



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

CORE SCHOOL OF MANAGEMENT

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE NEGOCIO DIGITAL PARA EL MANTENIMIENTO Y

REPARACIONES BÁSICAS EN HOGARES DE BUCARAMANGA Y ÁREA

METROPOLITANA

AUTORES:

HENRY ORLANDO LÓPEZ CABALLERO

JORGE MAURICIO RAMÍREZ FORERO

DIRECTOR:

Dr. SEGIO IVÁN FERREIRA TRASLAVIÑA

BUCARAMANGA, SEPTIEMBRE DE 2019

TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN.....	10
2	CAPÍTULO I: PROBLEMA U OPORTUNIDAD	11
2.1	Antecedentes	12
2.2	Preguntas Orientadoras	15
3	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	16
3.1	Modelo de negocio.....	16
3.2	Economía Colaborativa.....	19
3.2.1	Consumo colaborativo	21
3.3	Economía Colaborativa Versus Economía No colaborativa.....	23
3.4	Regulación de la economía colaborativa	24
3.5	Distribución de las iniciativas en la economía colaborativa	28
3.6	Tipología de los modelos de negocio de Economía colaborativa	30
4	CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
4.1	Objetivo General	33
4.1.1	Objetivos Específicos.....	34
4.1.2	Diseño de la herramientas de investigación del mercado objetivo	34
4.1.3	Descripción del público a entrevistar.....	31
5	CAPÍTULO IV RESULTADOS	35
5.1	Análisis del sector	36
5.1.1	Análisis del microentorno	39
5.1.1.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores: Importancia alta	40
5.1.1.2	Rivalidad entre los competidores: Importancia Alta	41
5.1.1.3	Poder de negociación con los proveedores: importancia Alta	41
5.1.1.4	Amenaza en el ingreso de productos sustitutos: Importancia alta	42
5.1.1.5	Poder de negociación de los clientes: Importancia alta	42
5.1.2	Análisis del macroentorno	42
5.1.2.1	Entorno Político	42
5.1.2.2	Entorno Económico	43
5.1.2.3	Entorno Social.....	43
5.1.2.4	Entorno Tecnológico.....	44
5.1.2.5	Entorno Ambiental.....	44
5.1.2.6	Entorno Legal.....	45
5.1.3	Análisis del mercado.....	45
5.1.4	Segmento de clientes.....	54

5.1.5	Descripción de los consumidores.....	55
5.1.6	Tamaño del mercado.....	56
5.1.7	Análisis de la competencia.....	56
5.1.7.1	Resultados del Análisis de la Competencia.....	62
5.1.8	Estrategia y plan de introducción de mercados.....	66
5.1.8.1	Objetivo Mercadológico.....	66
5.1.8.2	Concepto de negocio y propuesta de valor.....	66
5.1.8.3	La Estrategia de Producto- servicio.....	67
5.1.8.4	Estrategia de Precio.....	67
5.1.8.5	Estrategia Fuerza de Ventas.....	68
5.1.8.6	Estrategia de Distribución.....	68
5.1.8.7	Estrategia de Promoción.....	68
5.1.8.8	Estrategias de Comunicación.....	69
5.1.9	Estrategias de Servicio.....	71
5.2	Aspectos técnicos.....	71
5.2.1	Objetivos de producción.....	72
5.2.2	Descripción del proceso.....	72
5.2.3	Requerimientos.....	73
5.2.4	Proveedores.....	73
5.3	Aspectos organizacionales y legales.....	73
5.3.1	Objetivos.....	74
5.3.1.1	Análisis estratégico.....	74
	Misión.....	75
	Visión.....	75
5.3.2	Estructura Organizacional.....	75
5.3.2.1	Perfiles, funciones y habilidades.....	75
5.3.2.2	Factores Clave de la Gestión del Talento Humano.....	77
5.3.2.3	Sistema de Incentivos y Compensación del Talento Humano.....	77
5.3.3	Aspectos legales.....	77
5.3.3.1	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	78
5.3.3.2	Regímenes especiales.....	79
5.4	Aspectos financieros.....	79
5.4.1	Objetivos financieros.....	79
5.4.2	Proyección de ventas.....	79
5.4.3	Presupuesto de gastos.....	81
5.4.4	Presupuestos de Inversiones.....	82
5.4.5	Balance.....	82
5.4.6	Estado de resultados.....	83
5.4.7	Flujo de caja.....	84
5.4.8	Indicadores financieros.....	85
5.5	Enfoque de la sostenibilidad.....	85
5.5.1	Dimensión de social.....	86
5.5.2	Dimensión Ambiental.....	86
5.5.3	Dimensión Económica.....	87
5.5.4	Dimensión Gobernanza.....	87
6	CAPÍTULO V: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	88

6.1	Hallazgos.....	88
6.2	Conclusiones	90
7	BIBLIOGRAFÍA.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de segmento de mercado.....	16
Tabla 2. Módulos del modelo de negocio.....	18
Tabla 3. Modalidades de la Economía Colaborativa	21
Tabla 4. Conceptos sobre Consumo Colaborativo.....	21
Tabla 5 Interés en contar un espacios donde encuentren todos los expertos y/o técnicos.....	51
Tabla 6. Validación del precio	51
Tabla 7. Matriz CPM competencia Nacional.....	63
Tabla 8. Matriz CPM, competencia internacional	64
Tabla 9. Comparativo en la forma de administrar los recursos	65
Tabla 10. Proyección de ventas	79
Tabla 11. Presupuesto de gastos	81
Tabla 12. Gastos de personal	81
Tabla 13. Inversiones	82
Tabla 14. Balance.....	82
Tabla 15. Estado de resultados.....	83
Tabla 16. Flujo de caja.....	84
Tabla 17. Indicadores Financieros	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. El lienzo de la propuesta de valor	17
Ilustración 2. 4 Pilares fundamentales de la economía colaborativa	19
Ilustración 3. Productor y consumidor - Colaborativo versus no colaborativo	23
Ilustración 4. Regulación en la economía colaborativa	26
Ilustración 5. Modelo de negocio Canvas	36
Ilustración 6. Entorno de las 5 fuerzas por Michael Porter.....	40
Ilustración 7. Organigrama	75

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución geográfica de las iniciativas basadas en economía colaborativa	28
Gráfica 2. Sectores en los que operan las iniciativas bajo el modelo de Economía compartida .	29
Gráfica 3. Experiencia en años en las actividades del mantenimiento del hogar	46
Gráfica 4. Actividades a las que dedican los técnicos	46
Gráfica 5. Estrategia para la gestión de clientes	47
Gráfica 6. Medios de comunicación utilizados con los clientes	48
Gráfica 7. Trabajos complementarios a las actividades relacionadas con el mantenimiento del hogar	49
Gráfica 8. Interés en un herramienta digital que les ayude a conseguir clientes	49
Gráfica 9. Búsqueda de soluciones a necesidades en el hogar	50
Gráfica 10. Disponibilidad de dispositivos electrónicos.....	52

1 RESUMEN

En los últimos años el número de usuarios de internet y de los dispositivos móviles han ido creciendo, permitiendo la entrada de nuevos modelos de negocio, los cuales, año tras año han ido acaparando mayor parte del mercado y permitiendo nuevas modalidades de intercambio (Mohlmann, 2015). En el presente trabajo, se presenta una propuesta de modelo de negocio que hace parte de la economía colaborativa. A través de la intermediación digital, se busca poner en contacto a los prestadores de servicios de mantenimiento y reparación necesarios en el hogar, con los usuarios tomadores de estos servicios, permitiendo la colaboración entre ellos.

La economía colaborativa es una tendencia donde se da el nacimiento de startups y nuevos emprendimientos, todos utilizando el internet. Se propone un modelo de negocio validado con elementos comerciales y financieros.

ABSTRACT

In recent years the number of internet users and mobile devices have been growing, allowing the entry of new business models, which, year after year have been monopolizing more part of the market and allowing new forms of exchange (Mohlmann, 2015). In this paper, a proposal of a business model that is part of the collaborative economy is presented. Through digital intermediation, it seeks to put the necessary maintenance and repair service providers at home in contact with the users taking these services, it allows collaboration between them.

The collaborative economy is a trend where startups and entrepreneurs are born, all using the internet. A validated business model with commercial and financial elements is proposed.

2 CAPÍTULO I: PROBLEMA U OPORTUNIDAD

Según el último informe de Coyuntura Económica Regional ICER 2015, las ramas de actividad económica que mayor demanda de empleo presentaron en Bucaramanga y Área Metropolitana en 2015 fueron comercio, hoteles y restaurantes (31,0%), servicios comunales, sociales y personales (21,0%) e industria manufacturera (17,5%); en contraste, las que presentaron menor ocupación fueron intermediación financiera (1,7%) y otras ramas (2,7%), el mayor número de población cesante según ramas de actividad se concentró en comercio, hoteles y restaurantes (13 mil personas), seguido de la industria manufacturera (8 mil) y servicios comunales, sociales y personales (9 mil); mientras que la intermediación financiera, otras ramas, transporte, almacenamiento y comunicaciones presentaron los menores registros. (ICER, 2015)

La demanda de servicios personales que se define como toda actividad, trabajo o labor, bien sea, material o intelectual que ejerce una persona natural de manera directa a cambio de una contraprestación (ICER, 2015), es el segmento donde se encuentran los técnicos que prestan servicios de mantenimiento y reparación en los hogares, es alta, a su vez la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana cuenta con una gran oferta de personas capacitadas para dar solución, en su mayoría informales, quienes tienen desconocimiento para generar estabilidad y optimización de los recursos de promoción orientados a mejorar el uso y la demanda de sus servicios.

En la actualidad Bucaramanga y el Área Metropolitana tienen una oferta de instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, que son todas aquellas instituciones de carácter estatal o privada organizadas para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 de 1994, las cuales han otorgado a los egresados una formación para un mercado laboral real.

Cuentan con una buena oferta de carreras tecnológicas, técnicas y de oficios laborales, en instituciones como Las Unidades Tecnológicas de Santander UTS y el SENA, en sus centros de formación Girón y Floridablanca. Adicionalmente los Colegios Salesiano Eloy Valenzuela y el Tecnológico Damazo Zapata gradúan bachilleres con énfasis técnico en electricidad, industrial y metalmecánico entre otros.

Según información de Gestión del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (enero 2018) se inscribieron 281.203 personas para programas de técnica laboral (programa para formación en

el trabajo y el desarrollo humano) a nivel nacional, de los cuales 11% se inscribieron en la regional de Santander.

Teniendo en cuenta el contexto de la demanda de servicios personales en la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana y la oferta de estos servicios acompañada de una preparación formal para el trabajo a través de varias instituciones educativas, se puede evidenciar que no se cuenta con un medio que facilite la conexión de la demanda y la oferta de servicios de mantenimiento y reparaciones básicas en el hogar.

Entendiendo la importancia de la actividad de Servicios Personales y/o sociales dentro del Sector Servicios en la Economía Nacional, también se observa una tendencia de esta actividad hacia la informalidad.

Al observar el comportamiento del mercado de mantenimiento y reparaciones básicas para los hogares en Bucaramanga y el Área Metropolitana, es evidente la falta de una oferta de valor que a través de un espacio organizado, cumpla las expectativas de servicio en cuanto a confianza, rapidez y seguridad para los hogares, así como de los técnicos para encontrar un canal, que les asegure una demanda que incremente sus niveles de ocupación e ingresos y adicional les proporcione estabilidad laboral y formalidad en cuanto a seguridad social. Teniendo en cuenta esta comportamiento, se plantea un modelo de negocio basado en la economía colaborativa que facilite el encuentro entre la oferta y la demanda planteados en este párrafo.

2.1 Antecedentes

La sociedad del conocimiento, la innovación y el apalancamiento de la producción de bienes y servicios en las nuevas tecnologías digitales, ha llevado a que la economía mundial experimente un crecimiento considerable de la capacidad adquisitiva de la población en las últimas seis décadas. Desde 1950 la capacidad adquisitiva en el mundo se multiplicó 1,8 veces y en Colombia se multiplicó 2,5 veces, en consecuencia, la clase media en Colombia que representaba un 16% en 1950, se duplicó y para el año 2014 representa el 30,5% de la población. (Asobancaria, 2017)

Esta mezcla de conocimiento, poder adquisitivo y desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación e informática, está redefiniendo las reglas de la oferta y la demanda, las empresas consolidadas se encuentran en procesos de transformación digital y las empresas jóvenes ganan protagonismo rápido naciendo como digitales, a una empresa joven le puede tomar días alcanzar una demanda igual a la alcanzada por una empresa tradicional en muchos años, según (Asobancaria, 2017), “el tiempo mínimo requerido de una innovación para alcanzar una demanda de 50 millones de clientes se ha visto reducido drásticamente. Los servicios tradicionales, como los de mantenimiento y reparaciones para los hogares, están migrando hacia estas nuevas tendencias.

La trayectoria hasta el medio centenar de millones de usuarios tras el lanzamiento del teléfono, a finales del siglo XIX, fue de 75 años, hoy una aplicación móvil apalancada en el internet puede requerir menos de un mes para lograrlo. Por ejemplo, luego de su lanzamiento internacional, al video juego *Pokemon GO* tan solo le tomó 19 días lograrlo”.

Por otro lado, la capacidad de compra y los nuevos hábitos de consumo están llevando a concentrar la demanda en el comercio electrónico y las nuevas plataformas digitales, éstas duplican su participación como canal de ventas o de distribución de bienes y servicios cada tres años, lo cual es un llamado a que diversos modelos de negocio se revisen con esa mirada.

También es evidente la migración de la oferta hacia los servicios en general, pues a mitad del siglo XX el 90% de las empresas más grandes se dedicaba a la venta de tangibles, ese porcentaje hoy es del 35%. Dentro de las 500 empresas de Fortune 500 en 1955 tan sólo un 10% tenía su oferta basada en Servicios, para el año 2016, las empresas en Colombia que basan su oferta en Servicios son un 65% (Asobancaria, 2017).

En Colombia el Sector Terciario o Sector Servicios según el DANE aloja más del 80% de la fuerza laboral del País, a este sector pertenecen las actividades de: Comercio, Transporte, Telecomunicaciones, Sistemas Informáticos, Artes, Turismo, Salud, Actividades Financieras, Servicios Profesionales, Función Pública, Medios de Comunicación y Servicios Personales y/o Sociales, en esta última actividad se estima que trabajan unos 4,3 millones de colombianos que aportan un 15% a la economía del País (DANE, 2017).

Una de las actividades del Sector Servicios que está relacionada directamente con los procesos de transformación digital es la de Servicios Informáticos, esta actividad es la que más viene creciendo y lo hace a un ritmo del 7% desde el 2010, sin embargo este crecimiento es

moderado comparado con el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, donde Colombia ocupa la posición 65 entre 137 economías en temas de preparación tecnológica, este resultado se debe a variables como la baja disponibilidad y absorción de tecnologías de última

generación, la preferencia por el uso de efectivo y el acceso restringido y masivo a internet de alta velocidad, esta lenta transformación digital tiene como consecuencia un bajo provecho del comercio electrónico como medio de masificación de transacciones económicas, el índice e-Readiness (Índice calculado por Visa) que mide el posicionamiento de un País frente al Comercio Electrónico, deja a Colombia con un 34% de preparación para avanzar con celeridad en este tipo de comercio. Colombia se encuentra por debajo del promedio de América Latina que es del 41,7%, por debajo de Brasil 49,3%, México 41,3% y Chile 37,3% y por arriba de Perú que tiene un indicador del 29,7% (Asobancaria, 2017).

Según fuentes del DANE el valor agregado de todos los sectores de servicios de la economía creció el 4,3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2,6% registrado un año atrás. Este crecimiento logró superar el desempeño de la economía que se expandió sólo un 2,2% en el mismo período (ANIF, 2018).

Como consecuencia de estos cambios en las tendencias de la oferta de bienes y servicios, el incremento del poder adquisitivo de una parte de la población durante los últimos años, los nuevos hábitos de consumo y el impacto del internet sobre los negocios, han aparecido nuevos modelos de economía basados en la idea de que no es necesario poseer un bien o un servicio para satisfacer una necesidad. En el año 2011 la revista Time consideró que la economía colaborativa sería una de las diez ideas que cambiaría el mundo (Walsh, 2011), sin embargo, la economía colaborativa existe desde los tiempos del intercambio de productos o trueque, cuando aún no existía la moneda.

Algunos intercambiaban lo que no tenían o lo que no podían cargar. La Economía Colaborativa nace ante la necesidad de buscar nuevas oportunidades de negocio en un contexto de crisis económica que afectó varios países en el mundo entre los años 2007 y 2011, se basa en la premisa de compartir los bienes antes de poseerlos, cuestionando así el modelo capitalista cuya base es el hiperconsumismo.

2.2 Preguntas Orientadoras

¿Es viable un Modelo de Negocio orientado a solucionar los problemas de mantenimiento y reparaciones básicas en los hogares de Bucaramanga y su Área Metropolitana, de una manera confiable, rápida y segura?

¿Cómo se puede establecer un modelo de negocio que cierre la brecha entre la oferta y la demanda de servicios locativos, que solucione las necesidades del usuario en cuanto a confiabilidad, rapidez y seguridad, así como la productividad de la oferta?

3 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

Cuando se habla de modelos de negocio, no es un concepto nuevo, desde que apareció el comercio, viene siendo utilizado; al pasar el tiempo ha venido siendo modificado de diversas maneras y ha sido más funcional, permitiendo que las empresas desde sus inicios tengan un crecimiento acelerado. Con la aparición del internet, este concepto ha resurgido y ha tomado importante relevancia para la economía.

3.1 Modelo de negocio

En los últimos años y particularmente desde el 2010, Alexander Osterwalder ha venido promulgando el concepto de modelo de negocio como “un modelo que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2010). La hiperconectividad, alcanzada por esta herramienta, ha motivado a los hombres de negocio a reinventar sus modelos, a emprender y a generar valor en la sociedad. El modelo de negocio está compuesto por 9 módulos, los cuales se distribuyen en las 4 áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Segmento del mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa, existen varios segmentos de mercado:

Tabla 1. Tipos de segmento de mercado

Tipo de segmento	Definición
------------------	------------

Mercado de masas:	Los modelos de negocio que se centran en el público en general, no distinguen segmentos de mercado.
Nicho de mercado	Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados.
Mercado segmentados	Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
Mercado diversificado	Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas diferentes.
Plataformas multilaterales (o mercado multilaterales)	Algunas empresas se dirigen a dos segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas.

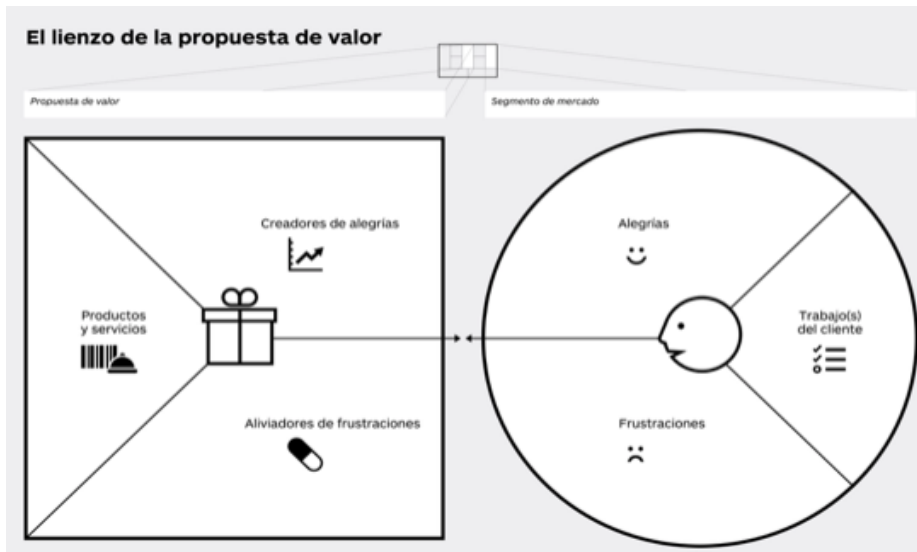
Fuente: Elaboración propia con base en (Osterwalder, 2010)

Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, es el factor que hace que un cliente se decida por un producto o servicio ofrecido por una empresa.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho mercado, estos elementos pueden ser: novedad, mejora en rendimiento, personalización, diseño, marca, estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, comodidad, accesibilidad, confort, entre otras.

Ilustración 1. El lienzo de la propuesta de valor



Fuente: (Osterwalder, 2010)

A continuación, se describen los otros 7 elementos restantes que complementan el modelo de negocio:

Tabla 2. Módulos del modelo de negocio

Módulo	Definición
Canales	Son el modo en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, para llegar a ellos y proporcionarles propuestas de valor, los canales pueden ser directos e indirectos.
Relacionamiento con los clientes:	En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece la empresas con determinado segmentos de mercado.
Fuentes de Ingresos:	Hace referencia al flujo de caja que se genera en una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
Recursos Clave	En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
Asociaciones clave	En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.
Estructura de costos	Es este módulo se describen los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia Osterwalder (2010).

Toma especial interés para el presente proyecto, el concepto de Economía Colaborativa, en adelante EC, toda vez que se busca proponer un modelo de negocio con una “propuesta de

valor diferencial” y alienada a las necesidades del mercado con una base tecnológica y respondiendo a la problemática expuesta en el capítulo 2. Definición Problema u oportunidad.

Su surgimiento obedece a la dinámica de los mercados del mundo, la cual no pasaba por sus mejores momentos, además de un elemento indispensable y es la toma de conciencia de las personas con respecto a la disponibilidad de recursos, muchos de ellos subutilizados (Llorente & Cuenca, 2016).

Así, un concepto nuevo en el ecosistema de innovación y emprendimiento, que surge de la actividad de intercambio de bienes y servicios que ha estado presente a lo largo de la historia mercantil, desde el trueque hasta la organización de pequeñas economías entre comunidades que pretenden contrarrestar grandes crisis económicas, de empleo y de medio ambiente (Llorente & Cuenca, 2016).

3.2 Economía Colaborativa

La palabra “colaboración” es muy utilizada para el desarrollo de emprendimientos, es una nueva forma de llamarle a modelos que operan desde la antigua historia y es el intercambio de bienes y servicios, inclusive, hoy día se utiliza para intercambio en los que la maximización de los recursos disponibles ocupa un lugar central para el desarrollo y el emprendimiento.

En 2010, se publica el libro *What’s mine is yours: The rise of Collaborative Consumption*, que ampliaba y analizaba el modelo de la economía colaborativa, éste comenzó a posicionarse como un modelo horizontal e innovador que a través de las plataformas tecnológicas permite optimizar los activos subutilizados y generar nuevas oportunidades de negocio (Llorente & Cuenca, 2016).

Ilustración 2. 4 Pilares fundamentales de la economía colaborativa



Fuente: PwC (2014).

La EC tiene una relación directa con la tecnología, vincula de una manera especial el comportamiento de los individuos con el ecosistema digital, el cual engloba nuevas formas de interacción, como las redes sociales, que permiten optimizar los activos subutilizados, gracias a que podemos compartirlos, intercambiarlos o alquilarlos a través de plataformas sin sacrificar los estilos de vida o nuestras libertades (Llorente & Cuenca, 2016).

Hace uso de las plataformas con un enfoque multitudinal, de todos los lados se cuenta con compradores y vendedores, se cuenta con un espacio donde la interacción entre estos dos genera otro tipo de resultados diferentes a los transaccionales.

A través de la colaboración y la tecnología, se ha dado facilidad para poner en contacto a dos personas o a dos partes totalmente desconocidas en un ambiente de alta confianza, permitiendo generar transacciones seguras, creando valor de manera voluntaria entre las mismas y sin intermediarios. “Ahora vivimos en un mundo global donde podemos imitar los intercambios que antes tenían lugar cara a cara, pero a una escala y de una manera que nunca habían sido posibles” (Botsman, 2014), se confirma entonces, que no se trata de una idea nueva, lo que sucede es que el internet y las nuevas plataformas digitales lo hacen más eficiente. La economía colaborativa se puede dar en 4 modalidades:

Tabla 3. Modalidades de la Economía Colaborativa

Modalidad	Definición
Consumo Colaborativo	Es la rama más conocida y usada en el mundo, es la que facilita el acceso a una cantidad de bienes y servicios, sin que sean de propiedad de una persona y en cualquier parte del planeta
El Conocimiento Abierto	Son plataformas que permiten el intercambio de conocimiento y aprendizaje, estimulan el aporte y la creación de nuevos conceptos e investigaciones, un ejemplo puede ser Wikipedia.
La Producción Colaborativa	Basada en el modelo P2P (peer-to-peer) red entre pares, son computadores que están conectados entre sí, sin necesidad de servidores ni clientes y comparten información y archivos de interés mutuo, Lime y Napster son ejemplos de este tipo de modalidad.
Financiación Colaborativa	Nace como una alternativa diferente de adquirir crédito y financiación de una manera más sencilla, la más conocida es el Crowdfunding, seguida por los préstamos sociales, el ahorro colaborativo y los microcréditos.

Fuente: Elaboración propia

El Consumo Colaborativo es la modalidad más frecuente de la Economía Colaborativa. Por las condiciones comerciales, técnicas, legales, es el que se propone como modelo de negocio para el presente proyecto, es el que más se ajusta a un modelo de prestación de servicios de mantenimiento y reparaciones básicas en el hogar. A continuación, se exponen algunas definiciones claves para entender su alcance:

3.2.1 Consumo colaborativo

Tabla 4. Conceptos sobre Consumo Colaborativo

Definiciones de consumo colaborativo	
La manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar; redefinida a través de la tecnología moderna y las comunidades	Albert Cañigüeral (Cañigüeral, 2017)
Economía de Acceso, correspondiente a aquellas iniciativas cuyo modelo de negocio implica la comercialización del acceso a bienes y servicios, no su tenencia”.	Comité de las Regiones Europeo (2016)
Un modelo económico basado en compartir, intercambiar, comercial o alquilar productos y servicios, lo que permite el acceso a los	R. Bostman y R. Rogers

mismos en lugar de la posesión de estos. Se fundamenta en reinventar no sólo lo que consumimos, sino la forma en que consumimos

Fuente: Elaboración propia

Ampliando los conceptos anteriores, y en particular el de Albert Cañigeral, el Consumo Colaborativo es la confluencia de tres factores (Cañigeral, 2017):

1. Cultural: a partir del uso de internet con aplicaciones como Wikipedia y las redes sociales nace la conciencia del valor de la colaboración y la necesidad de compartir con otros seres en el mundo. Culturalmente la propiedad comienza a ceder espacio a la facilidad de acceso a lo que otros tienen y pueden ofrecer.

2. Tecnológicos: la evolución de la conectividad del internet, pasando desde dispositivos móviles (redes 4G de alta velocidad) hasta el internet de las cosas, ha facilitado ampliar de manera exponencial la cantidad de personas con las que podemos interactuar y la cantidad de aplicaciones que pueden ser usadas para satisfacer necesidades de productos y servicios.

3. Económicos: la explosión de servicios y productos disruptivos, la falta de reglas claras “regulación” para los mismos, la necesidad de empleo, la limitación del crédito y la sensación general de crisis hicieron que estos modelos de negocio tomaran mucha fuerza poniendo en jaque a los negocios basados en economías tradicionales.

Bajo este contexto cultural, tecnológico y económico se pueden identificar ciertas características que pueden determinar y dar viabilidad a una iniciativa de emprendimiento basada en el Consumo Colaborativo, según Albert Cañigeral, estas características (Cañigeral, 2017) son:

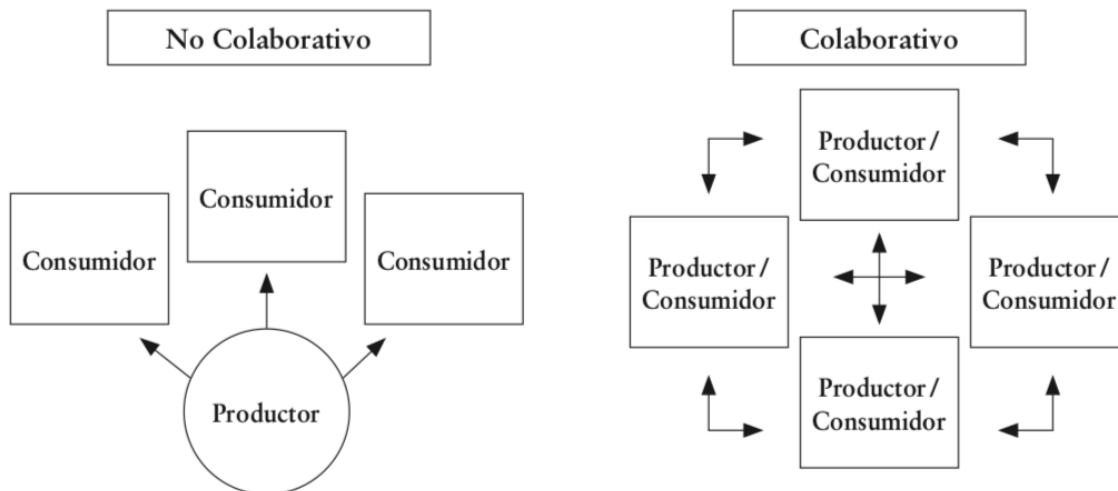
1. Identifican algún bien o servicio que está siendo usado de manera ineficiente, en este sentido, el problema planteado se argumenta sobre la ineficiencia tanto para los usuarios tomadores de servicio como para los usuarios prestadores del servicio.

2. Agregan suficiente masa crítica de oferta/demanda: Alineado a lo anterior, se tiene una amplia disponibilidad para ambas partes, de clientes como disponibilidad de prestadores de servicio.

3. Generan confianza entre desconocidos y constituyen una verdadera comunidad. La confianza es el “aceite” que permite que todo el engranaje funcione, es la base del modelo de negocio, se debe partir de allí, sin ella no funciona el modelo de negocio.

3.3 Economía Colaborativa Versus Economía No colaborativa

Ilustración 3. Productor y consumidor - Colaborativo versus no colaborativo



Fuente: (Modelos de negocio de economía colaborativa: síntesis y sugerencias, 2017)

En la ilustración 3, se puede observar las diferencias que presentan los dos modelos colaborativo con no colaborativo, en uno el productor tiene un vínculo directo con los diferentes consumidores. En el esquema colaborativo, el productor y consumidor tienen una relación en un esquema circular que hace una relación de largo plazo, acá el prestador de servicio es su propio jefe, se genera un proceso de gestión de clientes de manera autónoma.

Bostman adicional argumenta que el Consumo Colaborativo tiene tres (3) sistemas (Bostman, 2014):

1. Sistemas basados en el Producto: es el sistema más conocido y en el que las personas pagan por el uso de los bienes y servicios y no por su propiedad, los ejemplos más cercanos pueden ser Uber y Airbnb.

2. Sistemas de Mercados de Distribución: en este sistema se pueden encontrar propuestas que promueven la reasignación de los productos, lo que deja de ser necesario o deja de tener utilidad para una persona, puede ser útil para otra, existen tres tipos de propuesta según la transacción a ejecutar: a) cuando el intercambio es un regalo, no genera nada a cambio, por ejemplo las transacciones de www.nolotiro.org, b) cuando es una transacción de compra venta, donde se paga en dinero y generalmente a un precio por debajo del mercado, por ejemplo las transacciones generadas en www.olx.com y c) cuando es una transacción de intercambio de bienes “trueque” sin ganancia de dinero para ninguna de las partes, por ejemplo las transacciones generadas en www.haztrueqing.com.

3. Sistemas de estilo de vida Colaborativos: la transacción se hace por bienes intangibles o menos tangibles, Bostman lo define literalmente como “Un grupo de personas con intereses comunes que comparten o intercambian bienes intangibles como el tiempo, el espacio o los conocimientos, entre otros muchos elementos” (Bostman, 2014). Como ejemplo se pueden encontrar propuestas de Coworking donde profesionales independientes y empresas comparten espacios físicos de trabajo sin la necesidad de contar con oficinas propias.

3.4 Regulación de la economía colaborativa

El rápido desarrollo tanto de la economía digital, como la alta proliferación de modelos de economías colaborativas son el resultado de una relación bidireccional entre las dos economías. Esto impone uno de los desafíos más importantes para las autoridades de competencia. En efecto, gran parte del auge de la economía digital se ha conducido, entre muchos otros factores, por la aparición y expansión de plataformas globalizadas que conectan directamente a los usuarios, propiciando la creación de mercados más complejos y multifacéticos (OCDE, 2018).

El crecimiento de la Economía colaborativa y todas las interacciones que se desprenden de ella, han generado diversos efectos en el mercado diferentes a la compra, la venta, la comunicación, la adquisición de bienes y servicios e incluso la generación de la información, ha generado no solo la creación de nuevos emprendimientos, sino que las empresas existentes redefinan las metodologías y estrategias de negocio de tal manera que sean competitivas frente a los negocios nacientes y además para aprovechar las oportunidades de la economía digital.

Sin embargo, esta dinámica y los niveles de crecimiento que está logrando la economía colaborativa y las empresas que la conforman han traído concentración, resultados de la innovación disruptiva, entendida ésta como la adopción que hace la industria de nuevas tecnologías o nuevos modelos de negocio que superan el mercado en el que se desenvuelven; por lo tanto las empresas se transforman, incluso los sectores industriales (Corichi et al., 2018), además el posible desarrollo de prácticas anti-competitivas que le hacen daño a los mercados.

La innovación disruptiva es un modelo de negocios que va a tomar la iniciativa en el desarrollo de nuevas reglas; originando un modelo diferente y conflictivo en comparación con el modelo original (Charitou, 2006), lo cual ha generado entonces nuevos modelos de negocio y cambios en la organización.

Como se expone anteriormente, la economía colaborativa y la economía digital traen consigo grandes desarrollos y una dinámica que hace que todos tengan acceso a las cosas, incluso también que cambien su forma de pensar, también hace repensar a los gobiernos y a las entidades de control, en cuanto a replantear la normatividad y las herramientas que esta provee en términos de suficiencia para fomentar un entorno promotor de libre competencia económica que respete, simultáneamente, los derechos de los consumidores.

Son muchos los esfuerzos que se han venido generando alrededor de la regulación de estos mercados, donde se busque siempre la protección al consumidor, pero por la misma cobertura

geográfica que puede llegar a tener un modelo de base digital y economía colaborativa no se ha hecho fácil lograrlo, la misma detección de prácticas anti-competitivas es todo un reto, por lo que las instituciones a nivel mundial están cooperando para identificar posibles prácticas desleales, anticompetitivas, teniendo en cuenta que esta dinámica ha obedecido a una falla en el mercado, la cual debe ser considerada como tal, donde entran diversos conceptos, puntos de vista, apreciaciones, principios, entre otras a ser tenidos en cuenta en posibles legislaciones. En

todo caso hoy día aún hay incertidumbre y se trabaja para generar acuerdos en esta materia. En la Ilustración 4, se presentan los ámbitos donde se deben considerar aspectos a la hora de crear un negocio de base digital.

Ilustración 4. Regulación en la economía colaborativa



Fuente: BID, 2017

Así, se puede decir que cualquier modelo de negocio perteneciente a la EC afecta un amplio espectro de normas jurídicas en diversos campos: la competencia entre empresas; las relaciones laborales dentro de las plataformas; las obligaciones fiscales, y la protección de los usuarios, entre otras, según se muestra en la ilustración 4. La dimensión poliédrica de la EC hace que, a menudo, las leyes del sistema normativo, concebidas para regular mercados estables o consolidados propios

de la Economía Industrial y sin sujeción a los cambios tecnológicos disruptivos característicos de la Economía Digital, carezcan de una solución jurídica apropiada a situaciones que ocurren en un entorno digital. La frenética evolución tecnológica, con su realidad cambiante, complica la tarea de anticipación del legislador a los nuevos horizontes (BID, 2017).

Lo más reciente, son las acciones de la Comisión Europea, donde América Latina ha

participado de manera activa para llegar acuerdos, teniendo en cuenta que estas plataformas y modelos de negocios son de amplia cobertura y trasciende intereses (OCDE, 2018). Colombia no puede ser ajena a esta realidad, y se ha unido a un trabajo conjunto con autoridades internacionales donde se ha consolidado una estrategia de seguimiento que contempla simultáneamente el marco reglamentario y el desarrollo económico y comercial. Con esto en mente, el objetivo será seguir

la evolución de los precios y de la calidad de los servicios y detectar los eventuales obstáculos que se puedan presentar como resultado de reglamentaciones nacionales divergentes o de lagunas reglamentarias (SIC, 2018). Estos instrumentos de seguimiento y, a los cuales cualquier modelo de negocio que surja en esta economía debe alinearse son los siguientes:

- Encuestas periódicas tanto para los consumidores como los oferentes sobre la utilización de la Economía Colaborativa (Comisión Europea, 2016)
- Una cartografía actualizada sobre la evolución de la reglamentación de cada uno de los Estados miembro (Comisión Europea, 2016)
- Un diálogo constante con las partes interesadas en el marco de un foro del mercado único (Comisión Europea, 2016)
- Las plataformas deberán colaborar y cooperar estrechamente con las autoridades de competencia con el fin de facilitar el acceso a la información y datos estadísticos dentro del respeto por la legislación sobre la protección de los datos (Comisión Europea, 2016)
- Interacción constante entre autoridades de competencia con el objetivo de intercambiar las mejores prácticas internacionales en la materia (Comisión Europea, 2016).

La legislación laboral en Colombia es clara en el código sustantivo del trabajo y en jurisprudencia conocida, sin embargo, en lo que se refiere a la Economía Colaborativa, el gobierno nacional ha tenido que iniciar análisis y justificaciones con algunas plataformas como Rappi, Uber, entre otras, porque los recursos con los que se cuenta no tienen una clara definición y administración.

Algunos aspectos que han estado en discusión son la dependencia laboral y los pagos por disponibilidad en la plataforma, asuntos claros en la legislación vigente. Esto ha causado que las plataformas tomen medidas necesarias en cuanto a amparos con pólizas o responsabilidad en temas de riesgo laboral.

Los algoritmos de asignación de las disponibilidades, calificaciones o condiciones (como bases de dinero) son mecanismos fáciles para habilitar o deshabilitar usuarios que no cumplan con las condiciones o malas calificaciones del usuario final.

En términos de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el caso del Modelo de negocio digital para el mantenimiento y reparaciones básicas en hogar, resulta difícil el cumplimiento de la normativa pues estaría en manos únicamente del usuario del servicio quien desconoce a ciencia cierta la legislación pudiendo convertirse en un riesgo para el mismo. Los cumplimientos son más estrictos y onerosos en el momento de tener incidentes.

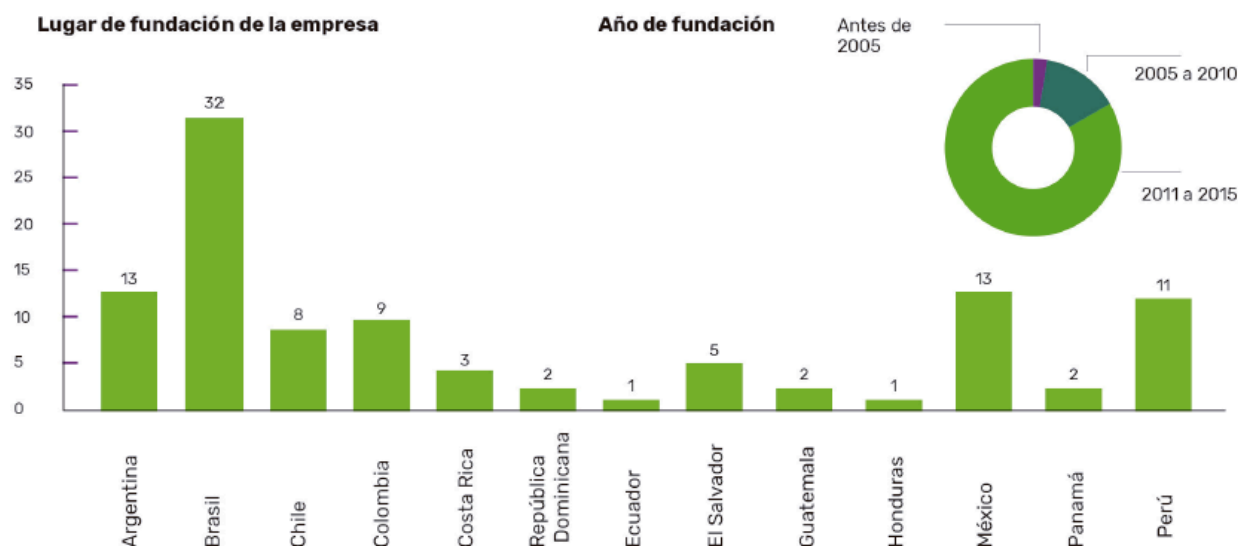
Esto causa problemas al enfrentarla con la velocidad del desarrollo de aplicaciones basadas en internet y la interacción con sus usuarios complicando más aún el problema. Por ejemplo, determinar “si Uber era un servicio de transporte o una empresa dedicada a servicios de la sociedad de la información” (selfbank.com 2019) para aplicar los controles necesarios en su sector.

3.5 Distribución de las iniciativas en la economía colaborativa

La economía colaborativa ha traído consigo enormes oportunidades para dinamizar la economía y allí entran empresarios, emprendedores y usuarios que se han beneficiado.

A nivel internacional, este concepto de modelo de negocio ha tenido un crecimiento importante, en América Latina, Brasil, México, Argentina y Perú en 2016 concentraban el 69% del número total de respuestas de este tipo (BID, 2016). Teniendo en cuenta lo joven de su resurgimiento, la gran mayoría de las iniciativas se han creado en los últimos 8 años, el reto ha sido la popularización de las plataformas donde se alojan los oferentes y los demandantes, pero ahí ha estado la diversificación y las propuestas de valor en cada modelo:

Gráfica 1. Distribución geográfica de las iniciativas basadas en economía colaborativa

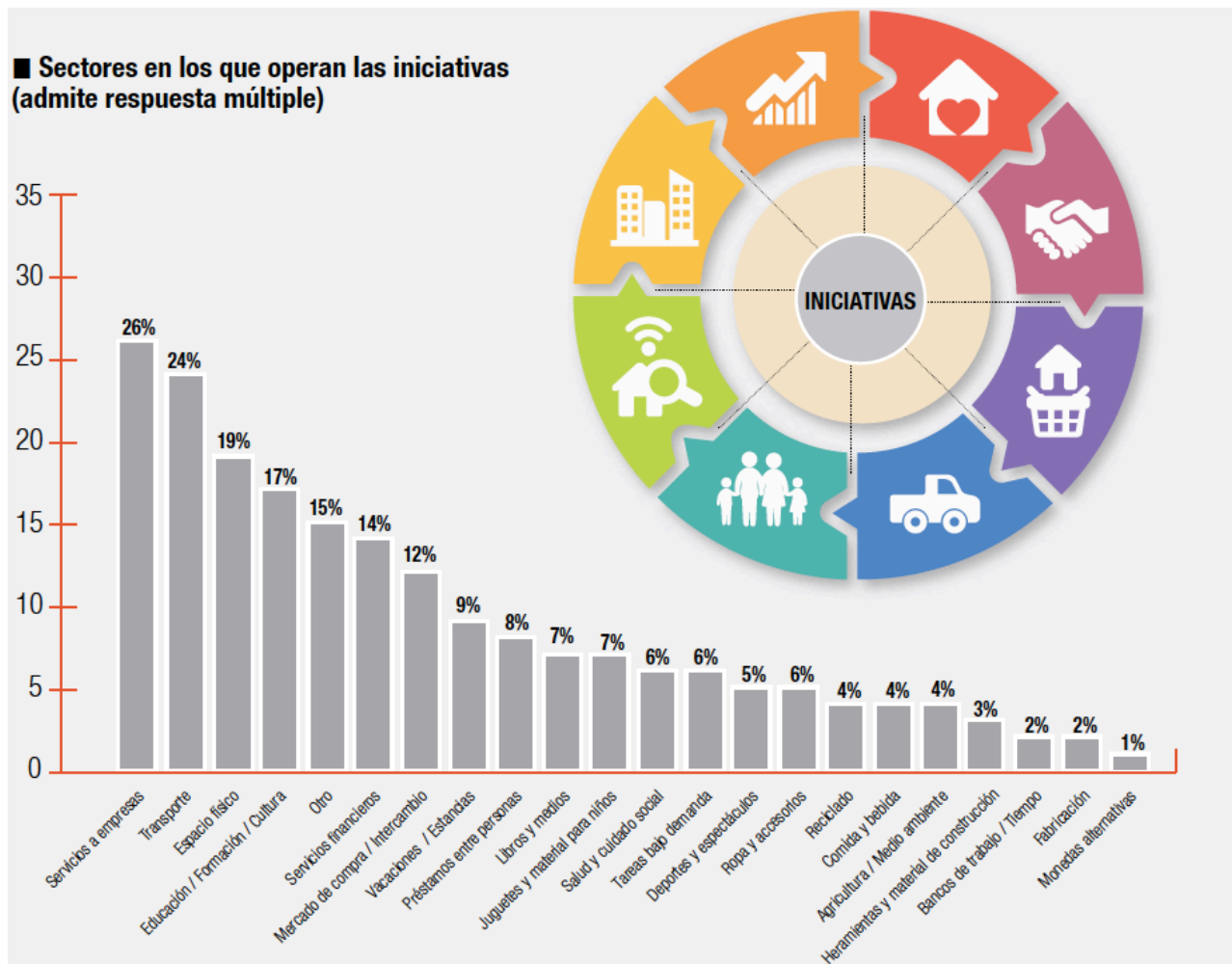


Fuente: BID, 2016

Brasil es el país con mayores propuestas en marcha de desarrollos tecnológicos con un ambiente colaborativo. Colombia en 2016 contaba con un 9% de la participación. Como se observa, la mayoría de estos modelos de negocio se han venido creando después del 2011.

Por otro lado, esta dinámica ha permitido que unos sectores utilicen este modelo de negocio más que otros, también depende mucho de las tendencias del mercado. En Colombia con el 11% de participación, la tendencia es similar a la del resto de países, donde los servicios y el transporte son las líderes en este mercado.

Gráfica 2. Sectores en los que operan las iniciativas bajo el modelo de Economía compartida



Fuente: BID 2016.

En Colombia las aplicaciones más destacadas dentro de la economía colaborativa son Domicilios.com, Rappi, Merqueo, Easytaxi (Cabify), otras de naturaleza internacional, pero con usabilidad en Colombia como Uber y Airbnb. Ubicándose especialmente en el sector alimentos, servicios, y turismo.

3.6 Tipología de los modelos de negocio de Economía colaborativa

Son diversos los modelos que se pueden presentar en la economía colaborativa, el papel de las empresas en la entrega de servicios depende de su modelo de negocio (CIRIEC, 2016) . A continuación, una descripción de cada uno:

- P2P: con los modelos de negocio peer-to-peer, las empresas proporcionan la infraestructura técnica que comparten o alquilan. Por el modelo de prestación de servicio, se utiliza una app o una plataforma online.
- B2C: en el caso del modelo business to consumer, las empresas utilizan las nuevas posibilidades técnicas para que los clientes puedan usar sus propios productos.
- B2B: En el modelo business to business las empresas prestan, por ejemplo, máquinas de producción o servicios a otras empresas. De este modo, las empresas se ahorran la compra costosa de equipos o la contratación de expertos.

Los modelos B2C y B2B existen desde hace tiempo y gracias a las innovaciones técnicas cada vez funcionan más rápido y de forma más simplificada. Por su parte, el modelo P2P es el más interesante para entender las nuevas posibilidades y dimensiones de este modelo de economía compartida.

Por otro lado, también existe el modelo C2C, Consumer to Consumer, que se refiere a la compra y venta de productos entre consumidores tanto de productos nuevos como usados y sin la intervención de los fabricantes o productores. Mercado Libre y OLX son un ejemplo de este modelo.

4 CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología tomada para el desarrollo del presente estudio tiene un enfoque cualitativo que se apoya con entrevistas a profundidad, ésta proporciona profundidad a los datos, dispersión

interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Así mismo aporta un punto de vista “fresco, natural, holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad (Sampieri, 2014), se presenta un enfoque de compilación e investigación que se complementa, “pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección de análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve en forma dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular”. Las entrevistas a profundidad permiten encontrar aspectos importantes en las necesidades de los actores determinando factores relevantes en el interés particular.

Inicialmente, se realiza un análisis de fuentes existentes en materia de modelos de negocios digitales y de proyectos de colaboración a nivel nacional como internacional, y se realiza un análisis para la ciudad de Bucaramanga, considerando en todo caso, que se tiene poca información disponible teniendo en cuenta lo nuevo de la actividad

Se investiga sobre la situación de los servicios requeridos por los hogares en Colombia, en particular en la ciudad de Bucaramanga y su zona metropolitana, con el fin de segmentar el mercado y facilitar así los análisis de la información. Se procede a investigar tanto los conceptos, los lineamientos como la reglamentación existente alrededor de la economía colaborativa que soporta la generación de la iniciativa y la posterior estructura del modelo de negocio con los análisis respectivos.

Se tiene como eje central la revisión y exploración bibliográfica, como de los resultados logrados de algunos modelos de negocio que se desarrollan de manera similar y los tradicionales que precisan justamente, la problemática expuesta en la presente investigación, la cual está orientada a la búsqueda, organización y análisis crítico de la literatura científica y técnica relacionada con la economía colaborativa y el modelo de negocio que se propone relacionado con la prestación de servicios de mantenimiento y reparación a los hogares, con el fin de evidenciar las condiciones, características y oportunidades presentes para facilitar la construcción de una propuesta que identifique los elementos que se deben considerar para un modelo de negocio de este tipo.

El enfoque de la investigación está alineado con los resultados, para este caso en particular busca concluir en la viabilidad o no de un modelo negocio de base digital relacionado con el servicio a los hogares de una región específica, se pretende que se entienda de una manera clara y concreta cómo sucede esta situación y se llega a presentar una propuesta de modelo de negocio trabajado bajo una metodología Canvas, ofrecida por Alexander Osterwalder, quien define el modelo de negocio como aquella herramienta que permite definir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, 2010). Se desarrollarán los 9 módulos que reflejan la lógica de una empresa para conseguir ingresos: Esos 9 módulos (segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos), se cubren en las cuatro áreas de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder, 2010).

Para analizar el mercado, se realizaron entrevistas a través de un cuestionario no estructurado que permite profundizar sobre las necesidades y percepciones de los entrevistados a través de la validación de hipótesis para así llegar a resultados concluyentes.

Por otro lado, y para complementar la metodología, se realiza un análisis del sector al que pertenece el modelo de negocio, como también un análisis de la competencia. La metodología utilizada para analizar cada una de estas empresas competencia del modelo de negocio que se propone, es la Competitive Profile Matrix – CPM David (David F. , 2008).

Se analizaron aspectos fundamentales relacionados con la Matriz del Perfil Competitivo - Competitive Profile Matrix CPM, de los diferentes competidores, conociendo la posición estratégica del modelo que se propondrá.

De acuerdo con lo expuesto por David (2008) para desarrollar este proceso, se conocieron los elementos del modelo de negocio de las empresas, las estrategias del negocio, la calidad del producto, la estrategia comercial y comunicaciones, competitividad, calidad de los productos, administración, posición financiera, lealtad con los clientes, expansión global, participación del mercado, entre otras.

4.1 Objetivo General

Establecer la viabilidad de un modelo de negocio que permita unir la oferta y la demanda de Servicios de Mantenimiento y Reparaciones en los hogares de Bucaramanga y Área Metropolitana.

4.1.1 Objetivos Específicos

1. Identificar un modelo de negocio basado en el concepto de Economía Colaborativa que contemple elementos de operación esperados en el contexto regional: Bucaramanga y Área Metropolitana.
2. Determinar la viabilidad de mercado, técnica y financiera del modelo identificado.
3. Construir recomendaciones que permitan ajustar el modelo seleccionado para su implementación en el contexto regional: Bucaramanga y Área Metropolitana.

4.1.2 Diseño de las herramientas de investigación del mercado objetivo

Para la investigación del mercado, se realizó un cuestionario para ser utilizado en una entrevista, éstas se plantean como un contexto en el cual pueden ser administradas por los cuestionarios (Sampieri, 2014). El cuestionario consiste un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2013), el cual tiene congruencia con el planteamiento del problema expuesto en este documento.

Las preguntas que contienen el cuestionario buscan validar la idea de negocio, el producto y diferentes elementos del modelo de negocio.

Este considerando preguntas abiertas que contienen categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente para facilitar los análisis, es decir se presentan posibilidades de respuesta a los entrevistados.

Teniendo en cuenta que la población a entrevistar tiene diversos perfiles, se dieron diversas respuestas; muchas de estas de una composición abierta, se buscó poder cuantificarlas para facilitar el ejercicio del análisis. Este proceso, además, permitió conocer las expectativas y motivaciones de compra de los usuarios tomadores del servicio y de los usuarios prestadores del mismo.

4.1.3 Descripción del público a entrevistar

Técnicos: Son personas con experiencia, conocimientos y habilidades técnicas certificadas, con disponibilidad para prestar servicios de mantenimiento y reparaciones locativas a domicilio y dispuestas a brindar un servicio confiable, rápido y seguro. Desean dar a conocer su trabajo, ser recomendados, mejorar sus ingresos y calidad de vida. Viven y prestan sus servicios en Bucaramanga y Área Metropolitana.

Usuario final: Son personas naturales como amas de casa y jefes de hogar, mayores de 30 años que viven en estratos 4, 5 y 6 en Bucaramanga y su Área Metropolitana, con necesidades específicas de mantenimiento y/o reparaciones locativas y que requieren un servicio confiable, rápido y seguro.

5 CAPÍTULO IV RESULTADOS

En este capítulo, se presenta el modelo de negocio propuesto, realizado por los autores-emprendedores en un ejercicio de ideación, después de investigar el mercado. Se utilizó la metodología Lean Startup y Design thinking para llegar a su construcción. Se presenta

información relacionada con los aspectos comerciales, operativos, legales y financieros, que demuestran un modelo de negocio viable.

Ilustración 5. Modelo de negocio Canvas



Blank, S., & Dorf, B. (2000). El manual del emprendedor. Madrid: Gestión

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto.

Fuente: Elaboración propia

5.1 Análisis del sector

La EC como sector no existe realmente. Como ya se ha destacado en las definiciones, se trata de un nuevo modelo productivo de negocios con el ciudadano productor al centro (BID, 2017). Sin embargo, viene aportando de una manera importante a la economía, por lo que, para el presente proyecto, se presenta información destacada del sector servicios al que muchas de las cuentas que se mueven en la EC van a registrarse y donde se encuentran involucrados los servicios de transformación digital, por supuesto se hace un análisis de lo que hoy se denomina el Sector de la Economía Colaborativa, donde este proyecto pretende incursionar:

El sector servicios es el principal pilar de la economía de los países desarrollados. Incluye actividades tan variadas como la educación, el comercio, el turismo o los servicios personales y del hogar. El sector servicios es el que más volumen de puestos de trabajo crea y el que más transacciones comerciales registra (Serrano, 2011).

Recientemente, el DANE reveló que el valor agregado de todos los sectores de servicios de la economía creció al 4.3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2.6% registrado un año atrás. En línea con lo observado en los últimos años, dicho crecimiento logró superar el desempeño de la economía (como un todo), que se expandió solo 2.2% en el mismo período (ANIF, 2018). Con referencia a lo mencionado por el autor, el sector servicios es un sector que ofrece variabilidad, ofreciendo múltiples opciones para la generación de ingresos; teniendo en cuenta las necesidades de los individuos.

Según el grupo de investigación ITE, de la Universidad Militar Nueva Granada, a nivel de la región Bogotá - Cundinamarca, los servicios que más importancia generan en el desarrollo económico y competitivo son: Turismo, Salud de Alta Complejidad, Servicios Empresariales y Profesionales, e Informática, Desarrollo de Software y Telecomunicaciones (ITE, 2017).

Citando a la misma entidad, el sector servicios en la economía colombiana, en los últimos años ha adquirido una importancia significativa, como consecuencia de la rápida expansión de los bienes intangibles, basados en el conocimiento y el crecimiento comercial de los servicios en general. De esta manera, el sector servicios contribuye al estímulo de variables tales como el empleo, la investigación y el desarrollo.

Con base en los análisis de grupos de investigación se observa que en Colombia el sector terciario ha tenido un gran impacto en la economía del país por la heterogeneidad de servicios tanto privados como públicos. El modelo de negocio propuesto se dirige al sector Servicios del Hogar.

Sin embargo, el modelo de negocio que se propone en este documento, pertenece a un renglón en el cual hay muchos vacíos, entre ellos, el aporte que este le genera a la economía en términos reales.

La economía colaborativa a lo largo del tiempo ha generado que el mercado sufra cambios en la forma de ofertar y demandar bienes y servicios, ha dado respuesta a nuevos hábitos de consumo en clientes y consumidores. Hoy día, existen nuevas formas de promocionar, ofertar y llevar un producto o servicio a un consumidor final, siendo las herramientas tecnológicas una estrategia que juega a favor de la eliminación de las barreras sociales que existen en las ciudades. Una de las razones por las que han surgido nuevas formas de negociación comercial, es por la situación económica a nivel mundial, la cual no pasa por el mejor momento, las situaciones de conflicto armado y enfrentamiento de grandes potencias

como Estados Unidos y China, han generado que los pequeños, medianos, además de grandes empresarios busquen la manera de aunar esfuerzos para satisfacer la demanda según las exigencias, preferencias y oportunidades que se dan en un mercado cada día más globalizado, exigente e impactado por diferentes situaciones exógenas en la oferta y la demanda, pero que finalmente son causales de recesiones económicas y aparición de nuevas formas comerciales que faciliten la optimización del dinero, el tiempo y den garantía de la supervivencia comercial de empresas y profesiones emergentes.

El presente documento relaciona aspectos clave sobre los modelos de negocio bajo economías o conceptos colaborativos, principalmente desde el sector de los servicios de mantenimiento y reparación en hogares como en oficinas, siendo una situación actual real del mercado que cada día gana más presencia, recordación, reputación y consumidores que buscan suplir dichas necesidades mediante herramientas tecnológicas tipo sitio Web y aplicaciones para dispositivos móviles, siendo esta la opción más fácil, ligera y segura para contratar este tipo de servicios, ya que son ofrecidos por marcas que se encargan de articular profesionales cualificados para cada tipo de requerimiento de los usuarios.

Las tecnologías de la información se han logrado posicionar como promotores de desarrollo y cambio en la sociedad, mejorando las oportunidades, además de las capacidades de la sociedad para acceder a productos y servicios que antes eran de complejo acceso según la ubicación geográfica donde se requiera el producto o servicio. En Colombia, son varios los indicadores de las tecnologías de información y comunicación que se han logrado mejorar en los últimos cuatro años, estimando así que aproximadamente el 58% de la población colombiana tiene acceso a internet, ya sea desde su celular o desde un café internet, además aproximadamente el 45% de los hogares colombianos cuentan con conexión a internet, y se estiman 117 suscripciones móviles por cada 100 habitantes, (Banco Finandina, 2019).

Definir el sistema de economía colaborativa, no es una tarea fácil, existen diferentes conceptos que analizan dicho sistema, llegando a conclusiones superficiales, sin embargo, una definición que se puede describir como de las más acertadas es aquella que recoge un informe del Consejo de Trabajo Económico y Social (CTESC), de Bostman y Rogers que consideran la economía colaborativa como "un sistema económico basado en el uso compartido de bienes y servicios infrautilizados, de forma gratuita o mediante un precio, directamente a particulares a través de plataformas en línea (Bostman, 2014) ". Estos dos autores, son posiblemente los más

fuertes en los estudios que se han realizado sobre consumo colaborativo en el mundo, logrando hablar de forma clara y concisa sobre la rápida explosión en el intercambio tradicional, el trueque, los préstamos, comercio, alquiler y regalos que se han redefinido a través de la tecnología y las comunidades digitales en servicio de la sociedad, facilitando los intercambios de productos, servicios y hasta en aspectos socioculturales de una región a otra, sin embargo, es cuestionada por otros autores que relacionan que esta economía se contradice al tener ánimo de lucro y beneficio económico.

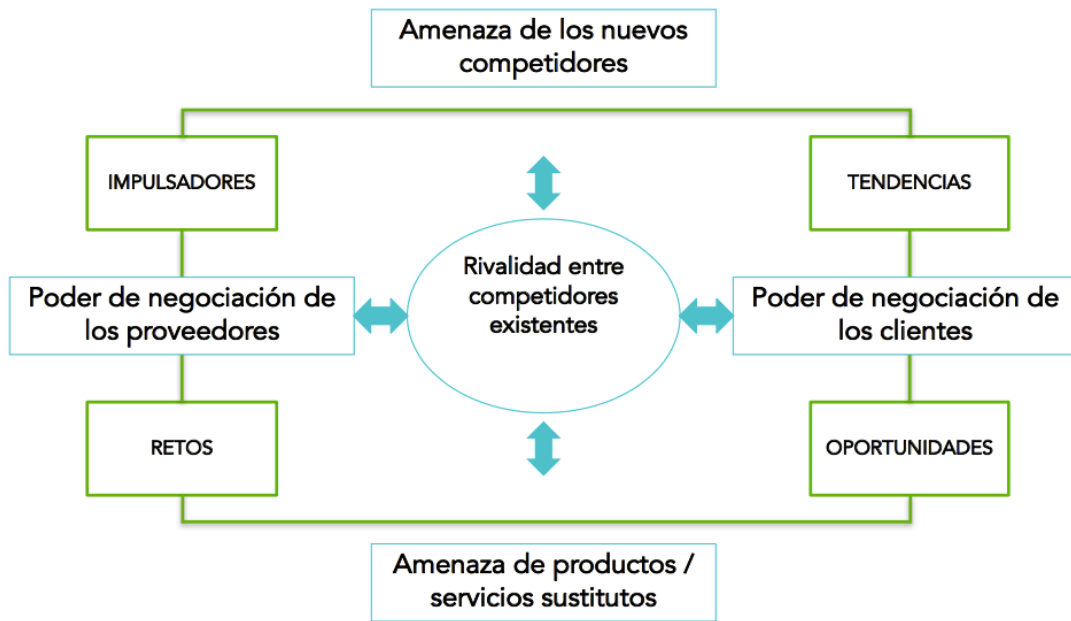
La economía colaborativa, se encuentra fundamentada sobre cuatro pilares fundamentales, los cuales son: i) Participación, este modelo de negocio se soporta bajo iniciativas de carácter social para rediseñar los procesos comerciales que fomenten una economía que favorece la promoción de oportunidades y capacidades a toda la comunidad. ii) La capacidad de maximización, el cual tiene una justificación sobre la obtención máxima en el uso y disfrute de un producto o servicio. iii) Desprofesionalización de los servicios, haciendo que la integración de oferta y demanda, no necesariamente se dé por medio de personal profesional, sino con personal altamente cualificado. iv) Confianza y uso de mecanismos reputacionales, con base al uso y disfrute de la tecnología con sus plataformas digitales generando lazos de confianza y seguridad en las negociaciones comerciales del círculo virtuoso de dicho sistema colaborativo, siendo los prestadores del servicio, los consumidores y las plataformas digitales los grupos de interés que se ven altamente impactados en confianza y seguridad en el cumplimiento de sus roles.

5.1.1 Análisis del microentorno

La identificación de riesgos potenciales permite detectar los puntos débiles de la propuesta y posterior emprendimiento en marcha, facilitará para la puesta en marcha un correcto análisis de riesgos, generará confianza entre los miembros del equipo emprendedor y también del equipo de trabajo, al igual que entre inversionistas potenciales y socios estratégicos (Ministerio de Industria, 2010). Debe ser un trabajo exhaustivo que demuestre conocimiento del entorno empresarial y una visión de futuro del negocio.

Para realizar el análisis externo del sector, por un lado, se utilizará el de entorno específico creado y recomendado por M. Porter (Porter M. E., 2008).

Ilustración 6. Entorno de las 5 fuerzas por Michael Porter



Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980)

Fuente: Porter M. 2009

5.1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Importancia alta.

Para el modelo de negocio que entra en un mercado amplio, con la participación de empresas de aseo y servicios generales, aseguradoras, grandes almacenes que ofrecen productos para la construcción y pequeños negocios y ferreterías, que prestan servicios de reparación y mantenimiento.

“Porter (2009) indica que los nuevos aspirantes a entrar en una empresa aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir y complementa diciendo que cuando los nuevos aspirantes proceden de otras empresas y deciden divorciarse, incluyen en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad (Porter M. , 2009)”.

Se argumenta en el presente trabajo que existe un interés de grandes modelos de negocios nacionales e internacionales por ingresar a este mercado, lo cual representa una amenaza para la dinámica del proyecto. Empresas prestadoras de servicios bajo el concepto de economía colaborativa reconocidas de años, otras que tradicionalmente prestan sus servicios.

En este aspecto, toma relevancia el crecimiento del uso de tecnologías y las oportunidades que florecen de su misma dinámica, pues la alta demanda de servicios vía estas plataformas o uso de las TICs. Ejemplo de ello, son las empresas multinacionales las cuales cuentan con una gran variedad de servicios con una tendencia a solucionar las necesidades del hogar en temas de mantenimiento y reparación

A pesar de que la presencia de empresas especializadas en estos servicios es escasa, el riesgo por la entrada de grandes compañías internacionales y la creación de negocios tipo startup, son una amenaza.

5.1.1.2 Rivalidad entre los competidores: Importancia Alta

Se cuenta con una rivalidad con empresas grandes que se encuentran sólidas en el mercado, con servicios que son especializados. Se cuenta con empresas que han iniciado con un modelo de negocio tradicional y hoy día han logrado innovar en su modelos de negocio donde incluyen las actividades que se ofrecerán con el modelo de negocio propuesto, pero son una competencia fuerte por el reconocimiento que tienen ya en el mercado.

Finalmente, es importante mencionar que hoy día se cuenta con empresas unipersonales ofreciendo servicios de bajo costo. El modelo de negocio propuesto busca mejorar las condiciones en que estas personas prestan los servicios, estas normalmente se caracterizan por contar con bajos precios lo que las hace muy apetecidas por los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana.

5.1.1.3 Poder de negociación con los proveedores: importancia Alta.

Porter (2009) indica que los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar el precio elevado, limitar la calidad o los servicios al traspasar sus costes a los participantes de la industria (Porter M. , 2009), se considera que la amenaza es alta, teniendo en cuenta que la dinámica del mercado hace que sea un mercado muy concentrado en ciertas plataformas.

Para el proyecto propuesto los proveedores resultan ser una amenaza, ya que son profesionales, técnicos en diferentes áreas que faciliten el mantenimiento y la reparación de los hogares que pueden verse atraídos por otras plataformas o espacios de economías colaborativas

que generen inestabilidad al sistema y a la propuesta de valor que se ofrece con la finalidad de captar clientes.

A pesar de requerir perfiles especializados y técnicos en ciertas áreas, el conjunto de profesionales que ofrece el mercado laboral es amplio y de buen nivel, además de contar con una amplia red de contactos como soporte en la captación de talento.

Se espera que, para mitigar cualquier tipo de amenaza en este sentido, se logre la conformación de una red de proveedores oferentes de los servicios, que se entrenarán en aspectos de atención al cliente y liderazgo entre otras, que garanticen la confianza y la fidelidad con el cliente.

5.1.1.4 Amenaza en el ingreso de productos sustitutos: Importancia alta.

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera (Porter M. , 2009). El principal producto sustituto para el servicio del modelo de negocio que se proponga, son los servicios que incluyen grandes plataformas como Homecenter, que realiza reparaciones y junto con estas incluye otro tipo de servicios complementarios.

5.1.1.5 Poder de negociación de los clientes: Importancia alta

Uno de los mayores retos para la creación de la empresa una vez sea viabilizado el modelo de negocio que se proponga en este documento, es generar en los clientes una convicción de la cultura de las TIC y la confianza, esta última es uno de los elementos de mayor importancia en la propuesta de valor.

5.1.2 Análisis del macroentorno

Para facilitar el análisis, es importante y necesario conocer el contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en el que se desarrollará el modelo de negocio

5.1.2.1 Entorno Político

La generación de empresa en Colombia cuenta con normas, leyes y decretos que facilitan la generación y puesta en marcha de ideas de negocio innovadoras con alto componente social, las cuales faciliten la eliminación de barreras sociales, logrando impactar el desarrollo económico y social del país, por eso, hoy día los planes de desarrollo, tanto nacional, departamentales y municipales tienen alta influencia del emprendimiento como estrategia de crecimiento socioeconómico. Aunque aún continúan surgiendo modelos de negocio tradicionales que conservan esquemas de contratación laboral para los prestadores de los servicios, la monetización del modelo de negocio que garantice el pago justo en tiempo real sobre el servicio prestado y sobre todo una arista desde el punto de vista del consumidor es garantizar la seguridad y calidad en la prestación del servicio.

5.1.2.2 Entorno Económico

Se cuenta con un concepto en el que en el plan de desarrollo vigente amplía oportunidades para sectores que antes no gozaban de reconocimiento, siendo la Economía Naranja, una oportunidad de desarrollo del sector servicios caracterizado por un concepto innovador mediante herramientas tecnológicas y uso de las TIC.

Al analizar el escenario macroeconómico y sectorial, los diversos ejercicios cuantitativos y cualitativos apuntan a que, de manera consistente en el año 2018, el sector servicios continúa ocupando un renglón importante en la economía. En materia de emprendimiento, el Plan Nacional de Desarrollo cuenta con la asignación de recursos, considerándose una región de interés especial. Los programas para el emprendimiento, la formalización y la productividad representan recursos por 23,7 billones de pesos. Mientras que los dineros para emprendimiento, formalización y dinámica empresarial suman 10,4 billones de pesos.

La dinámica del mercado está dada por diversos factores, entre ellos, la participación que tiene el sector servicios, en este particularmente los servicios que genera la economía colaborativa, que aún no son claros de qué manera le están aportando al PIB.

5.1.2.3 Entorno Social

Uno de los pilares en los que se fundamenta la economía colaborativa, es la desprofesionalización de los servicios, siendo un motor fundamental para lograr la dignificación de servicios que antes eran vistos sin importancia en la economía nacional, pero estas

actividades en conjunto representaban un alto intercambio comercial de manera informal en las comunidades más vulnerables del país. El escenario es propicio, ya que la economía colaborativa, favorece a las comunidades con menores oportunidades de ingreso para ofrecer sus servicios técnicos en lugares que antes no podían acceder porque no contaban con un respaldo de un título y/o una marca empresarial que garantizara su trabajo. Por eso, las personas empíricas en diferentes actividades han tenido la oportunidad de ofrecer servicios y sobre todo certificarse mediante estrategias logradas entre estas plataformas y entidades que forman para el empleo.

5.1.2.4 Entorno Tecnológico

La conectividad de los colombianos es una tarea que el gobierno está tratando de asumir mediante procesos de integración tecnológica para toda la comunidad como lo son los puntos vive digital y el control sobre la oferta y demanda que se ejerce sobre las empresas prestadoras del servicio. Existen logros en esta materia, como por ejemplo: fortalecimiento de la industria TI, apoyo al emprendimiento en desarrollo de contenidos y aplicaciones digitales, desarrollo de proyectos de soluciones innovadoras TIC para las áreas de turismo y salud, apoyo al teletrabajo, revisión y actualización del marco regulatorio.

Aún existen retos y debilidades en los que se deben aunar esfuerzos para lograr un desarrollo más oportuno sobre las oportunidades que ofrece la conectividad, entre ellos se puede relacionar: masificación y mejora en el acceso wifi y móvil a Internet, desarrollo de servicios de Gobierno digital, crecimiento en la plataforma de banca electrónica y banca móvil, transformación digital y administración eficiente de la información mediante Big Data e IA, reducir las barreras para la inversión y aumentar el cofinanciamiento de proyectos, adoptar la Economía Digital.

5.1.2.5 Entorno Ambiental

Hablar de emprendimientos sostenibles se ha vuelto común en el ecosistema emprendedor del país, cada día se evidencian mejores hábitos de producción y consumo que facilitan la adquisición de productos y servicios ajustados a las necesidades sociales y ambientales de una población más consciente de sus actos, en el que la agenda 2030 y cada uno de sus 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), plantean una visión más consiente en los procesos de

intercambio comercial, entendiéndose en cada una de sus fases de producción, comercialización y consumo.

Cada día la sociedad está sujeta a desarrollos tecnológicos en respuesta a una necesidad de mitigar el impacto ambiental que se generan con actividades industriales poco o nada reguladas que acaban con los recursos naturales no renovables, por tal motivo, la tecnología está dando una respuesta eficiente al uso y aprovechamiento de los recursos, innovando en nuevas formas productivas y explorando nuevos productos y servicios que generen la menor cantidad de externalidades negativas para las comunidades.

5.1.2.6 Entorno Legal

La normatividad que regula el emprendimiento y la empresariedad en Colombia está cada día más definida y clara para un ambiente que facilita la generación de ideas disruptivas que innovan en las formas de producción, así como en la comercialización de productos y servicios, siendo la ley 1014 de 2006 el mejor aliado para los emprendedores colombianos, que buscan hacer de un mercado tradicional una propuesta altamente diferenciadora y competitiva respecto a otros países de la Latinoamérica. Por otra parte, la ley 1429 de 2010 fomenta la generación de estímulos a empresas que generen empleo digno para la comunidad.

En cuanto a la economía colaborativa, si bien los gobiernos están incursionando en su legislación aún hay vacíos que se deben surtir, pues su operacionalización, genera dificultades especialmente en cuanto a las obligaciones laborales y a los vínculos contractuales que se pueden derivar de un modelo de negocio de este tipo.

5.1.3 Análisis del mercado

Para el análisis del mercado objetivo se llevaron a cabo 89 entrevistas con los oferentes del servicio y 91 entrevistas a personas pertenecientes a hogares de Bucaramanga y su Área Metropolitana. A continuación, los resultados del análisis de mercado:

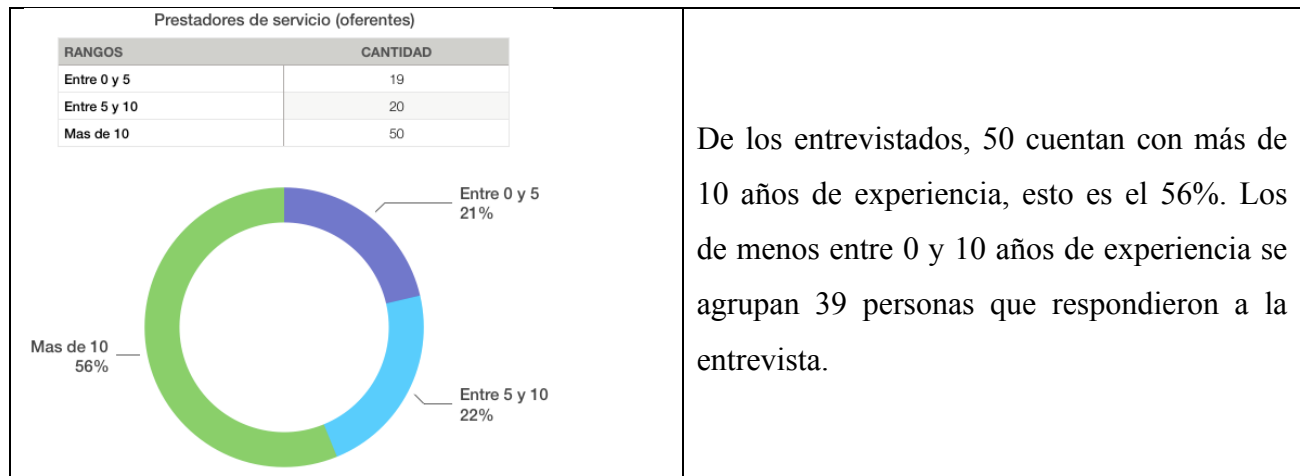
- Usuario prestador del servicio

Técnicos entrevistados, encargados de prestar el servicio de reparación y/o mantenimiento básico en el hogar, expusieron que la mejor manera por la que ellos han dado a conocer su

trabajo es por el llamado “voz a voz” o por recomendación de otros clientes a los que ya les han prestado el servicio.

1. Respuesta a la pregunta ¿Cuántos años promedio tiene de experiencia en las actividades?

Gráfica 3. Experiencia en años en las actividades del mantenimiento del hogar

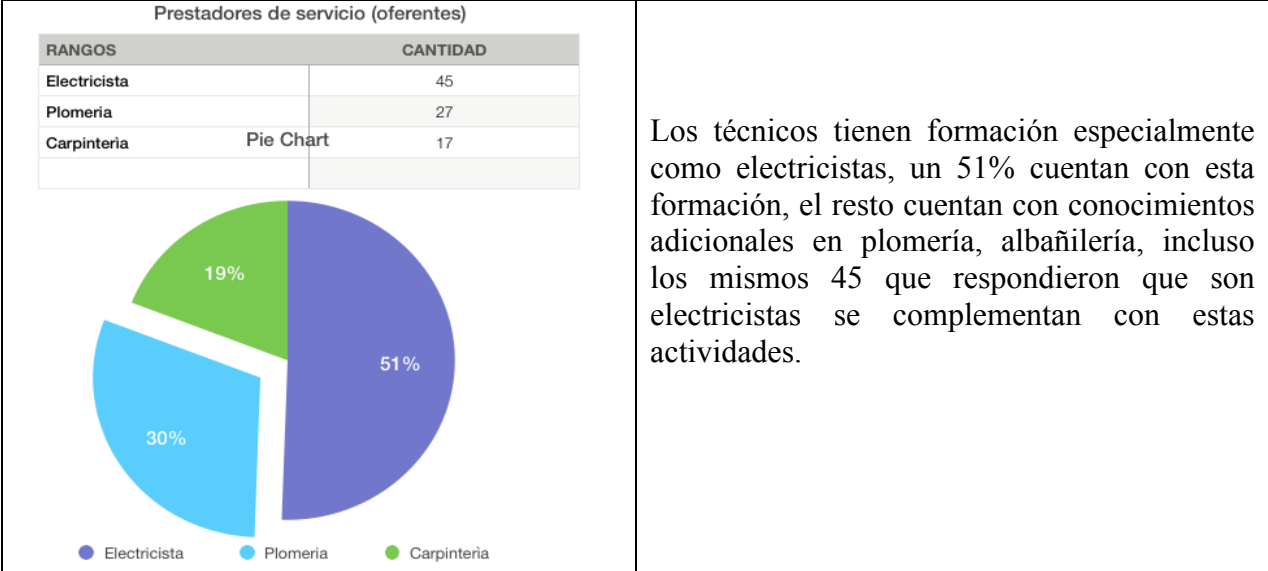


Fuente: Elaboración propia

2. ¿Qué tipo de formación tienen relacionada con los servicios del hogar?

Para esta pregunta se dieron posibilidades de respuesta para facilitar el análisis.

Gráfica 4. Actividades a las que dedican los técnicos

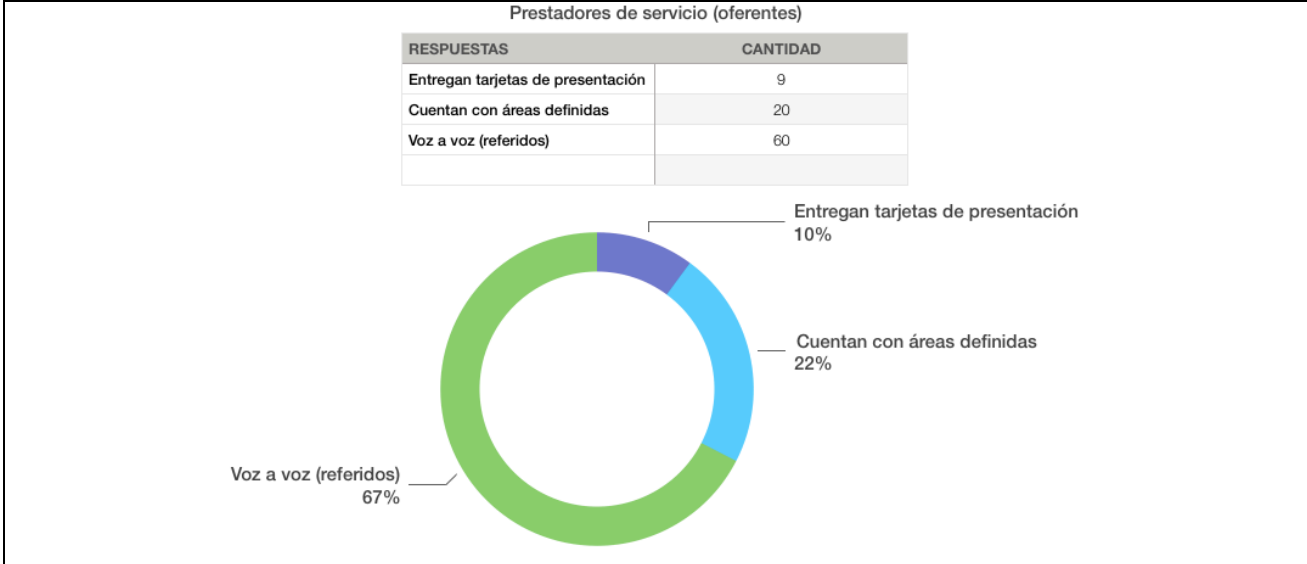


Fuente: Elaboración propia

3. Pregunta ¿cómo hacen para conseguir los clientes?

Para esta pregunta se dieron posibilidades de respuesta para facilitar el análisis

Gráfica 5. Estrategia para la gestión de clientes



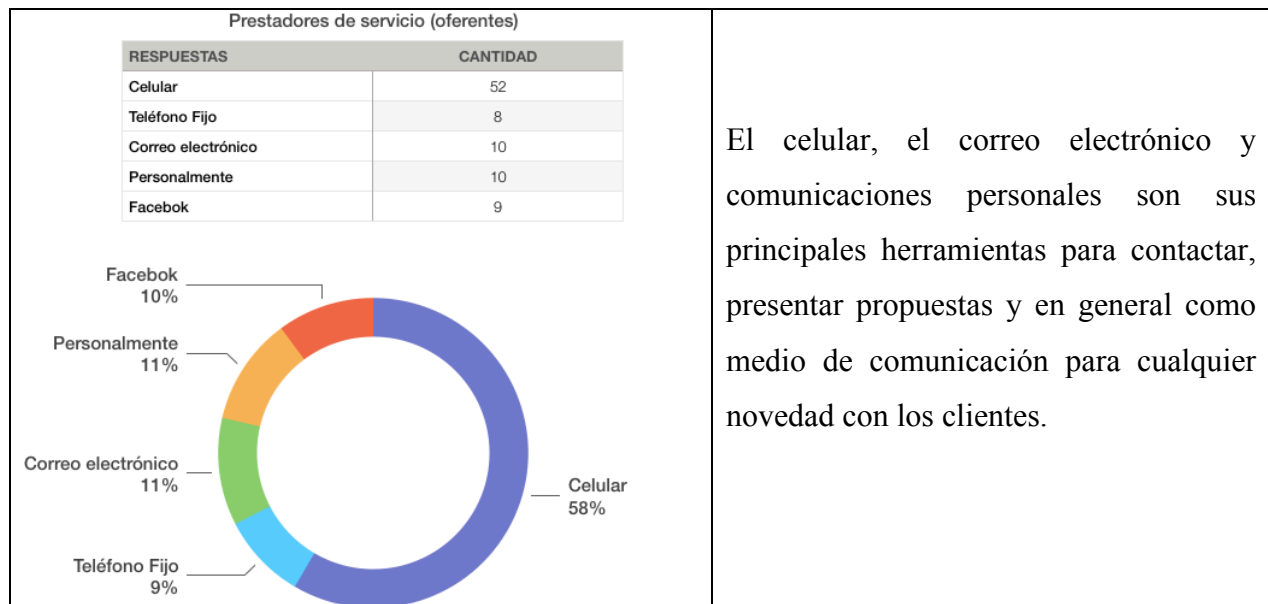
El 67% de los entrevistados, es decir 60 técnicos manifiestan que la mejor estrategia que utilizan

para contar con clientes es la voz a voz, indican que así les llegan los clientes, los buenos trabajos y los referidos hacen que se expandan las recomendaciones. Su mejor estrategia son el reconocimiento y la reputación, ganados durante años de trabajo, lo que les permite ser recomendados a través del voz a voz y ganarse la confianza de sus clientes. 20 entrevistados, manifestaron contar con áreas ya definidas, las cuales son las de mayor alcance para ellos, por lo que sus esfuerzos los concentran allí.

Fuente: Elaboración propia

4. Pregunta ¿Qué medios de comunicación utilizan con los clientes?

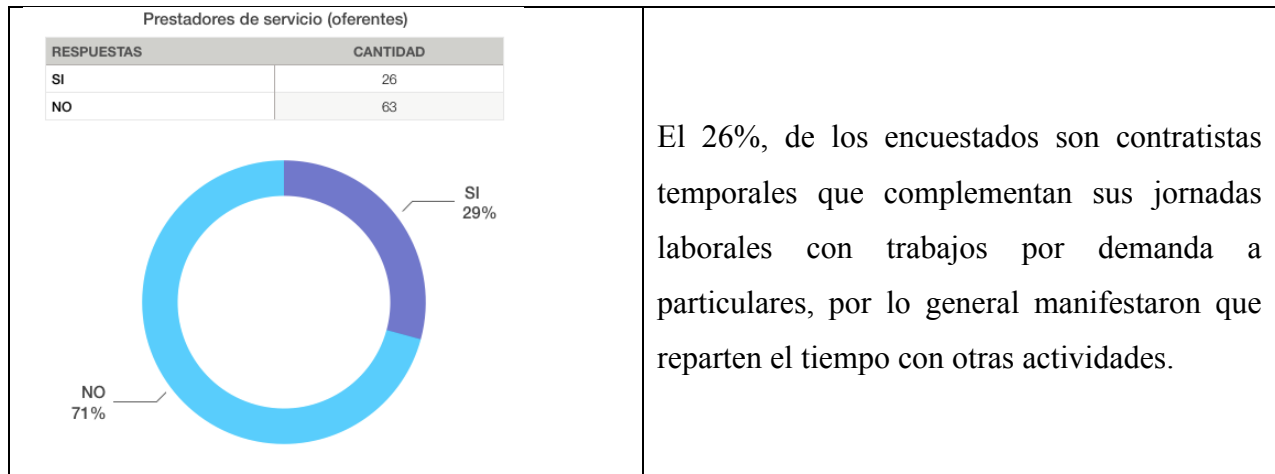
Gráfica 6. Medios de comunicación utilizados con los clientes



Fuente: Elaboración propia

5. Respuestas a la pregunta ¿Cuentan con un trabajo alterno para complementar la generación de ingresos provenientes a las del mantenimiento en hogares?

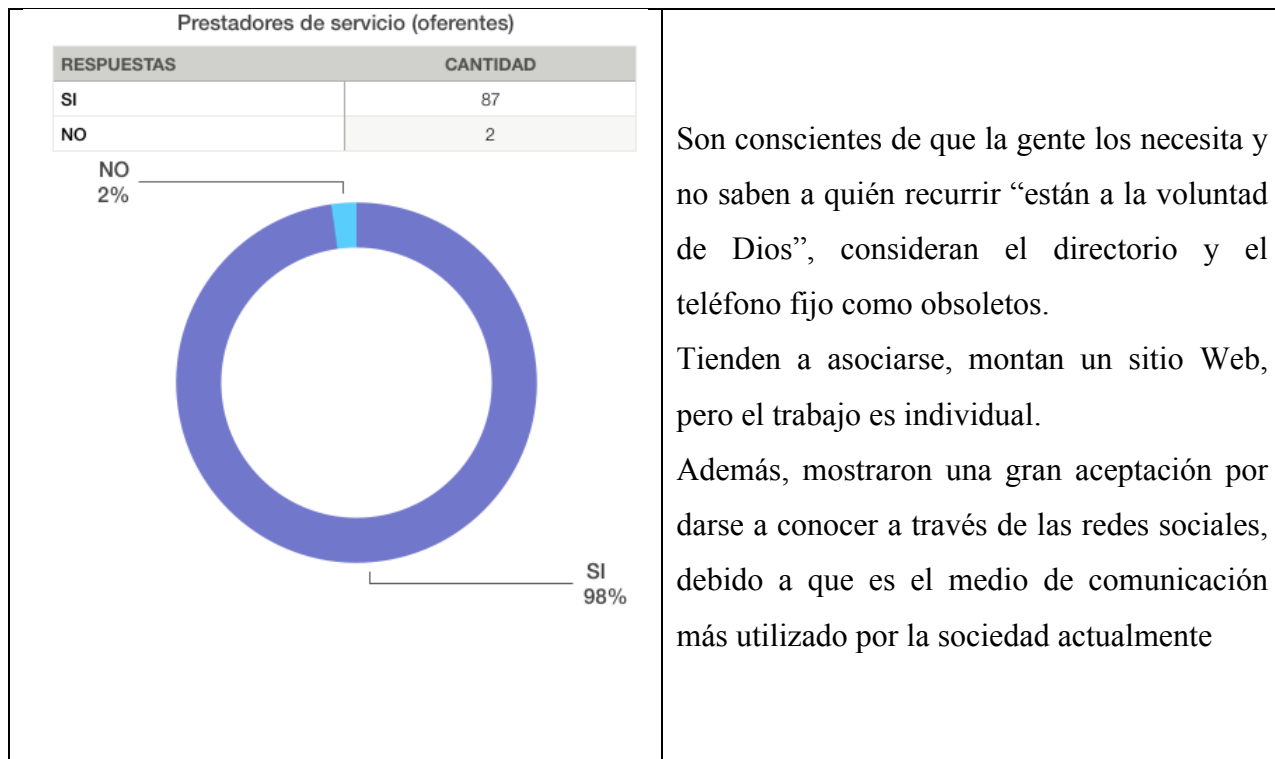
Gráfica 7. Trabajos complementarios a las actividades relacionadas con el mantenimiento del hogar



Fuente: Elaboración propia

6. Respuestas a la pregunta si ¿les interesaría pertenecer a una medio digital que les permita gestionar clientes?

Gráfica 8. Interés en un herramienta digital que les ayude a conseguir clientes



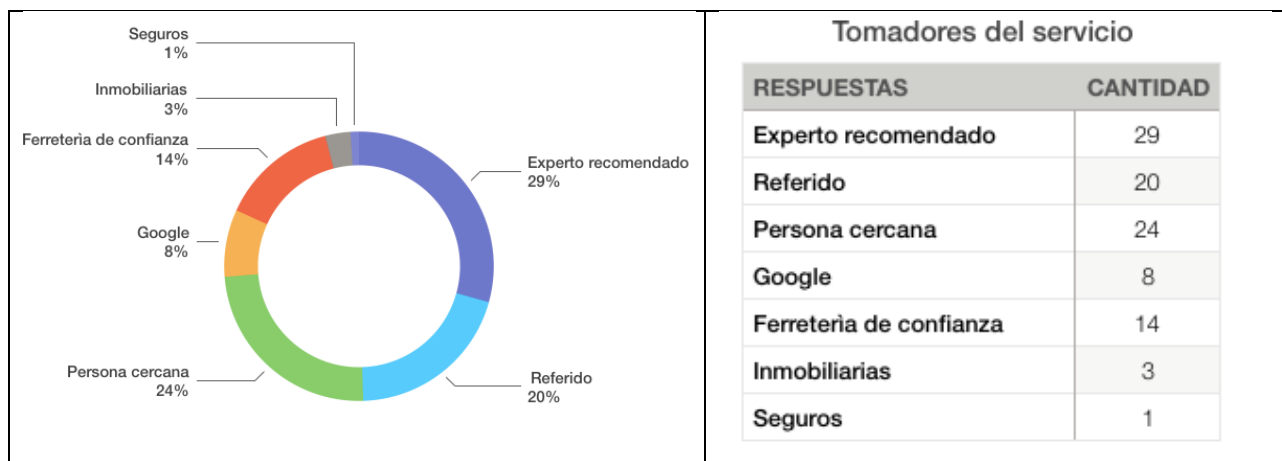
Fuente: Elaboración propia

- Usuario tomador del servicio

Según la información dada por los usuarios que solicitan un servicio de reparación y/o mantenimiento básico en el hogar, ya sea plomería, cerrajería, electricidad, entre otros, se pudo concluir que ellos prefieren dirigirse a un conocido que los ayude con el problema que presentan, la mayoría de los encuestados no conoce a un técnico y, por temas de seguridad en el hogar, prefieren a personas referidas.

1. Respuesta a la pregunta ¿A quién acuden cuándo requieren un servicio de mantenimiento o reparación en la vivienda?

Gráfica 9. Búsqueda de soluciones a necesidades en el hogar



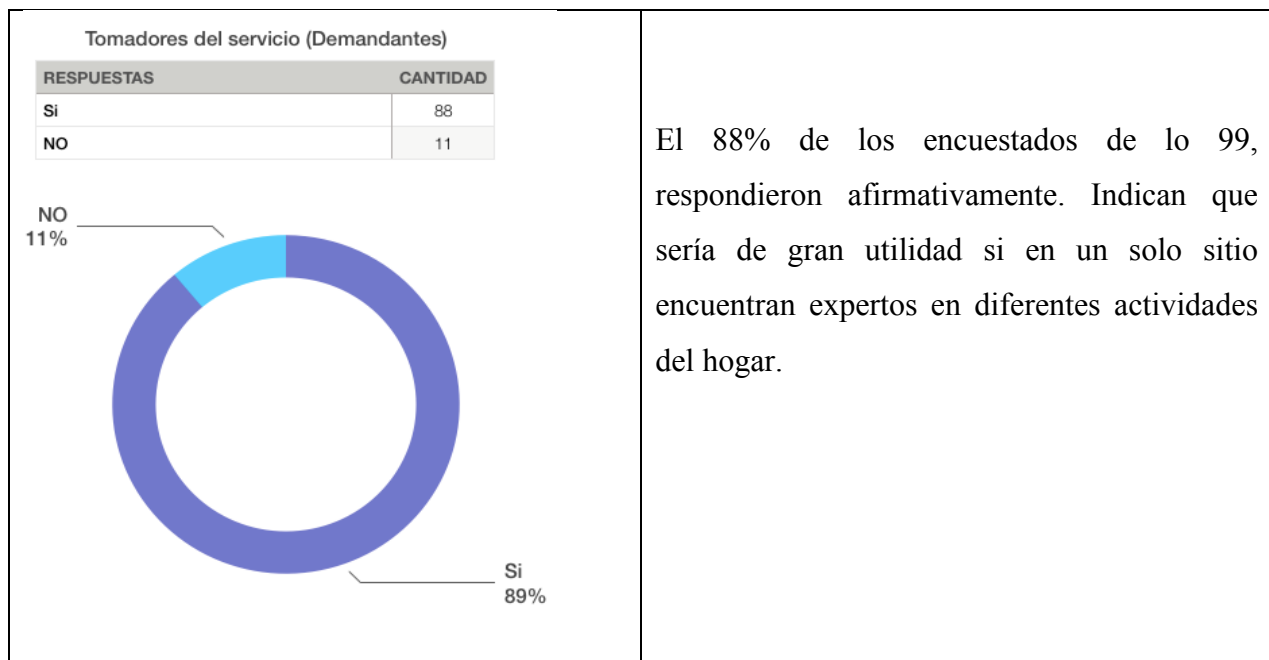
Las personas entrevistadas prefieren acudir a un experto recomendado, estas con 29 que respondieron claramente que se inclinan por los expertos, ya que les da desconfianza traer otra persona que quizás no tenga conocimientos y experiencia suficientes. El conocido recomendado así no sea técnico o profesional, aunque manifestaron que era más seguro, les gustaría mejorar la calidad en el servicio. Un 14%, acuden a una ferretería de confianza y muy pocos a la inmobiliaria y al seguro. Coinciden en que el medio más fácil para encontrar un servicio es

internet a través de Google y redes sociales, en caso de no conocer a un experto o encontrar una recomendación.

Fuente: Elaboración propia

2. Respuesta a la pregunta si ¿estarían dispuestos en generar el contacto por medio de un medio digital para conocer un experto en el requerimiento?

Tabla 5 Interés en contar un espacios donde encuentren todos los expertos y/o técnicos

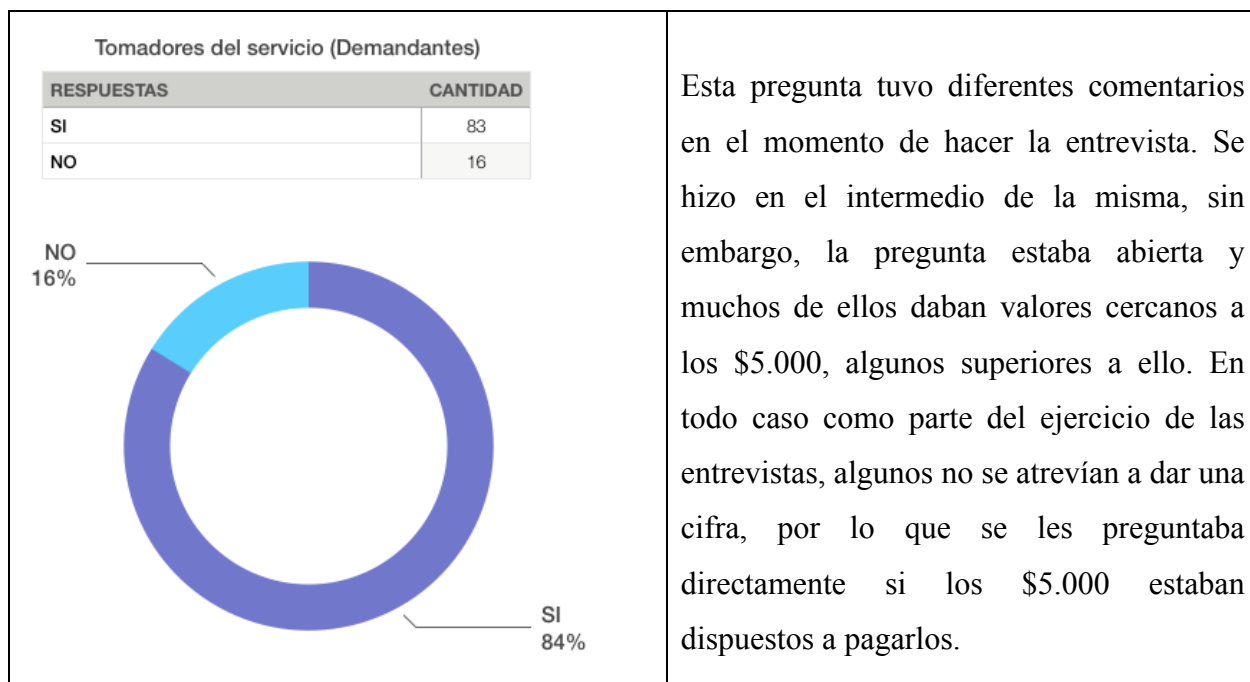


El 88% de los encuestados de lo 99, respondieron afirmativamente. Indican que sería de gran utilidad si en un solo sitio encuentran expertos en diferentes actividades del hogar.

Fuente: Elaboración propia

4. Respuesta a la pregunta ¿Estarían dispuestos a pagar aproximadamente \$5.000 por tener disponible información relacionada con la experiencia, la hoja de vida, entre otros de técnicos que realicen mantenimiento al hogar?

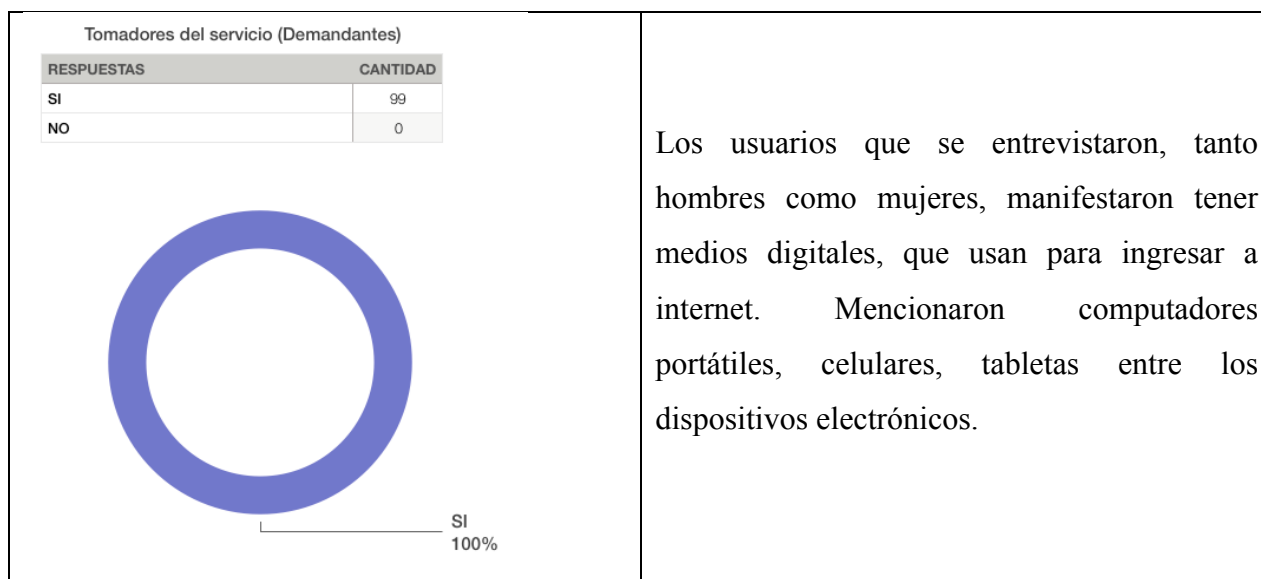
Tabla 6. Validación del precio



Fuente: Elaboración propia

4. Respuesta a la pregunta ¿Usted cuenta con algún dispositivo electrónico que le permita ingresar a internet?

Gráfica 10. Disponibilidad de dispositivos electrónicos



Fuente: Elaboración propia

- Otros hallazgos

Dentro de las situaciones de relacionamiento con los técnicos entrevistados se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

El personal técnico posee una adecuada formación y experticia en temas de soluciones al hogar en la ciudad de Bucaramanga y el Área Metropolitana, se aprovechan las formaciones ofrecidas por las diferentes instituciones y empresas especialistas del sector, sin embargo, carecen de una cultura de servicio al cliente orientado a cuidar y conservar las relaciones a mediano o largo plazo.

Los técnicos quieren hacer transacciones para obtener ingresos inmediatos, no poseen lista precios y cobran según su apreciación visual (lo observado en el entorno del cliente) esto impide que sean generadores de confianza para repetir las transacciones en nuevos servicios. Algunas veces cancelan los servicios porque al cliente le parece muy costoso y aun así cobran por diagnóstico entre \$20.000 y \$30.000.

Se cuenta con figuras jurídicas, es decir algunas actividades están formalizadas como sociedad ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en la gran mayoría estas son familiares.

Los técnicos han formado sus empresas, más por cumplir requisitos de compañías que no contratan personas naturales para evitar tener vinculación laboral, que, por un convencimiento real de organización empresarial, por lo que no cuentan con estrategias empresariales ni modelos de negocio claros.

En las entrevistas a profundidad se logró establecer contacto con un técnico que desempeña labores de arreglos locativos en viviendas que las inmobiliarias requieren reparar y cuyos clientes finales son los propietarios de las mismas. Juan Carlos Salcedo es su nombre y posee una firma prestadora de servicios. Este acercamiento permite conocer más el modo en que operan los técnicos en el área metropolitana de Bucaramanga. Él cuenta que tiene una serie de clientes que atiende y que son constantes con las inmobiliarias pero que requiere capital de trabajo, sin embargo llama la atención que tenga un volumen pero que no tenga capital de trabajo, esto es una de las principales características, no posee un criterio que le permita administrar los recursos, lo que obtiene como pago de un trabajo, poco lo invierte en materiales y el resto lo gasta en temas personales sin importar si no le alcanza para pagar sus ayudantes o sus responsabilidades laborales. Por otra parte, no posee una lista de precios clara para las actividades a realizar, cambiar un baño puede costar el doble o hasta tres veces de lo que cobro la semana pasada, que pudo ser quien lo referenció para este trabajo. Proteger y conservar el

cliente no está dentro de los planes pues lo único que le interesa es “que llegue mañana que será otro día” dice don Juan Carlos.

Gestionan préstamos particulares, en muchas ocasiones cayendo en el “gota a gota”, como apalancamiento a sus necesidades ofreciendo una participación de los negocios futuros que se realicen, muchos ahorran para futuros negocios.

Lo importante es el día a día. El nivel de confianza que deben ofrecer a los clientes no se da, conseguir una segunda oportunidad en la contactabilidad es difícil, se dedican a su cliente actual y pueden hacer esperar al otro cliente lo que quieran, que por lo general buscan otro para la realizar la reparación.

Por otra parte, se pudo establecer contacto con otra persona, albañil, José Javier Oviedo, 25 años como maestro de obra y hace reparaciones locativas, plomería y pequeñas reformas, ha sido muy ordenado en el crecimiento de su negocio, hoy tiene una empresa legalmente constituida, contrata personal, tiene vehículos donde transporta el material de sus obras y no le importa que tan grande o sencilla es. Hace 3 años cuando unos de sus clientes le mencionó que no podría contratar con personas naturales, recibió asesoría de su hija y montó su empresa. Ha sido cumplidor de sus trabajos y recibe buenas referencias y recomendaciones para atender nuevos clientes. Posee ahorros que invierte en sus trabajos y también créditos de proveedores para cumplir con sus labores, posee tres cuadrillas que el mismo controla y supervisa donde atiende obras medianas y aproximadamente 5 o 6 reparaciones por día, menciona el maestro José Javier.

5.1.4 Segmento de clientes

El modelo de negocio pretende llegar a dos segmentos de mercado con necesidades totalmente diferentes y que al final resultan siendo complementarias.

El primer segmento de mercado está conformado los Prestadores del Servicio, que son aquellas personas con la experiencia y conocimientos técnicos necesarios para reparar y hacer mantenimientos locativos básicos en hogares y pequeñas oficinas, tienen la necesidad de mejorar su oferta de trabajo y niveles de ocupación para incrementar sus ingresos e impactar la calidad de vida de sus familias, se preocupan por generar confianza, buen nombre y lograr la recomendación de sus clientes.

El segundo segmento de mercado está conformado por los Usuarios tomadores del Servicio, aquellas personas naturales residentes en los estratos 4, 5 y 6 en el Área Metropolitana de Bucaramanga, son amas de casa, jefes de hogar e inclusive administran sus propios negocios tipo SOHO, demandan servicios de mantenimiento y reparaciones locativas en sus hogares y/o sitios de trabajo. Buscan un servicio confiable, rápido y seguro.

5.1.5 Descripción de los consumidores

La Economía colaborativa se soporta en internet y como se ha expuesto en el capítulo 2: marco teórico y estado del arte, se están generando modelos de negocios de consumo alternativo, particularmente la economía colaborativa, un concepto que trae consigo la relación de dos o más personas: una parte que ofrece y otra parte que lo necesita, y se ponen en contacto mediante algún medio digital. Inclusive los más comunes y el que se propone en este documento no es la excepción, aprovechan la tecnología para hacer diferente lo que se ha venido haciendo durante años. Por las características del modelo de negocio, se tienen dos tipos de usuarios.

Perfil usuario tomador del servicio: Son personas naturales como amas de casa y jefes de hogar y/o jurídicas tipo SOHO (small office – home office), mayores de 30 años que viven en estratos 4, 5 y 6 en Bucaramanga y su Área Metropolitana, con necesidades específicas de mantenimiento y/o reparaciones locativas y que requieren un servicio confiable, rápido y seguro.

Perfil del usuario prestador del servicio: Son personas con experiencia, conocimientos y habilidades técnicas certificadas, con disponibilidad para prestar servicios de mantenimiento y reparaciones locativas a domicilio y dispuestas a brindar un servicio confiable, rápido y seguro. Desean dar a conocer su trabajo, ser recomendados, mejorar sus ingresos y calidad de vida.

En la actualidad el área metropolitana tiene una oferta de instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, que son todas aquellas instituciones de carácter estatal o privada organizadas para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 de 1994, las cuales han otorgado a los egresados una formación para un mercado laboral real. A su vez, cuenta con una buena oferta de carreras tecnológicas, técnicas y de oficios laborales, en instituciones como Las Unidades Tecnológicas de Santander UTS y el SENA, en sus centros de formación Girón y Floridablanca,

adicionalmente los colegios Salesiano Eloy Valenzuela y el Tecnológico Damazo Zapata gradúan bachilleres con énfasis técnico en electricidad, industrial y metalmecánico entre otros.

Según información de Gestión del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (enero 2018) se inscribieron 281.203 personas para programas de técnica laboral (programa para formación en el trabajo y el desarrollo humano) a nivel nacional, de los cuales 11% se inscribieron en la regional de Santander.

En conclusión y teniendo en cuenta el contexto de la demanda de servicios personales en la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana y la oferta de estos servicios acompañada de una preparación formal para el trabajo a través de varias instituciones educativas, se manifiesta la necesidad de un medio que facilite la conexión de la demanda y la oferta de servicios de mantenimiento y reparaciones básicas en el hogar apalancado en las nuevas tecnologías digitales.

5.1.6 Tamaño del mercado

Basado en lo anterior, existe un potencial de usuarios tomadores del servicio como lo dice el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de segunda generación Bucaramanga 2013 – 2027, la población total para el año 2021 en el Área Metropolitana de Bucaramanga será de 1.472.380 personas, así mismo se proyecta un total de 397.941 hogares para el mismo año, de los cuales 175.589 pertenecerán a estratos 4, 5 y 6 (82.626 en Bucaramanga y 92.963 entre Floridablanca, Girón y Piedecuesta), convirtiéndose en el tamaño del mercado para el modelo de negocio una vez se ponga en marcha.

5.1.7 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia facilita no solo conocer el mercado, el entorno, sino también permite según Kottler y Armstrong, mejorar el diseño de la estrategia de marketing, argumentan que una compañía debe analizar de forma continua a sus competidores y desarrollar estrategias de marketing competitivas que la posicionen de manera eficaz contra sus competidores y que le proporcionen la ventaja competitiva más sólida posible (Kotler y Amostrong, 2002) .

A nivel internacional, se cuenta con diversas experiencias de empresas que prestan este tipo de servicios. A continuación, se presenta información de cada una de las empresas que pudieron ser identificadas para el análisis comparativo, no todas estas ofertas ofrecen una cobertura en el departamento de Santander mediante el trabajo colaborativo que optimice el tiempo del usuario (oferta) que ofrece el servicio y el usuario que compra (demanda) o paga por el servicio.

Dicha competencia se puede encontrar a nivel nacional, especialmente en ciudades como Bogotá y Medellín. En ciudades como Bucaramanga, siendo la ciudad objetivo del presente modelo de negocio, está en proceso de migración a nuevas ofertas innovadoras para suplir necesidades básicas de mantenimiento y reparaciones en el hogar y la oficina, evidenciando principalmente una oferta dirigida a un mercado institucional abriendo así, una oportunidad para el mercado de la persona natural o de los hogares.

A nivel internacional, este modelo de negocio ha presentado una mayor participación, normalmente son contratados servicios de migrantes latinos que encontraron una oportunidad laboral, mediante el trabajo colaborativo con aplicaciones pretendiendo unir la oferta de reparaciones y mantenimiento en el hogar por parte de técnicos especializados con la demanda de estos servicios para los mismos hogares. A nivel nacional, se analizan empresas como:

Americana de servicios Ltda: Nace bajo la oportunidad del mercado encontrada por su gerente propietario actual Gerardo Junco Espinoza, el cuál plasmó una idea de negocio sobre un documento sin mucha estructura, hoy en día se proyecta como una empresa líder en el mercado de multiservicios de aseo principalmente en la región de Santander. Presentan como clientes a personas jurídicas u oficinas, sus principales servicios son: servicios generales, aseo institucional, jardinería, aseo de fachadas, suministro de insumos, entre otros servicios dirigidos principalmente al mercado institucional.

Chepe & Pepe: Este modelo de negocio se basa en la prestación de un servicio de soluciones al hogar mediante la contactabilidad en una plataforma tecnológica donde se inscriben tanto usuarios como prestadores de servicio amparados por unas normas pre acordadas en los términos y condiciones. El usuario solicita el servicio, recibe opciones de técnicos que hay en su área para escoger quien puede prestar el servicio; el usuario puede escogerlo de acuerdo con varios parámetros como número de servicios prestados o valoración de estos. Chepe y Pepe cobra una comisión al prestador del servicio de acuerdo con una tabla

preestablecida, este asumirá el pago aun cuando servicio haya sido cancelado por el usuario final. El usuario no pagará recargo o comisión a Chepe y Pepe por ningún concepto. Empresa con presencia en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

Hogarú: Es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de aseo en hogares y por oportunidad de mercado incursionaron en el público institucional o empresarial, ofreciendo, formalidad a la prestación del servicio, la empresa ha facilitado adquirir sus servicios mediante el desarrollo de una aplicación disponible para IOS y Android, sus sedes se encuentran en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín y zona del Oriente Antioqueño, además de la sabana de Bogotá. El portafolio de servicios incluye limpieza de hogares, limpieza de empresas, afiliación a prestaciones sociales de las empleadas domésticas, y productos de limpieza general.

Aseo Ya: Es una empresa con presencia en Cali, Bogotá, Barranquilla, Medellín, Pereira, están especializados en servicios de aseo general en hogares y empresas, integrando tecnología, personas y la innovación en los procesos, que le permite al cliente encontrar una experiencia sencilla y práctica al momento de buscar soluciones de aseo en su hogar. Como servicios adicionales, también ofrece el lavado de carros, colchones, y el servicio de mantenimiento general de piscinas.

Timbrit: Es una aplicación disponible para sistemas operativos de Android y de Iphone, la cual articula una amplia gama de servicios profesionales para brindar soluciones al hogar y la oficina, cuenta con presencia principalmente en ciudades como Bogotá y Buenos Aires (Argentina), en los cuales además de brindar soluciones puntuales de aseo, ofrece servicios de asesoría especializada para la adecuación de espacios, entre sus servicios sobresalen, mantenimientos técnicos de instalaciones de gas, plomería, electricidad, carpintería, albañilería, decoración de interiores, servicios generales, cuidado de mascotas, mantenimiento de piscinas, control de plagas, instalaciones básicas y otros.

Casa Limpia SAS: Es una empresa con una trayectoria de más de 10 años en el mercado de aseo para hogares y oficinas por días, entre sus servicios se encuentran: aseo y cafetería, servicios especializados (pisos, fachadas, jardinería, control de plagas), mantenimiento locativos, empleada por días. El posicionamiento de la empresa es uno de sus fuertes, pues cuenta con reconocimiento en ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cali, Villavicencio,

Barranquilla y Cartagena, además de algunas regiones con posicionamiento medio como el Eje Cafetero, Tolima, y Boyacá.

AsistiHogar: Empresa con presencia principalmente en la ciudad de Medellín y su área metropolitana, su propuesta de valor está direccionada principalmente a responder a urgencias domiciliarias 24 horas del día, de domingo a domingo, en lo que respecta a reparaciones eléctricas, plomería, pintura, redes de gas, enchapes, techos, sin embargo de momento, su portafolio de servicios es ofrecido por medio de referidos y el uso de redes sociales, aún no han migrado a una aplicación o siquiera la página web que facilite el contacto.

Full HD Servicios Generales: Es una empresa con menos de cinco años de experiencia en el mercado, opera bajo otra plataforma de servicios compartidos, aún no se evidencia posicionamiento de la marca en el mercado institucional y hogares. Sus servicios están direccionados a labores de aseo y mantenimientos preventivos a instalaciones básicas del hogar tipo electrodomésticos.

SIA: Servicios Integrales con Altura, es una compañía con alta experiencia en servicios generales para el mercado institucional, ofreciendo servicios de fumigación, trabajos en alturas, servicio de aseo y mantenimiento, tratamiento de pisos, servicio de jardinería y paisajismo, mantenimiento de piscinas, mantenimientos locativos, lavado de tanques, poda y erradicación de árboles. Su área de influencia se encuentra en la región de Norte de Santander.

Habitissimo: Es una empresa de origen internacional, explícitamente con origen y alta presencial en territorio Español, principalmente su modelo de negocio opera mediante página web y ahora también han incursionado en un aplicativo disponible en App Store y Google Play, es una empresa de economía colaborativa que agrupa una amplia gama de servicios y profesionales que conectan la oferta y demanda de servicios para el hogar y la empresa. Fundada en el año 2009 se ha logrado consolidar en países como España y Brasil, ahora en Colombia ha logrado dar inicio a sus operaciones principalmente por página web, logrando vincular empresas emergentes en el mercado de servicios generales y personas naturales que ofrecen servicios de limpieza, mantenimiento y reparaciones en hogares y oficinas.

Adicional a estas empresas, se encuentran otros competidores en el mercado de limpieza general en hogares y oficinas, sin embargo, su reconocimiento no es tan alto como en las empresas anteriormente mencionadas. Entre ellas se tienen a: Dr. Solución, GlauX, Misaliados.com, Handy Express y MasterHouse.

Dr. Solución: Fundada por un empresario de origen brasileño, con alto conocimiento en ventas de servicios al detal, y modelos de negocios tipo franquicias, logrando posicionar este modelo de negocio en países como Panamá, Costa Rica, México, idea que surgió visualizando un mercado promisorio y de gran crecimiento, como oportunidad para ofrecer soluciones inmediatas a los pequeños empresarios y profesionales. Su primer mercado internacional fue Colombia, en 2013, sin embargo, según investigación del presente análisis, está inoperante en el último año. No obstante, cuentan con más de 800 franquicias, abriendo aproximadamente 30 nuevos puntos al mes.

MisAliados.com: Empresa con presencia principalmente en la ciudad de Medellín, la cual se dedica a ofrecer servicios de mantenimiento y reparación, articulando principalmente personas naturales que ofrecen servicios técnicos a domicilio, ofreciendo así mayor visualización comercial a trabajadores independientes. Los servicios de MisAliados son: Pintura, carpintería, plomería, electricista, construcción, servicios de tecnología (asesoría, venta, mantenimiento). Su oferta está dirigida a hogares y empresas de Medellín y zona metropolitana.

Entre otros modelos de negocio colaborativos, sobresalen empresas como:

Idoc3: Herramienta online fundada en el año 2014, ofrece orientación médica en español sin costo, en las que se relacionan preguntas de manera anónima y son resueltas por profesionales de la medicina en Colombia, México, Perú, Venezuela y Ecuador.

Acsendo: Aplicación diseñada para gestionar, evaluar y desarrollar el talento humano en las organizaciones.

FluVIP: Es una compañía con más de 5 años de experiencia que ofrece articulación de influenciadores con el marketing de las empresas, para posicionar marcas, productos y servicios en Latinoamérica y el mercado hispano de Estados Unidos.

Greencode: Empresa de origen colombiano, que diseñan, desarrollan e implementan soluciones a la medida para proyectos y/o negocios, principalmente en el campo de la Investigación, el diseño, el desarrollo tecnológico, los negocios, el marketing y las finanzas.

Las Partes: Empresa Colombiana perteneciente al sector automotriz, que se dedica a ofrecer soluciones para todo tipo de vehículos, principalmente de autopartes y servicios de taller. Actualmente cuentan con una red de aliados, superior a 250 talleres a nivel Colombia.

Mensajeros Urbanos: Empresa Colombiana, fundada en el año 2014 que dedica a la prestación de servicios logísticos mensajería empresarial y personal. Presenta una zona de influencia, principalmente en Bogotá D.C.

PinBus: Empresa de base tecnológica para compra de pasajes para transporte terrestre de pasajeros en las principales líneas de buses u operadores terrestres en Colombia como Bolivariano, Expreso Brasilia, proceso que el cliente gestiona sin necesidad de filas en la terminal o taquilla de la empresa, sino que son realizadas de manera online.

Platzi: Plataforma de E-learning para el acceso a la educación de base tecnológica, ofreciendo servicios de transformación digital para empresas y personas naturales.

Rappi: Multinacional de origen colombiano que se dedica al comercio electrónico, con presencia en países como México, Costa Rica, Brasil, Argentina, entre otros países de Latinoamérica, fundada por tres socias en 2015, a la actualidad ha presentado un crecimiento exponencial de su modelo de negocio, ofreciendo servicios y soluciones de compra en productos de alimentación, productos medicinales, belleza, entre otros servicios en los que están innovando.

Tappsi: Empresa Colombiana, que ofrece la integración de servicios de transporte de pasajeros, bajo modalidad de taxi mediante una aplicación que maneja la ubicación del usuario y el transportador en tiempo real, mejorando los tiempos, costos y acceso al servicio.

Transmisitp: Ofrece información de las rutas del sistema integrado de transporte en Bogotá “Transmilenio”, facilitando así la identificación de rutas, tiempos y horarios estimados de la ruta desde el punto de partida hasta el punto de llegada.

La página GENBETA.COM que se dedica a publicar temas de actualidad principalmente en áreas de innovación, tecnología y todo lo relevante al mundo digital, recomienda cuatro aplicaciones que ofrecen específicamente servicios de reparaciones para el hogar, <https://www.genbeta.com/herramientas/seis-aplicaciones-para-contratar-a-los-mejores-profesionales-de-las-reparaciones-y-servicios-similares>.

Estas son las aplicaciones recomendadas:

Hogar Reparación: Esta empresa con presencia en España ofrece servicios de reparación para el hogar a través de su página web y de su APP disponible en Android y IOS. <http://www.hogarreparacion.com/empresa>, basa su promesa de valor en la confianza y asegura atención de los servicios en un tiempo máximo de 3 horas. Los servicios más

demandados son Albañilería y Fontanería 95%, Carpintería en Aluminio y Madera 85%, Electricidad y Electrodomésticos 75%, Cerrajería y Cristalería 30% y Pintura y Pisos de Madera 20%.

3Presupuestos: El modelo de negocio de esta aplicación basa su oferta de valor en tres variables: I. Ahorro de Tiempo, II. Calidad y Confianza y III. Ahorro de Dinero. Para comenzar el cliente final manifiesta su necesidad de reparación o mantenimiento a través de un formato en la plataforma, el cual se demora diligenciando un minuto, luego la aplicación elige las empresas, proveedores o profesionales que se ajusten a la necesidad y por último el cliente final recibe 3 o 4 cotizaciones para elegir sin compromiso. <https://www.3presupuestos.com/> .

Urgeclick: La propuesta de valor en el modelo de negocio de esta empresa está basada en una rápida respuesta y en servicio 7 x 24 x 365, el contacto se puede hacer por teléfono fijo, página Web o por la aplicación. <https://urgeclick.es/> .

HomeServe (antes Reparalia): El Grupo HomeServe es la empresa líder internacional en cuidado y mantenimiento del hogar, con una trayectoria de más de 25 años de experiencia. Con sede en Reino Unido, opera también en Estados Unidos, Francia, Italia y España. El Grupo HomeServe cuenta con más de 4.000 empleados en el mundo, con cerca de 8,4 millones de clientes y 15,7 millones de contratos. Cotiza en la bolsa de Londres (FTSE 250) y tiene acuerdos con más de 500 compañías de suministro de agua, gas y electricidad en el mundo. <https://www.homeserve.es/>.

5.1.7.1 Resultados del Análisis de la Competencia.

La metodología utilizada para analizar cada una de estas empresas, es la matriz del perfil competitivo – Competitive Profile Matrix- (CPM, por sus siglas en inglés), (David F. , 2008). Se desarrolló a través de la ponderación de variables estratégicas para cada una de las empresas que se analiza tanto en un entorno interno como externo. Se tuvo en cuenta aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades de cada empresa, criterios de valoración: 4 como una fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

De acuerdo con lo expuesto por David (2008) para desarrollar este proceso, se conocieron los elementos del modelo de negocio de las empresas, las estrategias del negocio, la calidad del producto, la estrategia comercial y comunicaciones, competitividad, calidad de los

productos, administración, posición financiera, lealtad con los clientes, expansión global, participación del mercado, entre otras.

Se analizaron aspectos fundamentales relacionados con la Matriz del Perfil Competitivo - Competitive Profile Matrix CPM:

- Competencia Nacional - Competitive Profile Matrix (CPM)

Tabla 7. Matriz CPM competencia Nacional

N.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Modelo propuesto		Hogaru		Americana de servicios		Casa Limpia		AseoYa		Full HD Servicios generales		Chepe & Pepe	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Cubrimiento geográfico	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45
2	Competitividad en Precios	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60	3	0.60
3	Fortaleza financiera	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15
4	Variedad del portafolio y calidad del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60
5	Imagen y reconocimiento de marca	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30
6	Marca con App	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45
7	Velocidad de respuesta	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4	0.80
	Resultado del diagnóstico	1.00		2.95		3.3		2.6		3.45		2.65		1.8		3.4

Fuente: Elaboración propia

- El competidor más fuerte es Casa Limpia, con un peso ponderado equivalente a 3.45 puntos, su trayectoria empresarial, presencia en diferentes regiones del país y la incursión en un modelo de negocio de fácil acceso mediante la tecnología, hace que esta empresa sea un competidor directo.
- El competidor más débil fue Full HD Servicios Generales, con un peso ponderado de 1.8 puntos, su principal debilidad es que sus servicios son comercializados por medio de otra herramienta o empresa que se dedica a articular la oferta y demanda de mantenimientos y reparaciones en los hogares y empresas, por otra parte, aunque tiene presencia en Bucaramanga, no cuenta con aplicativo para móviles que facilite el comercio electrónico.
- Aunque el total de las empresas analizadas cuenta con mínimo dos años en el mercado, no todas cuentan con una marca posicionada, su presencia en Bucaramanga y Área Metropolitana se da en empresas como Casa Limpia y Hogaru, siendo estas las que gozan de mayor reconocimiento en la mentalidad del consumidor.

○ Competencia internacional - Competitive Profile Matrix (CPM)

Tabla 8. Matriz CPM, competencia internacional

N.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Modelo propuesto		Trimbit		HomeServe		Hogar y Reparación	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Cubrimiento geográfico	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2	Competitividad en Precios	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3	Fortaleza financiera	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4	Variedad del portafolio y calidad del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5	Imagen y reconocimiento de marca	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6	Marca con App	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
7	Velocidad de respuesta	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Resultado del diagnostico		1.00		2.95		3.45		3.00		3.00

Fuente: Elaboración propia

- La mayor competencia, se encuentra a Trimbit, es una empresa de servicios colaborativos con presencia internacional y ya logró ingresar al mercado colombiano, principalmente a Bogotá, ya se encuentra haciendo estudios de mercado para ingresar a Bucaramanga.
- Todas cuentan con un músculo financiero desarrollado, no solo por su modelo de negocio, sino por su origen al tener modelos de inversión diferenciales, como el equity, entre otros.

Estas empresas se analizaron como competencia, el ejercicio hizo parte de un análisis integral que facilitará comprender el desarrollo de la presente propuesta, su proyección y posibles escenarios de expansión a nivel nacional e internacional, logrando posicionar una propuesta diferenciadora con importante proyección de escalonamiento y sostenibilidad desde tres perspectivas, la económica, la ambiental y la social, siendo un modelo de negocio de inclusión, colaboración y dignificación de servicios técnicos en Colombia, que se han ofrecido de manera informal y sin asociación para mejorar la competitividad del sector que ofrece soluciones logísticas en mantenimientos y reparaciones para hogares y empresas.

No se tuvo en cuenta las personas naturales como técnicos, que ofrecen los servicios de manera independiente, que de una u otra forma se consideran como competencia indirecta, y los cuales gozan de reconocimiento y recordación en los barrios tradicionales.

Finalmente, se presenta un cuadro comparativo, donde se toman 5 modelos de negocios para conocer cómo se manejan diferentes recursos como el personal, el equipamiento, la plataforma, el económico, la seguridad social:

Tabla 9. Comparativo en la forma de administrar los recursos

	CHEPE Y PEPE	HOGARÚ	UBER	MANTENIMIENTO EN EL HOGAR	RAPPI
RECURSO					
PERSONAL	contrata terceros	contrata directamente	compartido	compartido	compartido
EQUIPAMIENTO	compartido	empresa	compartido	compartido	empresa
PLATAFORMA	compartido	compartido	compartido	compartido	compartido
ECONOMICOS	Empresa contratista	empresa	compartido	compartido	Rappitendero
INGRESOS	pago fijo y comisión	pago fijo	comisión	comisión	comisión
SEGURIDAD SOCIAL	Empleador	empresa	no se exige	usuario proveedor	Rappi asume ARL , el resto Rappitendero

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior, se puede ver que el modelo de negocio que se propondrá a diferencia de los que se comparan tendrá todos sus recursos de una manera colaborativa. Muchos de estos han empezado como colaborativos y la misma dinámica del proyecto ha hecho que migren a unos modelos mixtos, donde se comparten algunas cosas y otras se dejan responsabilidad de una de las partes, lo que hace que inmediatamente cambie de figura colaborativa a no colaborativa. Modelos de negocio como Chepe & Pepe y Hogaru, contratan servicios. A excepción de Chepe & Pepe que tiene la modalidad de pago fijo, todos manejan comisiones a los oferentes de servicios por medio de la plataforma.

Las anteriores características hacen que sus modelos de generación de ingresos sean diferentes en cada uno de los modelos que se comparan.

5.1.8 Estrategia y plan de introducción de mercados

El desarrollo de la estrategia de mercadeo se estructura bajo los principios fundamentales expuestos por Kotler en su libro Fundamentos de Marketing (Kotler P. , 2012), indica que “el desarrollo del plan de mercado, obedece al desarrollo de una estrategia comercial, se promociona el producto que se producirá y comercializará”; además menciona “que actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing”. Con base en lo anterior, se desarrolla este párrafo.

El modelo de negocio se guiará por una estrategia de marketing que diseña una mezcla integrada compuesta por factores, bajo su control: Producto, Precio, Plaza y Promoción (las 4P) (Kotler P. y., 2012). Se presenta a continuación, una estrategia enfocada a atraer los clientes, tanto tomadores como prestadores de los servicios y ante todo al posicionamiento de un modelo de negocio que ofrecerá rapidez, seguridad y confianza.

La estrategia de mercadeo aborda un aspecto esencial y es la necesidad del cliente, por lo que todas las actividades son especiales y están enfocadas a conocer y reconocer al cliente ante los cambios y exigencias que éste presente.

5.1.8.1 Objetivo Mercadológico

Diseñar una estrategia comercial, que permita el posicionamiento de los servicios a ofrecer con el modelo de negocios basado en la economía colaborativa.

5.1.8.2 Concepto de negocio y propuesta de valor

El modelo de negocio ofrece al Usuario Prestador del Servicio una plataforma disponible en medios digitales como sitio Web, aplicación móvil o mecanismo digital a través de la cual los técnicos obtienen visibilidad en el mercado y pueden responder a una demanda de servicios según su experiencia y capacidades, asegurando mejores niveles de ocupación e ingresos. Los técnicos para la inscripción en la plataforma deben contar con los soportes necesarios que los acredita como expertos en las soluciones demandadas, a su vez la plataforma permite tener un perfil técnico del prestador del servicio, un historial de los servicios prestados y la calificación que los Usuarios Tomadores del mismo dan según la experiencia recibida, así pueden construir

una reputación dentro del mercado y ser recomendados para nuevos servicios, esto le genera valor a su trabajo pues afecta de manera positiva el nivel de confianza y reduce la incertidumbre que necesita el Usuario Tomador del Servicio a la hora de tomar una decisión, para resolver un problema de mantenimiento y/o reparación en su hogar.

Para el Usuario Tomador del Servicio, el modelo de negocio le ofrece una plataforma Web, aplicación móvil o mecanismo digital que pone a su disposición un experto en mantenimiento y reparaciones locativas sin necesidad de intermediarios adicionales y de forma rápida, confiable y segura. Este usuario debe inscribirse en el sitio Web, aplicación móvil o mecanismo digital registrando sus datos básicos personales que son: Nombre completo, dirección de residencia, correo electrónico y teléfonos de contacto tanto móvil como fijo si es el caso y datos de su tarjeta de crédito o Débito (opcional). La plataforma le permite escoger el tipo de técnico según la necesidad del servicio y a su vez verificar la idoneidad del técnico asignado, el historial de servicios contratados, satisfacción de usuarios anteriores y/o calificación, teniendo la posibilidad de cambiar de técnico si así lo considera necesario. La plataforma debe llevar a que el Usuario Tomador del servicio tenga una experiencia rápida, confiable y segura.

El modelo busca mejorar el canal de comunicación y de contacto entre los dos segmentos de mercado definidos, pretende minimizar la informalidad del voz a voz y las recomendaciones por parte de los Usuarios Tomadores del servicio y la caza de clientes a través de las tarjetas de presentación, los volantes y las zonas de concentración para los Usuarios Prestadores del Servicio.

5.1.8.3 La Estrategia de Producto- servicio

El autor referido para esta investigación (Kotler P. y., 2012), sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad en el desempeño e innovación. En este sentido, la estrategia se enfocará en un modelo de negocio que ofrece una relación de autoservicio basada en Servicios Automatizados que logra un efecto de comunidad donde los segmentos definidos establecen una relación de confianza hacia la plataforma y hacia las partes involucradas (prestador y tomador del servicio).

5.1.8.4 Estrategia de Precio.

Para el precio, se complementó con el análisis de los precios de la competencia en el mercado, de los mismos servicios y similares, relacionados con las comisiones que utilizan las plataformas colaborativas. Todos estos elementos fueron contemplados porque la percepción de los clientes frente al tipo de servicios que se ofrece resulta tener una relación directa con la calidad y experiencia de los profesionales que los brindan, quienes cobran por el servicio al usuario tomador del mismo.

5.1.8.5 Estrategia Fuerza de Ventas.

En la estructura organizacional, se cuenta con un Gerente Comercial quien se encargará de conocer el mercado, de acercarlo, de presentar propuestas y de cerrar los negocios. Se encargará de diseñar y poner en marcha todas las acciones comerciales que se proponen para poner en marcha el modelo de negocio

5.1.8.6 Estrategia de Distribución.

El canal digital vía sitio Web, aplicación móvil o mecanismo digital es ideal como punto de encuentro entre los dos segmentos y lograría a su vez mantener el hábito de calificar y recomendar los servicios sobre la misma plataforma, generando información relevante acerca de la experiencia de ambos usuarios.

El canal de distribución que utilizará la empresa es directo. En este canal directo, se tiene como estrategia, el diseño y puesta en marcha de una página web que incluya todos los servicios, y otros servicios complementarios que se exponen en la presente propuesta.

5.1.8.7 Estrategia de Promoción

La base de la estrategia de promoción es generar una combinación de actividades a través de mensajes claros y convincentes del servicio y la propuesta de valor, para lo cual la herramienta más importante para este caso será el diseño de una marca, la cual será el referente para el segmento del mercado seleccionado para el presente proyecto.

Se diseñará una imagen corporativa que permita identificar el servicio, la empresa y los beneficios en todo momento con el usuario, se dejará estimado un presupuesto para el diseño y

registro de una marca de tal manera que se sienta identidad con la empresa y los servicios que se prestan.

Una de las principales herramientas promocionales serán las relaciones públicas, donde el gerente comercial comienza un proceso de contacto con los prestadores de servicio inicialmente.

Como estrategia inicial en este capítulo de promoción y comunicación, se tiene previsto las siguientes actividades:

5.1.8.7.1 Publicitar en una revista especializada

Se pretende llegar con información a los diferentes hogares y los técnicos del Bucaramanga y su área Metropolitana y al público en general sobre los servicios que se ofrecerán. Se espera pautar en diferentes espacios como: redes sociales (Facebook, Instagram), periódicos locales (suplementos, publibreportaje) y en buscadores como Google, tomando posiciones alrededor de la importancia de contar con personas de confianza y con experiencia en el mantenimiento de diferentes ámbitos del hogar.

5.1.8.7.2 Desarrollo de un video institucional

Será la herramienta que sirve para presentar a los grupos de interés (técnicos) qué se haría con el modelo de negocio en marcha.

5.1.8.8 Estrategias de Comunicación

En el área metropolitana de Bucaramanga se cuenta con un gran número de entidades educativas que gradúan y promocionan a sus estudiantes en áreas técnicas donde se buscarán alianzas para motivar a la vinculación y utilización de la plataforma garantizando ingresos. Posteriormente vendrán alianzas con proveedores de materiales y productos.

Las exigencias permitirán una calificación individual que garantiza calidad en la presentación, pero sin dudar se hará una selección donde los mejores tendrán más oferta y los usuarios mejores trabajos.

En este aspecto, se contará con las mejores relaciones con los clientes y durante la prestación del servicio se tendrá comunicación directa con el usuario final a través de los canales digitales habilitados. La empresa contará una participación alta en cuanto a la comunicación virtual

5.1.8.8.1 Desarrollo de Sitio Web

Para el acceso a los hogares y a los técnicos y partes interesadas; encontrando allí la información de los servicios ofrecidos.

La empresa tendrá un sitio Web y su propio Blog, se publicará artículos de interés en el sector de mantenimiento de hogares.

5.1.8.8.2 Posicionamiento Digital

Internet se ha convertido en uno de los medios más importantes y eficientes para posicionar productos y servicios. Google es uno de los medios más representativos para lograr este objetivo. Para posicionar una marca en Google deben aplicarse dos estrategias:

5.1.8.8.3 Posicionamiento orgánico

Google crea rankings de páginas por calidad, esto lo mide por el tráfico en las páginas, por el tiempo que los visitantes permanecen en promedio en cada página, por el número de clics que la gente hace al encontrar un resultado entre otros. Existen estrategias para lograr este posicionamiento orgánico, para hacerlo se debe contratar un experto en el tema para que modifique ciertas características del sitio Web, aplique hashtags (etiquetas) y logre posicionar la página por tráfico, así cuando alguien busque por ejemplo electricista, o empresas de mantenimiento del hogar, las mejores páginas tendrán la mayor probabilidad de salir en los resultados.

Existe una alta probabilidad de que un consumidor al buscar algo escoja un sitio Web ubicado en los primeros 3 resultados, si estos no son satisfactorios buscará más adelante pero solo escogerá resultados encontrados en las dos primeras Serp de Google.

5.1.8.8.4 Google Addwords

Consiste en pagar una tarifa (pay per clic) o pagar por exposición con el objetivo que personas que busquen cierto producto o servicio, o personas que estén hablando de cierto tema en sus correos Gmail (google apps) le envía un correo a otra persona mencionando las palabras “reparaciones” o “mantenimiento”, es probable que en alguna parte del correo le aparezca un

anuncio pagado ofreciendo este servicio. Esto se da también cuando la persona busca en Google palabras relacionadas (etiquetas o hashtags) con este servicio.

5.1.9 Estrategias de Servicio

Las estrategias de servicio, se fundamentará en un proceso de atención confiable rápido y seguro durante toda la cadena de valor, desde que se genera algún tipo de interés y contacto, durante el proceso de negociación, la venta y el cierre de los procesos.

En el servicio de soluciones al hogar un factor importante es la confianza que se establece entre las partes interesadas, por tal motivo la valoración que se debe realizar por parte del usuario tomador es una actividad clave para que el sistema tabule las estadísticas y realice una asignación de servicio que incentive al usuario.

Las capacitaciones constantes al personal en temas técnicos de las áreas de su experticia, pero más aún temas de servicio al cliente, de protocolo y expresión oral mejorando el relacionamiento con el usuario tomador o clientes. Se contará con las siguientes premisas:

- Atención presencial: Siempre se contará con contacto directo con el cliente y las personas que conformen el equipo de trabajo para cada una de las actividades.
- Calidad y Oportunidad: Esto es que existan actividades, tiempos, herramientas, en cada una de las acciones que se realicen.

5.2 Aspectos técnicos

En este componente, se presenta información relacionada con los objetivos de producción (servucción) que se propone para el modelo de negocio, el proceso, los requerimientos. Se aclara que no se presenta ficha técnica del servicio, toda vez que no se tiene aún que tipo de tecnología se desarrolle, sin embargo, por la tipología de modelo de negocio, se ofrecerá, “infraestructura técnica” necesaria, pudiendo ser una app o una plataforma online.

5.2.1 Objetivos de producción

Elaborar un estudio técnico que describa el servicio, su proceso de prestación hacia el cliente, sus componentes humanos, infraestructura; así como su estructura de costos, relación con proveedores, que conlleve a la estructuración del plan operativo.

5.2.2 Descripción del proceso

Se presenta un proceso de prestación del servicio, donde se pueden conocer las actividades y tareas a desarrollar con los servicios para cada uno de los segmentos del mercado a atenderse:

Para el Usuario tomador del servicio

- El usuario debe inscribirse en la plataforma digital donde debe suministrar Nombre, Apellido, correo electrónico, teléfono celular, dirección de domicilio, tarjeta de crédito (opcional), el usuario recibe aceptación de su inscripción y puede gozar del servicio de inmediato.
- En la utilización del servicio, usuario escoge la línea de servicio que requiera (plomaría, electricidad, albañilería, etc.) hacer una pequeña descripción de la necesidad, enviar un video o fotografía, posteriormente debe escoger la dirección donde se prestará el servicio para que la plataforma le asigne las opciones para escoger el técnico, el usuario podrá escogerlo por cercanía, experiencia y/o calificación de sus servicios.
- La plataforma debe enviar un mensaje con los datos del técnico para coordinar la visita. El usuario debe calificar el servicio hasta 24 horas después de haber recibido la atención.

Para el Usuario prestador del servicio

- El usuario prestador del servicio debe inscribirse en la plataforma ingresando nombre, apellido, documento de identidad, correo electrónico, lugar de residencia, documentos de afiliaciones y pago a la seguridad social, documentos de idoneidad y experticia.
- Una vez validada la información el usuario prestador del servicio, recibirá un mensaje donde se confirme su habilidad y su disponibilidad en la plataforma para comenzar a cubrir servicios.
- Cuando un usuario tomador, escoge al técnico, este recibe la descripción de la necesidad, el video o la fotografía soporte, enseguida debe aceptar el servicio para coordinar la hora de visita

con el usuario final, momento en el cual recibe toda la información necesaria para la prestación de este.

- El técnico debe cotizar y reportar el valor de la cotización en la plataforma.
- El técnico cobrará el valor de su servicio y el valor de la contactabilidad del usuario tomador si es que este no tiene tarjeta de crédito, cuyo valor deberá consignado posteriormente a la plataforma.

5.2.3 Requerimientos

Para la operación y prestación de servicios, los equipos se convierten en un aspecto fundamental para lograr buenos resultados en los diferentes servicios que se prestan.

Las necesidades y requerimientos especialmente están relacionados con el recurso humano. El modelo requiere recursos técnicos digitales tales como un Dominio, Servicios de Hosting, Sitio Web y el desarrollo de la aplicación, adicional al capital humano e intelectual que se encargue de la administración de la plataforma y/o medio digital.

5.2.4 Proveedores

Este ítem, hace referencia al proceso mediante el cual la empresa se abastece o se provee de todos sus servicios e insumos, necesarios para prestar el servicio.

Los proveedores de la tecnología que apoyan la infraestructura serán claves en sostenimiento y puesta en marcha de toda la plataforma para brindar contactabilidad constante con los usuarios.

Considerando que el mayor insumo o recurso a adquirir es el recurso humano, éste se va a realizar de acuerdo con unos criterios de elegibilidad, según necesidades de recurso humano calificado para los servicios ofrecidos

5.3 Aspectos organizacionales y legales

Con todas las implicaciones y retos con los que cuentan los modelos de negocio que surjan en el contexto de la economía colaborativa, se propone un modelo de negocio que permita la creación de una empresa con todos los requisitos legales que las caracteriza:

5.3.1 Objetivos

Elaborar un estudio organizacional y legal que considere aspectos estratégicos, organizacionales y legales y que oriente el análisis estratégico, determine la estructura organizacional y las implicaciones legales del proyecto

5.3.1.1 Análisis estratégico

Basándose en las teorías de Kotler (Kotler P. y., 2012), quienes mencionan que estas estrategias, “ayudan a hacer un análisis interno y externo de las organización, permitiendo analizar las fortalezas y las oportunidades que se deben aprovechar para el diseño de la estrategia”. Se presenta la misión y la visión que caracterizarán la compañía y con la cual se espera que todos los colaboradores se identifiquen. Se presentan objetivos corporativos, los cuales dan la línea de desarrollo de la empresa

En este componente se da especial interés a los aspectos internos de la empresa, ya que los externos fueron analizados de manera detallada en el componente 3.1 Análisis del Sector con herramientas como las 5 fuerzas de Porter, Análisis PESTAL, en sus aspectos externos (DA) lo cual permitieron hacer un análisis pormenorizado del sector donde se quiere penetrar.

Los aspectos internos (FO), se complementan en este capítulo y se complementa con variables de la herramienta “las 7S”, desarrollado a principios de los años 80 por Tom Peters y Robert Waterman, (Peterson, 1983), dos consultores de la firma McKinsey & Company, apuntan directamente al interior de la compañía. El modelo analiza, concretamente, 7 factores, cuyos nombres en inglés empiezan por S (de ahí el nombre de la herramienta, las 7 S) y que, según sus autores, son los 7 factores fundamentales de cualquier estructura organizativa: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Valores compartidos, personal y habilidades. En la información que se presenta a continuación, se presentan acciones encaminadas en cuanto a la estructura organizacional, a los perfiles y habilidades que debe cumplir ese equipo de trabajo y una estructura organizacional.

5.3.1.1.1 Estrategia

Misión.

Fomentar la confianza entre prestadores de servicio de mantenimiento y reparación en los hogares con los tomadores de servicio, de manera tal, que se geste una comunidad entre las dos partes.

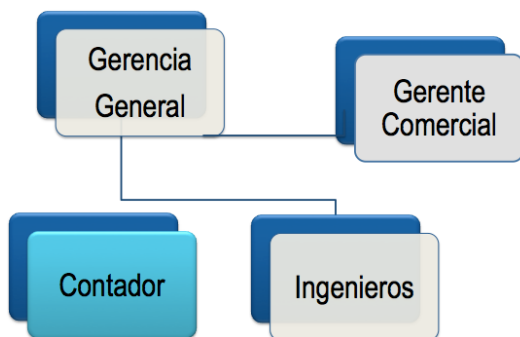
Visión.

Para el año 2025, la empresa será la mejor alternativa en plataformas para trabajar en un escenario colaborativo entre prestadores de servicio de mantenimiento del hogar con los hogares que requieren diversos servicios.

5.3.2 Estructura Organizacional

Para la puesta en marcha del proyecto, se espera contar con un equipo interdisciplinario, el cual acompaña todo el proceso tanto misional como operativo y comercial del negocio. De la siguiente manera: Un Gerente General, Un Gerente Comercial, Un ingeniero, Un contador.

Ilustración 7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5.3.2.1 Perfiles, funciones y habilidades

De cada uno de los cargos propuestos, se presentan los perfiles y las funciones:

Gerente General:

Administrador de empresas privadas o públicas, ingeniero industrial, o áreas afines con posgrado preferiblemente en administración de empresas y/o creación y direccionamiento de empresas. Experiencia en proyectos de tecnologías.

1. Planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño del talento humano de teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.
2. Realizar la planeación necesaria para el funcionamiento adecuado del recurso humano de los niveles estratégico, táctico y operativo, teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.
3. Planear, organizar, dirigir y controlar los aspectos y recursos materiales y humanos relacionados con la ejecución, teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.
4. Realizar la ejecución de los recursos materiales, económicos y financieros de, teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.

Gerente Comercial:

Experiencia en emprendimiento y venta de servicios tecnológicos. Experiencia en participación de proyectos de TIC.

1. Ejecutar la estrategia comercial de acuerdo con los objetivos y recursos de la empresa
2. Interactuar con clientes de acuerdo con políticas y estrategias de servicio de la empresa
3. Negociar productos según condiciones del mercado y políticas de la empresa.
4. Hacer seguimiento a clientes con base en los acuerdos comerciales y el plan de servicio a clientes
5. Generar las acciones de transferencia de conocimiento en conjunto con el gerente general, en especial las relacionadas con el blog de emprendimiento juvenil y el video institucional que se propone para la puesta en marcha de la estrategia comercial.

Ingeniero:

Ingeniero de Sistemas, electrónico, con experiencia en el desarrollo tecnológico, aplicaciones y participación en proyectos TIC.

1. Hacer seguimiento y mantenimiento al desarrollo tecnológico que se genere de la empresa
2. Apoyar la formulación de proyectos
3. Generar contacto con clientes para cualquier inconveniente que tenga

5.3.2.2 Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

Una vez se ponga en marcha la empresa estará a cargo del Gerente General inicialmente, el diseñar una política que considere aspectos para gestionar el talento humano y esto es diseñar procesos de reclutamiento, de bienestar y de retención del talento. Es primordial para la empresa contar con un talento humano que se empodere de las actividades.

5.3.2.3 Sistema de Incentivos y Compensación del Talento Humano

Se contará con un sistema de incentivos que considere los siguientes elementos:

- Formación del recurso humano
- Actualización del recurso humano
- Actividades de bienestar.
- Teletrabajo, esta última es un aspecto esencial para la organización, se iniciarán acercamientos con el Ministerio de Tecnologías e Información para el diseño de esta estrategia como aporte fundamental de un sistema de incentivos y compensación del talento humano de la compañía.
- Se contará con un sistema de incentivos por resultados, es decir por proyectos exitosos y por grado de cumplimiento, se hará con base a un sueldo variable y esquema de bonos por cumplimiento en cronograma y tareas asignados. Este se estructurará después del año 1 de operaciones.

5.3.3 Aspectos legales

Los aspectos legales de la empresa están regidos por las siguientes normas:

- Ley 1429 de 2010: Por la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo.
- Ley 1508 de 2012: Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público-Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones.

5.3.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad

“El tipo de sociedad será una Sociedad por Acciones Simplificada, de acuerdo con los siguientes pasos”

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.” (Decreto 410 de 1971)

Para la formalización de empresa se deben realizar los siguientes pasos “Estos son los pasos que debe seguir:

Paso 1. Registrar el nombre su compañía, es decir, que esté disponible, que no se encuentre registro con el mismo nombre

Paso 2. Prepare, redacte y suscriba los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.

Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.

Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.

Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.

Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.

Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.

Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados (Mprende, 2014)

5.3.3.2 Regímenes especiales

Cumplimiento de la legislación que se genere alrededor de la economía colaborativa.

5.4 Aspectos financieros

Para el desarrollo del componente financiero, se utilizaron el simulador financiero construido por los autores, considera premisas, gastos, costos, inversiones, etc. Se presentan las tablas tomadas directamente del simulador, se solicita al evaluador que se remita al Excel, para efectos prácticos de lectura y análisis de los datos.

5.4.1 Objetivos financieros

Estructurar un estudio financiero que contemple las proyecciones y los estados financieros con sus respectivos indicadores, proyección de inversión, ingresos, costos y gastos.

5.4.2 Proyección de ventas

Tabla 10. Proyección de ventas

EVALUACIÓN FINANCIERA									
INGRESOS OPERACIONALES									
Fecha Inicio Ingresos	1/11/19								
# Servicios por cliente	2								
# Servicios por técnico diario	5								
# Días Hábiles/Mes	30								
Crecimiento Anual Precio	5,0%								
Líneas de Producto	Nombre	Precio Unitario	%Participación del portafolio						
Línea de Producto 1	Servicios Hogar	5.000	100,00%						
Diligencie el número de clientes por mes y el anual de los siguientes años:									
		nov 2019	dic 2019	ene 2020	feb 2020	mar 2020	abr 2020	may 2020	jun 2020
#Clientes		700	800	900	1.000	1.100	1.200	1.300	1.400
# Servicios		1.400	1.600	1.800	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800
Precio		5.000	5.000	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
Total Ingreso		7.000.000	8.000.000	9.450.000	10.500.000	11.550.000	12.600.000	13.650.000	14.700.000
# Técnicos Requeridos		9	11	12	13	15	16	17	19
		jul 2020	ago 2020	sep 2020	oct 2020	nov 2020	dic 2020		
		1.500	1.600	1.700	1.800	1.900	2.000		
		3.000	3.200	3.400	3.600	3.800	4.000		
		5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250		
		15.750.000	16.800.000	17.850.000	18.900.000	19.950.000	21.000.000		
		20	21	23	24	25	27		

Fuente: Elaboración propia

Se presentan proyecciones de ventas en el primer año de operaciones. Considerando incrementos mes a mes. Se considera un precio de lanzamiento por los meses que restan del presente año teniendo en cuenta que se espera iniciar en el mes de noviembre de \$5.000 por servicio efectivo y a partir de enero de 2020, el precio se incrementa a \$5.200.

La fuente de ingresos del modelo de negocio estará dada por una inversión inicial (inversionistas iniciales o fundadores) y será soportada por los ingresos ocasionados por la comisión de los servicios prestados. No se tienen previstos otros ingresos por alianzas o publicidad para el inicio del modelo.

La comisión se cobrará mediante recaudo de transacciones de tarjetas crédito y débito de los usuarios tomadores del servicio a un valor fijo por transacción por contactabilidad del técnico por su solución, en la plataforma o medio digital.

Cuando el usuario tomador del servicio no tenga inscrita su tarjeta de crédito o débito el usuario prestador cobrará el valor al finalizar la prestación del servicio, posteriormente la plataforma indicará el balance al usuario prestador para realizar el depósito correspondiente una vez a la semana., se busca inicialmente fidelizar y motivar la utilización de esta para que genere referidos desde el inicio permitiendo así incrementar las transacciones y el uso. Todos los usuarios deben registrarse y aceptar las políticas de uso y demás reglamentación de ley exigida.

La documentación legal y de seguridad social será presentado por usuario prestador desde el inicio de su inscripción para poder ser habilitado en la aplicación y se deberá actualizar mensualmente.

5.4.3 Presupuesto de gastos

Tabla 11. Presupuesto de gastos

	2020	2021	2022	2023	2024
GASTO RECURRENTE	196.248.000	206.060.400	216.363.420	227.181.591	238.540.671
Personal	137.088.000	143.942.400	151.139.520	158.696.496	166.631.321
Arrendamientos	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Servicios	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
Honorarios					
Legales					
Mantenimientos y Adecuación	7.560.000	7.938.000	8.334.900	8.751.645	9.189.227
Diversos					
Publicidad	24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000	29.172.150
Otros					

Fuente: Elaboración propia

Los gastos están contemplados como los gastos fijos del proyecto, relacionados con el arriendo y servicios públicos especialmente. Se tienen en cuenta los gastos de personal, que están relacionados con la vinculación a la organización de 2 personas como se muestra en la tabla 10.

Tabla 12. Gastos de personal

GASTOS PERSONAL

Factor prestacional	1,60
Incremento salarial	5%

Salarios por posición:	2019
Ingeniero	2.000.000
Comercial	2.800.000

Fuente: Elaboración propia

5.4.4 Presupuestos de Inversiones

Tabla 13. Inversiones

Tipo de Inversión	Justificación	2019
Legales	Dominio	70.000
Arrendamientos	Hosting	1.400.000
Servicios	Diseño web	5.000.000
Servicios	Diseño montaje y aprobación APP	17.000.000
Propiedad planta y equipo	Muebles y enseres	6.000.000
Propiedad planta y equipo	Equipos cómputo	12.000.000
Legales	Legales	5.000.000

INVERSIONES	46.470.000
Gastos Preoperativos	28.470.000
Propiedad planta y equipo	18.000.000

Fuente: Elaboración propia

Se tiene estimada una inversión inicial que consiste en muebles y enseres, equipos de oficina para el montaje de la misma y algunas herramientas para el equipo de trabajo. A lo anterior se suman los costos operativos, las nóminas, los gastos fijos por un periodo de 3 meses antes de iniciar la operación.

5.4.5 Balance

Tabla 14. Balance

BALANCE GENERAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO	14.144.960	90.467.168	98.686.966	148.679.555	209.127.510	279.963.508
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	16.144.960	98.467.168	112.686.966	166.679.555	227.127.510	297.963.508
CUENTAS POR COBRAR						
INVENTARIOS						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO E INTANGIBLES NETO	-2.000.000	-8.000.000	-14.000.000	-18.000.000	-18.000.000	-18.000.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO E INTANGIBLES	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION Y DEPRECIACION ACUMULADA	-2.000.000	-8.000.000	-14.000.000	-18.000.000	-18.000.000	-18.000.000
PASIVO	4.264.960	32.451.688	22.429.932	36.215.714	47.688.630	58.549.751
OBLIGACIONES FINANCIERAS						
PROVEEDORES						
BENEFICIOS A EMPLEADOS	4.264.960	8.743.168	13.445.286	18.382.511	23.566.596	29.009.886
IMPUESTOS CORRIENTES	0	23.708.520	8.984.646	17.833.203	24.122.034	29.539.865
ESTIMADOS Y PROVISIONES						
PATRIMONIO	9.880.000	58.015.480	76.257.034	112.463.841	161.438.880	221.413.757
CAPITAL SOCIAL	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
SUPERAVIT DE CAPITAL						
EXCEDENTES EJERCICIOS ANTERIORES		-50.120.000	-1.984.520	16.257.034	52.463.841	101.438.880
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	-50.120.000	48.135.480	18.241.554	36.206.807	48.975.039	59.974.877
	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

El resultado del balance general, indica que la empresa contará con un escenario saludable en términos financieros. Los activos de la empresa han sufrido una evolución constante. También se puede observar el incremento en las ventas año tras año, debido también al incremento en la capacidad productiva del negocio. En general se puede definir unos buenos indicadores de liquidez en el negocio.

5.4.6 Estado de resultados

Con el estado de resultados se puede concluir que se puede proyectar el movimiento armónico de la empresa permitiendo hacer un control de gastos ajustados a la realidad, logrando así eficiencia en las operaciones. Si se hacen análisis comparativos año tras año determinan que la empresa está en constante crecimiento. El análisis vertical indica que tanto la utilidad operativa y el margen bruto están dentro de los rangos esperados por el emprendimiento y acordes al sector.

Tabla 15. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESO	15.000.000	182.700.000	143.325.000	173.643.750	194.481.000	216.967.866
COSTO						
MARGEN CONTRIBUCIÓN	15.000.000	182.700.000	143.325.000	173.643.750	194.481.000	216.967.866
GASTO OPERACIONAL	65.120.000	110.856.000	116.098.800	119.603.740	121.383.927	127.453.123
GASTOS ADMINISTRACIÓN	39.200.000	68.040.000	71.142.000	72.399.100	71.819.055	75.410.008
PERSONAL ADMINISTRATIVO	25.600.000	26.880.000	28.224.000	29.635.200	31.116.960	32.672.808
GASTOS DE VIAJE						
HONORARIOS						
IMPUESTOS						
ARRENDAMIENTOS	6.000.000	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES						
SEGUROS						
SERVICIOS	3.200.000	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
LEGALES						
MANTENIMIENTOS Y ADECUACIÓN	2.400.000	7.560.000	7.938.000	8.334.900	8.751.645	9.189.227
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.000.000	6.000.000	6.000.000	4.000.000	0	0
DIVERSOS						
GASTO VENTAS	25.920.000	42.816.000	44.956.800	47.204.640	49.564.872	52.043.116
PERSONAL VENTAS	17.920.000	18.816.000	19.756.800	20.744.640	21.781.872	22.870.966
PUBLICIDAD	8.000.000	24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000	29.172.150
UTILIDAD OPERACIONAL	-50.120.000	71.844.000	27.226.200	54.040.010	73.097.073	89.514.742
OTROS INGRESOS						
OTROS GASTOS						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-50.120.000	71.844.000	27.226.200	54.040.010	73.097.073	89.514.742
IMPUESTO DE RENTA	0	23.708.520	8.984.646	17.833.203	24.122.034	29.539.865
UTILIDAD NETA	-50.120.000	48.135.480	18.241.554	36.206.807	48.975.039	59.974.877

Fuente: Elaboración propia

5.4.7 Flujo de caja

Tabla 16. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Caja Inicial	60.000.000	16.144.960	98.467.168	112.686.966	166.679.555	227.127.510
(+) Ingresos Operacionales	15.000.000	182.700.000	143.325.000	173.643.750	194.481.000	216.967.866
(-) Gastos Operacionales	21.600.000	65.160.000	68.118.000	69.223.900	68.485.095	71.909.350
(+) Depreciación y Amortización	2.000.000	6.000.000	6.000.000	4.000.000	0	0
(-) Personal	39.255.040	41.217.792	43.278.682	45.442.616	47.714.746	50.100.484
(-) Impuesto de Renta		23.708.520	8.984.646	17.833.203	24.122.034	29.539.865
Flujo de Operación	-43.855.040	82.322.208	14.219.798	53.992.588	60.447.955	70.835.998
(-) Capital trabajo operativo neto						
(-) Inversión Propiedad Planta y Equipo	0					
Flujo de Inversión	-43.855.040	82.322.208	14.219.798	53.992.588	60.447.955	70.835.998
(+) Nuevas deudas						
(-) Servicio de deuda						
Flujo Financiado	-43.855.040	82.322.208	14.219.798	53.992.588	60.447.955	70.835.998
Caja Final	16.144.960	98.467.168	112.686.966	166.679.555	227.127.510	297.963.508

Fuente. Elaboración propia

Se tiene un flujo de caja positivo desde el segundo año, permitiendo fluidez en los procesos financieros del modelo de negocio. Con lo anterior se puede concluir que se asegura la sostenibilidad financiera, los pagos de nóminas, y se cuenta con una dinámica financiera que para dar inicio al proyecto es interesante. Como se puede observar no habrá utilidad neta en el primer año de operaciones, pero la empresa empieza a capitalizarse y las razones de apalancamiento a ser fuertes en capital y rotación de capital.

5.4.8 Indicadores financieros

Tabla 17. Indicadores Financieros

VPN	67.738.025		TIR	36,5%		Punto Equilibrio #Servicios	19.973
Indicadores de Rentabilidad							
Margen Bruto		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Margen Operacional		-334,1%	39,3%	19,0%	31,1%	37,6%	41,3%
Margen Neto		-334,1%	26,3%	12,7%	20,9%	25,2%	27,6%
ROA		-354,3%	53,2%	18,5%	24,4%	23,4%	21,4%
ROE		-507,3%	83,0%	23,9%	32,2%	30,3%	27,1%

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones financieras son favorables para la puesta en marcha del proyecto, se estima una Tasa Interna de Retorno del 36,50% por encima de la tasa que espera el negocio que fue del 12%, lo anterior considerando que en todo caso existen riesgos en el mercado, los cuales fueron evaluados en el análisis del sector. Se espera que estos se puedan mitigar para lograrlo. En cuanto a la VPN (Valor Presente Neto) de \$67.738.025 da un saldo favorable, quiere decir que traídos a valor presente los años proyectados el proyecto se vuelve viable financieramente.

Ahora, el ROA es el cálculo o la relación que se hace entre la utilidad operacional y los activos, entendiéndose que al tener el en primer año una utilidad operacional negativa, este indicador va ser negativo al no demostrar mayor utilización sobre los activos fijos y los activos corrientes, a partir del segundo año éste presenta un porcentaje del 53%, lo que demuestra la capacidad de la empresa en obtener utilidad operacional aprovechándose al máximo los activos invertidos en esta y una gestión administrativa al optimizar los activos corrientes para el buen estado financiero de la empresa como se observa en los siguientes años.

5.5 Enfoque de la sostenibilidad

Según Rigaudeau (2016) quien hacen referencia a la teoría postulada por Hardin (1968), la cual describe la importancia de afrontar los cambios medioambientales; y a Cohen (2015) quien asegura que la conciencia de la gente se ha recuperado significativamente en la última década y que cada persona es consciente de que tiene que desempeñar su propio papel en el establecimiento de una economía sostenible y duradera para impulsar la economía colaborativa.

En el que el rol de compartir los bienes ha creado una disminución en la compra de productos y, por lo tanto, una disminución de la producción. Considerando que entre más se comparta el bien genera un mayor uso de estos y cuanto más cerca esté de la plena capacidad de utilización, menos recursos serán desperdiciados (Owayang et al., 2013). Es así que la economía compartida, se vuelve atractiva debido a su consumo sostenible y su impacto ambiental bajo (Piscicelli et al., 2015), se trabajará con un enfoque de mentalidad sostenible y medioambiental, por lo cual se abordan 3 dimensiones:

5.5.1 Dimensión de social

Se trabajará en una dinámica en el que el equipo de trabajo como los usuarios, en este caso, tomadores y prestadores del servicio se vinculen de manera activa al proyecto, se genere empleo digno y se responda con calidad a los procesos.

Por otro lado, la empresa buscará generar una estrategia de trabajo conjunto con aliados, inmobiliarias entre otras.

5.5.2 Dimensión Ambiental

La empresa se ha creado en el marco de un concepto de sostenibilidad y el campo ambiental es esencial cuando se gesta la iniciativa.

Se incluyen acciones específicas relacionadas con la conservación del medio ambiente en con los mensajes y en los procesos de formación con los prestadores de servicios. Se aporta a la sostenibilidad de la naturaleza fomentando procesos, productos y servicios, para beneficio económico de las personas y la sociedad, por lo que internamente se tendrán buenas prácticas en los procesos administrativos y misionales, de manera que los productos, materiales que se usen en lo posible tengan un carácter de reúso. El modelo de negocio aporta a la disminución de consumo de energía, a la disminución de tiempos y desplazamientos, entre otras acciones que generan al medio ambiente los modelos de negocio que se ubican en este contexto.

5.5.3 Dimensión Económica

Desde el concepto de negocio, los aspectos financieros han sido fundamentales para su desarrollo. La sostenibilidad económica que se propone para el modelo de negocio y que se encuentra intrínseca en su formulación, se basa en principios de oportunidad del mercado, toda vez que no se cuenta con recursos para financiar el proyecto, por lo que una de las actividades previstas, se es la gestión de recursos, de tal manera que las metas propuestas sean cumplibles y realizables, que se garantice un entorno propicio a todos los miembros del equipo de trabajo y que además se cumpla la propuesta de valor hacia el cliente.

Una vez sea aprobado por el comité evaluador, se procede a generar el networking con el objetivo de buscar inversionistas o fuentes de financiación, permitiendo la implementación del proyecto, siendo coherentes con las intenciones escritas en este documento y ofreciendo confianza y responsabilidad con las personas que a futuro se involucren (socios, inversionistas, colaboradores, etc.), en cuanto a compartir la información y en la participación en las decisiones.

No perder de vista la rentabilidad económica, realizar una gestión eficaz de riesgos y crisis a partir de la planificación y uso de prácticas de control interno que le permita ser proactivo ante los diferentes tipos de riesgos que se puedan presentar y al definir oportunidades de mejora, que finalmente terminen por generar valor a la empresa y a sus grupos de interés (El Espectador, 2017), son prácticas que se implementarán en la empresa.

5.5.4 Dimensión Gobernanza

Las políticas de Gobernanza se fundamentarán en el diseño y desarrollo de programas, estrategias y prácticas socialmente responsables (Organización Internacional para el Trabajo, 2014), que beneficien tanto el ambiente interno de trabajo, como el externo, como la productividad, siempre afianzando las condiciones de trabajo para los colaboradores. El modelo de negocio se alineará a las políticas, leyes y reglamentaciones que se generen para el bienestar de los actores que participan del proyecto-

La empresa diseñará mecanismos de comunicación de tal manera que puede generar rendición de cuentas tanto a su equipo interno como los usuarios.

6 CAPÍTULO V: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

6.1 Hallazgos

Respecto al modelo de negocio:

El modelo de negocio propuesto es viable financiera y comercialmente. La dinámica del modelo genera un escenario propicio para la creación de una empresa basada en el mismo. Se aprovechan las necesidades de mercado de doble vía, por un lado, los hogares requiriendo información confiable para contactar técnicos, profesionales y especialistas para solucionar problemas de mantenimiento y reparación en sus viviendas y por otro lado, los técnicos con la necesidad de generar una dinámica comercial y financiera basados en su conocimiento y experiencia y con la expectativa final de mejorar su calidad de vida.

La permanencia de los negocios a través del tiempo es el objetivo de cualquier emprendedor, empresario o cliente, garantizando que su producto o servicio esté disponible para ser ofrecido o demandado por el mercado. En el caso particular de las soluciones para el hogar, los problemas de mantenimiento y reparaciones que surgen se deben resolver en poco tiempo. El ofrecimiento de las capacidades técnicas en busca de mejorar ingresos o por dedicación, garantiza un interés permanente de ofrecimiento y vigencia en el mercado, un tema esencial para el modelo de negocio propuesto.

Respecto a la “economía colaborativa”

Las empresas locales que ofrecen sus servicios para el mercado de mantenimiento y reparaciones básicas en el hogar, bajo el modelo de Economía Colaborativa, no se han sido podido enmarcar totalmente dentro de este modelo, ya que se aprecian cambios en la operación del negocio, un tiempo después de su implementación, particularmente en la administración del recurso humano, que es el recurso más importante en las soluciones de mantenimiento y reparaciones en el hogar, pues terminan contratando directamente o a través de empresas de servicios, el personal técnico

necesario, lo cual desvirtúa el modelo de Economía Colaborativa y terminan siendo empresas enmarcadas bajo el modelo de prestación de servicios tradicional.

Respecto a la competencia:

Empresas como Chepe y Pepe y Hogarú han migrado a la contratación del personal directamente o con terceros para poder cumplir en sus contratos de volumen o simplemente poder dar órdenes o cumplir horarios, conceptos claros en la legislación laboral colombiana, donde no pueden desfigurar la carga laboral.

No es un descubrimiento que el negocio de mantenimiento y reparaciones para el hogar es rentable y que las compañías que inician como economía colaborativa dejan de serlo para aprovechar los ingresos y la participación del mercado.

También existen quienes migran totalmente a otro sector, es el caso de Glaux que ya es bastante difícil encontrar sus contactos en la web, se dedica a venta de finca raíz en la ciudad de Bucaramanga. La orientación de los emprendedores por percibir ingresos de manera rápida y sostenida hacen que se busquen diferentes alternativas, así migren o solo usen la economía colaborativa como publicidad o un primer escalón para iniciar operaciones. “Hay plataformas que no facilitan la compartición ni la colaboración: son un puñado de compañías que tratan de hacer dinero creando y controlando mercados para el trabajo y las cosas” (O’CONNOR, 2016), el concepto debe permanecer y ser desarrollado como tal en cualquiera de los cuatro tipos y esto no se aprecia en los modelos de negocio presentes en el mercado local.

Respecto al segmento de clientes

Las fuentes de financiación que se pueden determinar, provenientes de los clientes (usuarios - técnicos) podrán ser limitados, esto orientado al cobro de una mensualidad o un valor, por la empatía que se genera entre el usuario y prestador que no haga posible la repetición del servicio o la utilización del mecanismo para la solicitud. Los daños en el hogar no son constantes y podría ser oneroso un valor por mes. Las plataformas encontradas en el mercado que iniciaron utilizando este mecanismo (Glaux, chepe y pepe) han migrado a otros negocios o contratar con

grandes empresas que demandan trabajos de mantenimientos por garantías de sus productos vendidos.

Las personas integrantes de los hogares podrán resolver algunas de las necesidades basados en sus gustos, experticias o hobbies, pero no podrán resolverlas todas, esto garantiza una demanda constante de servicios. La capacitación y especialización del personal en temas de oficios destinados “al hacer” en Bucaramanga son más constantes en entidades como el SENA o las Cajas de Compensación.

6.2 Conclusiones

Al evaluar la viabilidad del negocio se puede decir que, sin importar el tiempo o la calidad, mientras existan hogares se tendrán necesidades de diversa índole, que alguien capacitado puede resolver a través de la prestación de sus servicios. Las ciudades se hacen más grandes y las personas demandan oficios.

La generación de confianza en el cliente es muy importante y los técnicos no tienen ese concepto de constancia y repetición de las transacciones para poder obtener más ingresos y generar calidad de vida. El pensamiento de los técnicos es básico con respecto a dinero percibido y eso es favorable al momento de generar formación y capacitación orientada en buscar resultados en mejorar la atención y crecimiento del negocio. Por tal motivo la confianza que los técnicos generan en los clientes redundará inmediatamente en referenciación del servicio y nuevas transacciones.

El apalancamiento que pueden generar los nuevos modelos de economía impulsados por tecnologías digitales, vislumbran la oportunidad de validar la viabilidad y sostenibilidad de un modelo de negocio basado en la Economía Colaborativa, que facilite la interacción entre la oferta de mantenimiento y reparaciones básicas en el hogar (cerrajería, plomería, electricidad, carpintería, pintura, humedad, etc), conformada por técnicos que buscan ampliar sus oportunidades de trabajo, buscando estabilidad, incremento de ingresos y mejor calidad de vida y quienes demandan este tipo de soluciones buscando personal calificado y que preste un servicio confiable, rápido y seguro, en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Muchas de las tensiones que se observan en la EC derivan de la aplicación del paradigma regulatorio tradicional, “donde se intenta que todo el mundo tenga la seguridad necesaria a

priori” (BID, 2017). En la actualidad, si alguien quiere ejercer una cierta actividad deberá pedir los permisos, licencias, certificados, etc. pertinentes antes del inicio. Si se cumplen los requisitos, la Administración correspondiente otorga su permiso para el ejercicio de dicha actividad. A partir de ese momento hay realmente un control bastante laxo, alguna inspección puntual y muy pocos datos acerca del ejercicio de la actividad y el cumplimiento de la normativa. Este es el paradigma regulatorio basado en el permiso y resultaba la mejor opción para los gobiernos antes del advenimiento de Internet y la economía digital; como no se tenía acceso a datos en tiempo real, lo más conveniente era tener barreras de entrada elevadas.

7 BIBLIOGRAFIA

Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill.

Osterwalder, P. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Nueve Jersey: Deusto.

Chasteauneuf. (2013). *Questionnaires*. *Encyclopedia of Case Study Research*. Recuperado el 15 de 09 de 2019, de http://www.sage-ereference.com/research/Article_n189.html: http://www.sage-ereference.com/research/Article_n189.html

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. 10). (Pearson, Ed.) México.

Llorente & Cuenca. (2016). *Matchmaking: El surgimiento de la Economía Colaborativa*.

Botsman, R. (2014). Examining the relationship between language divergence and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research* , 67.

BID. (2016). *Economía colaborativa en América Latina*.

Modelos de negocio de economía colaborativa: síntesis y sugerencias. (2017). *ESIC, Business&MarketingSchool* , 48.

Consumption, W. m. (2010). <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>. Recuperado el 15 de 09 de 2019, de <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>.

El Espectador. (25 de 10 de 2017). Por qué es importante tener un negocio sostenible. *Economía*

Organización Internacional para el Trabajo. (2014). *Empresas Sostenibles, creación de más y mejores empresas*.

Corichi et al. (2018). Introducción a la innovación educativa y sus efectos en algunos sectores industriales. *Strategy, technology y Society* , 7.

Charitou, M. y. (2006). Responses to disruptive strategic innovation. *Mit Sloan. Management Review. Winter, Business Source Premier* .

- SIC. (2018). *Regulación y competencia en economías colaborativas*. SIC.
- OCDE. (2018). *Rethinking Antitrust Tools for Multi-Sided Platforms*. OCDE.
- Comisión Europea. (2016). *Una agenda para la Economía colaborativa* .
- Serrano, J. (2011). El sector servicios en la economía global: transformación y consecuencias.
- ANIF. (2018). *Comentario Económico del día*. ANIF.
- ITE. (2017). Los servicios, fuente de empleo en Colombia.
- Valois, Daniel. (2012). De la inserción de servicios de consultoría de Colombia en mercado internacionales. *Signos* , 2.
- Ramirez, J. (7 de 09 de 2018). Plan de Negocios de una empresa de salud pública urbana y rural.
- BID. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en America Latina y el Caribe*.
- Kotler y Amostrong. (2002). *Estrategias de marketing*.
- Ministerio de Industria, C. y. (2010). *Manual para la Elaboración de Planes de Negocios*. Manual, Mincit, Ventures.
- Porter, M. E. (2008). *Harvard Business Review* .
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto.
- Dinero. (12 de 12 de 2017). *Dinero*. Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>
- Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing. (G. Dominguez, Ed.) 14.
- Kotler, P. y. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14 Edición ed.). México: Pearson.
- Banco Finandina. (2019 йил 19-03). *Banco Finandina*. Retrieved 2019 йил 15-09 from Banco Finandina: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia>
- Cañigüeral. (2017). *Bienvenidos a la economía colaborativa* (Vol. APD No 326).
- O'CONNOR. (14 de 06 de 2016). The gig economy in neither 'sharing' nor 'collaborative'",. *Financial Times* .

- CIRIEC. (2016). Economía colaborativa: Un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC* .
- Mohlmann, S. (26 de 02 de 2015). Collaborative Consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using sharing option again.
- ICER, D. y. (2015). Coyuntura Económica Regional.
- Asobancaria. (2017). *Semana Económica*.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decima Primera ed.). (Pearson, Ed., & B. a. Solutions, Trad.) Pearson.
- Gerente. (2019). Consultoría Empresarial.
- Bogotá, C. d. (13 de 02 de 2018). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de www.ccb.org.co: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- Mprende, R. (2014). *Revista Mprende*. (Mprende, Productor) Obtenido de www.mprende.com: <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia> (s.f.).