



UNIVERSIDAD EAN
Facultad De Administración, Economía, Negocios y Finanzas

MAESTRÍA EN INNOVACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
MODALIDAD CREACIÓN DE EMPRESA

Alumnos:

Luis Mesías Corredor Castillo

Andrea Nathalia García Peña

Erika Andrea Rojas Gutiérrez

Bogotá D.C. Mayo 2021

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES.....	4
2. OBJETIVOS	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. CARACTERIZACIÓN DEL USUARIO Y NECESIDADES	5
3.1. Mapa de empatía	5
3.1.1. Mapa de empatía perfil mentor:	5
3.1.2. Mapa de empatía perfil estudiante	7
3.2. Perfil persona:	7
3.2.1. Perfil persona Mentor	8
3.2.2. Perfil persona estudiante	8
3.3. Investigación de campo	9
3.3.1. Encuestas.....	9
3.3.2. Experiencia análoga	10
3.4. Árbol de problemas	13
4. PROPUESTA DE VALOR.....	13
4.1. Lienzo de propuesta de valor	13
4.1.1. Perfil cliente	13
4.1.2. Mapa de valor	15
4.2. Síntesis propuesta de valor	17

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
5.1. PESTEL	19
5.2. Las 5 fuerzas	24
6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE	27
6.1. System Mapping	27
6.2 Canvas sostenible	29
7. APRENDIZAJES DE VALIDACIÓN E ITERACIONES Y SIGUIENTES PASOS	30
7.1. Proceso de validación	30
7.2. Canvas sostenible ajustado	34
8. ANÁLISIS	36
8.1. Análisis DOFA	36
Debilidades	36
Oportunidades	36
Fortalezas	36
Amenazas	36
8.2. Análisis técnico	38
8.3. Análisis financiero	43
9. CRONOGRAMA	46
10. REFERENCIAS	47
ANEXOS	48

1. ANTECEDENTES

Estar durante toda la vida trabajando y pasar a no tener ninguna obligación laboral es uno de los momentos en los que más riesgo se corre de padecer una depresión, tal y como ha avisado la psicóloga y profesora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Montserrat Lacalle.¹

Hemos identificado que las plataformas de cursos en línea no contemplan en su grupo generador de contenido a personas pensionadas o adultos mayores. Es por ello que consideramos este segmento puede seguir siendo parte activa de la sociedad compartiendo sus conocimientos y experiencias, ayudándoles asimismo a disminuir el riesgo de depresión post jubilación.

Las personas pensionadas se encuentran propensas a sufrir depresión post jubilación debido a la carencia de oficios que les permita ocupar su tiempo en actividades productivas y satisfactorias contribuyendo a su calidad de vida. Es por ello que consideramos que sus conocimientos pueden ser aprovechados y difundidos como un gran aporte al crecimiento de la sociedad, la falta de plataformas de generación de contenido dirigidas por esta parte de la población nos muestra una oportunidad para la implementación de esta en el mercado.

Nuestra población objetivo estará concentrado en las personas pensionadas o próximas a pensionarse con más de 3 SMMLV, según la información obtenida de datos abiertos del gobierno de Colombia con corte al 1 de diciembre de 2020, correspondiente a “Pensionados Colpensiones por rango salarial”.²

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Formular un plan de negocio que nos permita validar la viabilidad de implementar una plataforma que posibilite el intercambio de conocimiento de las personas retiradas basado en su experiencia y formación.

¹ Crónica global, La jubilación, uno de los principales factores de riesgo de padecer depresión, recuperado de <https://cronicaglobal.elespanol.com>

² Datos abiertos, Pensionados Colpensiones por rango salarial, recuperado de www.datos.gov.co

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para validar que las personas pensionadas y próximas a ello, deseen contribuir proporcionando sus conocimientos y experiencias a través de mentorías y tutoriales, a su vez identificar qué población estaría interesada en adquirir dicho contenido.
- Llevar a cabo la investigación técnico operativo correspondiente para proponer un sistema de herramientas para el manejo de las mentorías y tutoriales que sea accesible a cualquier persona mayor de 25 años.
- Elaborar un estudio financiero que permita validar la viabilidad económica del modelo de negocio.
- Generar un análisis que permita identificar el método por el cual la plataforma pueda convertirse en un referente de gestión de contenido sostenible.

3. CARACTERIZACIÓN DEL USUARIO Y NECESIDADES

De acuerdo con el público objetivo que hemos delimitado, se presentan dos grupos que serán el motor de nuestra investigación y caracterización, estos los dividimos en dos perfiles “Perfil mentor” y “Perfil estudiante”.

3.1. Mapa de empatía

Esta herramienta nos permite definir características e intereses de nuestros clientes potenciales y público objetivo

3.1.1. Mapa de empatía perfil mentor:

Este análisis es el principal de nuestra investigación, el que será destinado para los posibles mentores de nuestra iniciativa de negocio, son personas mayores de 50 años, las que consideramos pensionado o próximos a hacerlo.

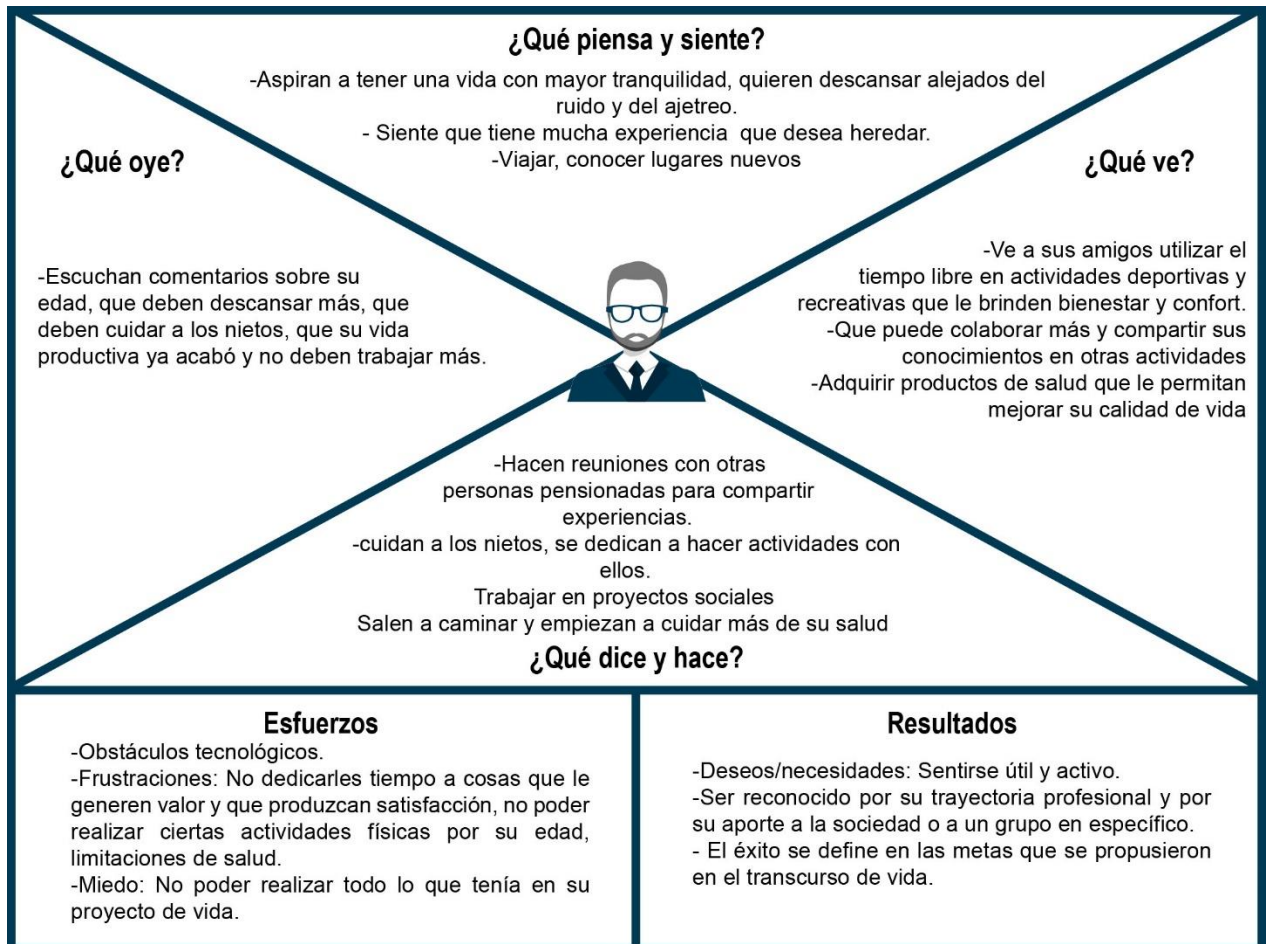


Imagen 1, Mapa empatía perfil mentor

3.1.2. Mapa de empatía perfil estudiante

Este perfil realiza el análisis de nuestros posibles consumidores de contenido, definido en personas de 25 años en adelante, las que consideramos se encuentran en una edad en la que se interesan por el consumo de material educativo virtual.

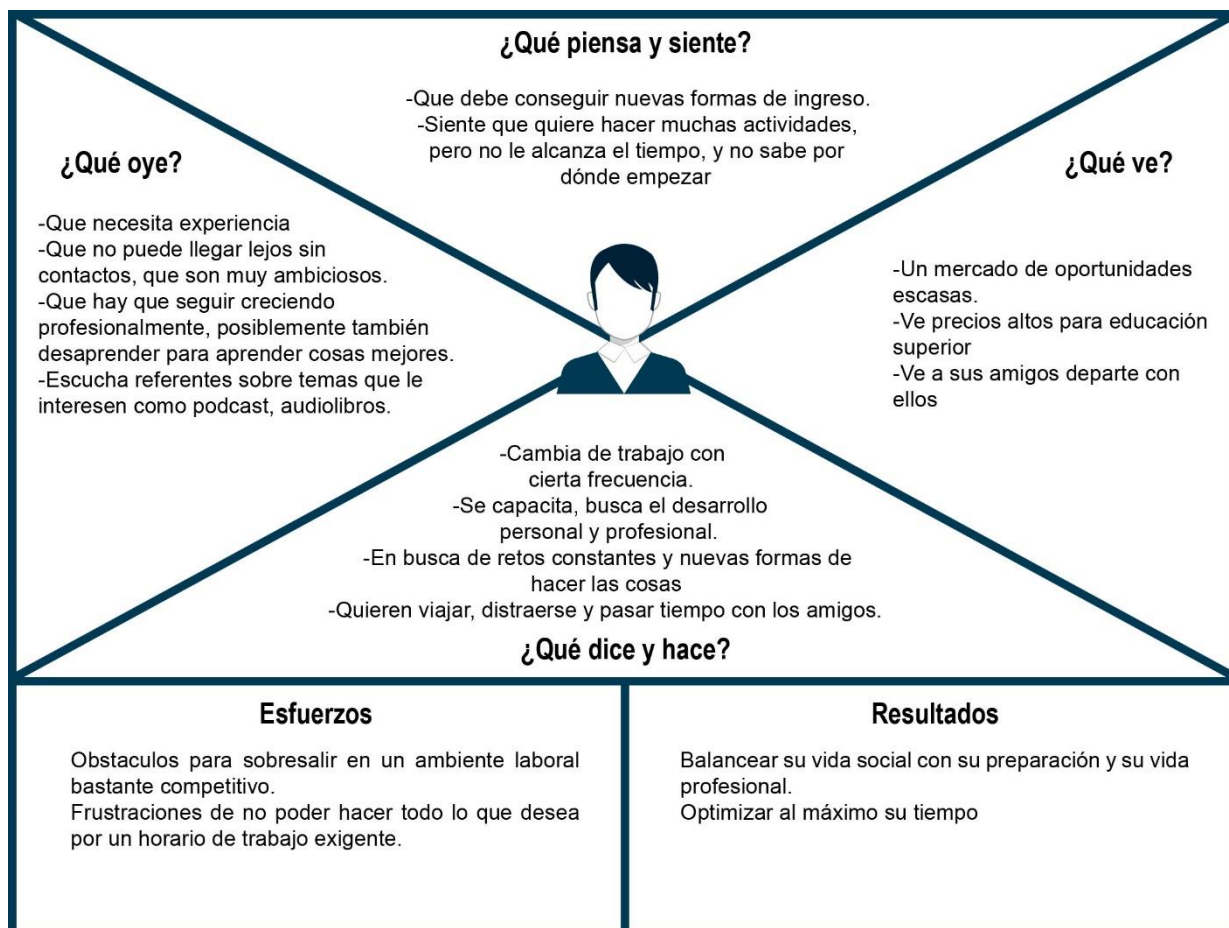


Imagen 2, Mapa empatía perfil estudiante.

3.2. Perfil persona:

Esta caracterización nos permite definir como sería el ideal de nuestro público objetivo, a través de una encuesta hemos recolectado la información para el desarrollo de dichos perfiles

3.2.1. Perfil persona Mentor

A través de nuestra investigación definimos la ficha con características del perfil de nuestro público mentor objetivo, que serán los exponentes del contenido de nuestra plataforma, el cual identificamos de la siguiente manera:

Luis Castillo, 62 años
Administrador de empresas pensionado

Vive actualmente en Bogotá
Se desempeñó profesionalmente en empresas del sector Financiero y empresas del sector real state y retail por más de 40 años, se desempeño en múltiples cargos operativos, directivos y gerenciales. Tuvo a cargo aproximadamente 30 personas en su último puesto, donde tuvo la oportunidad de guiar y capacitar a diferentes perfiles que actualmente se encuentran liderando en sus correspondientes entidades.
En los últimos seis meses después de su jubilación, considera que tiene mucho tiempo libre, pues estaba acostumbrado a estar siempre ocupado, su horario era muy exigente.
Tiene dos nietos, a los que visita constantemente, pero extraña sus días agitados del trabajo.
El dinero no es una preocupación, pero su falta de actividad si lo es.
Se reúne con algunos de sus amigos, para hacer ciclismo y jugar golf y hablar de la situación del país. Teme convertirse en una persona aburrida y sedentaria.




Imagen 3, perfil persona mentor

3.2.2. Perfil persona estudiante

A través de nuestra investigación definimos una ficha con las características del perfil ideal del consumidor de nuestro contenido en la plataforma, el cual concretamos de la siguiente manera:

Andrea Rodríguez, 30 años
Ingeniera industrial

Vive actualmente en Bogotá
se desempeña profesionalmente en la implementación de nuevas iniciativas, es apasionada en su trabajo, pero también busca encontrar un equilibrio entre su vida personal y laboral.
Trabaja en sus proyectos personales, le gusta estar en constante aprendizaje y mantener sus conocimientos actualizados.
Es pragmática porque valora, sobre todo, la utilidad y la autenticidad, es responsable siempre busca fortalecer los conocimientos profesionales y sus habilidades blandas, sin perder su vida social. De igual modo se encuentra interesada en actividades que ocupen su tiempo libre, dentro de sus principales pasatiempos se encuentran la fotografía, viajar, hacer ejercicio.
Dedica en promedio 2 horas a la semana para capacitarse mediante plataformas digitales.



Imagen 4, perfil persona estudiante

3.3. Investigación de campo

3.3.1. Encuestas

Se realizaron dos encuestas para los dos segmentos de usuario que van a tener interacción con el aplicativo. Para el primer segmento correspondiente al perfil estudiante se ejecutaron 69 a personas en un rango de edad entre 25 y 55 años y para el segundo segmento correspondiente al perfil mentor obtuvimos respuesta de 24 personas a partir de los 50 años en adelante.

- **De 25 a 55 años³:**

De dicha investigación pudimos comprobar que la mayoría de las personas del segmento de 25 a 55 años utiliza plataformas web para su formación (el 89%) y que los temas de mayor interés son los temas de habilidades profesionales.

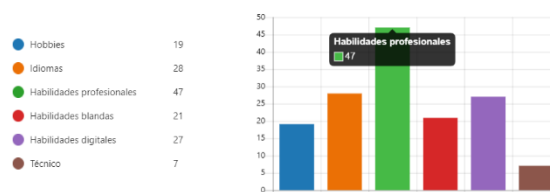


Gráfico 1, en su generalidad, este perfil busca preparación en habilidades profesionales

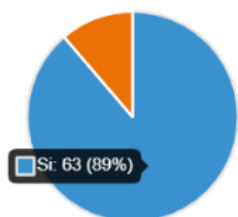


Gráfico 2, el 89% está interesado en tener un mentor que les brinde orientación personalizada

También pudimos resaltar que están interesados en su constante preparación, mostrando interés y aprobación por la orientación y experiencia que puedan brindar personas pensionadas (89%), citando frases como “La experiencia es el mejor maestro”. Logramos comprobar la ventaja que nuestra población objetivo ve al apoyarse en tutores o mentores con una amplia trayectoria profesional. Y la importancia de aprovechar dichos conocimientos.

- **De 50 años en adelante⁴:**

Según los datos arrojados de la aplicación de dicho instrumento pudimos comprobar que la mayoría de los encuestados posee un manejo tecnológico avanzado (el 54%) son en su mayoría profesionales con posgrado y que la generalidad es que no tenía un plan de retiro (el 67%) pero que si desearían haber tenido uno.

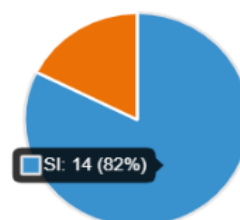


Gráfico 3, al 82% le gustaría haber tenido un plan de retiro

³ Cuestionario, percepción de la educación virtual y gráficos en anexos

⁴ Cuestionario Senior, percepción de la educación virtual, gráficos y resultados en anexos

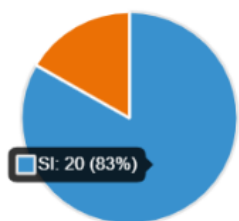


Gráfico 4, el 83% Estaría dispuesto a compartir sus conocimientos, a través de una plataforma en internet

Muestran asiduo interés en seguir desempeñando actividades relacionadas a su profesión (79%) y coinciden en que es muy importante la formación virtual de los jóvenes, de los cuales el 83% estaría interesado y dispuesto a brindar sus conocimientos y formación en cursos virtuales.

Esta información nos permite evidenciar que de ambos segmentos de la población hay un perseverante interés por seguir aprendiendo y desarrollándose profesionalmente, y mejor aún si es de las manos de personas con amplia experiencia; y por otra parte que hay un interés real por compartir conocimiento y fomentar los hábitos educativos, permitiendo ocupar su tiempo en actividades didácticas, que los mantenga activos, lucrativos y provechosos para la sociedad.

3.3.2. Experiencia análoga

Se realizó la investigación de diversas plataformas de consumo de contenido digital, donde se identificaron diferentes modelos de negocios, enfocándonos en dos sectores (entretenimiento y educación) que utilizan como base la construcción de material digital, con lo cual se logra especificar cómo operan cada una de ellas, su interacción con los diferentes tipos de usuarios, sus características y funcionalidades, permitiendo realizar una comparación con nuestra propuesta, de la cual podemos resaltar algunas similitudes, como el pago de suscripción por acceder al contenido y el manejo de cursos libres.

Nuestra propuesta incluye ambos sectores, el educativo y el de entretenimiento, por lo que sería uno de nuestros diferenciadores de algunas de las plataformas analizadas, como también el segmento que proponemos que ejecute los cursos.

	Entretimiento			Educativo		EAL
	YouTube	Patreon	OnLyFans	Coursera	Open English	
Funcionamiento	En su plataforma permite subir contenido sin costos adicionales	Patreon es una plataforma por medio de la cual los creadores de contenido y artistas de todo el mundo pueden obtener ganancias gracias a sus seguidores. En esencia es un sistema de crowdfunding.	OnlyFans es una plataforma de suscripción de contenido.	Coursera es un proveedor de cursos abiertos	Cursos de Inglés personalizados	Será una plataforma donde exista contenido gratuito básico y contenido exclusivo al cual se tendrá acceso por suscripción
Usuario						
Creadores de Contenido	El usuario crea su contenido y comparte por la plataforma	El usuario crea su contenido y comparte por la plataforma	Los creadores de ese contenido ganan dinero por ofrecer contenidos exclusivos a sus suscriptores.	Ellos son los que crean el contenido y contratan a los tutores	Ellos son los que crean el contenido y contratan a los tutores	Los tutores podrán crear su contenido, salas de conferencias donde podrán tener contactos con sus suscriptores
Consumidores de Contenido	Los usuarios pueden consumir todo el contenido disponible	El usuario puede donar una cantidad de dinero mensual a tus creadores favoritos	Los consumidores pagan una suscripción para tener acceso a contenido exclusivo	Los estudiantes en la pista libre también pueden tener la opción de comprar certificados de finalización de la universidad para cada curso. Los estudiantes inscritos pueden pagar los servicios de tutoría proporcionados por humanos para ayudarlos en las áreas problemáticas.	Los estudiantes se inscriben al curso y obtienen el certificado de conocimiento.	Los suscriptores podrán acceder a Tutoriales Online, Offline y/o mentoría. Adicional tendrá acceso a algunos tips gratuitos sobre temas específicos tanto para habilidades Profesionales como Habilidades blandas y Hobbies.

Monetización	Dentro del contenido se coloca publicidad y dependiendo la cantidad de visitas y seguidores, se reconoce un valor al creador de contenido ⁵	Patreon, toma una Comisión del 5%, por cada donación ⁶	La comisión es del 20% para Onlyfans ⁷	El pago por sus servicios 100% para Coursera ⁸	El pago por sus servicios 100% para open English ⁹	Se cobrará una comisión sobre cada suscriptor que sigan por cada mentor.
---------------------	--	---	---	---	---	--

Tabla 1, Experiencia análoga, elaboración propia

⁵López Berto, youtube-que-es-como-funciona, recuperado de www.ciudadano2cero.com

⁶ Galeano Susana, Cómo funciona patreon, recuperado de <https://marketing4ecommerce.co/>

⁷ San Ildefonso Jordi, que es onlyfans y cómo funciona, recuperado <https://jordisanildefonso.com/>

⁸ EDteam, Cómo funciona Coursera y gana dinero, recuperado de <https://es.talkingofmoney.com/>

⁹ Open english, Cómo funciona, recuperado de www.openenglish.com

3.4. Árbol de problemas

Por medio del uso de la metodología de árbol de problema, se analizaron las diferentes causas y efectos que pueden tener las personas pensionadas al no ocupar de manera óptima su tiempo libre que conlleva a aumentar la probabilidad de sufrir depresión post jubilación disminuyendo su calidad de vida.

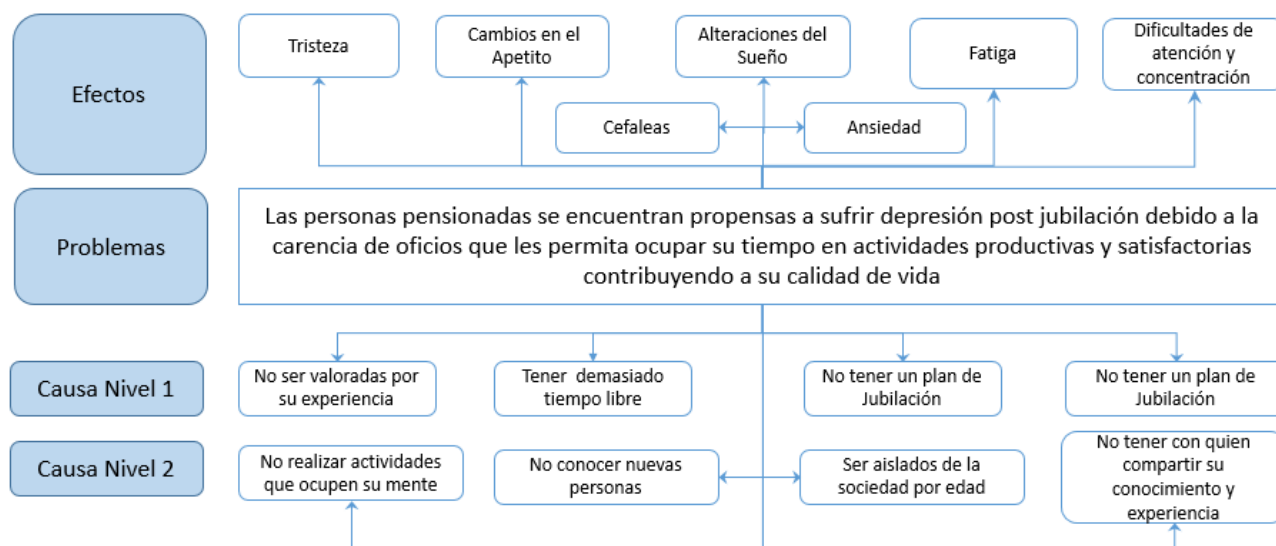


Imagen 5, Árbol de problema

4. PROPUESTA DE VALOR

En este punto analizaremos el perfil de cliente y el mapa de valor que permite alinear las necesidades del cliente con la solución propuesta. Identificando la promesa de valor a nuestro segmento objetivo.

4.1. Lienzo de propuesta de valor

4.1.1. Perfil cliente

En la propuesta de valor nos enfocamos en realizar una exploración de las necesidades de los usuarios, tomando en cuenta sus alegrías, frustraciones y los trabajos que espera resolver el cliente con esta solución.

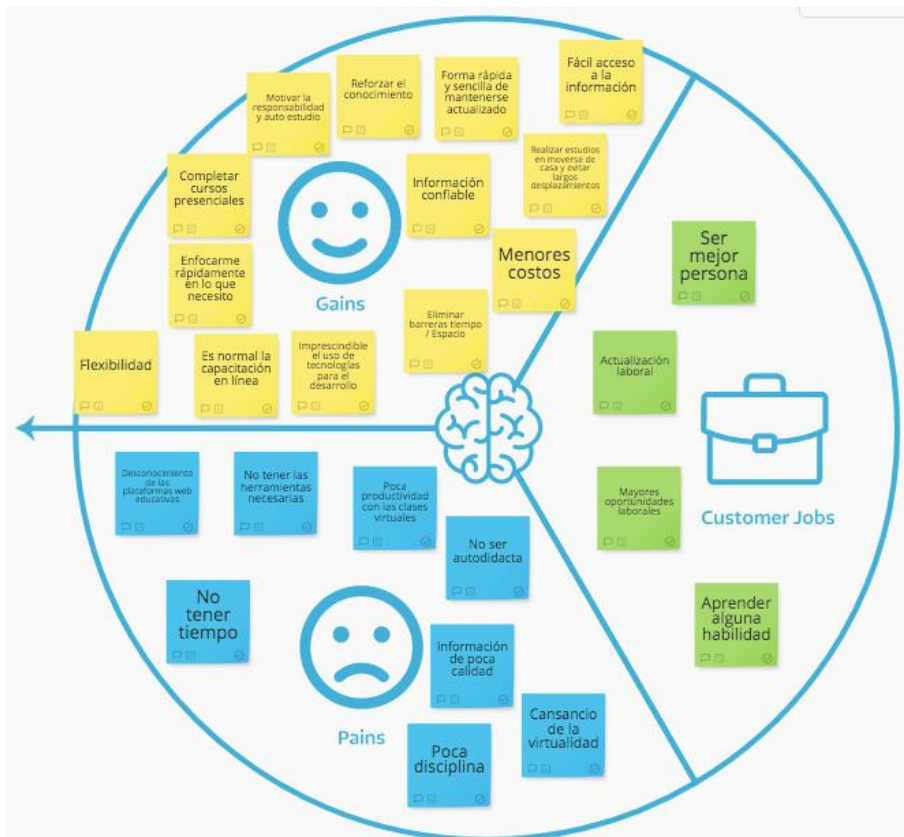


Imagen 6, perfil del cliente

Trabajos del Cliente

- Ser mejor persona
- Actualización laboral
- Mayores oportunidades
- Aprender alguna habilidad

Frustraciones del Cliente

- Caer en la monotonía de la virtualidad
- Poca productividad con las clases virtuales
- No ser autodidacta
- No tener tiempo
- Desconocimiento de las plataformas web educativas
- No tener las herramientas necesarias
- Información de poca calidad
- Poca disciplina

Alegrías del Cliente

Alegrías Necesarias

- Fácil acceso a la información
- Forma rápida y sencilla de mantenerse actualizado
- Eliminar barreras tiempo/Espacio
- Realizar estudios in moverse de casa y evitar largos desplazamientos
- Imprescindible el uso de tecnologías para el desarrollo
- Es normal la capacitación en línea

Alegrías Esperadas

- Enfocarme rápidamente en lo que necesito
- Completar cursos presenciales
- Reforzar el conocimiento
- Información confiable
- Flexibilidad
- Menores costos

Alegrías Deseadas

Motivar la responsabilidad y autoestudio

4.1.2. Mapa de valor

En este mapa hemos identificado los diferentes servicios que podemos ofrecer a nuestros usuarios, caracterizando los generados de alegría y los aliviadores de frustraciones que puedan tener nuestro nicho de mercado

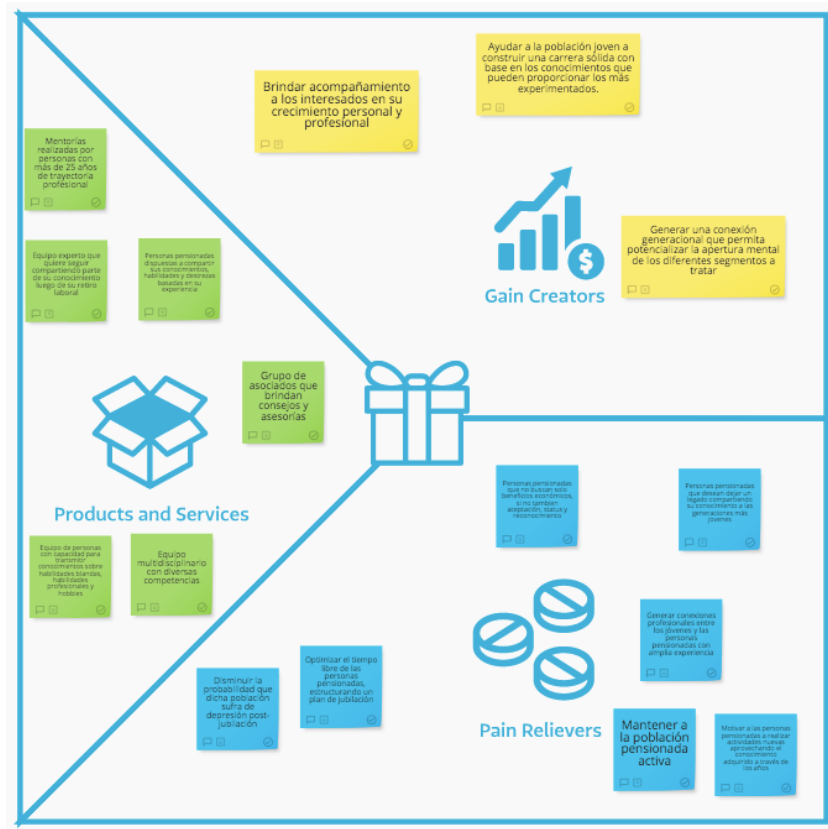


Imagen 7, mapa de valor

Productos y Servicios

- Mentorías realizadas por personas con más de 25 años de trayectoria profesional
- Equipo experto que quiere seguir compartiendo parte de su conocimiento luego de su retiro laboral
- Personas pensionadas dispuestas a compartir sus conocimientos, habilidades y destrezas basadas en su experiencia
- Grupo de asociados que brindan consejos y asesorías
- Equipo de personas con capacidad para transmitir conocimientos sobre habilidades blandas, habilidades profesionales y hobbies
- Equipo multidisciplinario con diversas competencias

Aliviadores de Frustraciones

- Personas expertas pensionadas que no buscan solo beneficios económicos, si no también aceptación, status y reconocimiento
- Personas pensionadas que desean dejar un legado compartiendo su conocimiento a las generaciones más jóvenes

- Disminuir la probabilidad que dicha población sufra de depresión post-jubilación
- Optimizar el tiempo libre de las personas pensionadas, estructurando un plan de jubilación
- Generar conexiones profesionales entre los jóvenes y las personas pensionadas con amplia experiencia
- Mantener a la población pensionada activa
- Motivar a las personas pensionadas a realizar actividades nuevas aprovechando el conocimiento adquirido a través de los años

Creadores de Alegrías

- Brindar acompañamiento a los interesados en su crecimiento personal y profesional
- Ayudar a la población joven a construir una carrera sólida con base en los conocimientos que le puedan proporcionar los más experimentados
- Generar una conexión generacional que permita potencializar la apertura mental de los diferentes segmentos a tratar

4.2. Síntesis propuesta de valor

Esta plataforma permitirá a las personas jubiladas ocupar su tiempo en actividades que puedan prevenir la depresión post-Jubilación, por medio de la creación de contenido digital, mentorías y asesorías personalizadas, aumentando la calidad de vida dicha población.

De esta manera los usuarios “consumidores de contenido” tendrán a su disposición un grupo de asociados con amplia trayectoria profesional que buscan compartir conocimientos, habilidades y destrezas dejando un legado a las generaciones más jóvenes.

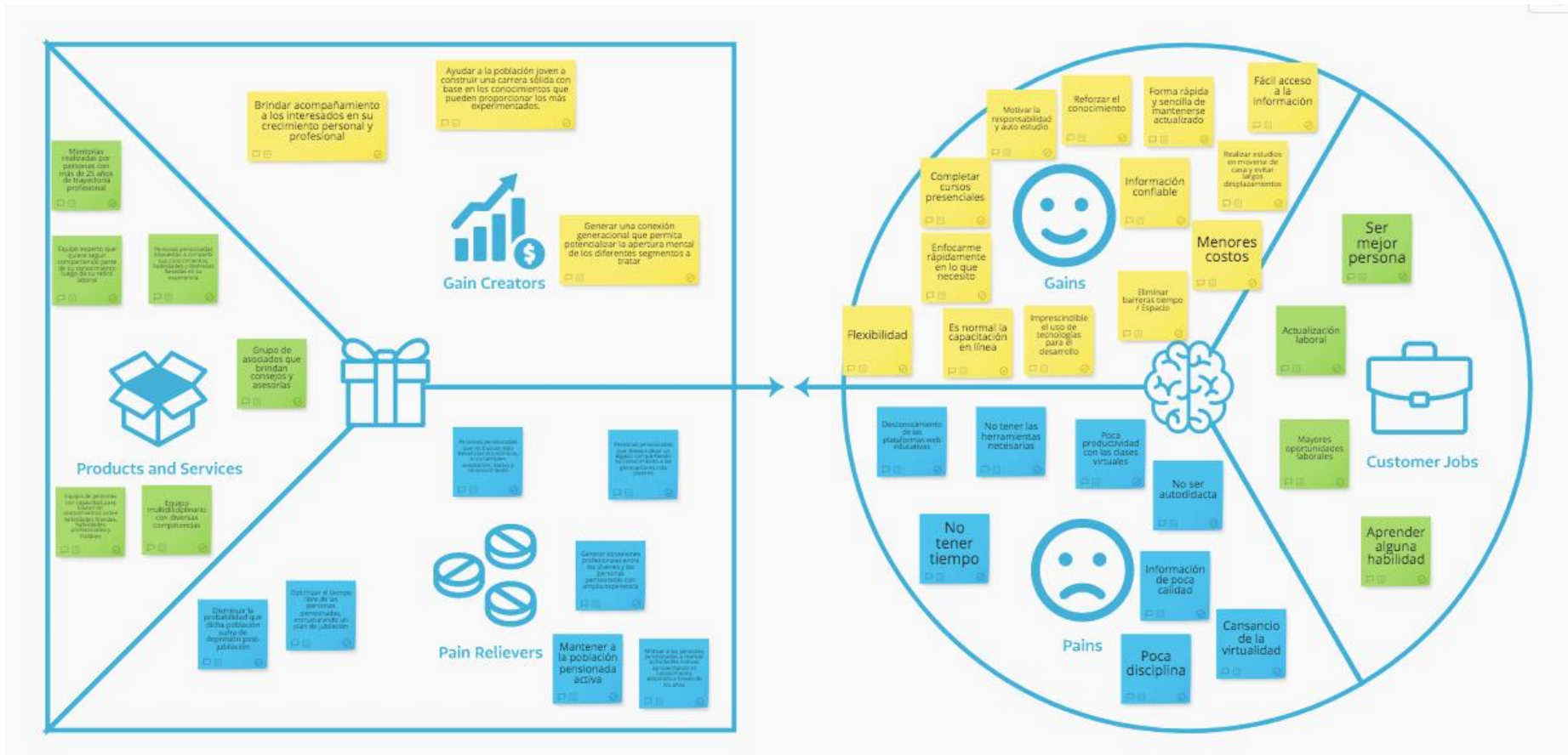


Imagen 8, Propuesta de valor

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. PESTEL

En el siguiente análisis se han tomado en cuenta diversos factores del macroentorno, factores que influyen directamente en el progreso de nuestra propuesta, elementos que se deben identificar y tener presentes ya que pueden afectar de manera negativa o positiva al desarrollo del modelo, tales como los cambios en el entorno político, crecimiento económico, reformas legales, entre otras.

Político

Cambios de gobierno, ya que se vive un clima de incertidumbre por parte de los inversionistas que esperan conocer cuáles son las prioridades en política económica, fiscal y monetaria.

Cambio de política de pensiones, posibles cambios de política del sistema de pensional, cambio de la aportación, de los rangos de edad etc. Para 2020, el CPC indicó que el Gobierno destinó a transferencias cerca de 4% del PIB (\$42,7 billones), aun cuando solo una de cada cuatro personas en edad de jubilación recibió una pensión contributiva.¹⁰

Cambios de políticas del MINTIC con respecto al uso de plataformas web, según su la ley 1341 o ley de TIC, que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.¹¹

Ley Naranja: el gobierno nacional formulará una Política Integral de la Economía Creativa (Política Naranja), con miras a desarrollar la presente ley, y ejecutar en debida forma sus postulados y objetivos. Para ello, el Gobierno nacional identificará los sectores objeto de la misma, formulando lineamientos que permitan desarrollarlos: fortalecerlos, posicionarlos, protegerlos y acompañarlos como creadores de valor agregado de la economía.

¹⁰ El proyecto para ajustar el sistema pensional en Colombia, recuperado de <https://www.larepublica.co>

¹¹ Acerca de MinTic, recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal>

Económico

Economía naranja: Políticas que apoyan económicamente a los emprendedores de áreas creativas, tecnológicas, culturales e innovadoras, ofrecen ayudas de exención de renta por 7 años para empresas de Economía Naranja, Este incentivo fiscal está dirigido a empresas, cuyo objeto social esté exclusivamente ligado al desarrollo de actividades culturales, creativas y/o de base tecnológica. Los interesados en aplicar a este beneficio deben ser contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios del régimen ordinario, y tener su domicilio principal dentro del territorio colombiano.¹²

Posibles reformas tributarias, esto nos pueda afectar directamente desde el punto de vista de la aplicación de nuevos impuestos o IVA. los expertos resaltan que el modelo en que se gravan las pensiones está mal formulado pues se brindan deducciones a las personas que aportan a los planes pensionales, pero no se gravan los pagos de las pensiones.¹³

Ajustes del salario mínimo anual, y por ende el reajuste de pensión anual de jubilación, conforme lo ordena el artículo 14 de la Ley de 1993 el cual establece que las pensiones de vejez o de jubilación, de invalidez y de sustitución o sobreviviente, en cualquiera de los dos regímenes del Sistema General de Pensiones, mantengan su poder adquisitivo constante, se reajustarán anualmente de oficio, el primero de enero de cada año, según la variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor, certificado por el DANE para el año inmediatamente anterior.¹⁴ Que puede ofrecer una mejora o deterioro en el estilo de vida de los pensionados

Posible inflación o incremento de costo de vida, podría afectar la calidad de vida y salud mental de las personas pensionadas. “Para el cierre de 2020, la inflación (costo de vida), será de 2,4%; el consumo de los hogares caerá 5,7%; la inversión estará en 17,7%; el gasto del Gobierno subirá en 4,1%; el dólar terminará en \$3.960 y la deuda pública del país estará en 65,6% del total de la economía.”¹⁵

¹² ABC de la economía naranja recuperado <https://economianaranja.gov.co>

¹³ Los elementos que tiene la reforma tributaria, recuperado de <https://www.larepublica.co>

¹⁴ El reajuste anual a la pensión de jubilación, recuperado de <https://www.fomag.gov.co/>

¹⁵ Los supuestos macroeconómicos que debe saber para planear el presupuesto del próximo año, recuperado de <https://www.larepublica.co>

Social

La población colombiana está envejeciendo según datos del DANE en el país hay más personas mayores de 65 años que niños de 0 a 5 años: en 2018, el 9,1% eran adultos mayores. Y solo el 8,4% eran niños de la primera infancia.

Por varios factores solo el 37% de dichas personas mayores logran cumplir con los requisitos para la jubilación y solo 12.87% obtienen una pensión superior a 3 SMMLV.

Dentro del segmento de la población pensionada existen elementos que pueden influir en la generación de la depresión post jubilación, como por ejemplo los sentimientos de pérdida, la identidad ocupacional, estatus social, la relación con sus compañeros de trabajo, disminución de los ingresos, entre otros.

La licenciada en sociología y Doctora en sicología, Nélide Rodríguez Feijóo, nos explica en su artículo Actitudes hacia la jubilación publicado en la Revista Scielo: “La Jubilación significa para la mayoría de las personas de un gran cambio: pérdida del rol profesional, modificación de los ingresos, modificación del ritmo de vida cotidiana, reestructuración de los contactos familiares y sociales, disponibilidad de una gran cantidad de tiempo libre, etc. Según (Moragas, 1995) en el ámbito laboral actual, trabajo y ancianidad son considerados incompatibles ya que implican roles contradictorios”¹⁶

Al final si bien el mercado laboral siente que las personas retiradas ya hicieron su tarea, una parte de la sociedad ve en ellos una fuente de conocimiento, sabiduría y experiencia, que pueden brindar a nuevas generaciones, dándoles a las personas mayores un reconocimiento social.

Si tenemos en cuenta la manera como las siguientes generaciones aprenden, encontramos que los millennials y los nativos digitales, han integrado la educación Online como parte de esencial en su formación y un método de crecimiento profesional, dadas las facilidades de acceso a la educación con las cuentan y la mejora continua que se ha presentado en los últimos 20 años.

¹⁶ Moragas, R. (2001) La Jubilación Una Oportunidad vital. Barcelona España. Herder

Tecnológicas

En los últimos 5 años en Colombia ha existido una tendencia en el incremento en la oferta y de la demanda de la capacitación en línea.

La contingencia del covid-19 trajo consigo retos importantes para los diferentes gobiernos en el mundo, no solo al estresar los sistemas de salud, sino atrajo consigo pérdidas empleo, debido a la crisis económica que golpeo a muchas industrias. Sin embargo, toda crisis es una oportunidad, uno de esos casos es la industria del e-Learning.

De acuerdo con el Informe e-Learning 2018 de OBS el mercado global del e-Learning para el año 2015, representaba alrededor de USD \$ 165.000 millones, y se esperaba un crecimiento constante anual del 5% para el año 2023, con una proyección de ingresos globales a ese año de USD\$ 240.000 millones.

Pero claramente el informe no pudo predecir un año como el 2020, donde las primeras estimaciones de crecimiento en esta área rondan el 15%, lo que se espera que al cierre del 2020 se cuente con unos ingresos en e-Learning de USD\$ 230.000.

Ahora de acuerdo con el reporte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019), solo el 52,7 % de los hogares tenían conexión a Internet para el total nacional, 63,1 % en las cabeceras municipales y 16,2 % en centros poblados y rural disperso en el año 2018.

Para superar esta situación Colombia ha venido trabajando para aumentar la penetración de la banda ancha en el país, tanto para el año 2019 y 2020, el país se ha destacado como líder en asequibilidad y bajo costo de internet de banda ancha en Latinoamérica, de acuerdo con un comunicado, Colombia mantuvo la segunda posición a nivel mundial entre los 72 países que formaron parte de la medición. Con un puntaje ADI de 85,26, Colombia obtuvo la calificación en el índice que integra variables como acceso, costo y despliegue de infraestructura, solo es superado por Malasia.

Asimismo, el informe destacó que el precio de 1GB de banda ancha móvil es de los más económicos en la región, puesto que no supera el 2% de los ingresos mensuales promedio de los habitantes.

Por otro lado, la CEPAL en su artículo ‘Las personas mayores de América Latina en la era digital: superación de la brecha digital’, resalta que aún existe una brecha digital entre los países y al interior de éstos¹⁷.

Según la institución, a pesar de que el uso de internet ha aumentado a nivel mundial en las personas mayores de 60 años, en los últimos años, sus niveles de uso siguen siendo muy bajos si se comparan con los de los grupos de 15 a 29 años y de 30 a 59 años.

Pero citando a Santiago Castro, ex presidente de Asobancaria, “En la pasada década, hemos podido observar cómo la población colombiana ha ido incorporando progresivamente el uso de las más modernas tecnologías en su diario vivir. Un ejemplo es la tasa de tenencia de telefonía móvil, la cual es superior al 96%, a esto se suma la tasa de conexiones a internet móvil que subió de 16% a 52% entre 2012 y 2017”.

A su vez, existen iniciativas como la compañía Aktivo, que han creado una plataforma para cerrar esta brecha tecnológica.

Pero no podemos desmeritar la capacidad de adaptación del ser humano, las personas mayores han vivido en los últimos 60 años cambios muy rápidos en el mundo, y que en este momento por la coyuntura que están viviendo se han visto obligadas una vez más, adaptarse utilizando la tecnología disponible para dar uso a los servicios que en este momento son requeridos para sus necesidades y que anteriormente lo hacían de manera diferente.

Ecológico

Al ser una plataforma tecnológica identificamos que puede generar impacto en la disminución de la contaminación, debido a que las personas no tienen que realizar desplazamientos para la adquisición de nuevos conocimientos y generación de nuevas habilidades.

La movilidad en medios de transporte ya sea público o privado empeora todas las problemáticas ambientales de ciudades como Bogotá como la contaminación atmosférica, visual y auditiva, por lo que el teletrabajo se convierte en una solución ante los desplazamientos y la contaminación de la ciudad.

¹⁷ Existe una brecha generacional en el uso de la banca digital, recuperado de <https://www.colombiafintech.co>

Legal

El aspecto legal tiene implicaciones en el proyecto debido a que afecta de manera directa a personas que se encuentran pensionadas o que por algún motivo cuentan con la edad de retiro pero que no gozan de pensión, tal como lo declara la Ley 2040 de 2020¹⁸ en donde impulsan el trabajo para personas que no cuentan con pensión, pero busca promover la autosuficiencia, el envejecimiento activo y saludable de la población colombiana.

Por otro parte, al proponerse una plataforma tecnológica para el intercambio de conocimiento, se ha contemplado la posibilidad de que los usuarios puedan realizar los pagos en línea, por lo cual existe en Colombia la Ley 527 de 1999¹⁹ indica que se deben establecer procedimientos de compra claros y transparentes para los consumidores online con el fin de garantizar que las transacciones se realicen de forma segura.

5.2.Las 5 fuerzas de Porter

El siguiente análisis de fuerzas de actuales y futuros competidores nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad del sector en el que nos queremos involucrar con el fin de evaluar su valor a largo plazo de nuestra idea de negocio.

Poder de negociación de los clientes o compradores

Con respecto a la alta oferta de plataformas tecnológicas educativas, se puede considerar que los usuarios pueden influir considerablemente en la disminución de precios sobre los servicios ofertados, inclusive pueden apelar sobre las funcionalidades y la calidad de estos, siendo usuarios más exigentes en la adquisición de los servicios, ya que los clientes pueden cambiar fácilmente su opción de compra e inclinarse por la competencia de acuerdo a sus necesidades.

¹⁸ Ley 2040 de 2020, recuperado de, www.funcionpublica.gov.co

¹⁹ Ley 527, recuperado de, www.secretariassenado.gov.co

Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos, y ofrecer más y mejores servicios. Punto que debemos tener en cuenta al momento de realizar nuestra oferta de productos y nuestro portafolio de precios.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En la actualidad existe gran variedad de proveedores, de los cuales podemos destacar a Amazon, Google y Microsoft, cada uno de ellos presenta una gama de productos y servicios, que son complementos para el tipo de modelo de negocio planteado, dichos proveedores manejan precios establecidos por economías de escala, lo que impedirá tener una negociación directa con ellos en etapas tempranas, por este tipo de alianzas, es conveniente realizarlas cuando se manejen alto volumen de transacciones.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

En la actualidad el desarrollo de plataformas y páginas web de enseñanza se encuentra muy proliferado, sobre todo por la coyuntura global del covid19 se vio la necesidad de migrar a la virtualidad la enseñanza de diversos temas.

Se normalizó grandemente la utilización de estas plataformas y el pago por estos servicios, con la inmersión a estos servicios digitales a nivel mundial difícilmente van a desaparecer, estos se han visto aumentados y se proyecta un incremento en la utilización de dichas plataformas de enseñanza virtual.

Modelos que en cierta medida son fáciles de replicar, a pesar de que tenemos delimitado nuestro público objetivo, es posible que nuevos competidores puedan copiar expeditamente nuestra idea, lo que requiere de nuestra parte una inversión mayor de marketing y un incremento de calidad y diversificación de nuestros productos y servicios.

Amenaza de productos sustitutos

Actualmente en el mercado existen múltiples plataformas que cuentan con diversos tipos de contenido digital, que les permite a los usuarios consultar información gratuita pero que en algunos casos se encuentra sin clasificar y validar, por ejemplo, YouTube puede ser un producto sustituto para el modelo establecido debido a que puede cumplir funciones parecidas asociadas a la generación de contenido, pero sin la destreza y sabiduría que ofrece una persona pensionada.

Por otra parte, se encuentra Coursera otra plataforma donde los usuarios pueden aprender sobre diferentes habilidades y conocer sobre temas especializados, siguiendo un mapa de ruta sugerido de acuerdo con las temáticas seleccionadas, la plataforma tiene convenios con universidades y empresas líderes en el mercado, debido a las características mencionadas manejan planes con algunos costos, pero también se puede acceder a contenido limitado de forma gratuita.

Rivalidad entre los competidores

Las plataformas de generación de contenido manejan múltiples estrategias de mercadeo que les permite dar conocer los servicios disponibles a los usuarios, un claro ejemplo son las campañas de publicidad donde habilitan contenido gratuito al público por cierto periodo de tiempo para que conozcan sobre los cursos ofertados y los servicios que ofrecen. Esto nos representa una gran desventaja, ya que la competencia es alta y nuestra rentabilidad a su vez sería baja, lo que implica que debemos trabajar en más estrategias para destacar sobre los competidores.

Con el análisis de estas fuerzas hemos identificado algunas falencias en nuestra idea de negocio, las cuales nos permitirán realizar ajustes y desarrollar nuevas estrategias que nos posibiliten ser más competitivos y resilientes en el mercado.

6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

6.1. System Mapping

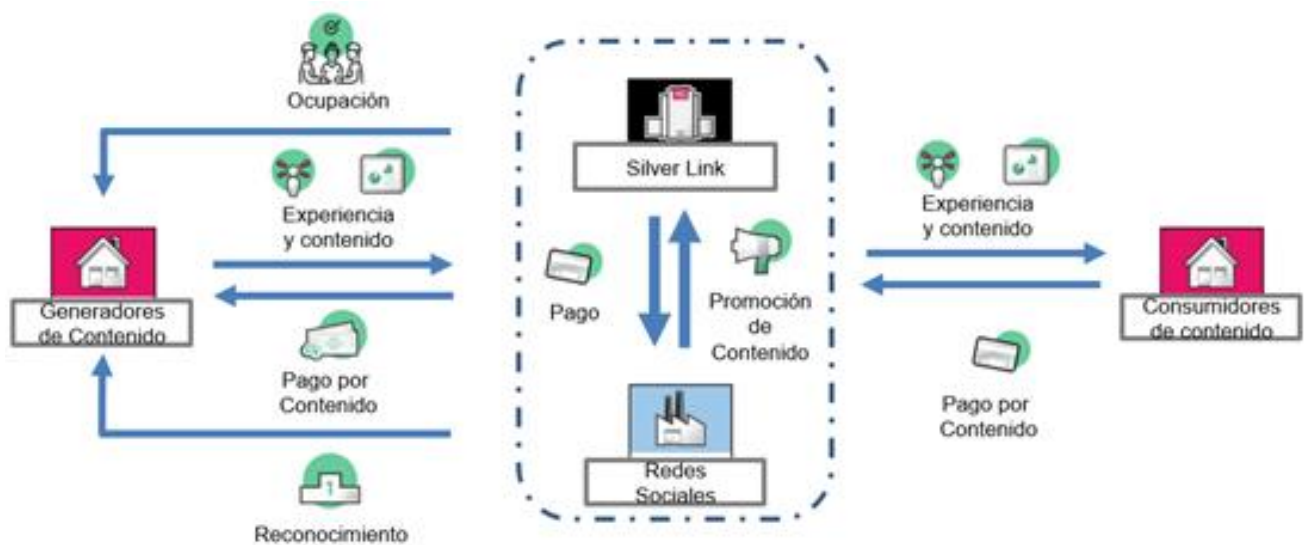


Imagen 9, system mapping, elaboración propia

Generadores de contenido: Son las personas jubiladas que se inscriben a la plataforma para crear contenido o ser mentores y de esta manera realizar actividades que ocupen de su tiempo.

Consumidores de contenido: Son aquellas personas que ingresaran a la plataforma en búsqueda de asesoría y capacitación basado en los instrumentos creados por los generados de contenido.

Silver Link: Será la plataforma que permitirá la comunicación entre los generados de contenido y los consumidores de contenido, que se encargará de ser el canal por el cual recibirá los incentivos económicos pagados por los consumidores y realizar la difusión del contenido.

Redes Sociales: Serán los canales por los cuales Silver Link realizará el mercadeo de sus asociados, dichas redes serán (Facebook, Instagram, twitter, etc.) con el objetivo de darlos a conocer.

Descripción del proceso

Para el proceso de elaboración del System Mapping del modelo de negocio, hemos definido el nombre del proyecto como “Silver link” que será el nombre con el que nos referiremos a este de ahora en adelante en el documento.

En este mapa, podemos observar a los generadores de contenido que crearan en conjunto con Silver Link una serie de materiales (podcast, video, tutorías, etc.) donde la plataforma los almacenará y pondrá a disposición.

Posteriormente Silver Link seleccionará parte de estos contenidos para realizar las campañas de mercadeo digital, con el objetivo de incentivar a los consumidores a que ingresen a la plataforma y adquieran el contenido cargado o soliciten una asesoría (mentoría) online.

Una vez los consumidores realicen el pago correspondiente, Silver Link se encargará de transferir el incentivo monetario a los generadores de contenido, de esta manera, las personas tendrán una actividad que ocupe parte de su tiempo y obtendrán reconocimiento, dado la difusión de los contenidos por medio de redes sociales.

6.2 Canvas sostenible

Para la construcción del modelo de negocio se aplicó la herramienta de el Canvas sostenible, el cual tiene 14 cuadrantes que fueron analizados y complementados de acuerdo a lo que se quiere transmitir, e implementar, este instrumento se detalla a continuación:

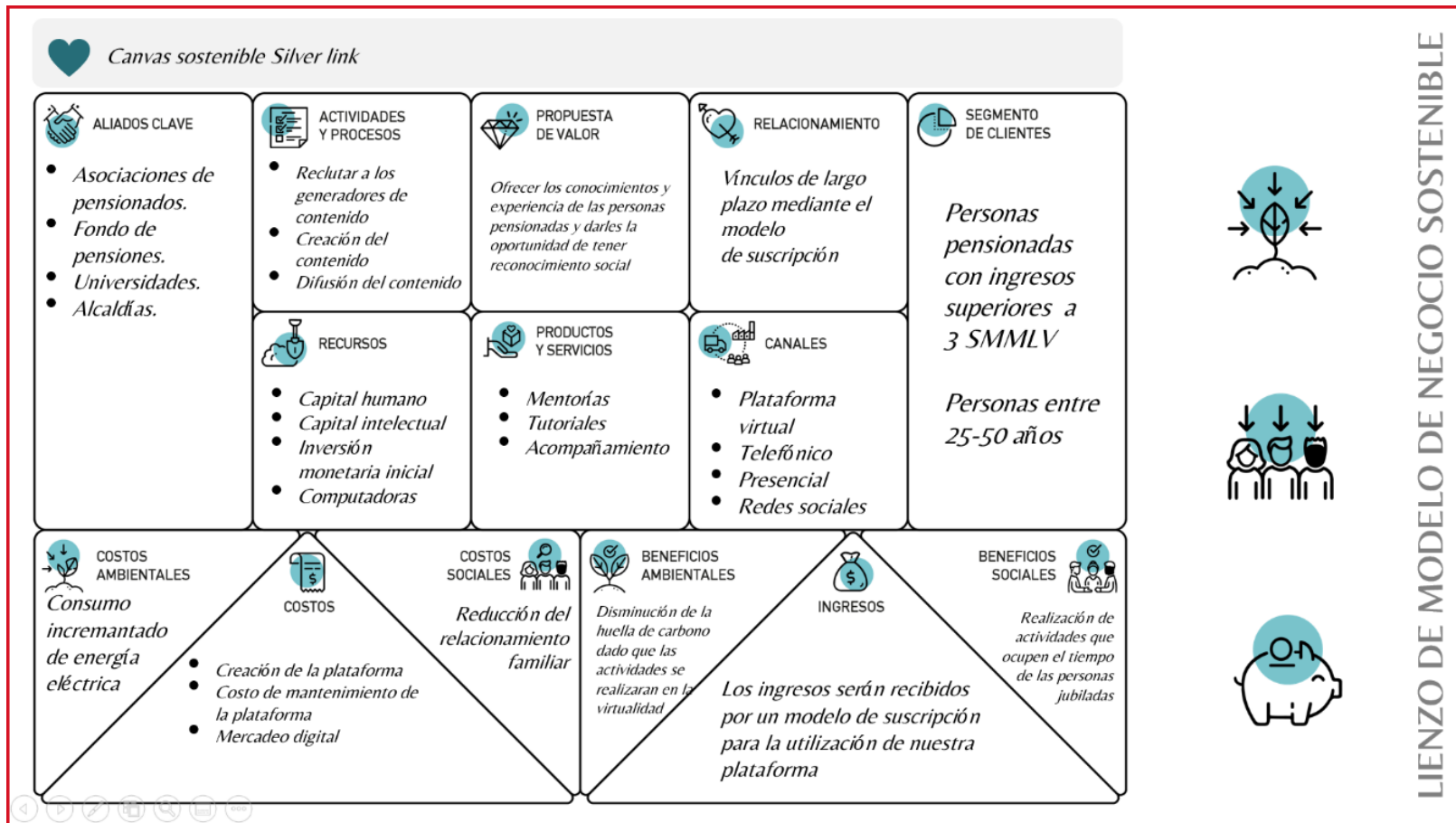


Imagen 10, Plantilla Canvas sostenible

Al leer la oferta de valor se identifica que se está atendiendo a los segmentos de mercado, por una parte, al brindarle la oportunidad a las personas ya jubiladas para compartir su saber y a los consumidores de contenido una plataforma que les permite consultar con personas que cuentan con los conocimientos y experiencia para solucionar sus inquietudes, por medio de los productos mentorías, tutoriales y acompañamientos, los cuales se puede habilitar por medios de canales digitales, telefónicos o presenciales, todo ello basado en un modelo de suscripción.

El beneficio social es algo que resaltar, dado que se está atendiendo un sector de la población que tradicionalmente es marginado, otros de los aspectos a rescatar es el uso de la tecnología para disminuir la huella de carbono que se puede generar.

Pero profundizando en los ingresos, podemos concluir, que en el momento solo cuenta con un método de monetización basado exclusivamente a un modelo de suscripción, con ello se identifica una debilidad que puede afectar la sostenibilidad de la iniciativa.

7. APRENDIZAJES DE VALIDACIÓN E ITERACIONES Y SIGUIENTES PASOS

7.1. Proceso de validación

Para nuestro proceso de validación se realizaron entrevistas a los diferentes grupos involucrados que tenemos contemplados en nuestro modelo de negocio, tales como expertos técnicos, empresarios, aliados clave y un experto en sostenibilidad, estas entrevistas nos ayudarán a tener un mejor panorama de nuestro modelo, ajustar, alinear y tomar en cuenta puntos que no teníamos considerados.

A continuación, listaremos los expertos que consultamos para nuestra validación:

Nombre	Ocupación	Rol en la validación
Hugo Silva	Publicista	Aliado
Mauricio Tovar	Empresario, Ingeniero en sistema	Aliado
Einsishawer García	Máster en transformación digital	Experto técnico
John Jairo Vargas		Experto técnico
Mirella Hernández	Psicóloga y docente universitaria	Experto técnico
William Zuluaga	Director maestría en finanzas	Experto en sostenibilidad

Alex Pérez	Empresario digital, experto en transformación digital	Empresario
Jaime Gómez	Empresario de aplicación de software libre	Empresario
Oscar Durán	Empresario digital, experto en modelos de negocios digitales	Empresario

Tabla 2, entrevistas expertos, elaboración propia

Las grabaciones de las [entrevistas](#) y el modelo de preguntas realizadas se encuentran en el siguiente link:

<https://teams.microsoft.com/#/school/files/General?threadId=19%3Ac4d7acc3f122d48618510957080131d16%40thread.tacv2&ctx=channel&context=Videos%2520y%2520modelo%2520de%2520entrevistas&rootfolder=%252Fsites%252FSeminariodeInvestigacion%252FDocumentos%2520compartidos%252FGeneral%252FBloque%25203%252FVideos%2520y%2520modelo%2520de%2520entrevistas>

De dichas entrevistas podemos destacar que en su mayoría consideran que la problemática seleccionada es real y requiere atención, destacan que nuestra iniciativa es un modelo viable y de gran valor para nuestros segmentos de mercado, de las cuales recabamos información valiosa para los respectivos ajustes y consideraciones. Destacamos los siguientes y comentarios:

Aliados:

- Clasificar nuestro contenido (gratis o premium)
- Asegurar la privacidad de la información
- Realizar campañas por medios de canales tradicionales para captar a las personas jubiladas.
- Contratar un proveedor streaming de pago por uso.
- Ampliar el mercado objetivo de los generadores de contenido.
- Ofertas de aprendizaje diferente a lo profesional (hobbies, habilidades blandas, etc.)
- Generar un sentido de pertenencia y bienestar a nuestros generadores de contenido es de vital importancia para fidelizarlos y asegurar su bienestar y salud mental.

Expertos técnicos:

- Identificar y captar fuertes habilidades blandas en los generadores de contenido, generar criterios de selección para identificar los generadores de contenido con los cuales se quiere trabajar
- Generar un sentido de pertenencia y bienestar a nuestros generadores de contenido es de vital importancia para fidelizarlos y asegurar su bienestar y salud mental.
- Buscar el beneficio emocional del pensionado
- Visibilizar y resaltar sus conocimientos y experiencia en programas de responsabilidad social empresarial (RSE).
- Es necesario medir previamente su capacidad de relacionamiento social
- Prestar suma atención a la experiencia de usuario en la plataforma debe ser intuitivo y fácil de manejar para el pensionado
- Incluir el tipo de mercado B2B
- Profundizar sobre como seria el manejo de información que se está recabando de los actores del modelo de negocio
- Realizar alianzas con entidad con los cuales se pueda implementar programas de fidelización.

Experto en sostenibilidad:

- Profundizar sobre los dolores que aquejan a los pensionados.
- Identificar qué aspectos debería tener la solución de acuerdo a las percepciones de los pensionados.
- Enfocarse en que le gustaría ocuparse y como le gustaría ser reconocido.
- Con respecto a los consumidores de contenido profundizar sobre quien estaría dispuesto a pagar por el contenido.
- Realizar un PMV que pueda ser probado incluyendo los generadores de contenido y consumidores de contenido, por ejemplo, crear una landing page con un curso de prueba o un brochure.
- Incluir a la familia como un grupo de interés ya que podría convertirse en un aliado y convertirse en una especie de "agente comercial"
- Evaluar cómo va a ser el relacionamiento con el cliente y que canales de distribución se podrían manejar

- Revisar el nivel de apropiación de la tecnología de las personas pensionadas
- Restringir tipo de contenido que sea de tipo político y religioso ya que podría fomentar la controversia
- Invitar a participar abogados para validar la regulación y normatividad de este tipo de trabajo
- Invitar a participar a psicólogos para determinar el estado inicial y monitoreo de las personas jubiladas, durante la participación en la iniciativa.

Empresarios:

- En su mayoría consideran que es una población desatendida y una gran oportunidad de impulsar la “silver economy”.
- Aconsejan exponer nuestros servicios a otras entidades tanto virtual como presencial, con servicios personalizados (B2B, B2C).
- Diversificar los servicios
- Investigar sobre la deserción de la educación virtual y el nivel de apropiación tecnológica
- Ampliar el modelo a un versión offline y podcasts
- Asegurar un acompañamiento tecnológico para los generadores de contenido
- Arrancar nuestro modelo con un MVP de bajo costo, para medir el nivel de apropiación tecnológica (grupo de facebook)
- Buscar un propósito del tráfico generado como otra manera de monetización
- Involucrar al equipo de trabajo a abogados y psicólogos.

7.2. Canvas sostenible ajustado

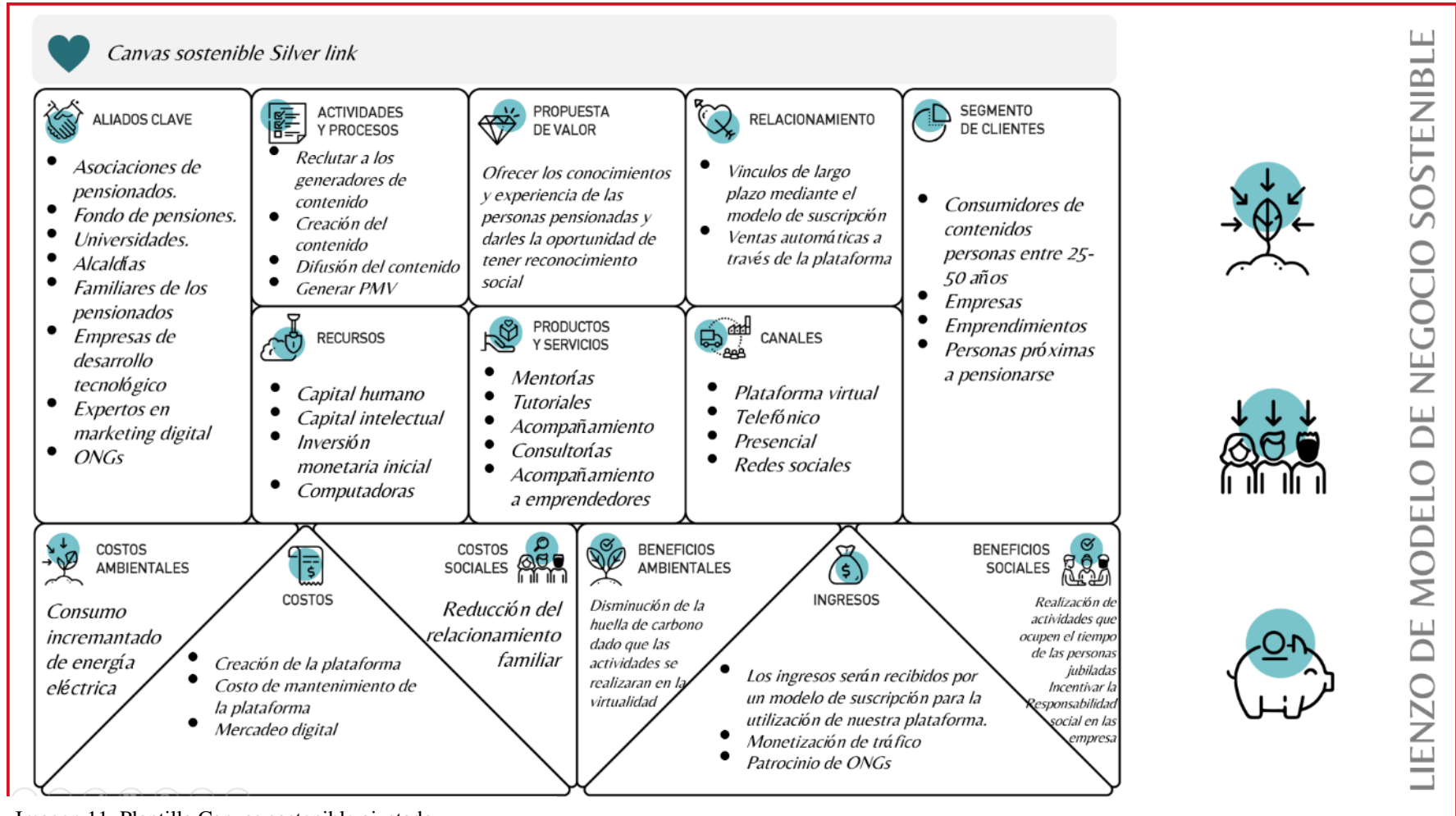


Imagen 11, Plantilla Canvas sostenible ajustado

Luego de realizadas las entrevistas con los diferentes grupos de involucrados mencionados en la tabla 2, y tomando como base el primer canvas sostenible, se procede a complementar los aliados claves que permiten generar nuevas estrategias para el aprovechamiento del modelo de negocio, con respecto a las actividades y procesos se contempla la generación de productos mínimos viables para llevar a cabo la implementación por etapas funcionales para realizar pruebas tempranas sobre la propuesta de valor.

Por otra parte, la mayoría de los expertos coincidieron en que es importante incluir nuevos segmentos como lo son las empresas y los emprendimientos que pueden apoyar en la generación de valor e impulsar la responsabilidad social. Finalmente, se incluyen dos nuevos servicios que corresponden a las consultorías y el acompañamiento a emprendedores. Puntos que consideramos y adoptamos para nuestro modelo ya que los pensamos como enriquecedores y de gran aporte para el fortalecimiento de este.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO - MODELO TÉCNICO Y FINANCIERO

8.1. Análisis DOFA

Habiendo realizado la validación de nuestra iniciativa con expertos y teniendo ejecutado los respectivos ajustes en el CANVAS sostenible es necesario identificar los factores externos e internos que afectarían a nuestra organización, para poder plantear estrategias y soluciones para las amenazas y debilidades, para el desarrollo efectivo de las operaciones de nuestro modelo de negocio.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • D1: Altos costos de mantenimiento de la plataforma • D2: Falta de experiencia y el know how de las plataformas en línea • D3: Indispensable el apalancamiento con socios estratégicos • D4: Carencia de el equipo necesario para iniciar operaciones • D5: Puede existir una gran brecha tecnológica que tengamos que reducir en la población senior • D6: Alto costo para iniciar operaciones y de posicionamiento de marca • D7: Carencia de políticas de privacidad en los contratos • D8: Falta de conocimiento de las necesidades de los consumidores de contenido 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Incrementar segmentos del cliente generador de contenido • O2: Posibilidad de trabajar con empresas apoyando sus programas de responsabilidad social empresarial • O3: Trabajar de forma presencial y tener contacto directo con otras personas • O4: Posibilidad de generar alianzas con entidades del Gobierno • O5: Posibilidad de obtener apoyo gubernamental por proyectos de apoyo a emprendimientos • O6: Posibilidad de generar publicidad boca a boca por parte de la familia de los generadores de contenido
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Fuerte estructuración del plan de trabajo • F2: Estamos incluyendo a nuestro modelo a la población pensionada que es un sector desatendido en el mercado • F3: Alto interés por esta parte de la población de participar activamente y seguir aportando a la sociedad • F4: Producto no ofertado en el mercado • F5: No es indispensable el uso de oficinas físicas al iniciar operaciones, lo que reduce costos de operación • F6: Claridad en la segmentación y estructura del contenido a desarrollar <ul style="list-style-type: none"> • Visión de adaptabilidad a las exigencias del mercado por parte del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Incremento de los competidores • A2: Presencia de muchas plataformas educativas • A3: Mala gestión de la privacidad de la información de los usuarios • A4: Tener contenido desactualizado a las exigencias del mercado • A5: Normativas que regule la contratación de personas pensionadas • A6: Posible deserción de los generadores de contenido

Tabla 3, matriz DOFA, elaboración propia

DAFO cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • O1,F4: Impulsar nuestra publicidad mostrando el valor generado para la atracción de más clientes • F3,O6: Debemos aprovechar que las personas desean mantenerse productivas impulsando su curiosidad e incentivando esta actividad para que permanezcan activos. • F7,O4: Esta visión nos puede dar una ventaja al momento de optar por apoyos gubernamentales, debemos apuntar a los apoyos que impulsen la economía naranja y la silver economy. • O2,F6: Debemos mostrar un orden y seguridad de nuestros contenidos para dar una imagen profesional a nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • F3,D5: Debemos aprovechar que las personas desean mantenerse productivas impulsando su curiosidad e incentivando esta actividad, capacitándolos para que permanezcan activos • D6,O4: debemos apuntar a los apoyos que impulsen la economía naranja y la silver economy para poder posicionarnos • D6,O2: Debemos proporcionar un portafolio amplio y respaldado de profesionales para por dar hacer frente a la competencia y sobresalir de estos. • D3,O4: Aprovechar las posibles alianzas gubernamentales para apalancar la marca
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • A1,F2: El posible incremento de los competidores nos obliga a resaltar nuestra propuesta de valor en publicidad y potenciar nuestra ventas resaltando el valor del silver economy. • A2,F4: La presencia y posicionamiento de otras marcas, nos obliga a promocionar más nuestros servicios y resaltar nuestra oferta de valor y aprovechar que es un producto no ofertado. • A3,F1: Es necesario establecer parámetros legales y de privacidad, que ofrezca a nuestros usuarios seguridad de sus datos. • A4,F8: Se debe realizar un constante análisis del mercado, para tener actualizadas las necesidades y oportunidades de mejora de contenido • F3,A6: Es necesario brindar capacitaciones a los generadores de contenido en temas de herramientas tecnológicas y se sientan actualizados en estos temas, para evitar que la saturación de información sea un motivo de deserción 	<ul style="list-style-type: none"> • A1,D2: El posible incremento de los competidores nos obliga a desarrollar alianzas con entidades que puedan orientar nuestro inicio y potenciar nuestra ventas • A2,D6: La presencia y posicionamiento de otras marcas, no obliga a promocionar más nuestros servicios y resaltar nuestra oferta de valor. • A3,D7: Es necesario establecer parámetros legales y de privacidad, que ofrezca a nuestros usuarios seguridad de sus datos. • A4,D8: Se debe realizar un constante análisis del mercado, para tener actualizadas las necesidades y oportunidades de mejora de contenido. • A5,D7: Debemos mantenernos actualizados en temas legales y de privacidad.

Tabla 4, matriz DOFA cruzado

Conclusiones DOFA:

A través de esta matriz se pudieron identificar los factores externos e internos que afectan a nuestro modelo de negocio, para la posterior realización de estrategias que mitiguen los aspectos negativos apalancándonos en nuestras fortalezas y oportunidades, dichos aspectos nos ayudarán a fortalecer la estructura de Silverlink y a proponer y realizar ajustes a este y atender los puntos críticos internos antes de la puesta en marcha del proyecto.

Vale mencionar que, si bien necesitamos una gran inversión para la puesta en marcha de la plataforma, existe una compensación debido a que el costo de uso de instalaciones no se contempla ya que no sería necesario en nuestro modelo inicialmente, uno de los puntos que se deben atender con urgencia, es trabajar en brecha tecnológica que pueda existir en los generadores de contenido, debemos lograr al menos un manejo básico y estandarizado para la realización del material, que será apoyado por nuestro equipo

8.2. Análisis técnico

Determinación de la localización:

- a. Macro-localización:** La empresa inicialmente tendrá ubicación en la ciudad de Bogotá debido a que se encuentra la mayor cantidad de la población asociada a nuestros segmentos de clientes, incluyendo la población pensionada y aliados clave; de igual forma se encuentra gran parte de la fuerza empresarial y actividad económica del país.

Por otra parte, según la Cámara de Comercio Bogotá continúa consolidándose como la capital del emprendimiento de Colombia, de igual modo, como una de las ciudades más dinámicas de América Latina. Bogotá registra a julio de 2020 897.987 empresas con matrícula activa en la capital, lo cual genera atractivo para los posibles inversionistas y clientes.

Posteriormente, se plantea una segunda ubicación en la ciudad de Medellín debido a que también es una de las ciudades principales del país y que ha venido teniendo crecimiento económico en diferentes sectores y crecimiento tecnológico en los últimos años.

Necesidades			Alternativas de localización				
Obligatorias			Bogotá			Medellín	
DESEABLES	Impacto población pensionada (Generadores de contenido)	20	Excelente	20		Buena	12
	Impactos consumidores de contenido	20	Excelente	20		Buena	15
	cercanía a empresas medianas y grandes	20	Muy buena	15		Medio	10
	Cercanía a aliados clave	10	Excelente	10		Excelente	8
	Proveedores de software a infraestructura	10	Muy Buena	8		Medio	5
		20	Muy Buena	18		Medio	13
		100	91			63	

Tabla 5, matriz macro - localización, elaboración propia

b. Micro-localización:

En la ciudad de Bogotá, consideramos que la localidad de Chapinero es un lugar estratégico para la puesta en marcha de la organización, ya que se encuentra cerca a los aliados estratégicos, ONG, personas pensionadas, zonas universitarias.

Según el observatorio de desarrollo económico la localidad de Chapinero es una de las cinco principales localidades que mayor tiene microempresas con matrícula activa, lo cual genera atractivo en su ubicación estratégica.

Definición de las fichas técnicas de los productos y/o servicios:

FICHA TÉCNICA SYLVER LINK	
Denominación del servicio	Prestación de servicio educativo generado y brindado por personas pensionadas.
Denominación técnica del servicio	Plataforma educativa que brinda una conexión entre la persona pensionada con alta experiencia y los consumidores de contenido, a través de tutoriales mentorías, asesorías y consultorías.

Unidad de medida	Personal:
	El servicio será prestado por personas pensionadas con alta experiencia laboral, de diversos sectores económicos, que pondrán a disposición sus conocimientos y habilidades desarrolladas a lo largo de su carrera. Se desarrollarán videos tutoriales con diversas temáticas, con una duración aproximada de 15 minutos. La realización de dichos videos (producción y postproducción) estará a cargo de Silverlink como también la gestión en la plataforma para la disposición del material.
	Equipos:
	Los generadores de contenido deben contar con un equipo de cómputo con acceso a internet para poder tener acceso a la plataforma y tener contacto con sus aprendices a través de esta. Al ser una plataforma en línea se requiere un equipo de soporte técnico y el alquiler de un hosting para la contratación del dominio y publicación de esta.
Descripción general	El servicio consta de una plataforma con un catálogo de servicios que constan de: videos tutoriales, podcast, asesorías y mentorías, generados por personas con gran experiencia, el consumidor podrá acceder al contenido través de una suscripción que se ofrecerá de manera mensual, semestral o anual.
Requisitos afines al medio de entrega	Según lo acordado al contrato de suscripción de la plataforma. Se propone mantener la vigencia de políticas por un año, después de firmado el contrato con el usuario.
Vigencia esperada	Se establece un contrato de suscripción ofertado de manera mensual, semestral o anual.

Tabla 6, ficha técnica productos y servicios, elaboración propia

Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del servicio:

A continuación, se indica como van a ser presentados los diferentes servicios que va prestar Silver Link a los diferentes actores a través de la plataforma, la cual da inicio con la selección del servicio que desea recibir dependiendo del tipo de cliente o mercado por mencionar el tipo de cliente B2C, B2B para empresas y emprendimientos.



Imagen 12, tipos de mercado, elaboración propia

Contenido por demanda y suscripción Premium: Dentro del proceso de gestión del servicio, nuestra actividad principal es la creación del contenido para hacerlo disponible para el cliente final, es por ello que dentro nuestro proceso ventas y producción se contempla la asesoría en la construcción del material.

Consultoría empresarial: Para este servicio, los procesos fundamentales son el “análisis de la necesidad” y la “selección de los consultores”, estas dos actividades son misionales para Silver Link y su objetivo es conectar a los pensionados con las empresas que tienen una necesidad específica.

Mentorías: Lo fundamental de este tipo de servicio se basa en recomendar el mentor ideal para los emprendimientos y las mentorías por demanda, basado en factores que el usuario puede seleccionar para la asignación que se ajuste a su tipo de necesidad.

Recursos tecnológicos e infraestructura:

Para dar inicio de la operación Silver Link es necesario contar con los siguientes insumos tecnológicos y de infraestructura:

ITEM	Descripción	Presupuesto anual
Talento Humano	Gerente de General	\$ 60,173,516
	Asesor comercial	\$ 40,115,677
	Analista de contenido	\$ 60,173,516
Software y Hardware	Suscripción Azure	\$ 8,000,000
	Construcción de la plataforma	\$ 45,000,000
Planta Física	Alquiler por días oficina virtual	\$ 2,976,000

Tabla 7, recursos tecnológicos e infraestructura, elaboración propia

Capacidad de Producción o Prestación del Servicio:

Teniendo en cuenta las proyecciones de ventas para cada uno de los servicios a desarrollar, realizamos el análisis correspondiente de las capacidades que requerimos en el primer año y que se muestran a continuación:

Ítem	Horas anuales	Horas mes	Horas semana	Horas diarias
Mentoría por demanda	300	25	7	2
Horas de mentoría emprendimientos (b2b)	300	25	7	2
Horas de mentoría emprendimientos (b2b-donaciones)	500	42	11	3
Total	1,100	92	25	7
Horas de consultoría específica (b2b)	300	25	7	2

Tabla 8, capacidad de producción, elaboración propia

Ahora realizando el análisis correspondiente para lograr tener la capacidad para cubrir lo presupuestado, se validó según las semanas labores:

Semanas al Año	Semanas Laborales
52	46

Tabla 9, capacidad de producción, elaboración propia

En una segunda etapa se plantea las horas que los mentores estarían dispuestos a realizar las actividades necesarias por perfil:

	Horas al año	Horas mes	Horas semana	Horas diarias
Consultor Empresarial	460	39	10	2
Mentorías	230	20	5	1

Tabla 10, capacidad de producción, elaboración propia

Es por ello que para cumplir con las necesidades de los servicios es necesario:

	Cantidad	Horas al año	Horas mes	Horas semana	Horas diarias
Total mentores	5	2,300	195	50	10
Total consultores	5	1,150	100	25	5

Tabla 11, capacidad de producción, elaboración propia

En conclusión, es necesario un mínimo de 5 mentores y 5 consultores para cubrir la demanda de lo presupuestado para el primer año, pero dado que se debe tener una variedad en los conocimientos de los consultores y mentores, nuestra meta es contar con la participación de al menos 15 personas jubiladas en diferentes disciplinas.

8.3. Análisis financiero

- Dimensionamiento de los ingresos.

Se plantea tener una serie de servicios los cuales serán la base para la generación de ingresos de Silver Link los cuales se exponen a continuación:

- Suscripción mensual

Uno de los servicios diseñados es la suscripción para los clientes a los servicios de Silver Link, este rubro contará representa del 12% de la matriz de ingresos, y tendrá un precio mensual por usuario de \$50.000 pesos, con su respectivo soporte, acceso ilimitado al contenido publicado y/o 4 mentorías. Vale aclarar que la suscripción se renovará mensualmente.

- **Mentorías por demanda**

Por la experiencia y conocimiento de los generadores de contenido, otra fuente de ingresos son las mentorías por demanda para los clientes que ingresen a la plataforma, las cuales tendrían una participación del 7% de los ingresos para lo cual tendrá un precio de \$35.000 por hora.

- **Consultoría específica (B2B)**

Dada la trayectoria, experiencia y conocimiento de los generadores de contenido, otra fuente de ingresos son las consultorías específicas para las empresas, el cual se convertirá en la mayor fuente de ingreso con una participación del 30% y con un costo promedio por hora de \$150.000.

- **Mentoría a emprendedores (B2B)**

Dada la trayectoria, experiencia y conocimiento de los generadores de contenido, otra fuente de ingresos son las mentorías a emprendedores, el cual se convertirá en la tercera mayor fuente de ingreso con una participación del 20% y con un costo promedio por hora de \$100.000.

- **Mentoría a emprendedores donaciones (B2B)**

Dada la trayectoria, experiencia y conocimiento de los generadores de contenido, otra fuente de ingresos son las mentorías a emprendedores subsidiadas por ONG, el cual se convertirá en la segunda mayor fuente de ingreso con una participación del 30% y con un costo promedio por hora de \$91.000.

- **Costos de sus productos y/o servicios.**

A continuación, se presentan los costos que ha tener presentes para iniciar el proyecto, los cuales se dividen en costos administrativos que para el primer año serán de \$60,173,515.73 en donde se tendrá presente el seguimiento y estructuración del proyecto; fuerza de ventas que tendrán costos de \$ \$ 40,115,677.15 para efectuar la búsqueda de los generadores de contenido, para la producción y servicio se presupuesta un costo de \$60,173,515.73, para un total de \$160,462,708.

Adicionalmente se determinó un costo inicial de \$24.000.000 para marketing y gasto publicitario para el primer año de \$5.000.000.

Por último, se determinaron los gastos fijos para operar el primer año, lo cual se divide en arriendo de oficina virtual por días (\$2,976,000), internet (\$ 1,800,000),

papelaría (\$1,000,000), servidor en la nube (\$ 8,000,000) lo cual sería una total de \$13,776,000 para el primer año.

- **Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.**

Para la puesta en marcha se calcula una inversión inicial de \$55,610,857 lo que contempla los gastos iniciales en la construcción del material audio visual inicial de 100 videos y los gastos administrativos de registro. A su vez se considera un costo de \$45.000.000 para la construcción de la plataforma.

Adicionalmente se determinó un monto de \$147,244,475 de capital de trabajo para 6 meses, en donde se incorporan gastos fijos, costos operativos y nóminas. Con relación a lo mencionado se determina que se requiere una inversión total de \$202,855,332 para lo cual se hará un aporte social de \$50.000.000.

- **Indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.**

El valor presente neto (VPN): Es de \$ 259,856,818 contemplando los 5 primeros años operación, lo cual significa que esta será la ganancia neta del valor anteriormente mencionado y por lo mismo en esta cantidad aumentará el valor de la compañía.

Periodo de recuperación de la inversión: El periodo de recuperación de inversión se logrará después de 2,19 años luego de iniciado el modelo de negocio según las proyecciones de las ventas, lo cual es alcanzable dado que la proyección de ventas son conservadoras.

TIR: Para este proyecto la tasa interna de retorno proyectada es del 37.16% consideramos que la rentabilidad es atractiva y beneficiosa.

Punto de equilibrio: Cuando se brinden 5,514 unidades de los servicios proyectados, se equilibrarán los costos totales a los ingresos totales. Por lo que este será el mínimo necesario para no tener pérdidas siendo el beneficio cero.

9. CRONOGRAMA

El siguiente es el cronograma propuesto para la siguiente fase del proyecto de grado, este podría variar acorde a las actividades y tareas del siguiente semestre

ETAPAS	JULIO	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Investigación de Mercado																						
Diseño de Prototipo																						
Validación Prototipo																						
Ajustes Aspectos técnicos																						
Ajustes Aspectos financieros																						

Tabla 11, cronograma plan de trabajo, elaboración propia

10. REFERENCIAS

<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/emprendimiento/se-han-creado-29314-empresas-en-bogota-julio-de-2020>

ANEXOS

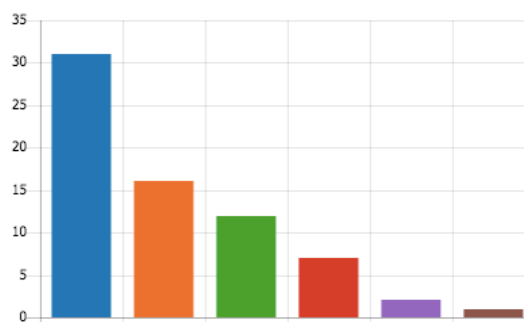
Anexo Encuesta Perfil Estudiante

1. Edad

[Más detalles](#)

 Insights

● Entre 25 y 30	31
● Entre 31 y 35	16
● Entre 36 y 40	12
● Entre 41 y 45	7
● Entre 46 y 50	2
● Entre 51 y 55	1



2. Género

[Más detalles](#)

 Insights

● Femenino	37
● Masculino	32



3. Lugar de residencia

[Más detalles](#)

69

Respuestas

Respuestas más recientes

"Soacha "

"Soacha"

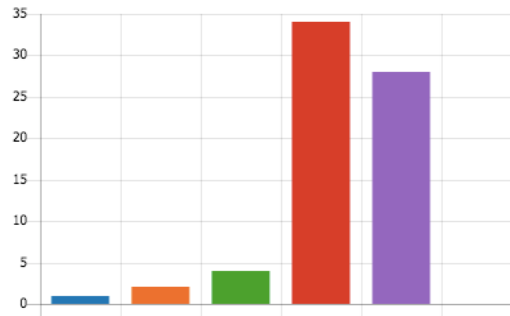
"Bogota "

4. Nivel educativo

[Más detalles](#)

Insights

Bachiller	1
Técnico	2
Tecnólogo	4
Pregrado	34
Postgrado	28
Doctorado	0



5. ¿En qué áreas te has desempeñado?

[Más detalles](#)

69

Respuestas

Respuestas más recientes

"Economía y finanzas "

"Oficina y operativa"

"Asesoría sistemas de gestión "

6. Años de experiencia laboral

[Más detalles](#)

69

Respuestas

Respuestas más recientes

"5"

"7"

"12"

7. ¿Tienes hobbies?

[Más detalles](#)

Insights

Si	60
No	9



8. En caso de tener un hobby, ¿cuál es?

[Más detalles](#)

60
Respuestas

Respuestas más recientes

"Deportes "
"Basket, bici, pasear"

9. ¿Utilizas plataformas web para aprender algún tema específico?

[Más detalles](#)

● Si	62
● No	7



10. ¿Cuál es la razón por la cual no utiliza plataformas web para aprender?

[Más detalles](#)

7
Respuestas

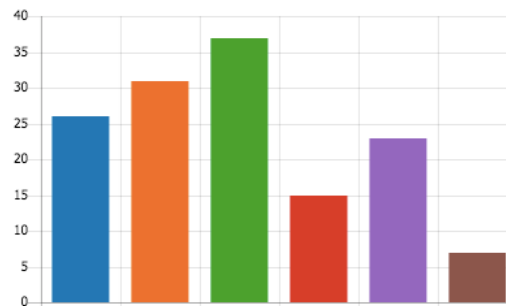
Respuestas más recientes

"Pereza de la virtualidad "

11. ¿Qué temas son los que más frecuentas en dichas plataformas?

[Más detalles](#)

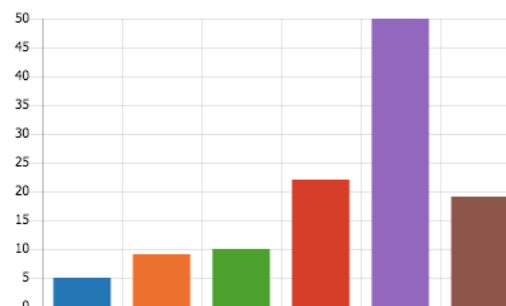
● Hobbies	26
● Idiomas	31
● Habilidades profesionales	37
● Habilidades blandas	15
● Habilidades digitales	23
● Otras	7



12. ¿Cuáles plataformas utilizas para tu formación?

[Más detalles](#)

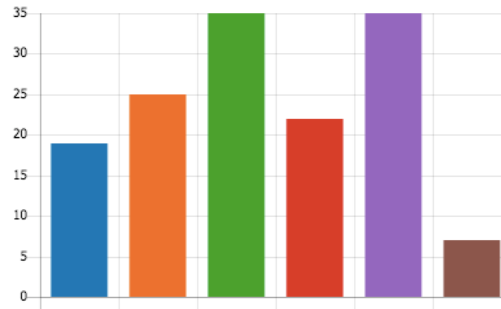
● Crehana	5
● Edx	9
● Domestika	10
● Coursera	22
● Youtube	50
● Otras	19



13. Cuando tomas un curso en línea, ¿qué elementos contemplas para seleccionar la plataforma?

[Más detalles](#)

● Especialización de la plataforma	19
● Experiencia de sus mentores	25
● Precio	35
● Popularidad de la plataforma	22
● Referencias de personas que l...	35
● Otras	7



14. ¿Cuánto tiempo a la semana le dedicas a la preparación en línea?

[Más detalles](#)

● Entre 1 y 2 horas	33
● Entre 2 y 4 horas	25
● Mas de 4 horas	11



15. ¿Qué te motiva a realizar cursos virtuales?

[Más detalles](#)

69
Respuestas

Respuestas más recientes

"Evito desplazamiento y ahorro tiempo "

"La experiencia "

"La certificación "

16. ¿Te gustaría tener un mentor que pueda brindarte asesoría en temas técnicos o profesionales?

[Más detalles](#)

Insights

● Si	61
● No	8



17. ¿Consideras valiosa la orientación que puedan brindar personas pensionadas con su experiencia?

[Más detalles](#)

Insights

● Si	57
● No	4



18. Teniendo en cuenta su respuesta anterior responde ¿Por qué?

[Más detalles](#)

61
Respuestas

Respuestas más recientes

"La experiencia es el mejor maestro "

":)"

"La experiencia hace conocimiento aplicado "

19. ¿Consideras valiosa la preparación en línea?

[Más detalles](#)

 Insights

- Si 59
- No 2



20. Teniendo en cuenta su respuesta anterior responda ¿Por qué?

[Más detalles](#)

61
Respuestas

Respuestas más recientes

"Por que todo depende de la constancia de las personas no del tipo de ens..."

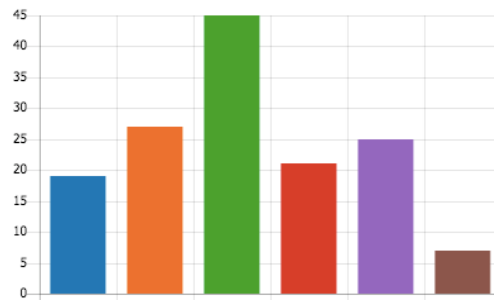
"Por la era tecnológica que está frente a nosotros "

"Permite formas a personas q no cuentan con tiempos disponibles de estud..."

21. ¿Qué tipo de contenido te gustaría recibir de una persona con amplia experiencia profesional?

[Más detalles](#)

- Hobbies 19
- Idiomas 27
- Habilidades profesionales 45
- Habilidades blandas 21
- Habilidades digitales 25
- Técnico 7



22. ¿Qué tipo de educación te gustaría recibir?

[Más detalles](#)

- Coaching 31
- Mentoría 23
- Videos tutoriales 25
- Capacitación personalizada en... 35



Anexo Encuesta Perfil Mentor

1. Edad

[Más detalles](#)

● 50-55	10
● 56-60	4
● 61-65	2
● 65 o Mas	6



2. Genero

[Más detalles](#)

Insights

● Femenino	5
● Masculino	17



4. Estado Civil

[Más detalles](#)

● Soltero	0
● Unión libre	1
● Casado	17
● Divorciado	4
● Viudo	0



5. Tiene Hijos?

[Más detalles](#)

Insights







● SI	20
● NO	2

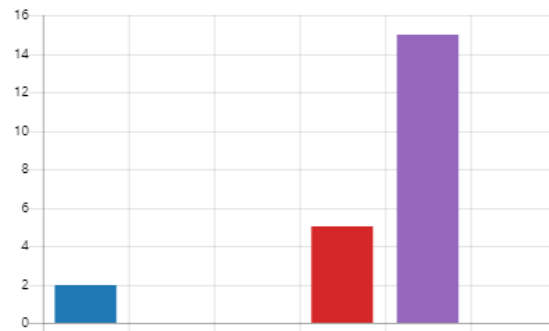


6. Nivel Educativo?

[Más detalles](#)

 Insights

	Bachiller	2
	Técnico	0
	Tecnólogo	0
	Pregrado	5
	Postgrado	15
	Doctorado	0



7. Profesión

[Más detalles](#)

20
Respuestas

Respuestas más recientes







"Abogado y notario"

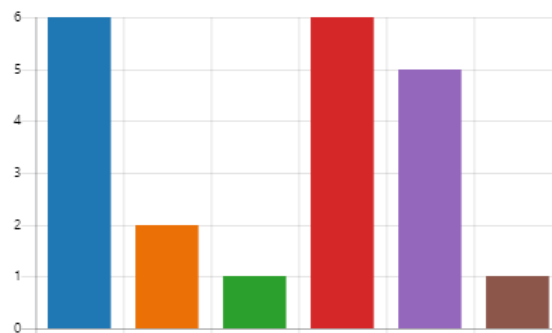
"economista"

"Abogado"

8. Ocupación


[Más detalles](#)

	Empleado	6
	Empleado con negocio	2
	Ama de casa	1
	Independiente	6
	Pensionado	5
	Rentista	1



9. ¿Antes de pensionarse tenía un plan de retiro?

[Más detalles](#)


	SI	2
	NO	4

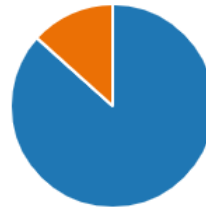


10. ¿Desearía tener un plan de retiro?

[Más detalles](#)

 Insights

 SI	13
 NO	2



11. Años de Experiencia Laboral

[Más detalles](#)

17
Respuestas

Respuestas más recientes

"40 años"





"40 años"

"30"

12. Nivel de manejo de la tecnología

[Más detalles](#)

 Insights

 Ninguno	1
 Básico	0
 Intermedio	9
 Avanzado	12



13. ¿Tiene algún pasatiempo (Hobbie)?

[Más detalles](#)

 Insights

 SI	13
 NO	5



14. ¿Cuál es su pasatiempo?

[Más detalles](#)

13
Respuestas

Respuestas más recientes

"Football"

"reuniones sociales"

15. ¿Que actividades realiza en su tiempo libre?

[Más detalles](#)

14
Respuestas

Respuestas más recientes

"Lectura"

16. ¿Desearía seguir desempeñando actividades relacionadas a su experiencia, durante su retiro?

[Más detalles](#)

 Insights

● SI	18
● NO	4



