectores definidos, así como para quienes ofrecen sus servicios de formas poco tradicionales, dentro de los que contempla trabajo por horas, por semanas o por días; con precios y valores determinados a través del ejercicio de proyección financiera. También, se cuenta con una versión *Freemium*, que ofrecen un servicio sin costo y con informaciones básicas para aquellos denominados como MYPES (micro y pequeña empresa); de igual manera, Kobeyo ofrece la versión *Premium* para las medianas y grandes empresas, lo cual resulta ser un elemento importante de la agregación de valor.

La disponibilidad de la aplicación estará sujeta a la disposición de cualquier dispositivo electrónico con acceso a internet, dentro de los que se contemplan: smartphone, tablets o computadores; también se podrá compartir información

personal y se complementa con las habilidades y sub habilidades que puede ofrecer el interesado en un puesto de empleo que se acoja a sus necesidades, lo anterior es un factor diferencial fundamental frente a la competencia de la aplicación Kobeyo y su uso en Colombia.

8.1.3. Canales

Los medios publicitarios para la divulgación aplicación para su uso en Colombia, una para las áreas de recursos humanos de las empresas de los sectores seleccionados, a través de asociaciones como ACRIP (Federación Nacional de Gestión Humana), y por el otro a las personas interesadas en laborar para dichos sectores en estaciones y vehículos utilizados como medios de transporte masivo en grandes capitales.

Otro de los canales relevantes es la fuerza de ventas o estructura comercial, que para los efectos de este proyecto se estima en cuatro (4) personas, una para cada sector objetivo y una más para la administración de la venta y uso de la información, incluyendo el manejo inicial de las preguntas, quejas, reclamos y para su canalización hacia Kobeyo Inc. en los Estados Unidos.

8.1.4. Relación con el cliente

Una de las actividades que se quiere implementar en Colombia es que se mantenga la relación con el cliente que actualmente se tiene en Estados Unidos, es decir, que los contratos de dichos acuerdos tengan alcance para el país después de la puesta en marcha de la aplicación, de igual manera, es relevante adaptar la aplicación a necesidades particulares de los clientes con el fin de satisfacer necesidades de los usuarios, pues al conservar el algoritmo por parte de la empresa, se permite realizar ajustes particulares conforme a los requerimientos de particulares e industrias que así lo requieran, de una manera fácil.

Por otra parte, también se tienen en cuenta a los trabajadores, quienes están dispuestos a prestar sus servicios a cambio de una remuneración, y donde se consideran las fechas previamente determinadas, al igual, que las zonas o

ubicaciones que sean comunes para ambas partes. No se descartan otros sectores como lo son los buscadores de empleo y las empresas denominadas por sus siglas en inglés como BPO (*Business Process Outsourcing*) que por lo general resultan ser grandes generadoras de empleo por períodos y trabajos especiales.

8.1.5. Fuentes de Ingresos

Serían entonces las fuentes de ingreso, los valores pagados por medianas y grandes empresas de los sectores definidos, quienes se deciden por pagar un fee mensual por contar con esta opción para reclutar, seleccionar o atraer su personal; o bien para aquellas que deciden pagar por proceso o búsqueda, y que se ha denominado en este documento como pago por uso (PPU) en caso que se opte por este escenario.

No se descartan otros ingresos, no proyectados ni presupuestados, por ejemplo, generar ganancias por usar la aplicación para efectos publicitarios o de mercadeo digital, el uso o venta de datos, que si bien en conversaciones previas con el propietario de aplicación debe residir esa información en el país de origen Estados Unidos y eventualmente el usar la aplicación como marca blanca por parte de algunos clientes que así posiblemente lo necesiten.

8.1.6. Recursos Claves

Se establecen cuatro (4) recursos claves, clasificados como:

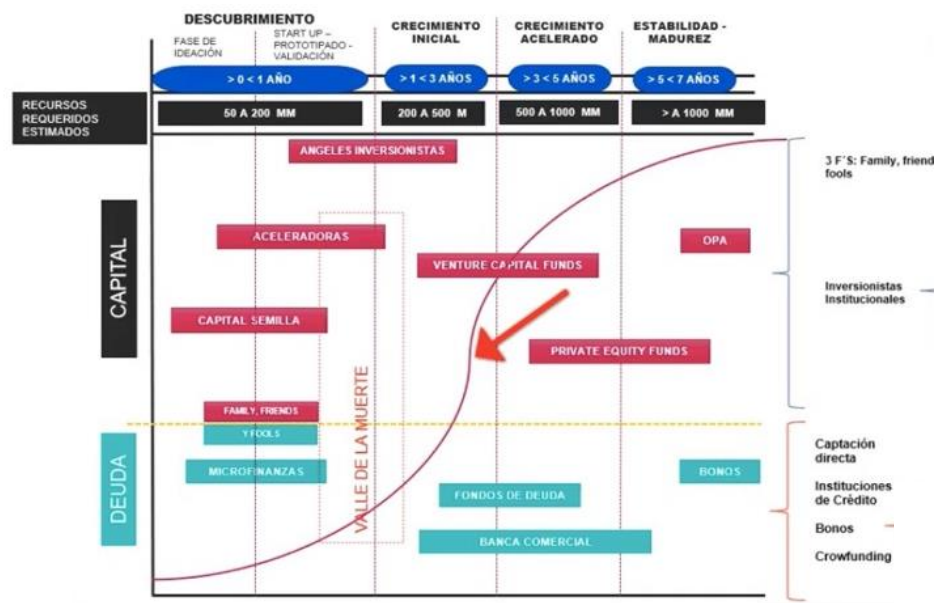
- 8.1.6.1.** Físicos: son estos la base tecnológica sobre la cual corre la aplicación, o también conocido como software, la cual está administrada por el propietario de la aplicación con personas que ya han sido contratadas directamente por Kobeyo, de nacionalidad uruguaya, donde se ha desarrollado la aplicación desde años atrás.
- 8.1.6.2.** Legal: para protección de marca, licenciamiento, contratos, acuerdos, patentes, términos y condiciones de uso de la aplicación, que resultan

ser los lineamientos que indiquen las buenas prácticas comerciales y de relacionamiento con los diferentes interesados: propietario de la aplicación, usuarios, clientes y país.

8.1.6.3. La masa laboral interesada en prestar sus servicios técnicos, profesionales, administrativos o de cualquier índole a los sectores industriales determinados como objetivos iniciales para su uso.

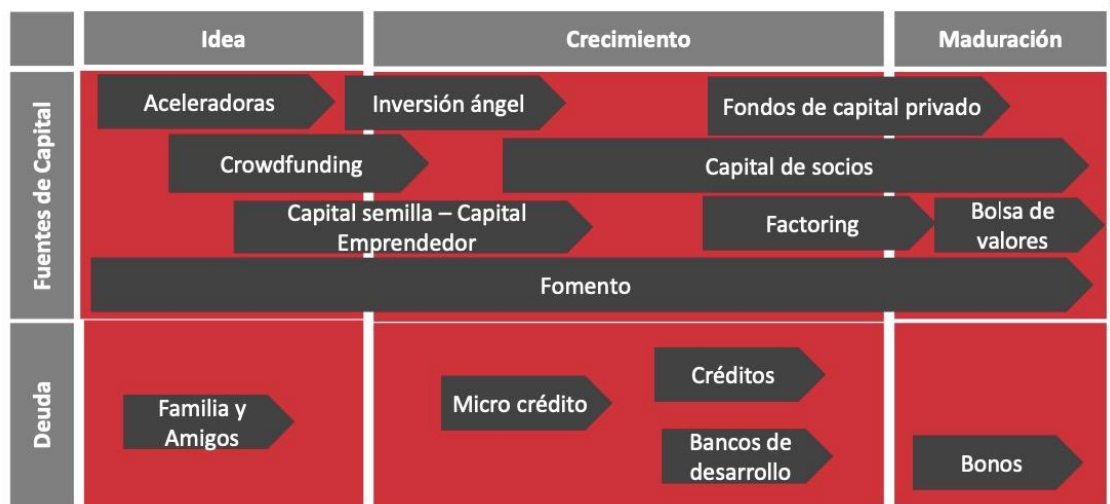
8.1.6.4. Se deja sobre la mesa un cuarto recurso que son las fuentes de financiación para los emprendedores (ángeles inversionistas, crowfunding, aceleradoras, capital semilla, familiares - allegados, microfinanzas. Ver recurso visual obtenido del foro realizado por Innpulsa Colombia, al que se ha venido refiriendo en la sección 6 del presente documento.

Figura 18 Estructura del ecosistema de financiación



Fuente: Foro el ABC de la ley de emprendimiento. Universidad EAN. Marzo (2021).

Figura 19 Fuentes de Financiación y emprendimiento



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020). ¿Cómo financiar tu plan de negocios?

8.1.7. Actividades Claves

Desde antes del lanzamiento de la aplicación Kobeyo en Colombia, es una actividad clave implementar planes de mercadeo con el fin de facilitar la estrategia de ingreso a operación en el país; también, es importante identificar las oportunidades de mejora de la aplicación y las estimaciones financieras que se requiere para estas acciones.

Con el fin de brindar una mayor satisfacción al usuario, fue necesario definir con el CEO de Kobeyo la customización de la herramienta al caso colombiano, contenidos de la aplicación y finalmente términos y condiciones de uso (Kobeyo, 2020). También es propuesta una estructura organizacional inicial con el fin de determinar la viabilidad de esta o si es necesario realizar cambios y así evitar costos de no conformidad.

8.1.8. Socios Claves

Se establece que los socios claves son todas aquellas empresas de los sectores ya definidos como objetivos para Kobeyo, también, las agremiaciones que agrupan a las personas responsables de áreas de recursos humanos. Dentro del modelo de negocio se contemplan alianzas gubernamentales con los ministerios de trabajo, del interior y de agricultura para facilitar ubicación de personas reinseradas y que hayan hecho parte del conflicto armado colombiano.

8.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos y gastos será la proveniente de los administrativos, comerciales, los recursos usados para el plan de mercado, descrito en las bases de la proyección financiera en su aparte correspondiente, los valores a pagar por concepto de los temas legales involucrados dentro del botón de proyecciones otros períodos y sus efectos en el botón 4.1 Resultados Proyectados, los cuales serían los correspondientes a: registro de marca, licencias y patentes. Se consideran también los costos de licenciamiento a ser pagados al propietario de la aplicación.

8.1.10. Beneficios ambientales y sociales

Dentro de los grandes beneficios ambientales que se encuentran con Kobeyo están: la disminución de uso de materiales como papel, cartón, plástico, desechos y consumos generados por impresoras, elementos que por lo general son utilizados en la elaboración y presentación de hojas de vida, también, reducción de energías no renovables tales como la gasolina o los combustibles que se utilizan para transportar el currículum.

Así mismo y dentro de la perspectiva social se estima que para Kobeyo Colombia se encuentra: disminución de tiempos en procesos de empleabilidad para sectores definidos, una versión Freemium que ofrece un servicio gratuito y con información básica para las micros y pequeñas empresas, al igual que dentro del modelo de negocio se contemplan alianzas con el gobierno nacional que permitan la ubicación

de personas que hayan hecho parte del conflicto armado colombiano y a quienes se les dificulte acceder a un empleo.

8.2. Organigrama propuesto para Kobeyo

Se propone un organigrama para el funcionamiento de Kobeyo en Colombia, en donde se plantean dos gerentes, quienes liderarán las áreas: comercial y de administración y finanzas, también, definirán los objetivos personales asociados al cumplimiento del objetivo corporativo y soportado por los indicadores del cargo; cada objetivo puede aportar a una o varias de las perspectivas definidas como estratégicas.

Para el área comercial, de los cuatro ejecutivos de venta, tres de ellos serán especializados por cada uno de los sectores definidos y el cuarto responsable de toda la parte administrativa de ventas como lo son: CRM, estadísticas, tendencias, comisiones en ventas, documentos administrativos con los clientes, entre otros. Para el cargo de asistente administrativa quien tendrá bajo su responsabilidad manejo de agendas, correspondencia en general, atención virtual y telefónica, recopilación y administración de información contable y financiera. Todos los otros cargos de soporte serán contratados vía outsourcing o dispuestos por el centro de negocios donde se alquilen oficinas y equipos.

Figura 20 Employee persona cargo asistente



Fuente: Autoría propia. (2021).

Figura 21 Employee persona gerente comercial



Fuente: Autoría propia. (2021).

Figura 22 Employee persona gerente administrativo



GERENTE ADMINISTRATIVO

Perfil:
Hombre o mujer de 25 a 45 años, profesional en Ingeniería industrial, economista o administrador de empresas, ubicado en cualquier lugar del país y que cuente con experiencia amplia en selección de personal y desempeñando cargos de coordinación o gerencia en áreas administrativas y bilingüe.

Competencias:

Emprendedor:	● ● ● ● ○
Atención al detalle:	● ● ● ● ●
Humildad:	● ● ● ● ○
Trabajo en equipo:	● ● ● ● ●



Fuente: Autoría propia. (2021).

Figura 23 Employee persona vendedor



VENDEDOR

Perfil:
Hombre o mujer de 20 a 30 años, técnico o tecnólogo comercial, ubicado en Bogotá D.C. y que cuente con experiencia en el sector de servicios y desempeñando cargos comerciales.

Competencias:

Actuar como dueño:	● ● ● ● ○
Servicio al cliente:	● ● ● ● ●
Tolerancia a la frustración:	● ● ● ● ○
Orientación al logro:	● ● ● ● ●



Fuente: Autoría propia. (2021).

8.3. Aspectos Legales

El gobierno le da forma a los aspectos legales y a las demás regulaciones las cuales repercuten en la actividad de Kobeyo Colombia y sus similares para alcanzar a ser productivas en la economía y en la sociedad. Los gobiernos necesitan contribuir al mejoramiento en la implementación de aplicaciones móviles, principalmente en aquellos países con menores ingresos, donde el uso de teléfonos móviles está en crecimiento.

8.3.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad

Kobeyo en Colombia se constituirá bajo una persona jurídica S.A.S. la cual se hace mediante un documento privado ahorrando tiempo y dinero; la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes (Legal Team Workers, 2020). La sociedad se establecerá en Bogotá D.C. y se registrará ante la Cámara de Comercio, respetando todas las normas constitucionales que protegen a todos los interesados sin requerirse un registro sanitario al tratarse de una actividad comercial y de servicios, se aprovechará el apoyo de los abogados de oficio de la Cámara de Comercio, así como del Instituto de Emprendimiento de la Universidad EAN, para su constitución legal ante las instituciones correspondientes.

8.3.2. Protección legal para la aplicación Kobeyo y sus usuarios en Colombia

Con la entrada de las nuevas tecnologías a la sociedad moderna, el ambiente jurídico se ha fortalecido frente a su percepción del mundo y al conocimiento de nuevos aspectos al cual anteriormente no se enfrentaba la comunidad. Esto ha requerido la construcción de un derecho de la información y del avance tecnológico (Rico Carrillo, 2007). Se identifica que las leyes que refieren a propiedad intelectual, patentes y registros de marca que rigen a nivel mundial y Colombia se ha adherido a dichos tratados con el fin de hacer respetar los activos intangibles de cada autor.

Para los efectos del licenciamiento, la aplicación debe inscribirse ante la Superintendencia de Industria y Comercio para que tenga validez; la licencia tiene carácter de exclusivo ya que restringen su uso a un solo licenciatario, sin que sea una transferencia del título de propiedad.

La aplicación Kobeyo, contará con la protección de propiedad intelectual en Colombia con base en la siguiente normatividad:

- Decisión 486 de la CAN (Normas Comunitarias Andinas): patentes, marcas y diseños industriales.
- Decisión 351: Derecho de autor y conexos.
- Ley 23 de 1982 y Ley 44 de 1993 del Congreso de la República
- Ley 603 del 2000 del Congreso de la República.

8.3.3. Normativa de protección de datos personales

“La ley de protección de datos personales contempla el derecho de los ciudadanos para conocer, actualizar o incluso rectificar la información que es consignada en archivos registrados y bases de datos por entidades privadas o públicas y cuya cobertura se limita al estado colombiano o territorios extranjeros siempre y cuando existan tratados internacionales de por medio que dictaminen su validez. No aplica en bases de datos o archivos de ámbito personal o doméstico y bases de datos de seguridad y defensa” (Congreso de la República, 2012).

8.3.4. Ley de Emprendimiento

Es una ley diseñada conforme a las necesidades de las personas con características de emprendedores que busca determinar un marco regulatorio que facilite el crecimiento y la creación de nuevas empresas y empleos en Colombia. Los aspectos más importantes de esta ley tienen que ver con la reducción de cargas y trámites para facilitar la creación y formalización de las empresas, el mejoramiento del mercado de compras públicas, incentivar la llegada de más actores al ecosistema de inversión y financiación, el fortalecimiento de Innpulsa

para promocionar el emprendimiento y la facilitación de una cultura emprendedora para la juventud.

8.4. Modelo Financiero

El modelo financiero referido en el Anexo E Proyección Financiera está compuesto por 13 hojas electrónicas que hacen parte de un mismo archivo, el cual cuenta con seis (6) grupos de información: La primera parte son las bases; en la segunda se encuentran los cálculos base para la construcción de las proyecciones financieras, donde se tiene en cuenta los ingresos, los costos y los gastos; el tercer grupo corresponde a la base con los resultados proyectados, lo cual lleva al cuarto grupo con los estados de resultados y el balance general proyectado; los indicadores financieros hacen parte del quinto grupo y para finalizar se encuentra el sexto con los cálculos del flujo de caja y los resultados referidos en el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

Así las cosas, se detallan en el presente aparte los elementos resultantes de cada uno de los cálculos de mayor repercusión en el modelo utilizado, no sin antes dejar mencionado el consejo de su autor.

8.4.1. Plan de Mercadeo

Los datos del plan de mercadeo se originan en todos los aspectos, exceptuando los puntos del personal y de las inversiones en el sistema de transporte masivo de la capital de la República que está referida en la información suministrada por el grupo responsable dentro del proyecto global de los aspectos de mercadeo. Los cálculos del gasto en la estructura comercial se realizaron con base en datos del empleo.com para personas que habían postulado su hoja de vida para cargos y perfiles relacionados con los requeridos, que habían renovado su información en los últimos 90 días y con una experiencia laboral igual o menor a tres (3) años.

Se consideró de vital importancia la inversión en los planes de mercadeo en el sistema de transporte masivo, ya que allí se mueve alrededor de 2.5 millones de

pasajeros al día (Colombiabus, 2021), considerando que se convierten en un público objetivo que apalancaría el uso de la aplicación y su popularización.

8.4.2. Cálculo de precio

Para establecer el precio, se consultaron las tarifas y características de contratación de sus servicios de los principales eventuales competidores tanto en Colombia, como en los Estados Unidos, con lo que se identificó el menú de opciones y estrategias de las empresas que se dedican a este tipo de actividad.

Conjuntamente con el equipo de mercadeo del proyecto global, se determinó que el competidor con el que eventualmente se tenía mayor coincidencia en la forma de prestar ese servicio era el empleo.com, con quienes se realizaron variadas comparaciones que aparecen en diferentes espacios de esta investigación. Realizadas las comparaciones de las variables que utilizan tanto Elemplo.com, así como Kobeyo, se determinó que la que resultaba prudente usar en esta proyección era el equivalente al 70% de la mencionada tarifa.

Si bien en este aparte del archivo se hace este análisis, también se encuentra la Figura 24 que contiene el número de empresas por sector, discriminadas por tamaño, que termina siendo otro de los elementos fundamentales de los cálculos para la determinación de los ingresos y algunos egresos en las formulaciones de la proyección financiera así como el cálculo para el costo de adquisición cliente.

Así mismo, se encuentra el cálculo del valor base de salario a considerar para los cálculos de aquellas ventas o futuros ingresos por concepto de pago por uso. Allí se consideraron algunos cargos que hacían mayor ajuste con los potenciales existentes en los sectores establecidos. Allí se consideraron todos los postulantes para esos cargos, en la página Elemplo.com con aspiraciones salariales entre menos de COP 1 millón, hasta los COP 5,5 millones para cerca de 2,5 millones de trabajadores. Para la fecha del análisis, dicho sitio web contaba con cerca de 6.4 millones de postulaciones de trabajadores.

En la hoja de cálculo correspondiente a la participación del mercado se realizaron los siguientes análisis, mediante cálculos para establecer las bases para la determinación estimada de este concepto, con base en información disponible en el DANE, LinkedIn y la información obtenida de Economía Aplicada donde se describe el número de empresas por sector y por tamaño de la siguiente manera. Se obtiene el número total de compañías por tamaño, así como el número total de trabajadores para esos tamaños de empresa. Seguidamente se extraen el número de empresas por tamaño de los sectores definidos.

Conocida esta información se realizan los cálculos para determinar el número de empleados totales para los sectores determinados, así como la rotación promedio con base en los datos suministrados por LinkedIn. De esta manera se determina el total de los empleos vacantes por sector y por tamaño de empresa para un período de un (1) año. Infortunadamente no se encontró un estudio de mercado para la industria de la búsqueda de empleo, que son familiares para otras industrias como consumo masivo, y otros sectores que cuentan con empresas especializadas para establecer estudios de mercado que incluyen las participaciones correspondientes. Así las cosas, se estimó un 3% de participación del mercado para las proyecciones donde se requiere de este resultado, o sea en los ingresos con base en fee. No está de más reiterar que para cualquier efecto y en la medida que se establezcan participaciones diferentes, este campo donde aparece esta estimación está dispuesta para la realización de cualquier cambio para futuras sensibilizaciones.

En esta hoja también hay otros cálculos que conducen a identificar el número de empleados que se requieren según el número de empresas de los sectores determinados y sus rotaciones, en caso que se requiera utilizar esa información para futuros cálculos adicionales.

8.4.3. Base otros supuestos

En las actuales condiciones del país se estiman crecimientos a tasas superiores los egresos, puesto que estos están en términos generales condicionados a los

crecimientos en los índices de los salarios, estimándose a un ritmo entre el 4% y el 6% anual. Para los ingresos, que están dados generalmente con base en los comportamientos de los índices de precios al consumidor, se estiman en el 2% anual.

Se estima un crecimiento del market share del 1% anual, lo cual, aunque conservador, no se quiere resultar pretencioso en las proyecciones en un mercado que cada vez se presenta más competido, con otras opciones y con otros atributos. El porcentaje pretendido de los ingresos para el propietario de la aplicación se estima en 13%. Cifra en la que ha estado de acuerdo el CEO de Kobeyo en las diferentes reuniones sostenidas.

Para el pago de proveedores y según políticas gubernamentales, se estima incluso un pago en un período menor al definido en Colombia para proveedores de un determinado tamaño, según la ley de plazos justos (Bancolombia, 2020). Se calcula un impuesto real de renta del 35% y un anticipo de renta del 75%. Estas tasas resultan ser las máximas que se determinan en la normatividad tributaria, aunque a la fecha se está discutiendo una nueva norma tributaria, pero para efectos conservadores en los cálculos de las proyecciones se estiman unas máximas (Gerencie, 2019).

Se estima una caja mínima equivalente a USD 5.000, una reserva legal del 10% de la utilidad neta. Se presupuesta un tipo de cambio para las conversiones donde haya lugar a dicha exposición de COP 3.500 por USD 1 y un activo corriente inicial, que conjuntamente con los costos preoperativos corresponde al valor propuesto para la iniciación de operaciones de la compañía de COP 500 millones. No está de más informar que dentro de esta hoja se dejan campos ocultos de conceptos que por el momento no requieren ser presupuestados. De esta manera se evitan alteraciones en los cálculos que posteriormente afectarían otros resultados previamente formulados por los autores.

Tal y como se ha venido mencionando en diferentes apartes de este documento, el ejercicio financiero se plantea desde dos escenarios, el uno producto de un fee anual para un grupo de empresas del mercado pertenecientes a los sectores determinados, calificadas como grandes y medianas, cuya participación para el uso de aplicación Kobeyo se estima inicialmente en el 3% y un crecimiento del 1% anual. El otro escenario es el de pago por uso, del que se harán las anotaciones cuando se realice su explicación dentro de la descripción de cada uno de los aspectos del modelo financiero.

8.4.4. Cálculo ingreso por fee

Ya explicados los cálculos de las variables de participación del mercado, para el cual resultan entonces que de las potenciales 9.639 empresas grandes y medianas de los sectores definidos se estima una participación del 3%, dando como resultado 289 de ellas quienes estarían pagando un fee anual equivalente al 70% de lo que a la fecha del análisis costaba el plan en elempleo.com.

Figura 24 Número de compañías según sector definido

Número de Compañías según sector definido	Grandes	Medianas
Comercio por mayor y por menor vehículos (Incl. Reparación)	1.146	4.476
Industrias Manufactureras	1.072	2.499
Alojamiento y Servicios de Comida	105	341

Fuente: (Elempleo, 2021).

Así las cosas, el ingreso operacional resultante sería de COP 1.650,7 millones. Con base en este ejercicio, se utilizaron varias probabilidades estadísticas requeridas para alcanzar el punto de equilibrio en este escenario dando cumplimiento más del 50% para lograrlo, considerando que las comisiones para el equipo comercial corresponden a COP 200 mil para negocios cerrados con empresas medianas y COP 600 mil para empresas grandes.

8.4.5. Cálculo ingreso PPU

En esta hoja se considera el número de vacantes que se generarán para cada uno de los sectores determinados anualmente; por lo tanto, son requeridos otros

recursos para conseguir el resultado de los ingresos para este escenario, como lo son la participación de mercado, que se estima en 1,3% para las compañías grandes y medianas. Otro de los elementos requeridos para este cálculo se determinó en la hoja donde se calcularon los precios, y que para efectos prácticos se estimó como salario promedio para este grupo de cargos en COP 1,25 millones.

El resultado de este ejercicio es que por ingresos se tendrán COP 1.541 millones y el punto de equilibrio se encuentra al darle un cumplimiento según probabilidades entre el 75% y el 100%.

8.4.6. Cálculo gastos de administración y ventas

Aquí se hacen los cálculos para el personal de la compañía, que consta como ya se ha mencionado de un equipo o estructura comercial conformada por cuatro (4) personas, cada una responsable por uno de los sectores y otro cuya responsabilidad se centra en la administración de la venta, pero con competencias comerciales para eventuales reemplazos y soporte a sus colegas que atienden clientes. Para cada uno de ellos se estableció un salario base de \$1.5 millones mensuales, un monto de comisiones igual para cada uno, incluyendo el que administra la venta, según los cumplimientos y cálculos realizados en cada uno de los anteriores escenarios.

Los cargos de gerentes, que dentro de los emprendimientos conocidos terminan siendo los mismos accionistas, recibirán un salario mensual de COP 8 millones, y una asistente administrativa con una asignación mensual del COP 1 millón. Cada uno de estos valores fueron corroborados por información obtenida del portal Elempleo.com y calculada para la estructura comercial en esta misma hoja de cálculo.

Para todos los efectos se calcula una carga prestacional del 52%, dato que fue previamente acordado con el autor de la hoja de cálculo que se ha venido utilizando para la realización de esta proyección financiera y que está debidamente referenciado en el aparte correspondiente de este documento. Es también de

resaltar que se hacen los cálculos correspondientes al porcentaje que cuesta adquirir un cliente según el tamaño de compañía y se traen los datos de las comisiones según el número de negocios por el escenario de fee propuesto.

8.4.7. Proyección otros periodos

Aparte de los resultados que ya se traen de los cálculos de las hojas anteriores, se incorporan algunos otros, propios de una actividad comercial, tales como arrendamientos de oficina y de equipos, calculados con base en información conocida de los centros de negocio donde se consigue bajo las condiciones de renta muebles e inmuebles, estimado para este concepto un valor de COP 4 millones mensuales. Se calculan gastos bancarios por comisiones, mantenimiento de cuentas un monto anual de COP 10 millones. Para gastos legales e imprevistos un monto anual de COP 10 millones y el gravamen a los movimientos financieros, que equivale al cuatro (4) por mil de los egresos anuales.

8.4.8. Balance base

Se registran activos corrientes y activo diferido contra patrimonio. Para efectos de los socios, los activos corrientes pueden ser en efectivo o por cuentas por cobrar a socios. En los estados de resultados, balance general y flujo de caja se traducen los resultados, dependiendo de cada uno de los escenarios, que al ser calculados al 100% de su cumplimiento terminan registrando balances positivos durante los períodos analizados y bajo los supuestos hasta ahora descritos en cada uno de los apartes de este modelo financiero y cuyas conclusiones serán descritas más adelante.

Tanto los indicadores financieros como el valor presente neto y tasa interna de retorno son muestra favorable de la viabilidad financiera de este proyecto, que ha sido calculado, la mayor parte de él sustentado en datos e informaciones de los involucrados. No está demás observar que los datos que han sido supuestos en este ejercicio financiero son sujetos a los cambios a que haya lugar, a fin de

evidenciar tantos escenarios como sean considerados y según las necesidades de quienes tengan relación con este.

8.5. Indicadores Financieros y de Gestión

Los indicadores financieros son la forma de evaluar el desempeño que tiene una organización o proyecto de acuerdo con la planeación estratégica corporativa (Parmenter, 2020). Toda actividad en los procesos de mejoramiento continuo requiere de instrumentos de medición. Para el uso, implementación y seguimiento del potencial uso de la aplicación Kobeyo en Colombia requiere de uso de un set de indicadores que cubran los negocios B2B y B2C, que en principio serán los que tradicionalmente se acostumbra a llevar, medir y controlar en este tipo de actividad, desde la perspectiva financiera incluyendo el costo de adquisición de clientes.

Los indicadores relevantes que se van a tener en cuenta en el desarrollo de la investigación son:

- Ventas netas en activos fijos
- Ventas netas a patrimonio
- Gastos a ventas netas
- Activo circulante a pasivo a corto plazo
- Activo total a pasivo total
- Pasivo total a patrimonio
- Utilidad de operación a ventas netas
- Utilidad neta a ventas netas (INCP, 2012).
- Costo de adquisición de clientes.

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

- Se sugiere implementar en Colombia un modelo de negocio Freemium (gratuito) y un modelo Premium con costo de suscripción que equivale a un 70% del precio de empleeo.com principal competidor en Colombia, lo que facilitaría el ingreso al mercado con precios competitivos para alcanzar la cantidad de usuarios requerida con el fin de lograr los resultados propuestos.
- En cuanto a los temas legales, para asegurar los activos intangibles se propone el estudio detallado de los documentos y acuerdos para protección del software, la compañía y su propietario por parte de abogados especializados y teniendo en particular consideración los términos de salida del contrato de licenciamiento de la operación en Colombia.
- Es necesario realizar un despliegue de estrategia de marketing por medio de las redes sociales con el fin de generar un impacto y obtener mayores seguidores, facilitando el ingreso de la aplicación en Colombia, lo que mejoraría la percepción de la marca en la población y permite su construcción así como el desafío permanente de la plataforma evitando que aparezcan potenciales competidores con propuestas de valor similares que amenacen y generen barreras que atenten contra su sustentabilidad.
- Se sugiere enfocar las actividades comerciales bajo el escenario denominado fee o también conocido como suscripción, ya que presenta menor riesgo por la recurrencia, así como alcanzar de manera más rápida que el escenario PPU.
- En el caso de requerirse inversión para emprender, en Colombia hay viabilidad para consecución de recursos, mediante la obtención de financiamiento distintas a las fuentes que se acostumbran para estos emprendimientos tales como: ángeles inversionistas, micro financiación, sociedades Fintech, seguros

para emprendedores y otros mecanismos innovadores tales como: tarifas diferenciadas y simplificación, así como la participación en compras públicas.

- Buscar los mecanismos para hacer entender a los responsables y administradores de la economía naranja que la actividad para facilitar la solución del desempleo y subempleo en Colombia, sean consideradas para hacer parte de este selecto grupo de empresas.
- Se sugiere realizar un Balanced Scorecard para el monitoreo y administración de la empresa siendo los siguientes indicadores para medir: perspectiva financiera, garantizar la eficiencia en costos y gastos e incrementar las ventas de manera sostenible. En la perspectiva de cliente y de mercado ampliar el portafolio con servicios de valor agregado, ampliar la participación de mercado, optimizar la gestión comercial y elevar el nivel de satisfacción de los usuarios. En cuanto a crecimiento y aprendizaje, desarrollar una cultura de competencias, alinear la estrategia de negocio, atraer y mantener un equipo competitivo. Para procesos internos afinar los procesos y procedimientos de la compañía y obtener certificaciones y acreditaciones.
- Iniciar actividades preoperativas del área comercial un trimestre antes del lanzamiento de la plataforma a fin de contar con el portafolio de clientes requeridos para alcanzar los resultados financieros planteados en este trabajo de grado.
- Finalmente, y para quienes continúen en el proceso investigativo originado en este proyecto de emprendimiento, se identifique la posibilidad de generar recursos adicionales mediante la venta de publicidad dentro de la aplicación.

9.2. Conclusiones

- Una vez realizadas las investigaciones, los análisis, las entrevistas, las participaciones en foros y la observación detallada de los distintos aspectos tanto administrativos, legales y financieros; se encontró que la construcción de una estructura administrativa compuesta por un equipo humano conformado por

profesionales en temas comerciales, administrativos, financieros, con el apoyo de personal especializado en temas legales, contables y tributarios, resulta con base en las estimaciones realizadas un proyecto viable de ser instaurado para la operación en Colombia.

En cuanto se refiere a los aspectos legales, se profundizó en temas neurálgicos como son el manejo de marca, las patentes, los derechos de autor, la legislación relacionada con el software, así como los derechos y deberes de los usuarios de la aplicación, el uso de los datos y la normatividad sobre el licenciamiento de software, donde se concluye la necesidad de proteger tanto la marca, como el código del software bajo las normas de los Estados Unidos, pues el tema específico en Colombia, está amparado por normas internacionales a las cuales el país se ha adherido, pero no se ha atrevido a legislar directamente. Los otros elementos que ocupan el espectro legal tienen cubrimiento por la Superintendencia de Industria y Comercio, la DIAN, y también por parte del MinTIC. Todo esto para afirmar que por parte de expertos profesionales del derecho asesores de Kobeyo, permiten que la viabilidad legal estaría al alcance para el funcionamiento de la aplicación en Colombia. Igualmente, realizar una comparación con las otras aplicaciones foráneas para el reclutamiento de personal están funcionando en el país.

Con respecto a la viabilidad financiera, se realizaron los análisis, en su mayoría soportados con base en la información recolectada por los otros grupos participantes de la consultoría así como otros estimativos para probar que los resultados financieros son aceptables para complementar la definición sobre la viabilidad del negocio en Colombia.

- Para establecer el modelo de negocio, se partió del Lean Canvas planteado en Estados Unidos y se construyó uno adaptado para el mercado colombiano, el cual fue previamente discutido con el CEO de Kobeyo, el señor Bryant Dulin, quien emitió su visto bueno. Para este modelo se establecieron los soportes de cada uno de los componentes los cuales se encuentran descritos en el aparte

8 plan de intervención. Así mismo, se construyeron dos formas para que Kobeyo inicie las operaciones en Colombia y los cuales han sido descritos como: modelo Freemium, sin costo para el usuario y modelo Premium, con un escenario denominado fee con un costo para el cliente equivalente al 70% de lo que cobra la plataforma elempleo.com, pues este último fue el parámetro utilizado por el grupo de investigación de mercado. También se consideró una opción de pago por uso como alternativa para que quienes lleven a cabo el emprendimiento tengan un elemento adicional en su proceso de decisión.

Los principales obstáculos observados parten de la casi inexistencia de seguidores de la aplicación Kobeyo en redes sociales propias de ese mercado, como lo es LinkedIn, donde cuenta con escasos 17 seguidores a la fecha en que se está realizando el cierre de las conclusiones. Lo anterior, posiblemente por la forma como se viene realizando la construcción y mejoramiento de la aplicación, que, en cada sesión con el CEO, menciona que lo que se encuentra pendiente saldrá prontamente, sin que ello se convierta en hechos. Simultáneamente siguen apareciendo potenciales competidores que presentan un menú de opciones similares a las de Kobeyo, y que serán barreras de entrada en Colombia.

- Con respecto a la viabilidad económica, el haberse fundamentado en los resultados de las investigaciones de los otros grupos de la consultoría así como en los supuestos debidamente sustentados, permiten concluir la viabilidad del negocio en Colombia, que era la iniciativa de este proyecto de grado. La proyección realizada evidencia que con cumplimientos entre un 50% y un 65% de lo planeado en participación de mercado, alcanzaría el punto de equilibrio, haciendo sustentable desde la perspectiva financiera su implementación tal y como se evidencia en la Figura 11.
- Se establece en las proyecciones financieras un grupo de indicadores para monitorear los resultados, que como ya se ha venido indicando, terminan por confirmar la viabilidad de la puesta en marcha de la actividad comercial en

Colombia, así como el indicador de costo de adquisición de clientes para monitorear la eficiencia de la operación.

10. Referencias

- Altmark, D. &. (2012). *Tratado de Derecho Informatico*. Buenos Aires.
- Banco de la República. (15 de Febrero de 2021). *Banco de la República*. Obtenido de BanRep.gov.co: <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Bancolombia. (24 de Septiembre de 2020). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Grupo Bancolombia:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/ley-de-pago-a-plazos-justos>
- BBC. (08 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-55989693>
- BBC. (08 de Febrero de 2021). *BBC News*. Obtenido de bbc.com:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-55989693>
- Bellantuono, G. &. (2016). *Law, Development and Innovation*. Springer.
- Bernate, F. &. (01 de Enero de 2011). *Derecho de autor y protección penal del derecho de autor*. Obtenido de Universidad del Rosario:
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/28733>
- Bogotá, C. d. (28 de Diciembre de 1990). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de bibliotecadigital.ccb.org.co: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13808>
- Buendía, J. (2010). *El impacto psicológico del desempleo* (Segunda edición ed.). Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Business of apps. (22 de diciembre de 2020). *Businessofapps.com*. Obtenido de Businessofapps.com: <https://www.businessofapps.com/data/linkedin-statistics/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (1990). *Ley 50 de 1990*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13808>
- Carstens, D. (1994). *Legal Protection of Computer Software: Patents, Copyrights, and Trade Secrets*. Journal of Contemporary Law.
- Castillo, C. G. (2019). *Desempleo juvenil en Colombia: ¿La educación importa?* (Vols. Vol. 11, N.º 1, enero-junio, 2019). Bogotá D.C., Colombia: Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. . Obtenido de <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/2893>

- Colombiabus. (06 de Abril de 2021). *colombiabus.com.co*. Obtenido de colombiabus.com.co: <https://colombiabus.com.co/tag/transmilenio/>
- CompuTrabajo. (24 de Septiembre de 2019). *CompuTrabajo*. Obtenido de CompuTrabajo: <https://blog.computrabajo.com.co/empresa/las-empresas-que-publican-en-computrabajo-superan-los-13-millones-de-followers/>
- Comunicación, M. d. (04 de Septiembre de 2019). *MinTic*. Obtenido de Colombia.mintic.gov.co: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-103108.html>
- Congreso de la República. (18 de Octubre de 2012). *Ley Estatutaria 1581 de 2012*. Obtenido de Ley Estatutaria 1581 de 2012: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Congreso de la República de Colombia. (28 de Enero de 1982). *Derechos de Autor*. Obtenido de derechodeautor.gov.co: <http://derechodeautor.gov.co:8080/documents/10181/182597/23.pdf/a97b8750-8451-4529-ab87-bb82160dd226>
- Congreso de la República de Colombia. (31 de diciembre de 2020). *Presidencia*. Obtenido de [Presidencia.gov.co](https://dapre.presidencia.gov.co): <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>
- Crónica del Quindío. (06 de Abril de 2016). *Crónica del Quindío*. Obtenido de <https://www.cronicadelquindio.com/noticias/economia/jobandtalent-app-para-buscar-empleo-tiene-16000-usuarios-quindianos>
- Cuello, J & Vittone, J. (2013). *Diseñando apps para móviles*. e-book. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=ATiqsjH1rvwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- DANE. (2020). *DANE*. Obtenido de [Dane.gov.co](https://www.dane.gov.co): <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- De Laat, P. (2005). *Copyright or copyleft?: An analysis of property regimes for software development*. Research Policy.
- DIAN. (16 de Septiembre de 2007). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia*. Obtenido de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia: <https://www.dian.gov.co/normatividad/convenios/ConveniosMultilaterales/M056.pdf>
- Economía Naranja. (2020). *Economía Naranja*. Obtenido de economianaranja.gov.co: <https://economianaranja.gov.co/media/zskp3qze/modelo-naranja-ciiu-v5.pdf>

- El Empleo. (16 de octubre de 2019). *elempleo.com*. Obtenido de *elempleo.com*:
<https://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/las-carreras-con-mas-ofertas-laborales-en-colombia-5946>
- El Espectador. (23 de Julio de 2013). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador:
<https://www.elespectador.com/cromos/vida-social/alexander-torrenegra-el-hombre-detras-de-las-voces-de-reparto-de-toy-story-3/>
- El Nuevo Siglo. (31 de Agosto de 2020). *El Nuevo Siglo*. Obtenido de El Nuevo Siglo:
<https://elnuevosiglo.com.co/articulos/08-2020-desempleo-en-colombia-volvio-superar-el-20-en-julio-dane>
- El Tiempo. (15 de Febrero de 2021). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/asi-se-contrajo-el-consumo-de-los-hogares-en-enero-por-nuevas-medidas-de-confinamiento-566776>
- Elempleo. (Abril de 2021). *Elempleo.com*. Obtenido de Elempleo.com:
<https://elempleo.com>
- EMISPro. (2020). *Emis Pro*. Obtenido de Leadersearch SAS (Colombia): <https://www-emiscom.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1204539&view-fins=all>
- Enter.co. (13 de Octubre de 2016). *Enter.co*. Obtenido de Enter.co:
<https://www.enter.co/especiales/empresas-del-futuro/cuantos-empleos-generan-las-apps-en-colombia/>
- Ferrari, C. (2019). *Política económica teoría y práctica desde los mercados*. Bogotá D.C.: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Forbes. (26 de Diciembre de 2019). *Forbes*. Obtenido de Forbes:
<https://forbes.co/2019/12/26/emprendedores/torrenegra-accelerator-la-aceleradora-de-alexander-torrenegra/>
- Free Software Magazine. (29 de agosto de 2008). *free software magazine*. Obtenido de <http://freesoftwaremagazine.com/>:
http://freesoftwaremagazine.com/articles/what_if_copyright_didnt_apply_binary_executables/
- Función Pública. (2000). *Función Pública*. Obtenido de funcionpublica.gov.co:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=13960>
- Función Pública. (26 de mayo de 2015). *Función Pública*. Obtenido de funcionpublica.gov.co:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=73593>

Función Pública. (27 de agosto de 2020). *Función Pública*. Obtenido de funcionpublica.gov.co:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=140490>

Gerencie. (2019). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com:
<https://www.gerencie.com/antipico-en-el-impuesto-de-renta-y-complementarios.html>

INCP, I. N. (2012). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Obtenido de incp.org.co:
<https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

Innpulsa. (31 de diciembre de 2020). *Innpulsacolombia*. Obtenido de innpulsacolombia.com:
https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Infografi%CC%81a_ley_emprendimiento%20%283%29.pdf

Kobeyo. (2020). *Kobeyo.com*. Obtenido de Kobeyo.com: <https://www.kobeyo.com/>

La República. (13 de Noviembre de 2019). *La República*. Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-apps-lideres-en-colombia-que-le-ayudaran-a-encontrar-el-empleo-adecuado-2931813>

Legal Team Workers. (2020). <https://abogadocolombia.wordpress.com/>. Obtenido de <https://abogadocolombia.wordpress.com/>:
<https://abogadocolombia.wordpress.com/2016/08/03/ventajas-y-desventajas-de-una-s-a-s/>

MediaBuzz. (27 de Septiembre de 2020). *MediaBuzz*. Obtenido de <https://www.mediabuzz.org/periodicos/colombia/>

Ministerio de Trabajo. (2020). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio>

MinTIC. (18 de agosto de 1999). *MinTic*. Obtenido de mintic.gov.co:
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/3679:Ley-527-de-1999>

MinTIC. (30 de Julio de 2009). *MinTic*. Obtenido de MinTic.gov.co:
https://mintic.gov.co/portal/604/articles-8580_PDF_Ley_1341.pdf

MinTic. (2019). Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/135699:MinTIC-presenta-el-cuarto-Boletin-Trimestral-de-las-TIC-de-2019>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (20 de marzo de 1883). *wipo.int*. Obtenido de World Intellectual Property Organization:
https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/treaties/es/paris/trt_paris_001es.pdf

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (17 de Diciembre de 1993). *World Intellectual Property Organization*. Obtenido de Wipo.int:
<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/can/can010es.pdf>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (12-16 de mayo de 2003). *WIPO*. Obtenido de Wipo.int:
https://www.wipo.int/edocs/mdocs/scp/es/scp_9/scp_9_5.pdf
- Ortíz, H. (2017). *Finanzas básicas para no financieros* (Vol. 2da. Edición). México, México: Cengage Learning.
- Osterwalder, A. &. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Springer.
- Osterwalder, A. &. (2016). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto. Obtenido de
<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Parmenter, D. (2020). *Key Performance Indicator Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: Wiley.
- Pereira-García, A. (08 de mayo de 2020). *Scielo*. Obtenido de scielo.br:
https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092020000300506&script=sci_arttext
- Portafolio. (12 de Septiembre de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio.co:
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/colombianos-usan-cada-vez-mas-aplicaciones-para-postularse-a-empleos-521040>
- Portafolio. (14 de Enero de 2021). Obtenido de
<https://www.portafolio.co/economia/informalidad-laboral-en-colombia-llego-a-48-7-548249>
- Reccio, A. (1997). *Trabajos, personas, mercados manual de economía laboral*. España: Economía Crítica.
- Rengifo, E. (1997). *Propiedad intelectual: el moderno derecho de autor*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Rico Carrillo, M. (2007). *Derecho de la Nuevas Tecnologías*. Ediciones La Roca.
- Rodríguez, I., & Herminia, A. (2011). *Finanzas para no financieros*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- RSE, C. (08 de Marzo de 2012). *Compromiso RSE*. Obtenido de compromisorse.com:
<https://www.compromisorse.com/rse/2012/03/08/una-empresa-30-trabaja-con-las-tres-p-planet-people-y-profit/>

- Rustad, M. &. (2019). *A Commercial Law for Software Contracting*.
- Secretaría de Senado. (12 de octubre de 2011). *Secretaria de Senado*. Obtenido de secretaria de senado.gov.co:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html
- Secretaria del Senado. (30 de Julio de 2020). *Secretaria de Senado*. Obtenido de secretariasenado.gov.co:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1341_2009.html
- Semana. (10 de Febrero de 2021). *Semana*. Obtenido de Semana.com:
<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/colombia-es-el-pais-de-la-ocde-con-el-desempleo-y-la-brecha-de-genero-mas-altos/202103/>
- Sociedad de Activos Especiales. (18 de octubre de 2018). *saesas*. Obtenido de saesas.gov.co:
https://www.saesas.gov.co/informacion_ciudadano/convocatorias/06_2018_convocatoria_depositarios_30601/actividades_economicas_ciiu
- Söderberg, J. (2008). *The Free and Open Source Software Movement*.
- Statista. (Enero de 2021). *Statista*. Obtenido de Statista:
<https://es.statista.com/estadisticas/562597/paises-con-mayor-numero-de-usuarios-registrados-en-linkedin/>
- Strategyzer. (21 de Julio de 2014). *YouTube.com*. Obtenido de YouTube.com:
<https://www.youtube.com/watch?v=aN36EcTE54Q&t=1s>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2008). *Derechos otorgados con el registro*. Bogotá D.C. Obtenido de Derechos Otorgados con el Registro.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). *Sic.gov.co*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/patentes>
- Trabajo, M. d. (31 de Diciembre de 2020). *Mintrabajo*. Obtenido de Mintrabajo:
https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/el-ministerio/ministro-del-trabajo?p_p_id=com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_mvcPath=%2Fview_co
- Vallejo, L. E. (11 de Marzo de 2020). *Revistas UPTC*. Obtenido de uptc.edu.co:
<https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/10738>
- White, W. A. (2003). *Copyright in Computer Software. More Wrong than Right? Intellectual Property*.
- Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.
- Zulúaga, W. (10 de Febrero de 2017). Bogotá D.C., Colombia.

A. Anexo. Preguntas de entrevista para determinar viabilidad comercial, financiera y legal de aplicación Kobeyo en Colombia.

Se está analizando la viabilidad de ingresar una aplicación a Colombia que una a dos partes interesadas: uno que esté dispuesto a ofrecer un trabajo y otro que esté dispuesto a realizarlo por horas, teniendo en cuenta la ubicación, la experiencia y las diferentes skills y subskills.

Preguntas

1. ¿Cuál considera usted que son el o los valores que se entregan al cliente oferente o al cliente demandante?
2. ¿Usted cree que hay otros clientes de esta aplicación?
3. ¿Cuáles problemas considera usted que se están solucionando con esta aplicación en Colombia?
4. ¿Qué otras aplicaciones usted conoce que satisfacen esta necesidad?
5. ¿Para quienes considera usted que se está generando valor?
 - a. Industrias ¿Qué tipo de industrias? ¿Por qué?
 - b. empleados formales
 - c. empleados informales
 - d. gobierno
6. ¿Qué tipo de relación cree usted que se establecería con esta aplicación entre el emprendedor, el cliente oferente y el cliente demandante?
7. Si fuera usted quien tuviera que tomar este servicio, ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar? ¿Por qué?
8. ¿En qué modelo de negocio podría encajar este tipo de aplicación?
9. ¿Qué canales considera usted que sean los idóneos para comercializar este tipo de producto?
10. ¿Utiliza venta consultiva o venta por internet? En caso de que no sea ninguna de los anteriores, ¿Cuál utilizaría?

11. ¿Con qué frecuencia consideraría usted que se utilizaría este medio para contratar?
12. ¿Con qué frecuencia consideraría usted que se utilizaría este medio para ser contratado?
13. ¿Qué canal utilizaría para realizar los pagos?
14. ¿Qué actividades considera usted que se debe realizar para la puesta en marcha de la operación en Colombia?
15. ¿Qué recursos clave considera usted que se requiere desde la perspectiva de mercadeo?
16. ¿Qué recursos clave considera usted que se requiere desde la perspectiva cliente oferente?
17. ¿Qué recursos clave considera usted que se requiere desde la perspectiva cliente demandante?
18. ¿Considera usted necesario que haya más de un canal de distribución?
¿Cuáles? ¿Por qué?
19. ¿Considera usted que se deben hacer alianzas con otras compañías?
20. ¿Qué conceptos de gastos y costos considera usted que se deben tener con base en este modelo de negocio?
21. ¿Qué barreras considera usted que se van a encontrar en este modelo de negocio?
22. Con base en lo que se le ha contado, ¿Qué diferencias le ve a este nuevo emprendimiento frente a otras plataformas que hay en el mercado?
23. ¿Cuáles son los elementos relevantes que considera usted necesario en los canales de Atención al cliente?
24. ¿Cada cuánto se debe revisar alineaciones estratégicas?
25. ¿Qué indicadores de gestión se deben tener en cuenta para la medición del desempeño y control?
26. ¿Qué le ve de malo a esta aplicación?
27. ¿Qué pregunta considera nos hizo falta y que usted nos pueda ilustrar?

B. Anexo. Preguntas y actividades realizadas al emprendedor y fundador de la aplicación a licenciar en Colombia, Bryant Dulin el 17 de febrero, 2021.

Participantes además de Bryant Dulin:

Luis Enrique García

Vicente Emilio Cálad R.

1. ¿Autorizas a grabar esta sesión?
2. Qué avances se han presentado desde la última actividad conjunta realizada entre Kobeyo y los estudiantes de la maestría de la EAN, con el objetivo de determinar las diferencias entre ese momento y ahora.
3. ¿Ha reclutado nuevos integrantes para el equipo Kobeyo?
4. ¿Cuáles son los nuevos cargos y qué responsabilidades tendrían?
5. ¿Conservas la persona responsable de marketing?
6. ¿Ya se cuentan a disposición los cargos establecidos para el proyecto en Colombia?
7. ¿Para cuándo entonces es posible contar en la aplicación ya que se ha contratado un nuevo headcount en Uruguay para hacer el mejor match para los buscadores de esos empleos?
8. ¿Se van a requerir otras personas a contratar para esa responsabilidad?
9. ¿Qué otros cargos se van a contratar?
10. ¿Será este nuevo cargo directo o por outsourcing?
11. ¿Qué otras redes sociales serán utilizadas para realizar los posts de los empleos solicitados aparte de Google?
12. ¿Contribuirá esto con mejorar la infraestructura para publicidad?
13. ¿Se van a tener las mismas estrategias de mercado para los diferentes potenciales países donde tenga presencia Kobeyo?
14. ¿Qué nuevas opciones se han desarrollado en estos últimos días en la aplicación y que trabajen bien en Colombia?

15. ¿Para cuándo crees que tienes la aplicación trabajando, o bien un prototipo?
16. ¿Está en este momento disponible la aplicación para Colombia?
17. ¿Qué avances se han realizado para el manejo de los empleadores?
18. ¿Así las cosas para cuándo consideras que se tendrán listas las aplicaciones para los escenarios propuestos por el equipo en Colombia?
19. ¿Qué hace más sentido para Colombia, establecer una compañía directamente por Kobeyo Corp. en Colombia, o el licenciamiento?
20. ¿Cómo serían los procesos de mantenimiento y servicio al cliente para Colombia?
21. Por el momento ¿cuántas aplicaciones serían entonces y bajo que modalidad operarían en Colombia?
22. ¿Sobre cuáles plataformas, Android, iOS o algunas otras operarían las aplicaciones?
23. ¿Se cuenta ya con los términos y condiciones para el uso de las aplicaciones? ¿Ya se tienen en idioma español?
24. ¿Se requiere alguna actualización antes de hacer un Go Live?
25. ¿Queremos determinar la propiedad de la información que correrá en las aplicaciones?
26. ¿En qué tipo de teléfonos inteligentes correrá la aplicación?
27. ¿Va a ser posible que la aplicación interactúe con otras aplicaciones i.e. WhatsApp?

C. Anexo. Preguntas frente a la actualización de la nueva ley de emprendimiento

1. Cuando hablan de creación y consolidación de nuevos emprendimientos y empresas en el país, ¿Qué quiere decir consolidación? ¿cabe entonces para emprendimientos que ya existentes?
2. Mayor equidad. Si vamos a monetizar operaciones con las grandes y las medianas empresas y no con las pequeñas empresas, ¿puede ser considerado un emprendimiento social?
3. De la misma manera de la pregunta anterior, y si bien a nuestro juicio estamos incentivando la creación de nuevos empleos en empresas de sectores representativos, ¿en qué nos puede beneficiar esta nueva ley?
4. Cuando la norma habla de un sistema de contabilidad diferenciada para microempresas, exactamente ¿a qué se están refiriendo?
5. ¿Quién me califica como una empresa BIC Beneficio de Interés Colectivo? Y ¿qué compromiso debo adquirir?
6. ¿Existe alguna restricción para acogerse a la nueva ley de emprendimiento cuando se trata de un producto extranjero bajo la modalidad de licenciamiento? Habla de las franquicias en su artículo 11
7. ¿Cómo tu vez que una herramienta como esta sea utilizada en alguna de sus líneas para la reubicación de reinsertados - PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) y obtener apoyo de algunos de los Ministerios y a cambio obtener beneficios, por ejemplo: publicidad – free press? O bien, enmarcarlos, en la medida de las posibilidades, dentro de la contratación pública.
8. ¿Cómo podría entrar la empresa que maneje la aplicación en Colombia, con el Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante FOSFEC?

D. Anexo. Entrevista de oportunidades para el reclutamiento de perfiles para empresas

INTRODUCCIÓN Y GENERALES (3 MIN ENTREVISTA):

1. ¿En qué sector económico se encuentra ubicada su empresa?
2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

PROCESO INTERNO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN (8 MINUTOS ENTREVISTA):

3. Describanos como es el proceso de selección de personal en la empresa paso a paso.
4. ¿En qué se basan para construir los perfiles y habilidades requeridas para el cargo?
5. ¿Cuáles son los cargos con mayor rotación en la empresa?
6. ¿Cuáles son los cargos con mayor donde se concentra mayor número de empleados en la empresa?
7. Toda la vicepresidencia técnica, que constituye el core del negocio, abarca la mayor parte de cargos, aproximadamente 1/3 de la compañía se concentra aquí. Hay roles de mantenimiento, redes, balance, medición de gas, calidad, gestión de activos, integridad, etc.
8. ¿Cuántas posiciones se abren mensualmente en la empresa?
9. ¿Existen temporadas de alta demanda para el reclutamiento de vacantes?
¿Cuáles son?
10. ¿Cuántas personas contratan mensualmente?
11. ¿Cuántas posiciones quedan pendientes por cubrir mensualmente?
12. ¿Qué es lo más difícil de un proceso de selección y contratación de una persona?
13. ¿Qué es lo más importante al momento de contratar a una persona?
14. ¿La empresa estaría dispuesta a contratar a personal con algún tipo de discapacidad?
15. ¿Qué opina de la contratación por horas?

RECLUTAMIENTO (2 MINUTOS ENTREVISTA):

16. ¿Qué medios utilizan para anunciar las vacantes? ¿Cuánto es el valor de anunciar en cada medio?
17. ¿Cómo es el proceso para anunciar una vacante?
18. ¿Qué es lo más dispendioso del proceso de anuncio de vacantes?
19. ¿Cuánto tiempo lleva hacer un proceso de reclutamiento para una vacante y cuánto es el costo promedio?
20. ¿Tienen indicadores del proceso de reclutamiento? ¿Cuáles son?

TERCERO (empresa externa que apoya el proceso de selección) (5 MINUTOS ENTREVISTA):

21. ¿Hace el proceso de selección directamente o a través de un tercero?
- 21.1. En caso de utilizar un tercero para la selección – No aplica
 - ¿Cuáles son las empresas que ha usado en el proceso de reclutamiento?
 - ¿Cómo ayuda el tercero en el proceso de selección?
 - ¿Qué es lo más difícil de la gestión a través del tercero?
 - ¿Cuánto paga por el proceso?
 - ¿Cuál ha sido la mejor y por qué?
 - ¿Qué podría mejorar de la empresa que utiliza actualmente?

TECNOLOGÍA (5 MINUTOS ENTREVISTA):

22. Actualmente, ¿Cómo utiliza la tecnología en sus procesos de selección?
En caso de estar dispuestos en invertir en tecnología, ¿para qué lo harían?
- 22.1 Plataformas tecnológicas:
 - ¿Qué plataformas tecnológicas usan para el reclutamiento de personal?
 - ¿Cuál ha sido su experiencia al usar las plataformas tecnológicas?
 - ¿Qué es lo mejor de usar estas plataformas?
 - ¿Qué es lo más importante a la hora de publicar la vacante en una plataforma de búsqueda de empleo?

- ¿Qué beneficios esperaría de una plataforma de búsqueda de empleos?
23. ¿Si le contara que existe una aplicación que acerca rápidamente al empleado con el empleador basado en sus habilidades y experiencias disminuyendo el tiempo para conseguir empleo, le llamaría la atención usar esta aplicación? ¿Qué le gustaría que pudiera incluir esta?

Anexo E. Proyección Financiera. (Ver Excel Adjunto)