



FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y
PROYECTOS TECNOLÓGICOS

PLAN DE NEGOCIOS ORGANIZACIÓN PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO:
SERVICIOS DIGITALES DE INFORMACIÓN PARA LA COLABORACIÓN EN EL
DESARROLLO SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y LA DEMOCRACIA

AUTORA
MÓNICA DEL ROSARIO ORDUZ VALBUENA

DIRECTOR
ALEXANDER PÉREZ MARIN

TUNJA (BOYACÁ), COLOMBIA, SEPTIEMBRE DE 2018

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
1. NATURALEZA DEL PROYECTO	18
1.1 Origen de la idea de negocio.....	18
1.2 Descripción de la Idea de negocio.....	20
1.3 Justificación y antecedentes.....	24
1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	43
1.5 Estado actual del negocio	47
1.6 Descripción de productos o servicios	48
1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	49
1.8 Potencial del mercado en cifras.....	50
1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicios.....	54
1.10 Resumen de las inversiones requeridas	55
1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	57
1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	57
1.13 Equipo de trabajo.....	58
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	61
2.1 Caracterización del sector	61
2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	67
2.2.1 Barreras de entradas de competidores	71
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	72
2.2.3 Poder de negociación de los compradores	72
2.2.4 Poder de negociación de los productos o servicios sustitutos.....	73
2.2.5 Intensidad de la competencia (rivalidad).....	73
2.3 Análisis de oportunidades y amenazas	74
2.3.1 Oportunidades	74
2.3.2 Amenazas.....	75

2.4	Análisis de factores del entorno.....	75
2.4.1	Factores políticos.....	76
2.4.2	Factores económicos.....	76
2.4.3	Factores sociales.....	77
2.4.4	Factores tecnológicos.....	78
2.4.5	Factores ambientales.....	78
2.4.6	Factores legales.....	79
2.5	Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	79
3.	ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO.....	82
3.1	Análisis y estudio de mercado.....	82
3.1.1	Tendencias del mercado.....	84
3.1.2	Segmentación de mercado objetivo.....	85
3.1.3	Descripción de los consumidores.....	93
3.1.4	Tamaño del mercado.....	95
3.1.5	Riesgos y oportunidades de mercado.....	100
3.1.6	Diseño de las herramientas de investigación.....	103
3.1.7	Objetivos.....	104
3.1.8	Cálculo de la muestra.....	105
3.1.9	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	107
3.1.10	Metodologías de análisis de los competidores.....	109
3.2	Resultados del análisis y estudio de mercado.....	110
3.2.1	Resultados del análisis de la competencia.....	110
3.2.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	116
3.2.3	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	119
3.2.4	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	120
4.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	123
4.1	Objetivos mercadológicos.....	123
4.1.1	Objetivos cualitativos.....	123
4.1.2	Objetivos cuantitativos.....	123
4.2	La estrategia de mercadeo.....	124
4.2.1	Estrategias de producto y servicio.....	124
4.2.2	Estrategias de precio.....	124

4.2.3	Estrategias de comunicación y promoción	127
4.2.4	Estrategia de distribución.....	128
4.2.5	Estrategia de fuerza de ventas	129
4.2.6	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	129
5.	ASPECTOS TÉCNICOS DE LA OPERACIÓN.....	130
5.1	Objetivos de prestación del servicio	130
5.2	Ficha técnica de los servicios y productos.....	131
5.3	Descripción del proceso	136
5.4	Necesidades y requerimientos	139
5.5	Características de la tecnología	139
5.6	Cadena de Suministros	141
5.7	Plan de operación del servicio.....	141
5.8	Procesamiento de órdenes y control de inventarios	142
5.9	Escalabilidad de operaciones	142
5.10	Capacidad de producción	143
5.11	Modelo de gestión integral del proceso productivo	144
5.12	Política y estrategia de calidad	145
5.12.1	Política de aseguramiento de la calidad.....	145
5.12.2	Estrategia de control de calidad sobre el servicio	146
5.13	Procesos de investigación y desarrollo	148
5.14	Plan de compras.....	149
5.15	Infraestructura.....	150
6.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	152
6.1	Análisis estratégico	152
6.1.1	Análisis DOFA	152
6.1.2	Visión.....	154
6.1.3	Misión	154
6.1.4	Política de Calidad.....	154
6.2	Estructura organizacional	155
6.2.1	Perfiles y funciones.....	155
6.2.2	Organigrama.....	156
6.2.3	Esquema de contratación y remuneración	158

6.2.4	Factores clave de la gestión del talento humano	160
6.2.5	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	162
6.2.6	Esquema de gobierno corporativo	164
6.3	Aspectos legales	168
6.3.1	Estructura jurídica y tipo de sociedad	168
6.3.2	Regímenes especiales.....	173
7.	ASPECTOS FINANCIEROS	176
7.1	Objetivos financieros	176
7.2	Política de manejo contable y financiero	176
7.3	Presupuestos económicos	177
7.3.1	Presupuesto de ventas e ingresos.....	178
7.3.2	Presupuesto de costos de prestación de servicio	179
7.3.3	Presupuesto de costos laborales	180
7.3.4	Presupuesto de costos administrativos.....	181
7.3.5	Presupuesto de inversión	181
7.4	Estados financieros (escenario probable).....	182
7.4.1	Flujo de caja del proyecto	183
7.4.2	Estado de resultados	184
7.4.3	Balance General.....	185
7.5	Indicadores financieros	186
7.6	Fuentes de financiación.....	188
7.7	Evaluación financiera	189
8.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	191
8.1	Dimensión social	191
8.2	Dimensión ambiental.....	192
8.3	Dimensión económica	192
8.4	Dimensión de gobernanza.....	193
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	195
10.	LISTA DE ANEXOS	201

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyección de ventas / ingresos y costos	15
Tabla 2. Total inversión inicial y monto a financiar	16
Tabla 3. Rubros de la inversión inicial del negocio	56
Tabla 4. Proyección de ventas	57
Tabla 5. Matriz de Fronteras por subsectores	68
Tabla 6. Factor Político del Entorno General según PESTEL.....	76
Tabla 7. Factor Económico del Entorno General según PESTEL.....	76
Tabla 8. Factor Socio/Cultural del Entorno General según PESTEL	77
Tabla 9. Factor Tecnológico del Entorno General según PESTEL	78
Tabla 10. Factor Ambiental del Entorno General según PESTEL	78
Tabla 11. Factor Legal del Entorno General según PESTEL.....	79
Tabla 12. Categorías de servicios y productos por subsector	83
Tabla 13. Segmentación del mercado por categoría de servicio	85
Tabla 14. Caracterización para usuarios de servicio de contenido periodístico	86
Tabla 15. Caracterización de personas para contenido digital solidario	87
Tabla 16. Caracterización de personas para servicio de formación solidaria	88
Tabla 17. Caracterización organizaciones para servicio contenido periodístico solidario	90
Tabla 18. Caracterización de organizaciones para contenido digital solidario	91
Tabla 19. Caracterización organizaciones para servicio de publicidad digital comercial.....	93
Tabla 20. Personas que han revisado temas en sitio web de entidad pública	98
Tabla 21. Avance y ritmo de crecimiento del mercado	99
Tabla 22. Graduados 2001-2014 por área de conocimiento para servicios en estudio.....	105
Tabla 23. Matriz de perfil competitivo	114
Tabla 24. Matriz de perfil competitivo	126
Tabla 25. Tarifas de donaciones previstas para el año 2019.....	126
Tabla 26. Estrategias de comunicación y promoción.....	127
Tabla 27. Presupuesto de mezcla de mercado para el primer año.....	129
Tabla 28. Objetivos de servicio al cliente	130
Tabla 29. Ficha técnica servicio referente a contenido.....	131
Tabla 30. Ficha técnica servicio referente a formación solidaria	132
Tabla 31. Ficha técnica servicio referente a formación premium	134
Tabla 32. Ficha técnica servicio referente a publicidad	135
Tabla 33. Características de tecnologías requeridas.....	140
Tabla 34. Políticas de aseguramiento de calidad	146
Tabla 35. Plan de compras 2019	149
Tabla 36. Matriz FODA	152
Tabla 37. Esquema de contratación y remuneración	159

Tabla 38. Fuentes de motivación de los trabajadores creativos	164
Tabla 39. Clasificación empresarial de la propuesta	170
Tabla 40. Presupuesto de ventas primer año	178
Tabla 41. Presupuesto de ingresos por donaciones primer año	179
Tabla 42. Presupuesto de costos de prestación de servicio	179
Tabla 43. Presupuesto de costos laborales primer año	180
Tabla 44. Presupuesto de costos administrativos	181
Tabla 45. Cálculo del capital de trabajo inicial para 3 meses	181
Tabla 46. Cálculo de inversión inicial	182
Tabla 47. Total presupuesto de inversión.....	182
Tabla 48. Flujo de caja.....	183
Tabla 49. Estado de resultados.....	184
Tabla 50. Balance General.....	185
Tabla 51. Indicadores financieros	187
Tabla 52. Necesidades de financiación	189

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de la Organización	12
Figura 2. Estructura organizacional.....	14
Figura 3. Ecosistema de desarrollo de Gobierno Abierto	32
Figura 4. Ciclo de vida de la explotación de datos	34
Figura 5. Retos del Gobierno Abierto en Colombia	36
Figura 6. Niveles de maduración entre medios digitales de LA	50
Figura 7. Crecimiento y expansión del mercado industrias culturales y creativas.....	52
Figura 8. Nivel de ingresos alcanzados por iniciativa	52
Figura 9. Inversión en publicidad digital en Colombia acumulado 2015-2016	53
Figura 10. Inversión por fuentes de ingreso y dispositivos	54
Figura 11. Actividades en la cadena de valor de la economía naranja	65
Figura 12. Grupos participantes del sector en fuerzas Porter.....	69
Figura 13. Cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	71
Figura 14. Mapa de graduados 2001-2014 por regiones PND	97
Figura 15. Diseño de encuesta para segmento prioritario de clientes	109
Figura 16. Mapa de procesos de la Organización	137
Figura 17. Modelo de gestión integral de negocio	144
Figura 18. Los valores de la excelencia	147
Figura 19. Proceso de investigación y desarrollo	149
Figura 20. Organigrama en estructura de red	157
Figura 21. Posibles fuentes de financiación economía naranja	188
Figura 22. Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 10.....	194

RESUMEN EJECUTIVO

Nombre de la organización: Fundación Servicios Digitales de Información para la colaboración en el desarrollo social del conocimiento y la democracia.

Acrónimo: Fundación EDuna

Se presenta en este proyecto el plan de negocio para una organización privada sin ánimo de lucro que se constituirá como Fundación para generar valor a la sociedad donde el ciudadano recibirá información para: la generación de conocimiento basado en datos¹ y la participación basada en democratización de la información². Al mismo tiempo, haciendo parte del sector solidario, la organización pertenecerá al sector de economía creativa³, como un medio digital de noticias y servicios de información con actividades en el periodismo de datos y ejercicios de publicidad digital.

Con la formulación de este plan de negocios, se ha realizado un entendimiento estratégico sobre la importancia que hay en la orientación que dan los objetivos y metas globales, nacionales y territoriales; así como, una identificación de dos requisitos para lograr reducir desigualdades y mejorar la calidad en la educación, estos son: la democracia y el conocimiento.

¹ El conocimiento basado en datos trata aspectos relacionados con la analítica de datos y la minería de datos (*data mining*) donde se descubre conocimiento a partir de conjuntos o bases de datos.

² Democratización de la Información se refiere a disponer información a partir de nuevos canales y formas de interacción para que sea no solamente accesible sino comprensible a las personas interesadas en un tema, que pueda ser utilizada para generar debate y aprovechada para generar soluciones y tomar decisiones.

³ También denominada economía naranja por la ley 1834 de 2017 o ley naranja.

La Fundación se concebirá en articulación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente en dos de ellos: la educación de calidad y la disminución de desigualdades; así mismo, alineada a los propósitos de consolidación de la paz, la equidad, la democracia en Colombia, y de los planes de desarrollo; en un principio, para ejercer esencialmente actividades de apoyo a la educación y a la democracia en el centro-oriente colombiano, con alcance al departamento de Boyacá.

Frente a la “sobrecarga de información”⁴ por diferentes canales y medios de comunicación en ocasiones con una deteriorada calidad de la información y de la opinión⁵, a los “vacíos de información”⁶ existentes en medios digitales que abordan temas de educación⁷, y debido al ritmo hacia una rápida toma de decisiones, se dificulta encontrar información valiosa, con lo que se pierde la oportunidad de descubrir estrategias inteligentes que ayuden a solucionar las necesidades reales de servicios en la región como el de educación. Situaciones donde las decisiones en los asuntos públicos son tomadas por el gobierno sin la participación de los actores de la sociedad⁸, generándose relaciones entre estado y sociedad que son desiguales en cuanto a poder y autoridad, que conducen a un posible fracaso de los beneficios esperados en la prestación de servicios ciudadanos como el de educación, en la productividad y desempeño del sector.

⁴ Sobrecarga de información se refiere a una característica particular que incide en la toma de decisiones estratégicas, denominación dada por Bettis (2012) citado por (Rodríguez & Pinto, 2017).

⁵ Según el análisis de Arévalo (2018) en (las2orillas.co, 2018), son pocos los medios serios y muchos los que se llenan de mentiras, con portales escasos de objetividad e integridad periodística, difundiendo noticias falsas “*fake news*” concepto original del diccionario *Collins* citado por (Galo, 2018).

⁶ Vacíos de información o vacíos informativos referente a una característica particular que se ha identificado en el mapeo de la “economía naranja” (Buitrago & Duque, 2013) y la “pirámide de información” concepto original de Ortiz (s.f.) citado por (Buitrago & Duque, 2013).

⁷ Criterios que han sido evaluados para medios digitales de la competencia del estudio piloto.

⁸ Un caso puntual está en el departamento de Boyacá, “desde hace varios años se presenta una baja participación ciudadana en los espacios digitales de transparencia y participación... los boyacenses requieren involucrarse en procesos administrativos del Gobierno para conocerlos y participar en ellos” a pesar de los esfuerzos del Gobierno, los ciudadanos todavía no se apropian de los procesos, planes, políticas y espacios de participación. (AGA Colombia, 2017).

En el anexo A, se resume las causas del problema que para el proyecto se ha definido como: La Insuficiencia del análisis, generación, difusión y uso de contenido informativo y noticioso relativo a políticas públicas y prestación del servicio de educación en Boyacá, que afecta la apertura, dinámica y proactividad de los ecosistemas educativo y de “Gobierno Abierto”⁹ para el desarrollo social del conocimiento y la democracia; en consecuencia, la afectación de la calidad, cobertura, eficiencia educativa, y la igualdad de oportunidades; por concerniente, del fomento de la democracia y del proceso de toma de decisiones. En el mismo anexo A se presenta la solución principal que corresponde al plan, en un ciclo semanal, de la generación y difusión de contenido digital informativo y noticioso del sector educación, ilustrada mediante un mapa de flujo de valor de ese servicio principal que se plantea, alineado al ciclo de la economía naranja o industrias creativas relativo a la: creación, producción, difusión, formación, comercialización, circulación e investigación. Complementario a ello, una oferta de servicios adicionales, estos son: Formación para la explotación de datos, y publicidad digital comercial.

Identificada la problemática y las soluciones, se ha diseñado la oferta de servicios a través del modelado del negocio (anexo B) que permitirá su desarrollo; es decir, la prestación de una oferta de servicios digitales de información, la promoción de la educación, generación y difusión de contenido digital informativo y noticioso del sector educativo en temas de estrategia, gestión pública y privada que influencie la construcción e implementación de planes y políticas públicas; también, con una oferta de servicios de formación solidaria y *premium* para el aprovechamiento de datos abiertos; así como, un

⁹ El concepto de gobierno abierto va más allá de la oferta de servicios en línea. “Se habla fundamentalmente de valores, de repensar administraciones y gobiernos, sus procedimientos y sus dogmas ... En palabras de Don Tapscott (2010) un gobierno abierto, es un gobierno que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red” citado por (Naser & Ramírez, 2014).

servicio de publicidad digital para comercialización de marca¹⁰ o evento enfocado a la comunidad educativa.

Para fortalecer el modelo, han sido identificadas las principales ventajas competitivas en el plan de negocios, analizadas en el estudio piloto de mercado, en primer lugar, una mayor productividad en los servicios de información, y en segundo lugar, una mayor eficiencia en los procesos y recursos, lo que se estima lograr a partir de propuestas de valor, entre ellas: Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), aplicación de modelos colaborativos en la operación, responsabilidad social empresarial (RSE), procesos orientados a la Gestión del conocimiento, y a la innovación social, enfoque en información del sector de educación, calidad y credibilidad en la información y los contenidos que se generan.

En alcance a estas propuestas de valor se determina incluir en el modelo la “innovación social”¹¹ y la “innovación basada en datos”¹², que tiene inmerso unos componentes importantes de reutilización o aprovechamiento de datos abiertos, y co-creación¹³. En parte, facultando y empoderando, desde una iniciativa feminista, a Investigadoras universitarias y egresadas en el área de las ciencias sociales y ciencias de la educación (pedagogas, sociólogas, antropólogas, politólogas, psicólogas, periodistas) quienes participarán en la redacción y la generación de contenidos, en una actividad de colaboración abierta de tipo *Crowdsourcing*.

¹⁰ Marketing digital, “caracterizado por la combinación y utilización de estrategias de comercialización en medios digitales” según lo define la enciclopedia Wikipedia.

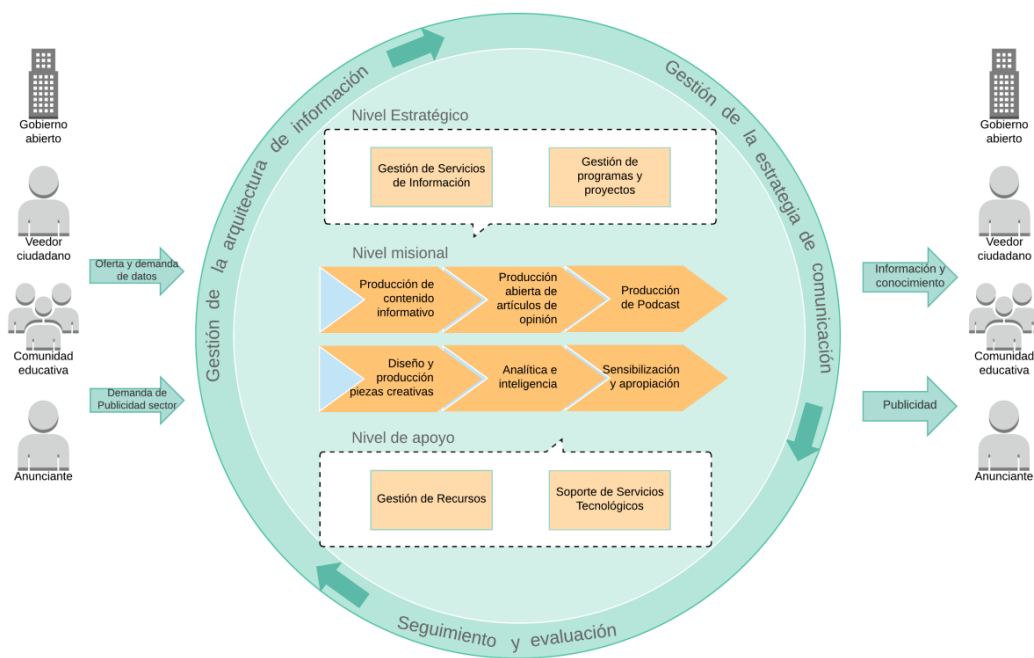
¹¹ La Innovación social se entiende como “la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social” (Parra & Porta, 2014).

¹² La innovación basada en datos hace referencia al “aprovechamiento de los datos mediante la aplicación de técnicas de analítica para mejorar o crear nuevos bienes, servicios o procesos, que aporten a la diversificación y sofisticación de la economía y a la generación de valor social, como una nueva fuente de crecimiento” OCDE (2015) citado por (CONPES, 2018).

¹³ Ejercicios abiertos y participativos de co-creación donde se faculta a interesados clave como reporteros para *crowd-voicing* “recopilación colaborativa de audios” (Sembra Media, 2016) o también para *crowdsourcing* “colaboración abierta de tareas a cargo de una comunidad” (según se define en la enciclopedia Wikipedia) y se faculta a los ciudadanos en general para que realicen comentarios sobre los artículos, noticias y reportajes publicados.

El modelo distingue los procesos de producción dentro del mapa de procesos diseñado (figura 1), que son detallados en el anexo G; los cuales, han sido considerados misionales porque se desarrollarán para generar los servicios digitales de información y sus productos relacionados, siendo el *core* del negocio; estos incluyen: la producción periódica de contenido digital informativo, producción abierta de artículos de opinión, producción periódica de *podcasts*, diseño y producción de piezas creativas, analítica e inteligencia, sensibilización y apropiación. La operación, junto con procesos estratégicos, de apoyo y transversales conformará una cadena de valor (figura 1) que aborde todas las actividades y recursos necesarios para el cumplimiento del objeto social, y la estrategia corporativa.

Figura 1. Cadena de valor de la Organización



Elaboró: Mónica Orduz Valbuena | 2018

Fuente: Elaboración propia

El plan de negocios también ha sido trazado a través de un modelo consolidado en formato Canvas (anexo C), que contempla aspectos estratégicos, tácticas digitales y de innovación, en un proceso de colaboración de la ruptura de barreras que dificultan el

acceso, la explotación y la comprensión de la información por parte de los ciudadanos y grupos de interés, dirigido a segmentos específicos de mercado para cada uno de los servicios que se ofertarán, con propuestas de valor en la gestión de información y de conocimiento, acción participativa por canales digitales, entre otras, que conforman una fuerza catalizadora para la toma de decisiones basadas en datos, para la equidad, calidad y cobertura educativa, la paz democrática y comprensión entre los pueblos.

El modelo de negocio diseñado plantea grandes oportunidades, ya que de manera innovadora combina varias economías y modelos, como: la economía naranja, la empresa social, la empresa de base tecnológica, y la economía digital¹⁴, logrando dar mayor alcance a la solución de necesidades informativas y de conocimiento en la región, adoptando un rol de mediador en el “acceso a la información”¹⁵ para ayudar a generar una sociedad informada y grupos de interés con la capacidad de visualizar resultados e interpretarlos para la obtención de conocimiento útil que incida en el análisis de su entorno, e incentive la innovación, el civismo, la participación ciudadana, el control social y administrativo en el ecosistema de Gobierno Abierto del país.

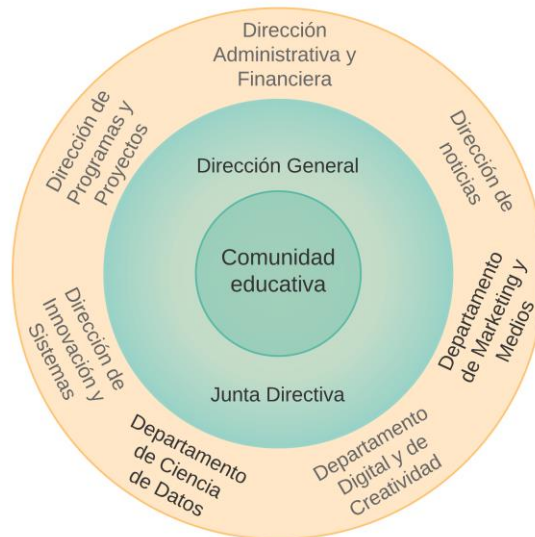
Respecto al equipo administrativo, aunque en el modelo se ha establecido una estructura organizacional con cinco direcciones y tres departamentos (figura 2), inicialmente se contará con perfiles para tres Directivos, estos son: Director General, Director de programas y proyectos y Director de noticias; quienes no tendrán el papel de jefes, sino de líderes de proyectos para concretar el plan estratégico, motivar al equipo de trabajo, aclarar los requisitos y evitar que se desvíen los objetivos. También, habrá una junta directiva que tendrá la labor de garantizar que el Director General y su equipo trabajen para cumplir la misión y los objetivos de la organización, también, responsable de liderar la planeación estratégica.

¹⁴ Economía digital como aliada estratégica.

¹⁵ “El creciente acceso a la información y al conocimiento, respaldado por la alfabetización universal, es un pilar fundamental del desarrollo sostenible. Una mayor disponibilidad de información y datos de calidad, así como la participación de las comunidades en el proceso de creación, originarán una asignación de recursos plena y más transparente” (IFLA, 2014)

La razón de ser del negocio y para quienes servirán los Directivos, la Junta Directiva y el equipo de trabajo son los ciudadanos dentro de la comunidad educativa y en especial los veedores ciudadanos y la sociedad civil, quienes son los interesados en acceder a información y colaborar en los procesos estratégicos, de gestión y en decisiones que deben ser tomadas por los actores del gobierno a partir de su participación. La sociedad inmersa dentro en un papel cívico, al estar informada puede intervenir de manera óptima en el ecosistema de educación en Colombia y a su vez en el ecosistema de Gobierno abierto, lo que potencializa el desarrollo de la región.

Figura 2. Estructura organizacional



Elaboró: Mónica Orduz Valbuena | 2018

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, estos ciudadanos quienes son los consumidores de información, caracterizados en el documento, se convierten en la audiencia; es decir, serán receptores de mensajes de interés para su comunidad y también de anuncios publicitarios no saturados¹⁶. Del mismo modo, en relación a los servicios de publicidad que se plantea

¹⁶ Publicidad diseñada en formatos adecuados siendo moderada y no invasiva.

ofrecer, serán cliente objetivo los anunciantes interesados en publicitar en el Sector educativo.

Con respecto a la consecución de capital para el funcionamiento de la organización, además de los recursos propios concernientes a aportes de emprendedores e ingresos por ventas de servicios y productos, que es la mayor fuente de financiación, se requiere recursos a financiar por varias fuentes; en primera medida, por Inversionistas privados en forma de capital de riesgo por donaciones, como segunda alternativa recursos financieros por cooperación internacional o en su defecto por la banca nacional a través de un préstamo, y como última alternativa, se tendría la financiación de entidades públicas a partir de convenios adquiridos. Preferiblemente no se recurre a recurso público en dinero en aras de mantener independencia.

Sobre proyecciones financieras, se estiman ventas y otros ingresos para los cuatro primeros años de funcionamiento del negocio, donde se espera un margen de utilidad positivo que permitirá no solamente la recuperación de la deuda sino también rentabilidad. La tabla 2 presenta la proyección de ventas y de costos por año:

Tabla 1. Proyección de ventas / ingresos y costos

AÑO	2019	2020	2021	2022
VENTAS / INGRESOS ANUALES	\$ 479.720.000,3	\$ 517.363.223,5	\$ 568.557.869,9	\$ 623.966.209,4
COSTOS ANUALES	\$ 68.410.800,0	\$ 71.881.326,3	\$ 77.411.431,2	\$ 82.161.177,7
MARGEN DE UTILIDAD	\$ 411.309.200,3	\$ 445.481.897,2	\$ 491.146.438,7	\$ 541.805.031,7

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a indicadores financieros que han sido calculados para cinco años de operaciones, se espera:

- Tasa mínima de rentabilidad (TMR) del 15%.
- Valor presente neto del proyecto (VPN) de \$57.859.489,00
- Tasa interna de retorno (TIR) de 25,88%

- Período de recuperación de 3,56 años

Después de cinco años de operaciones se logrará recuperar la inversión y se obtendrá rentabilidad adicional de \$ 57.859.489,00 a una TIR de 25,88%. Se alcanzará el punto de equilibrio cuando se logre vender 214 productos y servicios con un total de margen de contribución promedio de \$ 1.778.430,52. Ese margen de contribución más que financiero será social.

Para la inversión inicial requerida, referente a asesorías, constitución de la organización, adecuación de instalación, costos operativos, nómina, *marketing* y gastos fijos, los recursos con capital externo serán de hasta el 93%, el resto se dispondrá por el aporte de los fundadores o emprendedores. En la tabla 1, se resume el total de la inversión para los primeros tres meses y el monto a financiar con capital externo:

Tabla 2. Total inversión inicial y monto a financiar

TOTAL INVERSIÓN	\$ 142.934.200,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 10.000.000,00
MONTO A FINANCIAR	\$ 132.934.200,00

Fuente: Elaboración propia

Concluyendo, para analizar la viabilidad del negocio, se ha realizado una evaluación financiera, operativa, organizacional y legal. Dada la obtención de la inversión requerida, las proyecciones de ventas cumplidas y donaciones captadas, se ha permitido estimar que en un periodo de tres años y medio no solamente se puede recuperar la inversión, sino obtener rentabilidad adicional; esto resulta basado en la proyección de estados e indicadores financieros que se han encontrado positivos para los cinco años analizados, admitiendo la deducción del éxito de la organización. Así mismo, soportado en un diseño de procesos, que procurarán una eficiencia administrativa, alineados a las estrategias de planes de desarrollo nacionales y regionales, apoyados en herramientas tecnológicas que faciliten la generación de flujos de información; planteando la consecución de talento humano calificado en equipos de trabajo con funciones claras y bien definidas para gestionar un buen desempeño, y proyectando el cumplimiento de normas y lineamientos

nacionales de los cuales se derivarán planes de acción en donde exista cooperación entre Gobierno, empresa y sociedad civil. De igual manera, se ha planteado un enfoque hacia la sostenibilidad en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza que fortalecerán la puesta en marcha del negocio. Por tales razones, se hace viable la propuesta de negocio como organización sin ánimo de lucro denominada Fundación EDuna para su participación en el sector solidario y en el sector de economía creativa.

A continuación se presenta la emprendedora que hará lo posible para que el negocio tenga éxito: Como autora de este documento plan de negocios de la Fundación EDuna, Ingeniera de sistemas postgraduada en Dirección de sistemas de información y en Gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos, en mi papel de colaboradora desde la sociedad civil haciendo parte del ecosistema de Gobierno abierto, y en mi experiencia como docente universitaria y como servidora pública, ejerciendo actividades en la academia y en la Administración Departamental transformando la prestación de servicios que benefician a la ciudadanía que habita el Departamento de Boyacá, siendo partícipe desde el territorio en la construcción del tercer plan de acción nacional de Gobierno abierto de Colombia (2017-2019) y en su avance sobre un compromiso adquirido, he querido emprender una organización desde una visión de creación de valor que beneficie aún más a la sociedad en lo cognitivo, epistémico¹⁷ y democrático. Me siento motivada para realizar la apertura de la Fundación y ansiosa por involucrar a otros y otras profesionales que quieran proporcionar una dosis de sentido social y de compromiso para avanzar en el desarrollo de este proyecto que no solo implica la creación de empresa, sino también llevar a cabo una innovación social.

Palabras claves: Servicios de información, innovación social, *nonprofit*, economía naranja, medio digital, periodismo de datos, innovación basada en datos, sociedad civil, co-creación, ODS, gobierno abierto, democratización de la información.

¹⁷ Epistémico definido como “Pertenciente al saber construido metodológica y racionalmente, en oposición a opiniones que carecen de fundamento”. Tomado de la versión digital del diccionario de la Real Academia Española –RAE-, disponible en <http://dle.rae.es/>

1. NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1 Origen de la idea de negocio

La idea surge desde el inicio de la política de Gobiernos de América y del mundo como parte de un paradigma que ha recorrido los diferentes países, al punto que en el año 2011 se crea la Alianza para Gobierno Abierto (AGA)¹⁸ con ocho países fundadores donde se tiene entre otros el compromiso de “aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, apoyar la participación ciudadana”. Alianza a la que hoy en día pertenece Colombia y sobre la que ha generado tres planes de acción a través de los cuales se ha podido establecer estrategias de gobierno digital y de gobierno abierto orientadas al ciudadano donde se busca incluir en las entidades del Estado y en entidades de la sociedad civil la gestión de componentes de la información para que se genere un impacto en el bienestar de las personas a partir del uso de esa información; una política que genera oportunidad y que se puede aprovechar desde diferentes perspectivas. En España, por ejemplo, se ha formalizado la actividad de servicios de información por medio de las entidades *Infomediarias*, aspecto que es novedoso en Colombia donde apenas se habla de este tipo de entidades.

Este interés sobre la idea surge cuando el Gobierno Nacional procede a hacer la invitación y promoción dentro de la sociedad civil para su participación y colaboración en los planes de acción de Gobierno abierto, es así que uno de los fines establecidos es

¹⁸ AGA es una iniciativa multilateral voluntaria en la que participan más de 60 países, que busca mejorar el desempeño gubernamental, fomentar la participación efectiva y mejorar la capacidad de respuesta de los gobiernos hacia sus ciudadanos, mediante la implementación de estrategias en materia de transparencia, acceso a la información, participación ciudadana y uso de nuevas tecnologías, que logren generar cambios concretos y visibles. (AGA Colombia, s.f)

generar desarrollo económico y uno de los principios la colaboración entre el estado y la sociedad civil; lo cual, se puede hacer con emprendimientos e iniciativas desde la sociedad civil que generen ese crecimiento económico y social de las regiones y esa colaboración requerida.

Así mismo, surge interés en la idea al observar la incipiente gestión de la información por parte de las Administraciones públicas¹⁹ para producir y difundir la información que se genera al interior, en donde la ciudadanía pueda tener interacción con los datos y hacer retroalimentación en las temáticas específicas y asuntos de las administraciones; una gestión de información que pudiera prestarse con mayor valor a partir de una mejor calidad de la información. Lo anterior, visto desde mi posición de integrante del grupo de funcionarios públicos, en específico de quienes trabajan en áreas de Tecnologías de la Información donde se manejan procesos de tecnologías y sistemas de información que soportan a los demás procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y en consideración a la función social que se ejerce con el desarrollo de servicios que benefician a la ciudadanía.

Situación de experimentación que no solamente se vive en Colombia, sino también en América Latina y el Caribe donde sigue siendo una tendencia, por el gran desafío²⁰ que implica, a pesar que desde el 2011 con AGA los gobiernos se han comprometido a formular y llevar a cabo el plan de acción, que ha sido la hoja de ruta en la región para desarrollar la iniciativa de Gobierno abierto:

¹⁹ Es el caso de las Administraciones públicas del territorio Boyacense, incluidas la Gobernación y las Alcaldías. Entidades que generalmente han publicado aspectos de rendición de cuentas, y noticias que muestran gestión, por diferentes medios electrónicos incluidas las redes sociales, pero en donde apenas se cuenta con primeros intentos de ofrecer servicios de información orientados a la ciudadanía con una comunicación bidireccional ciudadanos-gobiernos.

²⁰ “El gran desafío ha sido que los países de la Región logren avanzar en la implementación de sus propias estrategias...los países deben priorizar y escoger al menos uno de los desafíos en términos de concretar compromisos específicos a través de planes de acción en materia de gobierno abierto... construir una agenda depende de cada país y contexto institucional particular, que define de manera concisa y coherente las fronteras y alcances que deben ser considerados al momento de emprender el desafío”. (Naser & Ramírez, 2014).

“Numerosas administraciones públicas y grupos ciudadanos se encuentran experimentando con políticas abiertas... permitiendo al público participar y colaborar con el gobierno mediante la realización de análisis, estudios y el desarrollo de aplicaciones innovadoras en base a dicha información... un factor clave en estos desarrollos son los datos públicos abiertos y accesibles, información que ya existía en poder de las instituciones públicas pero que se mantenía en bases de dato cerradas”. (García, 2014)

Otra motivación para el desarrollo de la idea de generar un emprendimiento digital es el querer realizar un aporte a la sociedad del conocimiento²¹ a partir del desarrollo de servicios de información innovadores orientados a sectores sociales donde se aproveche las nuevas tecnologías²² para hacer uso de información producida por las Administraciones públicas y por fuentes privadas, que sirva para la toma de decisiones informadas.

1.2 Descripción de la Idea de negocio

La idea de negocio que se plantea es la creación de una organización privada sin ánimo de lucro (ESAL o *nonprofit*) alineada a los propósitos de solidaridad, colaboración, consolidación de la paz, la equidad y la democracia en Colombia, en la cual se plantea la prestación de servicios de información de valor añadido, la colaboración en los procesos de producción de conocimiento basado en datos, la generación de estrategias, elementos visuales de información, contenido informativo y noticioso; lo anterior, con enfoque orientado a fomentar en ciudadanos y grupos de interés del sector de servicios de educación, el manejo de información, la sensibilización y apropiación de métodos para el análisis de datos que mejore en la sociedad la capacidad de visualizar resultados e interpretarlos y con ello la obtención de conocimiento para una toma de decisiones

²¹ Sociedad del conocimiento conformada por la comunidad educativa, veedores ciudadanos, agremiaciones e instituciones educativas y ciudadanos interesados en el sector educativo.

²² Nuevas tecnologías, haciendo referencia a sistemas de información y servicios tecnológicos como: Internet, correo electrónico, redes sociales, servicios en la nube, plataformas de datos abiertos, herramientas de: colaboración, analítica, *Data Mining*, *podcasts*, de diseño y producción de contenidos.

informadas que impulse en ellos la participación democrática en el ecosistema de Gobierno abierto.

Se propone servicios de información generados a partir del aprovechamiento y reutilización de datos abiertos gubernamentales del sector de servicios de educación; datos que se han abierto por las administraciones públicas en cumplimiento a compromisos globales, normativas y políticas nacionales que garantizan el acceso a la información, que son activos públicos habilitados por el estado, facilitados a través de la Web y otros medios digitales, para la generación de valor social y económico al servicio de la ciudadanía.

Los servicios de información y la colaboración en los procesos de gestión de conocimiento que se proyecta prestar a los grupos de valor en el sector de servicios de educación, se refieren principalmente a la promoción de la educación, la generación y difusión de contenido digital periodístico relacionado, desarrollo de estrategias de formación que consigan la mayor satisfacción y mejor experiencia de uso posible a los ciudadanos y grupos de interés que requieran comprender la información y participar como sociedad civil en dicho sector estratégico social.

Se plantea, como actividad económica principal apoyar la educación desde el desarrollo y difusión de contenido digital informativo de actualidad educativa con estilo de periodismo investigativo, y así generar noticias, artículos seriadados, reportajes, infografías, y boletines informativos generados y distribuidos por servicios de Internet con un enfoque de *Marketing* de contenidos²³; de igual forma, *podcasts* que puedan ser publicados no solamente por canales digitales de la organización sino por medios de comunicación digitales y programas de radio tradicional, donde se dé la oportunidad de

²³ El marketing de contenidos definido como “un enfoque estratégico del marketing centrado en la creación y distribución de contenido relevante, oportuno y coherente para atraer y retener a un mercado claramente identificado y, finalmente, generar acciones rentables de los clientes” según lo define el *Content Marketing Institute* citado en la enciclopedia Wikipedia.

participar a los actores interesados permitiéndoles clarificar las necesidades y soluciones a la educación de la población.

Dicha oferta de servicios abordará el contenido digital informativo y noticioso en temas de estrategia, gestión pública y privada del sector educativo donde en algunos casos pueda ser aplicable minería de datos descriptiva y predictiva proyectando realizar analítica sobre la calidad, la cobertura y la gestión de la educación especialmente desde la perspectiva regional, a partir del diagnóstico del desempeño y del impacto de iniciativas, planes, proyectos educativos y políticas sociales relacionadas con la transformación educativa de la población rural, urbana y de la población en proceso de reintegración.

Con el apoyo de herramientas de minería de datos (*data mining*) de la inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) y el aprovechamiento de los datos abiertos que se encuentren de varias fuentes (*Big Data*), se puede presentar interesantes contenidos informativos que permita a los ciudadanos y a la sociedad civil usar los datos y analizar la información con una exploración interactiva que representada en reportes gráficos, tableros de control (*dashboard*), y mapas, se pueda disponer de una búsqueda focalizada de información y se pueda entender e interpretar su contenido para una toma de decisiones más estratégica. Además, se proyecta la contribución de esas visualizaciones de contenido interactivo para que sean incorporadas en interfaces o aplicaciones que otros actores requieran desarrollar o implementar a través de tecnología Web y móvil.

Así mismo, se proyecta ofrecer la generación de contenido digital para alfabetización gráfica, junto con el servicio de formación que incorpore estrategias para fomentar en ciudadanos y grupos de interés la sensibilización y apropiación de métodos de presentación de información visual, análisis de datos, interpretación de reportes estadísticos y/o periodísticos, y uso de datos abiertos.

De otro lado, se prestará servicios de publicidad digital generando y publicando anuncios publicitarios en una situación de *marketing digital*; es decir, para comercialización de marca en el segmento de mercado objetivo al que se da alcance en el plan de negocios, o campañas de eventos del ámbito educativo a través de medios digitales.

Abrazando los servicios mencionados y en correspondencia con los propósitos del negocio ya señalados, se hace una propuesta de creación de una Fundación como organización solidaria de desarrollo sin ánimo de lucro donde se plantea generar programas, proyectos y actividades de interés público acordes con el plan nacional de desarrollo en Colombia, planes departamentales de desarrollo, y en general articulados a las políticas públicas de transformación de la educación, que promuevan mayores niveles de empoderamiento de la comunidad y generar alianzas entre diferentes actores de la sociedad para la innovación social.

Los proyectos enfocados a potencializar el avance en una democratización y calidad de la información; también, que permitan ayudar en la ruptura de barreras que dificultan el acceso, el aprovechamiento y la comprensión de esa información por parte de los ciudadanos y grupos de interés, que incluya el estudio permanente del sistema de educación en Colombia y la sensibilización en favor de una educación de calidad, de mayor cobertura para la población, y eficiencia en la gestión.

Por último, con esta idea de negocio se contribuye, a un mayor desarrollo de una sociedad del conocimiento, a la innovación y crecimiento económico digital, al mejoramiento de la toma de decisiones para productividad empresarial dentro del sector de servicios de educación, y a mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la generación de facilidades territoriales hacia un capital humano y capital social informado y participativo.

La propuesta es innovadora en razón a que en el contexto empresarial y social hay ausencia de un modelo de negocio explícito en el ámbito digital²⁴ que desarrolle los servicios con el enfoque que se propone para una organización solidaria que hace parte de los medios nativos digitales; en consecuencia, conlleva también los siguientes propósitos dentro del subsector de emprendimiento:

- Fomentar la aplicación de un modelo de emprendimiento social de práctica aceptada que pueda ser explorado y replicado por las partes interesadas en el crecimiento económico digital
- Presentar el diseño de un modelo de negocio innovador que sirva de referencia (consulta) dentro del ecosistema de Gobierno Abierto
- Estimular la creación de nuevas entidades capaces de generar servicios de información de valor agregado en un enfoque específico y de suministrar contenidos con soluciones digitales a partir del aprovechamiento y transformación de datos abiertos.

1.3 Justificación y antecedentes

La constitución de Colombia promueve y protege el desarrollo empresarial especialmente por el ejercicio de la función social, “la empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones, el estado fortalecerá las

²⁴ Según Roberto de la Vega, en una investigación de Doctorado realizada en 2014 encontró que, en Colombia las empresas medianas, en su mayoría, “están enfocadas en procesos para optimizar costo y tiempos de producción, pero pocas enfocadas en innovación que dé más valor agregado, como las que se dirigen a productos o modelos de negocio” (Revista Dinero, 2017); varias empresas en el país apenas muestran la ruta y se pueden convertir en ejemplos a seguir. Desde Colciencias se trabajan pactos por la innovación empresarial a nivel regional en donde se involucran varios actores; aunque, todavía son incipientes las acciones a seguir en innovación local, ya que se han firmado pactos regionales en el centro oriente, pero todavía no se ha incluido a Boyacá ni a Cundinamarca. En cuanto a madurez de las organizaciones innovadoras firmantes, sin contar a las de Bogotá D.C., en mayor porcentaje son emergentes, donde por ejemplo: Norte de Santander el 76% son pequeñas, el 21% medianas, el 4% grandes; en Santander el 62% son pequeñas, 28% medianas, y 10% grandes, en comparación con Bogotá que el 45% son pequeñas, 39% medianas y 16% grandes. (Colciencias, 2018).

organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial” (artículo 333, inciso 3) citado por (Serna & Rodríguez, 2015).

Dentro de la función social, esta actividad emprendedora crea un nuevo modelo para provisión de servicios sobre las necesidades sociales de información y generación de conocimiento orientada a alcanzar dos objetivos de desarrollo sostenible (ODS): la educación de calidad, y disminución de desigualdades, establecidos en la agenda universal para transformar el mundo, tenido en cuenta como un instrumento fundamental para lograr la igualdad de oportunidades, y como un medio para lograr los demás ODS, otros dieciséis, que permiten el cierre de brechas sociales; así mismo, para alcanzar la promoción del derecho a la educación (como derecho humano), y el acceso del público a la información para reforzar la paz y la comprensión (como principio fundamental). Con este emprendimiento social se apuesta por generar conocimiento y responsabilidad social dando un enfoque a un sector económico estratégico de la sociedad: el de educación, involucrando actores públicos, privados y de la sociedad en general; un sector que requiere de toma de decisiones estratégicas informadas por parte de los diferentes actores de la sociedad.

Dada la carrera contra el tiempo del siglo XXI por el ritmo de cambio y “la toma de decisiones rápidas, en su mayoría sin el beneficio de contar con la información adecuada y un análisis cuidadoso” (Whetten & Cameron, 2011), la dificultad de descubrir información valiosa e integrada, relacionada por ejemplo con la implementación de la política pública educativa, con una pérdida de oportunidad de descubrir estrategias inteligentes, y el afán de crear ventaja competitiva o de generar resultados a pesar de la ambigüedad que se tenga frente a la sobrecarga de información, lo que se ha convertido en una tendencia, tiene efectos donde los actores no logran los beneficios esperados, con decisiones sin la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos, generándose relaciones desiguales de poder y autoridad que conducen a una deficiencia en la prestación del servicio, baja productividad y desempeño del sector, y en consecuencia para este caso la afectación de la calidad y cobertura educativa.

Por tal razón, es tiempo de tomar acciones y generar iniciativas de inteligencia de negocios (*business Intelligence*) que conduzcan a promover la toma de decisiones más acertadas por los estrategas, e iniciativas de preparación de capacidades orientadas a favorecer la participación de las comunidades y grupos de interés en la comprensión y aplicabilidad de la información que afecta su región.

La comprensibilidad de los patrones, así como la capacidad para podar los resultados de la minería, es una cuestión crucial. En muchas aplicaciones es importante hacer que la información descubierta sea más comprensible por los humanos (por ejemplo, usando representaciones gráficas y visualización de datos o generando lenguaje natural). No debemos olvidar que, generalmente, el usuario final no es un experto en aprendizaje automático ni en estadística. Los avances que faciliten la integración en los entornos de decisión, (...) serán cruciales en facilitar este uso del conocimiento extraído y alcanzar buenos resultados. (Hernández O., Ramírez Q., & Ferri R., 2007).

Conocedores de los volúmenes de información con los que se cuenta en cada uno de los demás sectores sociales, no es pertinente abarcar todos ellos en un plan de negocios, dado que no se tendría la suficiente verticalidad que se requiere para abordar las necesidades de información y el análisis de problemáticas del sector.

Una de las direcciones prometedoras en investigación y desarrollo en la minería de datos es la construcción de sistemas capaces de proporcionar soluciones específicas para cada tipo de negocio (distribución, medicina, marketing...), lo que se denomina sistemas que proporcionan una solución vertical. Estas soluciones integran la lógica de un negocio de dominio específico con el sistema de minería de datos. (Hernández O., Ramírez Q., & Ferri R., 2007).

Es decir, especialmente diseñados para ser aplicados a un determinado dominio como el del sector de servicios de educación.

En el documento de prospectiva de Colombia denominado Visión Colombia II Centenario 2019 del (DNP, 2005) se estableció que un estado eficiente sería un papel crucial para que Colombia consiga en 2019 estándares adecuados de generación, difusión y uso de información por parte de sus ciudadanos, en el desarrollo de un objetivo

que define “un estado al servicio de los ciudadanos”. También se estableció en ese documento que:

Las decisiones para crear, ampliar, suspender o modificar programas y asignaciones presupuestales deben tomarse con suficiente información; esta debe ser de calidad, no sólo para poder evaluar la efectividad de gasto, sino sobre todo para eliminar las grandes brechas y asimetrías de información que existen sobre la opinión pública, el gobierno y los grupos de interés organizados. (DNP, 2005).

En contextos como el anterior, donde se requiere eliminar las brechas de información es beneficioso el desarrollo de la democratización de la información a través de medios digitales que puedan generar mayor interactividad de los ciudadanos en asuntos que requieren de su participación, situación a la que se refiere:

Existe una mayor democratización de la información en los portales digitales que en los medios de información tradicionales, ya que los niveles de interactividad y participación son mayores... el individuo dispone de no seguir un recorrido predeterminado por el medio sobre la información, sino que puede crear su propio recorrido personal según sus propios intereses y motivaciones. (Doccetti, 2010).

Así mismo, el documento del (DNP, 2005) estableció que la economía deberá estar fundamentada en la producción, difusión, y uso del conocimiento para el pleno aprovechamiento de los recursos humanos y naturales del país y que su crecimiento se sustentará con base en el descubrimiento, innovación y diferenciación de bienes y servicios, para lo cual es imprescindible no solo la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de la calidad de la educación, sino un incremento muy grande de la inversión en ciencia y tecnología.

Entonces, todas las organizaciones y actores de la sociedad deben gestionar el conocimiento diseñando y construyendo un Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC) en torno al usuario orientado al cambio positivo, lo cual no solamente es tarea de las instituciones de educación superior.

El sentido de pertenecer a una comunidad de usuarios con intereses comunes y deberes de reciprocidad, contribuye al desarrollo y al enaltecimiento de una cultura organizativa de compartición del conocimiento... Dado que el conocimiento es inherentemente humano, la gestión del conocimiento se deriva fuertemente de las teorías relacionadas con la cultura organizativa... la implantación de un sistema de gestión del conocimiento requiere un cambio de cultura que estimule la compartición del conocimiento. (Hernández, 2016).

Para que el ciudadano, la empresa privada y las organizaciones de la sociedad civil conozcan y puedan participar en el avance del sector de servicios de educación y los actores de la comunidad educativa puedan descubrir nuevas estrategias que aporten a su desarrollo, se esperaría tener un sin número de necesidades de información resueltas y con ello tener bases para proponer y resolver problemáticas del sector. Peticiones de información, que en buenas prácticas, se pudiera resolver con dedicación de los funcionarios públicos que las atienden, quedando evidenciadas en los registros de las Administraciones públicas.

En contraposición, hay un alto porcentaje de peticiones de información que se registran, por parte de los actores del ecosistema educativo, y es el caso del departamento de Boyacá, donde las solicitudes de los docentes y directivos de las instituciones educativas están más orientadas a la necesidad de certificados correspondientes a su quehacer laboral o historia laboral personal ²⁵, dejando de lado la prioridad de interactuar con requerimientos de información que sirva para desarrollar actividades que permitan generar mejores estrategias para el sector, que beneficien a la sociedad en calidad y cobertura educativa. Lo anterior, deja ver que no se hace presente la cultura organizativa de compartición del conocimiento. Esto es un indicio de que la sociedad del conocimiento no está desarrollada y orientada hacia el cambio positivo en el ecosistema educativo en Boyacá, lo que es posible que ocurra en las demás regiones de Colombia.

²⁵ Información validada en el SAC (Sistema de Atención al Ciudadano) de la Secretaría de Educación del Departamento de Boyacá y en el Archivo General del Departamento

Ahora bien, como uno de los procesos sustanciales en la gestión de información del estado está la planeación estadística territorial, enmarcada en lineamientos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que se desarrolla por las Administraciones públicas en las regiones a partir del análisis de la oferta y demanda de información estadística de los sectores estratégicos sociales; sin embargo, al desarrollar la planeación estadística en los territorios, esta se centra en la consolidación y disponibilidad de la producción estadística, haciendo poco énfasis en el análisis y difusión que se puede hacer de las estadísticas y la validación de la calidad de los datos por parte de los ciudadanos y grupo se interés.

Unos datos de buena calidad son la columna vertebral de un sistema de información robusto. Para que los datos sean un apoyo efectivo para el diseño de políticas, estos deben ser consistentes, estar completos, ser confiables, oportunos y precisos. Los países constantemente se esfuerzan por mejorar la calidad de sus datos sobre educación mejorando los indicadores, recopilando la información de manera más sistemática y fortaleciendo el aseguramiento de la calidad. OCDE (2013) citado por (OCDE & MEN, 2016) .

En Colombia, el sistema de información tiene algunos problemas de calidad de los datos, y de estos problemas, los más importantes son la poca capacidad de recopilación y uso de datos, en especial a nivel local, y la falta de un organismo nacional independiente y desarrollado que se encargue del aseguramiento de la calidad. La diversidad de capacidades de las regiones para hacer evaluaciones estadísticas produce grandes diferencias en términos de calidad y puntualidad de los datos recopilados por las Entidades territoriales certificadas y presentados al MEN... En todos los niveles, a menudo falta información desagregada, aun cuando esta es esencial para diseñar respuestas efectivas en las políticas en un país con un alto grado de desigualdad y diversidad local... Además de la capacidad insuficiente para recopilar datos, también parece que hace falta comprender el valor de los mismos en el diseño de políticas y sobre cómo se puede usar la información para encaminar el mejoramiento... Se resalta la importancia de garantizar que los esfuerzos por desarrollar capacidades estadísticas sean combinados con medidas para explicar el porqué de los procesos de seguimiento y presentación de informes y ayudarles a las partes interesadas clave, en particular a las secretarías de educación y a los rectores, a comprender los resultados... El ICFES podría tener la responsabilidad de

establecer los protocolos de datos y de presentación de informes, y ayudar a desarrollar las capacidades de los distintos proveedores de datos. (OCDE & MEN, 2016).

Colombia podría considerar fortalecer y ampliar el papel del ICFES para supervisar el seguimiento y la evaluación en todos los niveles educativos, incluyendo las instituciones administradas por el SENA y el ICBF, como medio tanto para mejorar la integración como la calidad de los datos. (García Jaramillo et al., 2014; OCDE/BIRF/Banco Mundial, 2013) citado por (OCDE & MEN, 2016).

Es perentorio mejorar la calidad de las estadísticas hacia una nueva generación y centrarlas en planes y políticas para alcanzar las metas globales, nacionales y locales; además, dar la posibilidad de utilizar fuentes oficiales de datos de educación de buena calidad que sean comparables internacionalmente. De este proceso de planeación, se puede aprovechar su transformación coyuntural realizada por las Administraciones públicas, para tenerlo en cuenta como modelo que permita madurar la calidad de datos y los niveles de conocimiento que se puede extraer de ellos, pero con una mejor práctica que puede ser ejemplar desde la sociedad civil.

Otro proceso importante es la gestión de información geográfica que lleva mayor trayectoria en las regiones que se establece bajo los lineamientos de la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales (ICDE) y el DNP, allí se puede decir en el caso del Departamento de Boyacá que se cuenta con un proceso adelantado donde se ha estado implementado plataformas bajo el principio de interoperabilidad para consolidar y consultar información georreferenciada de ordenamiento territorial. También es importante el proceso de gestión de información de proyectos de inversión en educación bajo los lineamientos del DNP donde se cuenta hoy en día con una plataforma nacional en línea para el cargue y consulta de los proyectos de carácter público, así como otras plataformas o sistemas que registran iniciativas (programas / estrategias) y proyectos de inversión social de carácter privado. De estos procesos y sistemas, se puede aprovechar la información georreferenciada y la de proyectos, relativa al sector de educación que pueda aportar a una base de conocimientos en la materia.

De otro lado, y complementario a la incorporación de los procesos de gestión de información y gestión de conocimiento, se buscan marcos de trabajo, lineamientos y principios que permitan involucrar a los actores de un gobierno abierto (*Open Government*), entre ellos las políticas de participación, colaboración y transparencia que hacen parte del enfoque de esta idea de negocio. Es trascendental tener en cuenta que las emergentes políticas y estrategias de gobierno abierto se han venido instalando y consolidando en los diferentes países del mundo como espacios para:

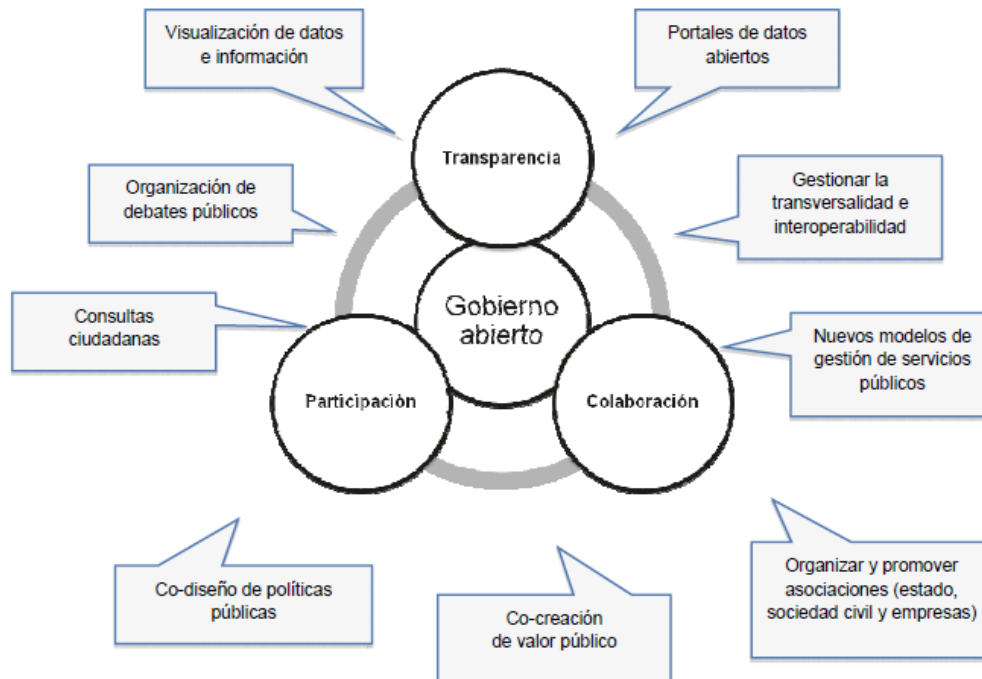
Mejorar los niveles de transparencia y acceso a la información mediante la apertura de datos públicos y la reutilización de la información del sector público para promover la innovación y el desarrollo económico, facilitar la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas e incidir en la toma de decisiones, favorecer la generación de espacios de colaboración e innovación entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, para co-diseñar, co-crear, y co-producir valor público, económico, social y cívico. (Naser & Ramírez, 2014).

Estas políticas, también como principios de gobierno abierto se adoptan en los países y regiones como estrategia para lograr objetivos de relacionamiento con los diferentes actores y así generar valor público.

El valor público en general focaliza su atención en el interés colectivo de diversos involucrados (*stakeholders*) que a su vez les permite capturar valor en las distintas dimensiones: financiera, social, estratégica, etc. El valor público se producirá necesariamente como consecuencia de la compleja relación entre las administraciones públicas y los múltiples *stakeholders* (Naser & Ramírez, 2014). Así mismo, la organización sin ánimo de lucro hace parte de aquellos involucrados y puede generar valor público importante.

La figura 3 del ecosistema de desarrollo de gobierno abierto permite visualizar los elementos que engloban el *Open Government*, enmarcados en los principios de transparencia, colaboración y participación ya mencionados:

Figura 3. Ecosistema de desarrollo de Gobierno Abierto



Fuente: Tomado de (Naser & Ramírez, 2014)

La idea de negocio se plantea como una “innovación social”²⁶ e “innovación basada en datos”²⁷, que a su vez tiene inmerso unos componentes importantes de colaboración, co-creación y reutilización de datos abiertos que requiere el estado colombiano para posibilitar la participación de los ciudadanos y partes interesadas en la consecución de un gobierno más abierto y transparente. Para ello, se proyecta consumir los servicios de datos abiertos y de intercambio de información, estos últimos ofrecidos por operadores

²⁶ La Innovación social se entiende como “la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social” (Parra & Porta, 2014).

²⁷ La innovación basada en datos hace referencia al “aprovechamiento de los datos mediante la aplicación de técnicas de analítica para mejorar o crear nuevos bienes, servicios o procesos, que aporten a la diversificación y sofisticación de la economía y a la generación de valor social, como una nueva fuente de crecimiento” OCDE (2015) citado por (CONPES, 2018).

de servicios de interoperabilidad²⁸ a través de las plataformas del Gobierno nacional y bajo el marco de interoperabilidad²⁹.

Los datos abiertos son transversales a los tres componentes de gobierno abierto (transparencia, participación, colaboración) y pueden ser reutilizados o aprovechados sin restricciones de crecimiento económico de cualquiera de los actores del ecosistema de gobierno abierto, con la perspectiva de construir soluciones para mejorar la calidad de vida de la población y ser vigilantes de las actuaciones de la administración pública en la prestación de los servicios públicos. En consecuencia se pueden implementar variadas iniciativas dando uso a estos datos.

Las iniciativas de datos abiertos que se están implementando en el mundo, ponen de manifiesto que la apertura de datos no sólo facilita la distribución de servicios a los ciudadanos, sino también el control que éstos pueden ejercer sobre su calidad. Se está demostrando que el desarrollo económico puede venir dado por el retorno producido de la creación y venta de nuevas aplicaciones o servicios, o también por el ahorro que puede suponer producir servicios innovadores reutilizando, con un mínimo costo, información que proviene del sector público. (Naser & Ramírez, 2014).

En Colombia el uso de los datos abiertos (*open data*)³⁰ está regulado por la ley 1712 de 2014 o ley de transparencia y derecho de acceso a la información pública nacional, y por la política nacional CONPES 3920 de 2018 de explotación de datos (*Big Data*). Datos abiertos que se relacionan con el derecho de acceso a la información, y que en el modelo de negocio serán aprovechados no solo para difundir noticias basadas en ese derecho

²⁸ Operadores de servicios quienes “exponen los servicios de conformidad con las reglas y políticas predeterminadas en el marco de interoperabilidad” (MinTIC, 2017-1).

²⁹ Marco de interoperabilidad es “el conjunto de principios, políticas y recomendaciones que busca facilitar y optimizar la colaboración entre organizaciones privadas y entidades del estado para intercambiar información y conocimiento, en el marco de los procesos de negocio, con el propósito de facilitar la entrega de servicios a ciudadanos, empresas y otras entidades para intercambiar información”. (MinTIC, 2017-1).

³⁰ Datos abiertos definidos como “aquellos datos primarios o sin procesar, que se encuentran en formatos estándar e interoperables que facilitan su acceso y reutilización, los cuales están bajo la custodia de las entidades públicas o privadas que cumplen con funciones públicas y que son puestos a disposición de cualquier ciudadano, de forma libre y sin restricciones, con el fin de que terceros puedan reutilizarlos y crear servicios derivados de los mismos”. (Gobierno de Colombia, 2014).

sino para ayudar a construir conocimiento basado en datos a través de periodismo investigativo.

El *right to know* el derecho de acceso a la información está en la base del espíritu y la práctica de un gobierno abierto... está protegido a través de las garantías de libertad de expresión que se encuentran en los principales tratados internacionales de derechos humanos... Un principio fundamental de derecho a la información es la máxima divulgación o publicidad. La información solo debe ser ocultada al público cuando sea absolutamente necesario para prevenir daño a un interés legítimo y donde no existe un interés público superior al de conocer la información. (Naser & Ramírez, 2014).

En referencia a la explotación de los datos, hoy por hoy se puede aprovechar los datos de diferentes fuentes independientemente de su estructura y de su volumen haciendo uso de Tecnologías de Información que facilitan de manera óptima su acceso, almacenamiento y procesamiento. (CONPES, 2018). Para mayor ilustración se puede observar en la figura 4 el ciclo de vida de la explotación de datos, que inicia con la identificación de los datos, pasa por la adquisición y filtrado, extracción y limpieza, siguiendo con la representación, el análisis y finalizando con la visualización y compartición.

Figura 4. Ciclo de vida de la explotación de datos



Fuente: Tomado de (CONPES, 2018) con cita de Arcitura (2014)

Haciendo nuevamente énfasis en los principios de colaboración y participación los cuales hacen parte del ecosistema de gobierno abierto, que conllevan nuevos modelos de gestión de servicios públicos involucrando a las partes interesadas de la sociedad civil; estos principios han sido adoptados en Colombia como uno de los propósitos de Gobierno Digital y están relacionados con empoderar a los ciudadanos para que tengan injerencia en asuntos del estado, principios que a su vez son un compromiso dentro de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) y han sido incluidos en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Colombia hace parte de la AGA desde el año 2011 donde uno de los principales retos a que se ha comprometido es: "Como integrantes de la Alianza para el Gobierno Abierto (...) Nos comprometemos a proporcionar activamente información de alto valor, incluidos los datos primarios, de manera oportuna, en formatos que el público pueda encontrar, comprender y utilizar fácilmente, y en formatos que faciliten su reutilización." Citado por (MinTIC, 2017-2)

La colaboración entre el estado, los ciudadanos y las organizaciones públicas y privadas se enfoca en construir un gobierno más eficiente y fomentar un ecosistema dinámico donde participen diferentes agentes quienes aprovechen datos del sector público para generar productos y servicios de alto valor añadido contribuyendo a desarrollar una sociedad del conocimiento, como es el caso de los intermediarios de información que reutilizan esos datos, y de la organización que se propone.

Una entidad intermediaria de información o "infomediaria", como agente de aprovechamiento de datos abiertos gubernamentales, además de favorecer la generación de riqueza económica y generación de empleo, es generadora de innovación agregando valor social a esos datos, que por su capacidad de análisis y procesamiento puede construir sobre ellos soluciones y contenidos digitales para entregar nuevos servicios y conocimiento a los ciudadanos, analistas de mercado y partes interesadas, de acuerdo al enfoque sectorial que tenga trazado para la transformación de datos.

Abrir una puerta a la innovación y al conocimiento, así como ofrecer nuevas oportunidades de negocio aprovecha la gran riqueza de información que se encuentra en manos de la administración pública. Las distintas reparticiones públicas poseen gran cantidad de fuentes de información que utilizadas de manera creativa y combinándolas adecuadamente con otras fuentes permiten crear aplicaciones de valor añadido... Se está demostrando que el desarrollo económico puede venir dado por el retorno producido de la creación y venta de nuevas aplicaciones o servicios, o también por el ahorro que puede suponer producir servicios innovadores reutilizando, con un mínimo costo, información que proviene del sector público. (Naser & Ramírez, 2014).

Razón por la cual, esta propuesta y plan de negocios proyecta generar innovación, generar nuevos servicios de información digitales y contenido informativo y noticioso que irradian conocimiento a partir de los datos abiertos gubernamentales, aprovechando la oportunidad de incorporarse como parte de la sociedad civil en el ecosistema de Gobierno Abierto asumiendo el reto de colaboración, retos ilustrados en la figura 5.

Figura 5. Retos del Gobierno Abierto en Colombia



Fuente: Tomado de (Mejía, 2016)

La Alianza para el Gobierno Abierto, y el Gobierno nacional colombiano, entre otros gobiernos, están alineados y comprometidos para asumir diferentes ejes estratégicos, entre ellos el mejoramiento del servicio público de educación. Complementariamente, la sociedad civil y otros involucrados en el ecosistema de gobierno abierto conocen los problemas del sector educativo, por lo que estos grupos de interés pueden actuar y colaborar en el mejoramiento e innovación de la prestación de este servicio público dirigido al ciudadano.

En el evento *Web Congress* organizado por Foros La República donde se muestran las tendencias de las nuevas tecnologías en Internet y *marketing digital*, en una conferencia realizada por quien fue Viceministra TI de Colombia, María Isabel Mejía denominada “El Gobierno Digital y las tendencias mundiales” se destacó cuatro tendencias: Gobierno abierto, *Big Data*, Internet de las cosas y Seguridad Digital; se ha indicado que frente a estas tendencias se adelantarán los grandes proyectos de investigación, desarrollo e innovación en el país. (Mejía, 2016).

Frente a las tendencias mencionadas: Gobierno Abierto y *Big Data*, Colombia además de contar con lineamientos y regulaciones en la materia³¹, cuenta con un proyecto nacional de datos abiertos que busca contribuir a la construcción del Gobierno Abierto en el país, donde se plantea los siguientes objetivos (MinTIC, 2017-3):

- Promover la oferta, el uso y el aprovechamiento de los datos abiertos en sectores estratégicos para la innovación en la generación de soluciones a problemas públicos y sociales en los sectores de: educación, salud, seguridad ciudadana, movilidad, ordenamiento territorial y cadena productiva del agro.
- Fomentar el emprendimiento digital en el país a partir de datos abiertos, orientado a la solución de problemáticas de interés público priorizando el desarrollo de productos y servicios que involucren el uso de datos abiertos y

³¹ Conpes 3920 de 2018 “política nacional de explotación de datos (Big Data)”, y Decreto 1008 de 2018 “Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”.

Plan de negocios organización privada *nonprofit*: servicios digitales de información para la colaboración en el desarrollo social del conocimiento y la democracia

potencien sus modelos de negocio a través del valor público que generan las TIC

- Fortalecer el ecosistema de datos abiertos involucrando actores estratégicos de diferentes sectores tales como: Academia, periodistas, ONGs, industria y sociedad civil
- Activar la colaboración ciudadana
- Desarrollar estrategias de difusión y promoción de la iniciativa con el fin de que la ciudadanía tenga una mayor comprensión de los datos abiertos y sus beneficios de uso y aprovechamiento
- Incentivar los ejercicios y herramientas de visualización de datos, para con ello acelerar el consumo y entendimiento de los datos.
- Enfocar las agendas globales de apertura de datos a las agendas de desarrollo económico y social de carácter global (calentamiento global, resiliencia, superación de la pobreza, *Open Data for Development*).
- Ser referente de autoridad, actualidad y buenas prácticas de datos abiertos en la región.

Así mismo, el Ministerio de Educación Nacional ha planteado cuatro metas para llevar a cabo el proyecto de datos abiertos en el sector educativo colombiano (MinTIC & Banco Mundial, 2015):

- Cobertura. Conseguir un adecuado encaje entre la oferta y la demanda educativa, mediante la adaptación de la capacidad instalada a las necesidades locales.
- Calidad. Implantación de sistemas de medición de indicadores pedagógicos, junto con acciones de mejora continua
- Gestión. Aumentar la eficiencia del plan de desarrollo educativo y de la satisfacción de la comunidad educativa
- Equidad. Atender a la población vulnerable para que alcance la igualdad de oportunidades durante el periodo educativo

Para el fomento de la apertura y utilización de datos, el Ministerio de Educación Nacional también ha elaborado un plan de comunicación con los siguientes objetivos, entre otros (MinTIC & Banco Mundial, 2015):

- Propiciar la reutilización de datos abiertos

- Aumentar la capacidad interna de gestión y toma de decisiones en tiempo real y con mayor eficacia
- Favorecer la comunicación interna y el intercambio de información entre diferentes agentes
- Generar credibilidad, confianza y transparencia entre la ciudadanía
- Generar visibilidad del Ministerio de Educación Nacional
- Reducir distancias ente Ministerio de Educación Nacional y ciudadanía
- Mejorar el proceso de comunicación y de atención a la ciudadanía
- Ofrecer información de interés para la ciudadanía, favoreciendo el conocimiento y el uso de los productos y servicios públicos
- Fomentar la participación ciudadana

Para colaborar en el mejoramiento de la capacidad de toma de decisiones y satisfacer la necesidad de analizar los datos que proceden de fuentes diversas y que pertenecen a diferentes dominios, se hace necesario trabajar en proyectos de minería de datos (*data mining*)³²; entendiéndose que:

La tarea fundamental de la minería de datos es encontrar modelos inteligibles a partir de los datos... dos son los retos de la minería de datos: por un lado, trabajar con grandes volúmenes de datos, procedentes mayoritariamente de sistemas de información, y por otro usar técnicas adecuadas para analizar los mismos y extraer conocimiento novedoso y útil... es importante hacer que la información descubierta sea más comprensible por los humanos (por ejemplo, usando representaciones gráficas, convirtiendo los patrones a lenguaje natural o utilizando técnicas de visualización de los datos). (Hernández O., Ramírez Q., & Ferri R., 2007).

De otro lado, en referencia al periodismo como función directa y la publicidad como función indirecta que se quiere desarrollar en el plan de negocios, donde se propone tomar acciones para dar a conocer, a los grupos de interés del sector educación y a la sociedad civil, la información que se investiga y procesa, se hace necesario conocer el contexto de estas áreas:

³² La minería de datos es “el proceso de extraer conocimiento útil y comprensible, previamente desconocido, desde grandes cantidades de datos almacenados en distintos formatos”. (Hernández O., Ramírez Q., & Ferri R., 2007)

El periodismo nació como un servicio donde alguien que tenía una información que consideraba interesante sintió el impulso de comunicarla de manera sistemática ... se puede afirmar que la historia del periodismo obliga, desde su inicio, a dos lecturas paralelas: la del desarrollo tecnológico como parte sustancial del desarrollo de la industria de medios que constituye una institución central de las sociedades modernas, y como un protagonista fundamental en el desarrollo de las sociedades democráticas y de las libertades públicas, de la lucha por lograr la máxima independencia, tanto de poderes políticos como de los espirituales o ideológicos. (Santibañez & Vergara, 2008).

La publicidad constituye uno de los recursos básicos para dirigir la demanda de productos y servicios en las economías de mercado. A través de la publicidad, numerosas técnicas de creación y persuasión – como la música, la literatura, la fotografía, el cine, la televisión, etc., se aplican con la finalidad de estimular la demanda, reformulando activamente en este proceso los valores del sistema social (...) la publicidad se ha convertido en una de las principales expresiones de la actual cultura de masas, y por lo tanto en una institución indispensable para su desarrollo. La publicidad puede ser considerada en gran medida como la creadora de la cultura de masas en términos que conoce actualmente y la que en buena parte define sus valores. Qualter T. (1994) citado por (Santibañez & Vergara, 2008).

Como expresión de la cultura de masas, estas áreas pueden contribuir al fortalecimiento de la cooperación internacional en interés de la paz y del bienestar de la humanidad. En consecuencia, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su “Declaración sobre los Principios Fundamentales relativos a la Contribución de los Medios de Comunicación de Masas al Fortalecimiento de la Paz y la Comprensión Internacional, a la Promoción de los Derechos Humanos y a la Lucha contra el Racismo, el Apartheid y la Incitación a la Guerra” hace las siguientes proclamaciones relativas a los principios fundamentales de los que trata este plan de negocios (UNESCO, 1978):

Artículo primero. El fortalecimiento de la paz y de la comprensión internacional, la promoción de los derechos humanos, la lucha contra el racismo, el apartheid y la incitación a la guerra exigen una circulación libre y una difusión más amplia y equilibrada de la información. Para este fin, los

órganos de información deben aportar una contribución primordial, contribución que será más eficaz si la información refleja los diferentes aspectos del asunto examinado.

Artículo II. 1). El ejercicio de la libertad de opinión, de la libertad de expresión y de la libertad de información, reconocido como parte integrante de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, constituye un factor esencial del fortalecimiento de la paz y de la comprensión internacional. 2). El acceso del público a la información debe garantizarse mediante la diversidad de las fuentes y de los medios de información de que disponga, permitiendo así a cada persona verificar la exactitud de los hechos y fundar objetivamente su opinión sobre los acontecimientos. Para ese fin, los periodistas deben tener la libertad de informar y las mayores facilidades posibles de acceso a la información. Igualmente, los medios de comunicación deben responder a las preocupaciones de los pueblos y de los individuos, favoreciendo así la participación del público en la elaboración de la información. 3). Con miras al fortalecimiento de la paz y de la comprensión internacional, de la promoción de los derechos humanos y de la lucha contra el racismo, el apartheid y la incitación a la guerra, los órganos de información, en todo el mundo, dada la función que les corresponde, contribuyen a promover los derechos humanos, en particular haciendo oír la voz de los pueblos oprimidos que luchan contra el colonialismo, el neocolonialismo, la ocupación extranjera y todas las formas de discriminación racial y de opresión y que no pueden expresarse en su propio territorio. 4). Para que los medios de comunicación puedan fomentar en sus actividades los principios de la presente Declaración, es indispensable que los periodistas y otros agentes de los órganos de comunicación, en su propio país o en el extranjero, disfruten de un estatuto que les garantice las mejores condiciones para ejercer su profesión”.

Artículo IV. Los medios de comunicación de masas tienen una participación esencial en la educación de los jóvenes dentro de un espíritu de paz, de justicia, de libertad, de respeto mutuo y de comprensión, a fin de fomentar los derechos humanos, la igualdad de derechos entre todos los seres humanos y naciones y el progreso económico y social. Igualmente desempeñan un papel importante para dar a conocer las opiniones y las aspiraciones de la nueva generación.

Artículo V. Para que se respete la libertad de opinión, de expresión y de información, y para que la información refleje todos los puntos de vista, es

importante que se publiquen los puntos de vista presentados por aquellos que consideren que la información publicada o difundida sobre ellos ha perjudicado gravemente la acción que realizan con miras a fortalecer la paz y la comprensión internacional, la promoción de los derechos humanos, o a luchar contra el racismo, el apartheid y la incitación a la guerra.

Artículo VI. Al difundir más ampliamente toda la información relativa a los objetivos y a los principios universalmente aceptados, que constituyen la base de las resoluciones aprobadas por los diferentes órganos de las Naciones Unidas, los medios de comunicación de masas contribuyen eficazmente a reforzar la paz y la comprensión internacional, a la promoción de los derechos humanos, y al establecimiento de un nuevo orden económico internacional más justo y equitativo.

Artículo IX. En el espíritu de la presente Declaración, incumbe a la comunidad internacional contribuir a establecer las condiciones necesarias para una circulación libre de la información y para su difusión más amplia y más equilibrada, así como las condiciones necesarias para la protección, en el ejercicio de sus funciones, de los periodistas y demás agentes de los medios de comunicación. La UNESCO está bien situada para aportar una valiosa contribución en esa esfera.

Complementariamente, la UNESCO en la declaración universal de los derechos humanos establece, en el artículo 26, que:

Toda persona tiene derecho a la educación... la educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales; fortalecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. (UNESCO, 1948).

Además, sobre estos temas coyunturales en Colombia: la consolidación de la paz, gobierno abierto y gobierno digital, que se han vuelto políticas y estrategias, y en adición los ODS, es pertinente diseñar un modelo de negocio que sirva de referencia (consulta) y esté orientado a los emprendedores sociales que quieran explorar el negocio, animarse

a participar en las estrategias y propósitos nacionales y con ello puedan abrir una puerta a la innovación y al crecimiento económico digital del país.

En síntesis, es pertinente esta propuesta y plan de negocios que se proyecta para prestar servicios de información a los grupos de valor en el sector de servicios de educación para la promoción del derecho a la educación (como derecho humano), el acceso del público a la información para reforzar la paz y la comprensión (como principio fundamental), y fomentar la sensibilización y apropiación de métodos de presentación de información visual, uso de datos abiertos y análisis de datos para una toma de decisiones más informada, donde se proyecta: la generación de nuevos servicios de información para el consumo, entendimiento y aplicabilidad de los datos abiertos gubernamentales, y la colaboración sobre los procesos de producción de conocimiento basado en datos, soportados en la generación de elementos visuales de información, y contenido digital informativo y noticioso de actualidad educativa.

1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

El planteamiento de los objetivos se hace de manera general y específica proyectando para su medición unos indicadores de resultado. A continuación, se define los objetivos con las siguientes condiciones: dos objetivos a largo plazo que serán medibles para lograr metas en 6 años, cinco objetivos de mediano plazo para lograr metas en 4 años y cinco objetivos de corto plazo para lograr metas en 2 años. Enseguida, se establecen indicadores de resultado para la misión y objetivos de mediano plazo del negocio con los que se podrá observar la evolución y controlar el éxito del plan de negocios.

1.4.1 Los objetivos empresariales a largo plazo (6 años):

Generar valor público a la ciudadanía y sociedad civil con la democratización de la información de la región del Centro-oriente colombiano a través de servicios de información para la promoción del acceso de los ciudadanos a la educación y a la libertad

de información (como derechos humanos), para consolidación de la paz y la comprensión entre los pueblos (como principio fundamental), con la generación de contenido digital informativo y colaboración en procesos de producción de conocimiento en la sociedad; es un compromiso cívico que contribuye a impulsar la democracia participativa y las decisiones informadas sobre aspectos desarrollados por el estado relativos al sector de educación en Colombia que favorezcan su calidad y cobertura.

Crear un Centro de Innovación y Productividad (CIP) derivado de la Fundación, con actividades en I+D+i con el propósito de contribuir al mejoramiento de la competitividad y la productividad en materia de educación a nivel regional donde se realicen estudios especializados que sean publicables y la generación de políticas públicas en educación de mayor impacto a la sociedad.

1.4.2 Objetivos empresariales a mediano plazo (4 años):

Implementar **un** modelo de gestión de servicios de información bajo un esquema de *Open Government*, en el departamento de Boyacá buscando alianzas estratégicas entre diferentes actores de la sociedad para la innovación social y descubrimiento de conocimiento basado en datos, enfocados a la producción de información de calidad del sector educación.

Crear **dos** programas sociales, uno orientado a fortalecer las capacidades de participación de veedores ciudadanos interesados en educación y el otro a promover una escuela de formación de la sociedad civil en explotación de datos; cada programa definido con **un** proyecto y actividades de interés público que promuevan mayores niveles de empoderamiento de la comunidad, y que respondan a necesidades informativas del ámbito educativo, aplicando principios de independencia, imparcialidad, objetividad y políticas de responsabilidad social.

Definir **una** estrategia de uso y apropiación de las técnicas y herramientas de analítica visual, interpretación de reportes estadísticos y/o periodísticos, y análisis de información para sensibilización sobre la obtención de conocimiento basado en datos.

Proveer **un** servicio de información que genere **cuatro** tipos de productos periodísticos, que utilice técnicas de Minería de datos para temas de estrategia, gestión pública y privada del sector de servicios de educación, apoyado en métodos de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) orientado a satisfacer las necesidades de informes y análisis de datos.

Colaborar en el desarrollo de **un** proyecto para la generación de conocimiento basado en datos, democratización y calidad de la información, que se oriente a disminuir la dificultad para su acceso, aumentando la aplicabilidad y la comprensibilidad de la información por parte de los ciudadanos y grupos de interés, y a desarrollar **una** estrategia de apropiación de las técnicas y herramientas de visualización en un entorno analítico e interactivo que mejore la capacidad de uso de la información.

1.4.3 Objetivos empresariales a corto plazo (2 años):

Identificar y planear la incorporación de **un** modelo de gestión de servicios de información que permita la reutilización de datos abiertos e involucre a los grupos de interés del sector educación incluyendo actores públicos, privados y a las organizaciones de la sociedad civil bajo un esquema de *Open Government*, que permita generar un primer capítulo regional de la Fundación en el departamento de Boyacá.

Diseñar e implementar **una** estrategia para proveer contenido digital informativo y noticioso de actualidad educativa, con estilo de periodismo investigativo, a veedores ciudadanos, comunidad educativa, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas, a través de medios digitales de comunicación, y radio tradicional para la cobertura regional.

Diseñar e implementar **un** sistema de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*), para seleccionar y preparar datos a partir de fuentes de datos abiertos que incluya conjuntos de datos de la estrategia y gestión pública y privada del sector de servicios de educación en Colombia, y su cargue en un *Data Warehouse* en la nube.

Iniciar la consecución y explotación de **diez** conjuntos de datos abiertos de educación con actividades de análisis de datos del sistema de educación en Colombia y su función social en Boyacá en aspectos de calidad, cobertura del servicio educativo y eficiencia en la gestión, a partir de procesos ETL (*Extract, transform and load*)³³ que permita migrarlos en el *Data Warehouse* implementado.

Preparar y disponer los recursos básicos necesarios que permitan el inicio de las operaciones en cada uno de los procesos definidos en la organización, comenzando con actividades de gobernanza y de fuerza de ventas para favorecer la sostenibilidad económica.

1.4.4 Indicadores de resultado

En un documento no incluido en este plan de negocios, se formulará un plan de acción organizacional con la ficha técnica por cada indicador, que incluya descripción, metas claras, fórmula para su medición, fuente de información, periodicidad responsable de la medición y fechas de seguimiento. A continuación se definen indicadores de resultado que servirán de base para la fijación de metas mesurables de la misión y los objetivos de mediano plazo propuestos para el negocio:

- Modelo de gestión de servicios de información implementado bajo un esquema de *Open Government* en el departamento de Boyacá para la

³³ En la gestión de base de datos, extraer, transformar, cargar (ETL) se refiere a tres funciones separadas combinadas en una sola herramienta informática. Luego de extraer un subconjunto de datos se puede convertir al estado deseado y luego los datos resultantes se cargan o migran a una BD destino. (TechTarget Search DM, 2005).

innovación social y descubrimiento de conocimiento basado en datos del sector educación.

- Programas sociales creados con proyecto y actividades de interés público definidos que respondan a necesidades informativas del ámbito educativo.
- Estrategia de uso y apropiación definida para sensibilización sobre la obtención de conocimiento basado en datos.
- Servicio de información proveído que genera diversos tipos de productos periodísticos, apoyado en métodos de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) y técnicas de minería de datos.
- Proyecto desarrollado en colaboración para la generación de conocimiento basado en datos, la democratización y calidad de la información orientado a aumentar la capacidad de uso y la comprensibilidad de la información por parte de los ciudadanos y grupos de interés.
- Actividades periodísticas desarrolladas para la promoción de la educación y la creación de contenido informativo y noticioso de fácil acceso y comprensión.
- Innovación, participación y control social promovidos para la comunidad del entorno educativo.
- Servicios de información entregada de manera oportuna, fiable y de calidad a través de programas regionales, proyectos periodísticos y digitales basados en la explotación de datos.

1.5 Estado actual del negocio

El negocio en este momento se dimensiona en una experiencia de emprendimiento social que ya ha pasado por la etapa de ideación donde se culminó una segunda iteración del proceso de observación de oportunidades y de identificación de la idea de negocio a partir de necesidades insatisfechas relacionadas con servicios digitales de información para un sector estratégico específico: el de educación.

En el estado actual el emprendimiento, luego de haber efectuado todos los estudios necesarios de viabilidad del negocio en el mercado, se representa como un modelo de negocio con una idea consolidada que contempla aspectos estratégicos, tácticas digitales y de innovación que se pudieran aplicar para generar valor en la gestión de información y de conocimiento, y alcanzar las metas en los servicios que se requieren brindar a los ciudadanos y a la sociedad civil en alineación a objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

1.6 Descripción de productos o servicios

A manera de resumen se listan los servicios y productos que se ofrecerán, los detalles se abordarán en las fichas técnicas que se preparan en la sección de aspectos técnicos de la operación:

- Servicio de generación, promoción y difusión de contenido digital informativo y noticioso. Este, para informar en temas de actualidad educativa, acceso a la información y al conocimiento, de brecha con respecto a estrategias y objetivos globales, nacionales y territoriales. Servicio que generará los siguientes productos:

- Noticias hipertextuales
- Boletines informativos (*newsletter*) con reportes (*reporting*) estadísticos y/o periodísticos
- Artículos seriados
- Reportajes
- *Podcasts*
- Infografías estáticas e interactivas

- Servicio de formación solidaria para la explotación de datos. Este, en desarrollo de estrategias para fomentar la sensibilización y apropiación de métodos de presentación de información visual y explotación de datos, que

desencadena la generación de contenido digital que se ha querido denominar Kit EDuna como apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje, que integra:

- Alfabetización gráfica (*Graphicacy*)
- Uso de datos abiertos
- Uso de elementos de visualización de información
- Preparación en capacidades de interpretación de la información visual
- Formación *premium* para la explotación de datos
 - Preparación de capacidades de interpretación de reportes estadísticos
 - Uso de reporting / presentación e interpretación de información gráfica
 - Preparación de capacidades en analítica de datos
 - Preparación de habilidades de intercambio y generación de conocimiento
- Servicio de publicidad digital para comercialización de marca o evento del ámbito educativo (*marketing digital*)

1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

- Nombre de la organización:

Fundación Servicios Digitales de Información para la colaboración en el desarrollo social del conocimiento y la democracia.

- Acrónimo: Fundación EDuna.

Tamaño de la organización: Pequeña empresa, inicialmente integrada por trece personas.

- Ubicación de la Organización:

Tunja, Boyacá, Colombia. No obstante, su operación se efectuará de manera descentralizada y virtual en la nube de Internet.

1.8 Potencial del mercado en cifras

Como negocio digital, este plan de negocios analiza el mercado de la industria creativa específicamente en medios digitales y publicidad digital, en el entendido que se plantea integrar y desarrollar servicios relacionados dentro de la Fundación.

Un primer estudio revisado, en relación a emprendedores de medios digitales latinoamericanos (Sembrar Media, 2016), señala que para los nativos digitales en este mercado se identificó en el año 2016 una generación de ingresos por año, la figura 6 muestra agrupación por niveles basados en rangos de ingresos, la media de ingresos y la media de tráfico mensual, esta última por la fuerte correlación matemática encontrada entre el tamaño del tráfico y los ingresos.

Figura 6. Niveles de maduración entre medios digitales de LA

Niveles <i>(Basados en los ingresos de 2016)</i>	Porcentaje*	Media de ingresos	Media de tráfico	Media de edad
Destacados US\$500.000 o más	12%	US\$512.821	3.750.000	7
A paso firme US\$100.000 - US\$499.999	17%	US\$205.128	182.800	4.5
Sobrevivientes US\$20.000 - US\$99.999	23%	US\$40.513	45.500	5
Principiantes y estancados US\$100 - US\$19.999	32%	US\$7.383	10.300	3
US\$0 ingresos	17%	—	—	—

*Porcentaje basado en 84 respuestas, 10 se negaron a brindar información sobre sus finanzas

Fuente: Tomado de (Sembrar Media, 2016)

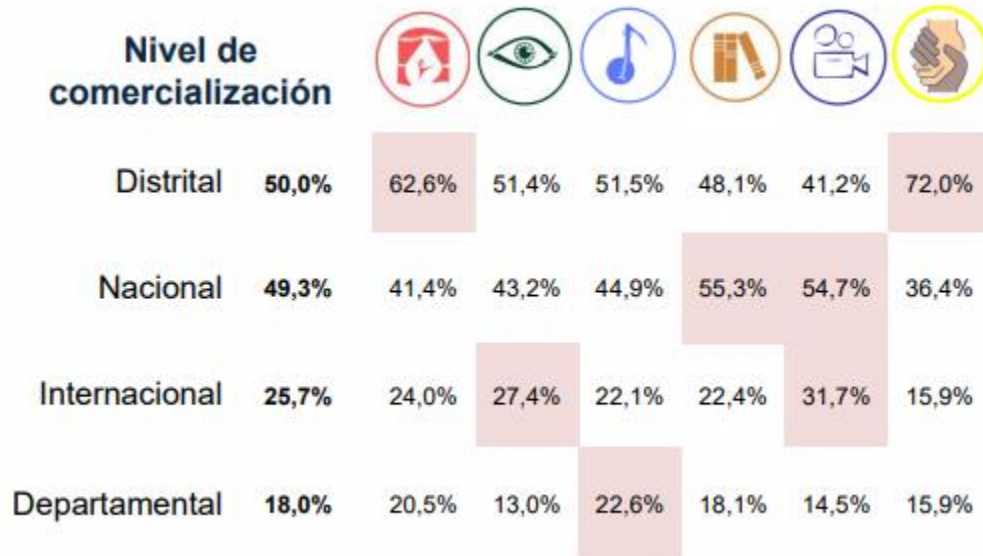
El mismo estudio señala que las principales fuentes de ingresos en todos los niveles de nativos digitales están relacionadas con la publicidad; adicionalmente, para el nivel superior de “destacados” en la diversidad de ingresos también se mezcla entretenimiento y cobertura política que le atrae mayor tráfico; el segundo nivel “a paso firme” combina consultoría, capacitación y subsidios, y han sido financiados por sus propios fundadores o con donaciones; en el caso del tercer nivel “sobrevivientes” las fuentes de ingresos varían ampliamente, la publicidad no es su prioridad, sino la consultoría, capacitación, donaciones y eventos, encontrándose además que en su equipo de trabajo no se incluye una persona en el área de ventas; finalmente, en el cuarto nivel “principiantes y estancados” donde tampoco se incluye un perfil en ventas debido al tamaño promedio de seis miembros en el equipo, quienes están dedicados a la producción de contenido, sin tener enfoque en la rentabilidad, ni monetización de audiencia, y algunos dependen exclusivamente de subsidios o becas.

Un segundo estudio analizado referente a la caracterización de las industrias culturales y creativas en Bogotá, realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía mayor, revela que en las industrias culturales y creativas de: artes escénicas, artes visuales, música, libros y publicaciones, audiovisual y radio, y Sin ánimo de lucro, con una base de 1.374 empresas encuestadas en una fase cuantitativa de la investigación y 5 grupos focales en una fase cualitativa, a pesar de que “la ciudad de Bogotá es el principal mercado de estas industrias, se cuenta con oportunidades de crecimiento y de expansión a mercados departamentales y regionales” (UNESCO, CCB, & Alcaldía Mayor Bgtá, 2018). La figura 7 ilustra el crecimiento y expansión del mercado por cada una de las industrias analizadas.

Entre tanto, el estudio permite conocer que un promedio de 7 iniciativas con proyectos finalizados obtienen un nivel de ingresos menor a 3 millones, 5 iniciativas obtienen de 3 a 6 millones, 6 iniciativas obtienen de 7 a 10 millones, 11 iniciativas obtienen de 11 a 20 millones, 15 iniciativas obtienen de 21 a 35 millones, 12 iniciativas obtienen de 36 a 55 millones, 14 iniciativas obtienen de 56 a 100 millones, 8 iniciativas

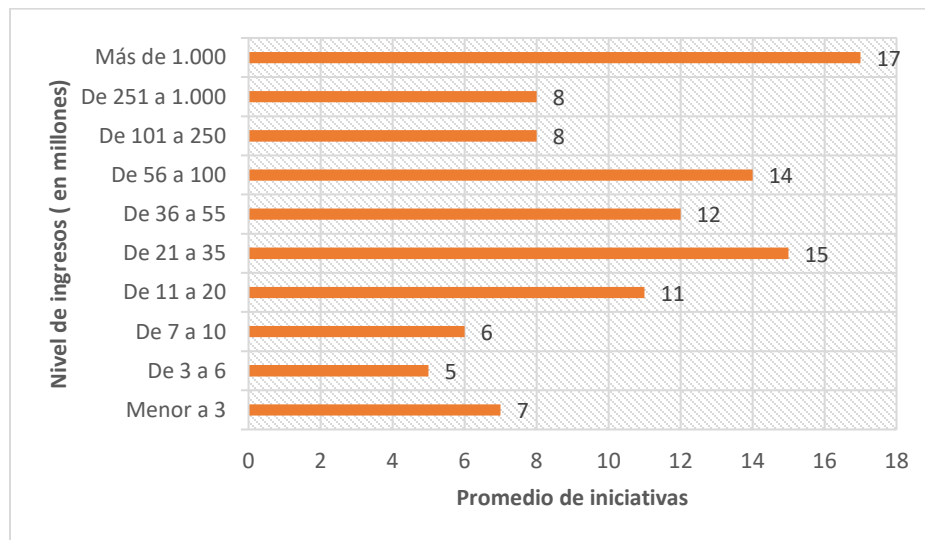
obtienen de 101 a 250 millones, 8 iniciativas obtienen de 251 a 1000 millones, 17 iniciativas obtienen más de 1000 millones, ver figura 8.

Figura 7. Crecimiento y expansión del mercado industrias culturales y creativas



Fuente: Tomado de (UNESCO, CCB, & Alcaldía Mayor Bgtá, 2018)

Figura 8. Nivel de ingresos alcanzados por iniciativa

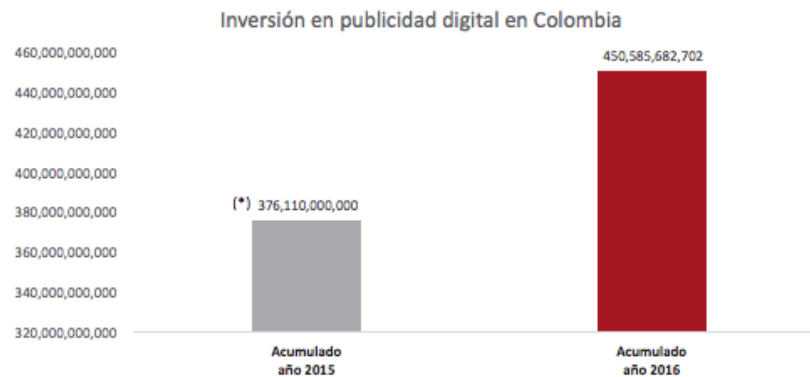


Fuente: Elaboración propia basada en (UNESCO, CCB, & Alcaldía Mayor Bgtá, 2018)

Un tercer informe analizado sobre la inversión en publicidad digital en Colombia 2016 elaborado por *Interactive Advertising Bureau (IAB) Colombia*, indica que según lo reportado por medios y agencias afiliados, se presentó una variación porcentual del 20% de la Inversión en publicidad del año 2016 con respecto al año 2015 (IAB Colombia, 2016). La figura 9 muestra el potencial positivo de la inversión en el mercado.

Figura 9. Inversión en publicidad digital en Colombia acumulado 2015-2016

Concepto	Acumulado año 2015	Acumulado año 2016	Variación
Inversión en publicidad digital en Colombia	376,110,000,000	450,585,682,702	20%

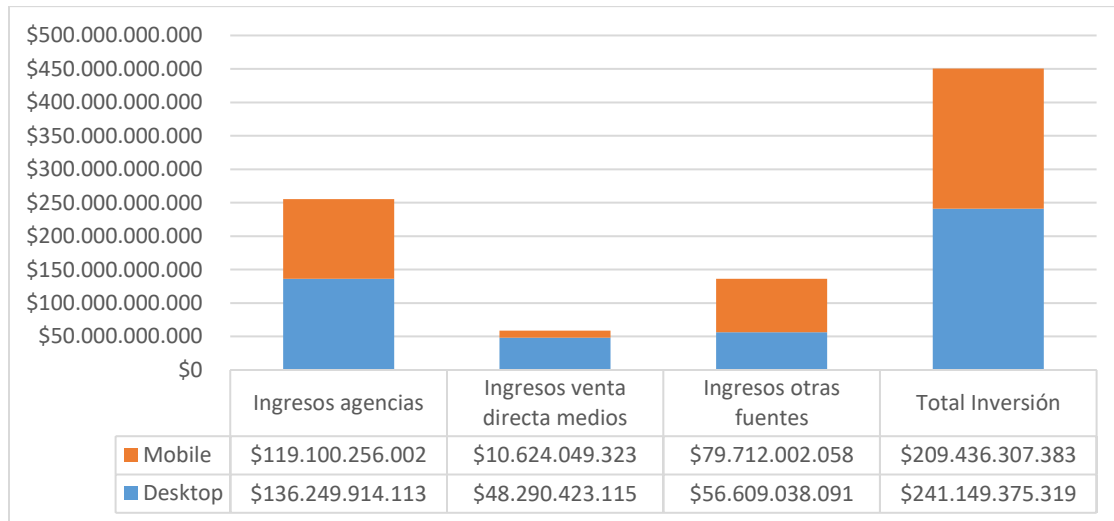


(*) El valor de 2015 corresponde a lo reportado en el informe de dicho año, más la estimación de ingresos de otras fuentes correspondiente a este periodo.

Fuente: Tomada de (IAB Colombia, 2016)

Del total de la inversión acumulada para 2016 en publicidad digital en Colombia, los ingresos obtenidos por las agencias de noticias fueron del 57% con respecto a los medios que tuvieron participación del 13% y a otros agentes de publicidad; los ingresos por las informaciones a ser publicadas para dispositivos Desktop fueron mayores que para dispositivos Mobile (figura 10). Lo anterior, supone mayor confianza en los contenidos que exponen las agencias de noticias.

Figura 10. Inversión por fuentes de ingreso y dispositivos



Fuente: Elaboración propia basada en (IAB Colombia, 2016)

1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicios

Se estima que la organización mantenga ventajas competitivas delante de los competidores, por una parte, en razón a que no hay que hacer rediseños institucionales para la transformación digital sino que se concibe como una organización que es nativa digital; por otra, porque se plantea una mayor productividad de los servicios de información, y una mayor eficiencia en los procesos y recursos; las anteriores ventajas competitivas, se quieren lograr a partir de las siguientes propuestas de valor:

- Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)
- Red de trabajo bajo un modelo solidario
- Aplicación de modelos colaborativos en la operación
- Equipo profesional especializado
- Procesos orientados a la Gestión del conocimiento
- Procesos orientados a la innovación social
- Negocio socialmente responsable y Sostenible (RSE)
- Utilización de herramientas y mejores prácticas de gestión de procesos

- Capacidad de los procesos evaluable, orientados a la mejora continua
- Cadena de valor orientada a la satisfacción de los usuarios
- Especialidad o enfoque en información del sector Educación
- Arquitectura empresarial orientada a la gestión de información
- Innovación de métodos para análisis de datos y herramientas de minería de datos (*data mining*) de la inteligencia de negocios (*Business Intelligence*)
- Interoperabilidad con otras entidades mediante un sistema de convenios y alianzas
- Generación de contenido periodístico por segmentos de mercado, criterios geográficos y demográficos
- Calidad y credibilidad en la información y contenidos que se generan³⁴

1.10 Resumen de las inversiones requeridas

Se pretende lograr un valor óptimo de las inversiones de negocio a un coste económico con un nivel conocido y aceptable de riesgo, posibilidad que se puede dar si se dimensiona el logro de los beneficios y se toma la decisión de invertir en Tecnologías de Información e innovación que faciliten el mantenimiento y crecimiento de los procesos de negocio, máxime cuando el negocio que se plantea es de carácter digital; donde:

TI es un medio para conseguir un fin, siendo el fin el de contribuir al proceso de creación de valor en la empresa... las inversiones de negocio posibilitadas por TI pueden reportar enormes beneficios... la inversión en TI ya no se trata de implementar soluciones de TI, sino que se trata de implementar el cambio posibilitado por TI. El valor de negocio lo genera lo que hacen las organizaciones con TI, y no la tecnología en sí. (IT Governance Institute , 2006).

Para ello, se plantea que el gobierno corporativo de la Organización Solidaria centre la atención en dos interrogantes: “¿estamos haciendo lo correcto?, ¿estamos obteniendo

³⁴ Dando un enfoque de *marketing* de contenidos entendido como “el arte de entender exactamente qué necesitan saber los usuarios para entregárselo de forma pertinente y convincente... No es contenido promocional sino útil y relevante para los usuarios y para la empresa que ha de ser aportado mediante formatos adecuados” según lo define la enciclopedia Wikipedia.

beneficios?”, identificando si el nivel de inversión de TI estaría proporcionado a la obtención de valor del negocio, lo que supone una oportunidad importante si se gestiona la inversión con éxito hasta la realización de valor esperado (IT Governance Institute , 2006).

La naturaleza de valor es distinta en función del tipo de organización, para las organizaciones comerciales o con ánimo de lucro, se tiende a apreciar el valor principalmente en términos financieros, pudiendo ser simplemente el aumento de beneficios para la organización que surge de la inversión. Para las organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo el sector público, el valor es más complejo y a menudo es de carácter no financiero. El valor debe ser la mejora del comportamiento de la organización frente a las métricas de negocio (que miden lo que reciben aquellos para quienes existe y a quienes presta servicios la organización), y/o el aumento neto de los ingresos disponibles para prestar dichos servicios, que surgen de la inversión. (IT Governance Institute , 2006)

La cartera de programas y proyectos que se proponga para el negocio contará con los detalles de inversión requeridos. Para el emprendimiento de la organización, se plantea una inversión inicial y capital de trabajo por tres meses con los siguientes rubros señalados en la tabla 3:

Tabla 3. Rubros de la inversión inicial del negocio

Rubro	Requerimiento	Valor estimado
Gastos de inicio	Asesoría contable, jurídica, constitución, inscripciones y registro	\$5.100.000
Gastos de instalación	Alquiler / adecuación de oficinas, muebles para puestos de trabajo y sala de juntas, enseres, equipo de oficina	\$25.500.000
Capital de trabajo	Costos operativos, nóminas, mercadeo, gastos fijos	\$112.334.200
TOTAL		\$142.934.200

Fuente: Elaboración propia

El total estimado de la inversión INICIO + 3 meses, es de CIENTO CUARENTA Y DOS MILLONES NOVECIENTOS TREINTA Y CUATRO MIL DOSCIENTOS PESOS MLV.

1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Se proyectan ventas para los tres primeros años de funcionamiento del negocio. La tabla 4 presenta la proyección de ventas:

Tabla 4. Proyección de ventas

	AÑO	2019	2020	2021
VENTAS ANUALES		479.719.999,8	\$ 517.363.223,0	\$ 568.557.869,3
COSTOS ANUALES		\$ 68.410.800,0	\$ 71.881.326,3	\$ 77.411.431,2
MARGEN		\$ 411.309.199,8	\$ 445.481.896,7	\$ 491.146.438,1

Fuente: Elaboración propia

Se espera una tasa mínima de rentabilidad TMR del 15%. No obstante, en el entendido que la Fundación como organización solidaria sin ánimo de lucro que genera una rentabilidad social, los rendimientos del año serán excedentes o beneficios que se reinvertirán en cumplimiento de su objeto social del siguiente año.

1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Financieramente, se proyecta el negocio estimando obtener recursos por Inversionistas privados en forma de capital de riesgo en primera instancia, como alternativa obtener recursos financieros por cooperación internacional o en su defecto por la banca nacional a través de un préstamo. Así mismo, se dispondrá de un aporte inicial de los emprendedores. Con la obtención de la inversión requerida y las proyecciones de ventas cumplidas, se estima en un periodo de tres años y medio no

solamente recuperar la inversión, sino obtener rentabilidad adicional. Lo anterior, hace financieramente viable la propuesta y el plan de negocios.

Legalmente, la propuesta de negocio es viable en el sentido que se está dando cumplimiento a normas y lineamientos nacionales de los cuales se derivan planes de acción que se derivarán para llevar a cabo procesos de cooperación entre Gobierno, empresa y sociedad civil.

Operativamente se propone diseñar y manejar procesos que estén alineados con las estrategias de negocio y a su vez alineados con las estrategias de planes de desarrollo: nacionales y regionales. Además, se proyecta aplicar metodologías ágiles y de eficiencia administrativa para sacar adelante los procesos del negocio; por lo cual, se viabiliza la idea de negocio en este factor operativo.

Organizacionalmente, se plantea contar con una estructura de red que opere por procesos y proyectos, contar con equipos humanos de trabajo encargados de los procesos con funciones claras y bien definidas. Para contar con mayor eficiencia y un mejor desempeño se proyectan herramientas tecnológicas que faciliten la generación de flujos de información y de trabajo entre los procesos y permitan su seguimiento.

1.13 Equipo de trabajo

Para conformar el equipo humano de trabajo, se tendrán en cuenta grupos por capacidades estratégicas y operativas específicas en donde cada persona cuente con la experiencia y las competencias necesarias, o tenga la posibilidad de adquirirlas, para desarrollar labores en programas, proyectos, procesos y actividades tendientes a avanzar en la misión social de la organización. La organización contará inicialmente con la experiencia de sus fundadores.

Se plantea la conformación de equipos de trabajo que se pueden agrupar de manera global en niveles; los equipos serán detallados y desagregados de acuerdo a la

estructura organizacional, con perfiles y funciones propuestos en el capítulo de aspectos organizacionales, a continuación los niveles globales:

- Nivel misional. Personas dedicadas a atender las necesidades de capacitación dentro de la estrategia de sensibilización y apropiación, se integrará por colaboradores profesionales tanto temporales como permanentes quienes en un principio no se desplazarán a los territorios para desarrollar la labor social, sino que se abordará de manera virtual. También se contará con personal periodístico integrado por profesionales permanentes y temporales en la organización con capacidades y experiencia dedicados a adelantar proyectos de producción de información y noticias de actualidad educativa. Así como profesionales con capacidades y experiencia en estadística, ciencia de datos, que tendrán actividades de analítica de datos.

- Nivel de apoyo. El cual integrará colaboradores temporales de la organización. Contará con profesionales en diversas ramas del conocimiento, quienes se dedicarán a gestionar los recursos humanos, financieros y el diseño de piezas publicitarias.

- Nivel estratégico. Personal Directivo propuesto para direccionar todos los asuntos de gestión humana, financieros, de sistemas de información, de proyectos misionales y de investigación de mercado, dedicado a planificar, gestionar y controlar las estrategias en cumplimiento de acciones requeridas en planes, programas y proyectos.

- Nivel transversal. Integrará equipos de trabajo dedicados a gestionar las estrategias de comunicación, la arquitectura de la información, y de otro lado hacer el seguimiento y evaluación permanente.

Así mismo, se proyecta contar con órganos de gobierno corporativo que supervisarán las actividades de los administradores y de lineamientos sobre la dirección de la organización.

Para el cumplimiento de la propuesta de valor a los ciudadanos y grupos de interés se pretende hacer un análisis permanente del desempeño a partir de la medición de capacidades de los equipos de trabajo de los procesos, instrumentos y tecnologías que se utilizan para el desarrollo de las operaciones.

Se proyecta que el equipo humano estará apoyado con Tecnologías de Información emergentes que permitan habilitar la misión, la visión de la organización y obtener la propuesta de valor del negocio. También, desarrollar una modalidad laboral en entornos colaborativos y por teletrabajo en algunas de las operaciones.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Para abordar el análisis del sector se han realizado actividades investigativas tendientes a la caracterización del sector productivo y subsectores, análisis de fuerzas que impactan el negocio, pertinencia y delimitación, identificación de los participantes, potenciales socios estratégicos del sector, y análisis de factores políticos, económicos, sociales / culturales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno.

2.1 Caracterización del sector

Este emprendimiento social de base tecnológica se plantea en un sector sobre el que se enmarca la empresa social y que en Colombia se denomina el **Sector solidario**. Para contextualizar los términos a los que se refiere el plan de negocios, son los siguientes:

- **El emprendimiento social**, entendido como el proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad mediante la generación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o impacto positivo en la comunidad donde se insertan. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de varias organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado.
- **La empresa social** cuyo fin principal y determinante en la toma de decisiones es la creación de valor para la sociedad, a partir de la comercialización de bienes y servicios, con autonomía en su gestión y combinando diversos mecanismos económicos y administrativos que le otorguen sustentabilidad económica” (Parra & Porta, 2014).
- **La empresa de base tecnológica (EBT)** es aquella empresa que se basa en la explotación de las nuevas oportunidades de negocio derivadas del avance de las nuevas tecnologías que conlleva un riesgo tecnológico

sustancial; entendiéndose que aunque toda empresa tiene una base tecnológica con la cual trabaja, no toda empresa puede ser llamada EBT, ya que se requiere de una tecnología nueva; y además, esta tecnología debe generar una nueva oportunidad de negocio en los mercados (Alarcón & Díaz, 2016).

Es importante para el plan de negocios la creación de valor para la sociedad a través de prácticas basadas en la solidaridad y servicios de información desarrollando actividades de cooperación enfocadas a los planes y estrategias nacionales en materia de gestión de información.

El Sector solidario contribuye a la formación del tejido social, generación de ingresos, la construcción de confianza, el desarrollo comunitario, la cohesión social, la distribución equitativa de la riqueza y el fortalecimiento del capital social. Una entidad del sector solidario es una entidad sin ánimo de lucro que se constituye para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad, autogestión y fundan su quehacer en el trabajo colectivo; estas actividades pueden ser democráticas y humanísticas, que buscan el bien común, satisfacer las necesidades sociales, el trabajo asociativo y redistribución de excedentes en beneficio de sus asociados con prácticas basadas en la solidaridad. Este sector agrupa organizaciones de economía solidaria y organizaciones solidarias de desarrollo.

Organizaciones solidarias de desarrollo, estas agrupan asociaciones y corporaciones, fundaciones, grupos de voluntariado y organismos comunales. Estas organizaciones ejercen su actividad en beneficio de terceros; son aquellas formas de asociatividad solidaria sin ánimo de lucro que empleando bienes y servicios privados o gubernamentales construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social dirigiendo su accionar principalmente hacia terceros, comunidades y la sociedad en general; la finalidad de su constitución es ejercer la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera (Ministerio del trabajo, s.f.)

Se plantea en esta propuesta y plan de negocios crear una Fundación como organización solidaria de desarrollo que haga parte del sector solidario, articulada a los ODS, principalmente: la educación de calidad y disminución de desigualdades; también, alineada a los propósitos de consolidación de la paz, la equidad y la democracia en Colombia. Será creada para generar valor a la sociedad ya que se concibe para ejercer

actividades en beneficio social a partir de la construcción y prestación de servicios de información y de la colaboración en procesos de gestión de conocimiento y con una base tecnológica de última generación. A continuación, se define y se caracteriza de manera general una Fundación:

Fundación Es una persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuya finalidad es propender por el bienestar común bien sea de un sector o gremio en particular o de toda la comunidad.

Características de las fundaciones: 1) El número mínimo de fundadores es uno, 2) se regulan por sus estatutos, 3) no tienen ánimo de lucro, 4) su vigencia es de carácter indefinido, 4) la afectación del patrimonio es irrevocable, 5) aunque no hay valor mínimo de patrimonio, deben contar con bienes o dineros preexistentes, 5) legalmente no es permitido disolverse y liquidarse por voluntad de los fundadores o miembros, 6) se disuelven por la extinción de su patrimonio, 7) son patrimonios autónomos que se destinan única y exclusivamente al objeto que los fundadores le otorgaron (Ministerio del trabajo, s.f.)

De otro lado, adicionalmente a las actividades principales de la propuesta y plan de negocios relacionados al apoyo de la educación, al conocimiento y a la democracia participativa, desde el quehacer periodístico, están relacionados servicios de información, y de publicidad digital como actividad complementaria. Estas actividades están comprendidas en un sector más amplio denominado “industria creativa” o “economía naranja”; el cual se identifica y caracteriza como sigue:

La Economía Naranja encuentra un antecedente en la Economía Creativa, concepto desarrollado por John Howkins, autor del libro “La economía creativa: transformar una idea en beneficios” publicado en 2001, que comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, televisión, radio y videojuegos. (Ardila, 2015).

El Gobierno Nacional Colombiano ha visibilizado este sector de las industrias creativas identificándolo como “un sector generador de empleo de calidad, motor de desarrollo, y que fomenta el tejido social y humano, así como la identidad y equidad”.

Para ello se formula “una política integral de la Economía creativa (Política Naranja)” donde se ejecuta postulados y objetivos de la ley naranja (República de Colombia - Gobierno nacional, 2017).

La economía naranja cuenta con “oportunidades que se esconden en las avenidas del conocimiento” donde los servicios culturales y creativos se clasifican en tres categorías: “artes y patrimonio, industrias culturales convencionales, creaciones funcionales – nuevos medios – y software” (Buitrago & Duque, 2013). Para el caso de los servicios de información, y la publicidad, están comprendidos en esa tercera categoría.

Antes de que aparecieran los nuevos medios dedicados a la creatividad, cuatro décadas atrás, el sector publicitario y las agencias de servicios de información habían desarrollado funciones simples y tenían un factor de menor importancia con el que hoy en día cuentan por el apalancamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación que traen consigo un gran número de técnicas aplicadas para enfocar la creatividad en el mundo digital.

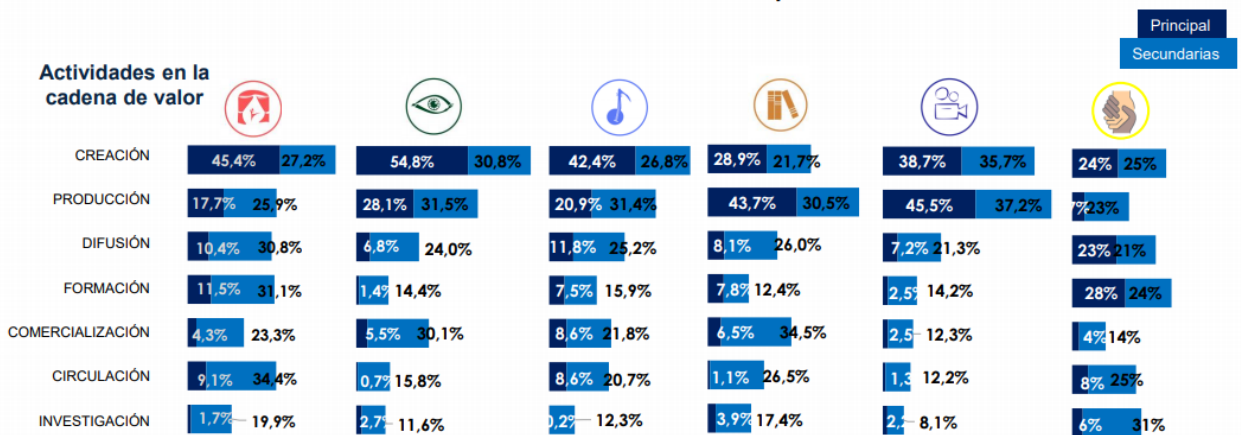
En los últimos 30 años la publicidad en Colombia ha tenido un importante auge, incrementando su papel protagónico en el mercadeo y la comercialización de bienes y servicios, así como su participación en todos los aspectos de la vida social, política, cultural y económica del país. La influencia de la publicidad en el desarrollo de los medios de comunicación ha sido definitiva, y los medios, a su vez, se han convertido en un factor determinante por su influencia en la opinión pública y sus consecuentes repercusiones en la obtención y manejo del poder, el crecimiento económico y el desarrollo de ciertos sectores de la población. La confrontación ideológica, la manipulación de la imagen y la venta de ideas y proyectos políticos tienen su epicentro en los medios de comunicación masiva, y en las técnicas y métodos que utiliza la publicidad para promover productos y servicios de consumo; los medios a su vez dependen en un alto porcentaje de los anunciantes publicitarios. Así las cosas, en estos últimos años el desarrollo del sector publicitario ha tenido sus altibajos, los mismos que ha tenido el país en el desenvolvimiento de su economía y de su estructura social. ... En lo que se refiere específicamente a las agencias, en los últimos años han ocurrido varios cambios,

comenzando con el cambio donde se tenía la concepción de las agencias como simples intermediadoras entre medios y clientes. (Villegas, 2007).

Hoy en día el contexto ha cambiado significativamente y la industria debe prepararse para enfrentarlo desarrollando capacidades de TI y humanas para que los profesionales sean competentes y puedan llevar a cabo un proceso de transformación digital, o en su defecto buscando candidatos que ya cuenten con el perfil y competencias asociadas a las disciplinas digitales requeridas para la prestación de servicios de información y actividad publicitaria.

Las capacidades también se asocian a las actividades en la cadena de valor de la Economía naranja, referentes a la: creación, producción, difusión, formación, comercialización, circulación e investigación. El estudio de caracterización de industrias culturales y creativas en Bogotá realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía mayor, detalla el porcentaje de desarrollo de las actividades (figura 11) en las diferentes industrias culturales y creativas: artes escénicas, artes visuales, música, libros y publicaciones, audiovisual y radio, y Sin ánimo de lucro. Se analiza que las entidades sin ánimo de lucro tienen un mayor porcentaje de actividad de difusión y de formación con respecto a las demás industrias y una insignificante actividad de producción de contenidos, esta última significativa en la industria de libros y publicaciones.

Figura 11. Actividades en la cadena de valor de la economía naranja



Fuente: Elaboración propia basada en (UNESCO, CCB, & Alcaldía Mayor Bgtá, 2018)

En consideración a las industrias y actividades mencionadas que están relacionadas con la propuesta y plan de negocios, se identifica para el negocio la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) establecida por el DANE, adaptada para Colombia, estas son las actividades económicas de: “apoyo a la educación” y servicios de información como “agencias de noticias o de distribución periodística que tienen que ver con el suministro de artículos de noticias y de periódicos que recopilan, redactan y proporcionan material noticioso, fotográfico y periodístico a los medios de comunicación”; así mismo, se identifica la actividad económica de “edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas” (DANE, 2012).

Según definen varios autores, las agencias de noticias son empresas periodísticas proveedoras de información sobre los acontecimientos internacionales, regionales y locales más relevantes a los medios de comunicación –prensa, radio, televisión, internet-, además de a gobiernos e instituciones públicas y privadas, y que, al ampliar sus líneas de negocios, han incorporado como clientes o suscriptores a corporativos, compañías y organizaciones civiles... Así, las agencias operan como sistemas de recolección de noticias que distribuyen entre sus suscriptores, además de fungir como intermediarias entre los acontecimientos y los medios de comunicación que difunden sus diversos productos... Los autores distinguen cuatro tipos de agencias según el área geográfica que abarcan sus servicios: nacionales, mundiales, internacionales y regionales; pero también identifican otro tipo de agencias de acuerdo con la temática que abordan y se les califica como especializadas... Dentro de esta clasificación se definen como agencias especializadas a las empresas noticiosas que, según el tipo de información que manejan, abordan temas determinados como economía, deportes, espectáculos y otros. (Notimex - Agencia de noticias del Estado Mexicano, 2015).

Al respecto, en el plan de negocios se tiene en cuenta la clasificación de agencia especializada en información del ámbito educativo y actividades de publicidad digital. Para difundir a los ciudadanos y grupos de interés la información que se analizará y contenidos informativos que se producirán, una de las estrategias principales será proveer servicios de información a los anunciantes y algunos productos se enviarán a los

medios digitales de comunicación, a entidades y organizaciones interesadas quienes realizarán dicha tarea de difusión.

En el entorno global se puede explorar la identificación y caracterización del sector en España. Allí la actividad es denominada infomediaria (intermediaria de información), no se identifica con ningún sector específico desde el punto de vista de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), sino que son muchas las actividades económicas de estas empresas que reutilizan la información, según un estudio de caracterización del sector infomediario. La identificación de las empresas Infomediarias se realiza a partir de sus procesos de producción, y los productos y/o servicios de valor añadido que generan, basados en la información del sector público y/o privado. El mismo estudio indica que un 73% de las empresas la actividad infomediaria no se realiza de forma exclusiva sino que se encuentra integrada con otras actividades y que el 74% de las empresas reutiliza información tanto pública como privada (ONTSI, 2016).

Se sintetiza que la propuesta y plan de negocios se relaciona con un emprendimiento social en el marco de una sociedad solidaria de desarrollo tipo Fundación que pretende generar productos y servicios de valor añadido haciendo parte del sector de la economía creativa, subsector de publicidad digital con actividades de servicio de información, siendo su actividad económica principal el apoyo a la educación.

2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

También, para definir un sector específico pertinente en el cuál irá a competir la propuesta y plan de negocios, según Porter (2008) es clave trazar las fronteras del sector considerando las siguientes dimensiones principales:

- Rango de productos y servicios
- Alcance geográfico

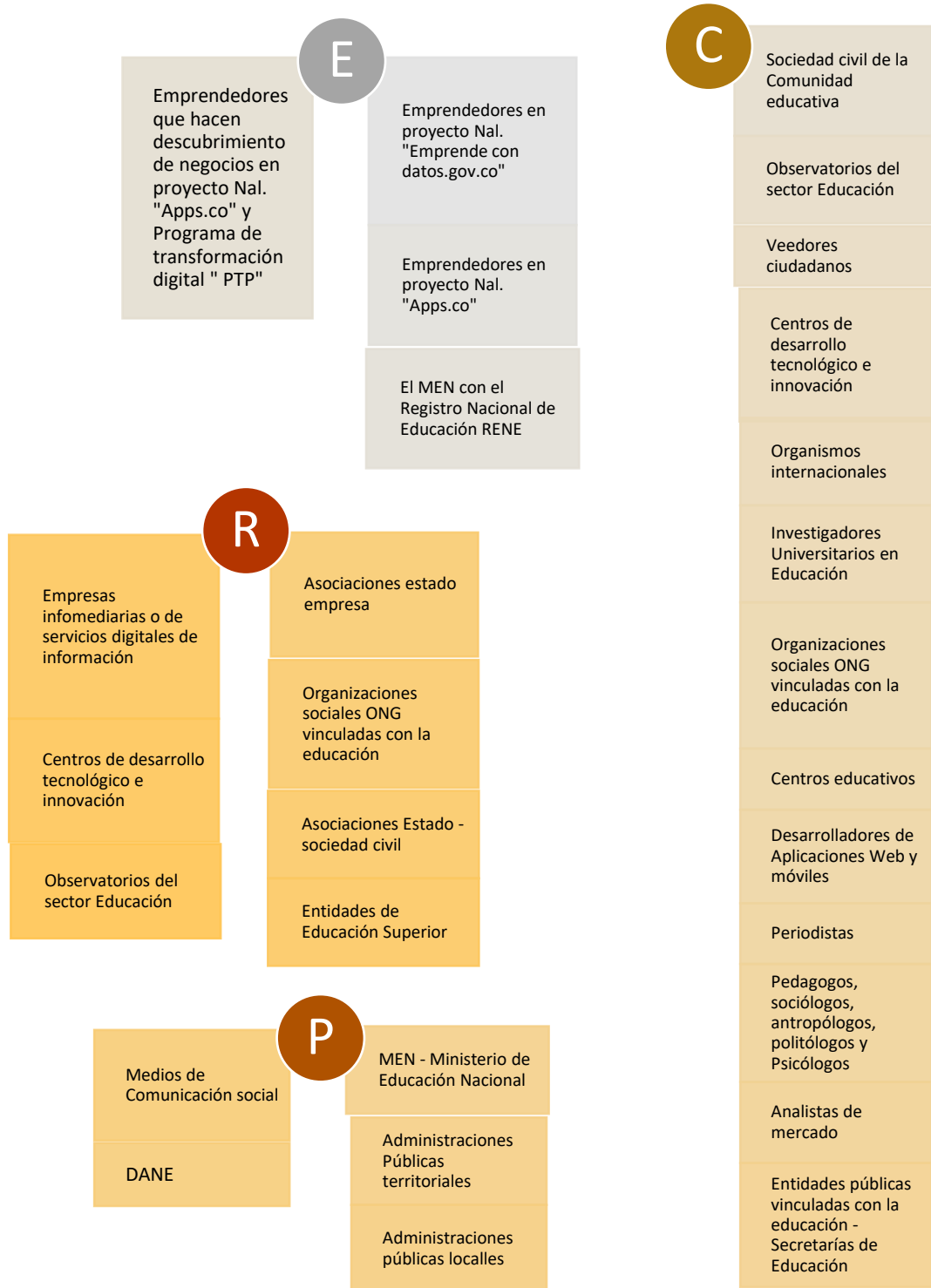
Entonces, se delimita fronteras del sector para la propuesta de negocio, y segmentos, lo que se identifica en la tabla 5; con impacto en plazos de 2, 4 y 6 años:

Tabla 5. Matriz de Fronteras por subsectores

Sector	Productos y servicios del Segmento	Alcance geográfico
*Economía creativa (Economía naranja) Creación funcional	Generación, promoción y difusión de contenido digital informativo y noticioso Atención: Virtual	A corto plazo la competencia se define a nivel departamental, en territorios de Boyacá A mediano plazo la competencia se define a nivel regional, en territorios del Centro-oriente de Colombia: Boyacá, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander
	Generación y entrega de contenido digital para la sensibilización y apropiación de métodos para el análisis de datos y manejo de información visual Atención: Virtual	A corto plazo la competencia se define a nivel departamental, en territorios de Boyacá A mediano plazo la competencia se define a nivel regional, en territorios del Centro-oriente de Colombia: Boyacá, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander.
*Solidario	Formación solidaria para la explotación de datos Formación <i>premium</i> para la explotación de datos Atención: Virtual	A mediano plazo la competencia se define a nivel departamental, en territorios de Boyacá A largo plazo la competencia se define a nivel regional, en territorios del Centro-oriente de Colombia: Boyacá, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander.
*Economía creativa (Economía naranja) Publicidad digital	Publicidad digital comercial Atención: Virtual	La competencia se define a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2008)

Figura 12. Grupos participantes del sector en fuerzas Porter



Fuente: Elaboración propia basada en (Porter, M., 2008)

Es necesario identificar los participantes del sector y segmentarlos en grupos conforme a lo indicado en las cinco fuerzas de Porter. En la figura 12 se identifican los participantes que se agrupan así: nuevos entrantes (E), rivales existentes (R), compradores (C) y proveedores (P).

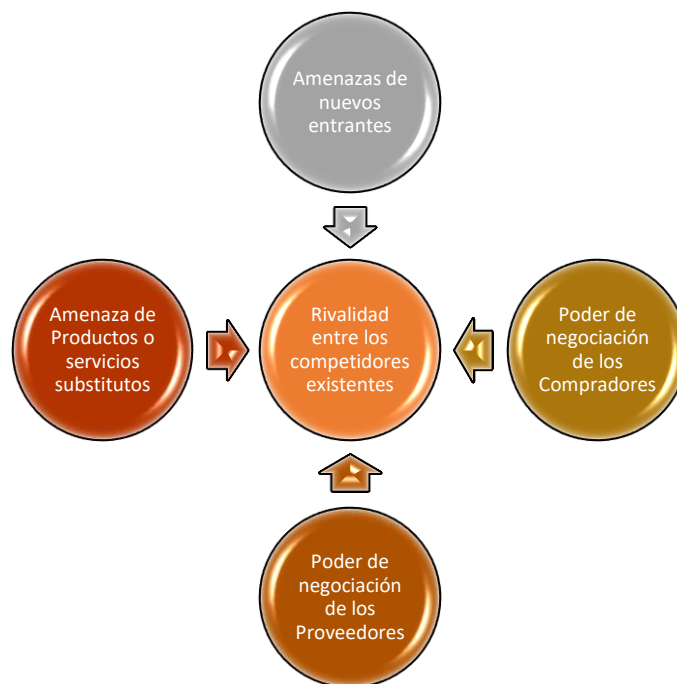
En el siguiente grupo segmentado se identifican los potenciales socios estratégicos, que se determinan para la propuesta y plan de negocios:

- Ministerio de Educación Nacional
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Secretarías de Educación
- ICFES
- ICETEX
- SENA
- Sistema de Información Nacional de Educación Básica y Media
- Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación
- Ministerio del Trabajo
- Entidades pertenecientes a la Alianza por el Gobierno Abierto - AGA/OGP
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE
- Departamento Nacional de Planeación - DNP
- Banco mundial
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Bancoldex
- Alianza Caoba
- Red de Gobierno Electrónico de América Latina y del Caribe – REDGEALC
- Organizaciones de la sociedad civil colombiana e internacional que promueven la apertura de los gobiernos, la innovación pública y el acceso al derecho a la información
- Entidades públicas líderes en la publicación de Datos Abiertos

- Interactive Advertising Bureau (IAB)

Para el sector definido se analiza la estructura específica para cada subsector de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas de Porter (anexo D). En la siguiente figura 13 se representa a manera de recordatorio estas fuerzas, y enseguida se analizan de manera general:

Figura 13. Cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Elaboración propia basada en (Porter, M., 2008)

2.2.1 Barreras de entradas de competidores

“Es importante analizar la amenaza de entrada de los competidores porque permite identificar y establecer barreras de entrada”. Las barreras para este caso de negocio pueden tener las siguientes fuentes: costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital por que se requeriría gran inversión para poder competir, la necesidad de software y servicios TIC especializados, ventajas de los

actores establecidos independientemente del tamaño por la calidad que se quiere entregar en los servicios y productos, políticas gubernamentales ya que pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores. De otro lado, “se tendrá que asumir el desafío de hallar formas de contrarrestar y superar las barreras de entrada para que sea rentable participar en el sector”. (Porter, M., 2008). Esto se logrará desarrollando ventaja competitiva a partir de propuestas de valor que se han planteado en el modelo de negocios.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Para el caso de negocio hay proveedores de datos, proveedores de contenido y proveedores de tecnología, donde los primeros no cuentan con tantas ventajas competitivas debido a la cultura organizacional actual de manejo de la información, en el caso de los segundos, tampoco son aventajados competitivos, ya que existen periodistas e investigadores que son independientes y no trabajan para un solo medio; los terceros, pueden llegar a presentar ventajas porque con alianzas estratégicas tecnológicas pueden monopolizar los servicios que prestan³⁵; sin embargo, se ha visto nuevos proveedores intermediarios como *partners* que dependen de otros globales y que prestan servicio a nivel mundial, lo que permite mayores alternativas para determinar proveedores de tecnología³⁶.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Los clientes siempre exigirán mejor calidad y mejores servicios, lo que puede afectar la rentabilidad del sector. Los segmentos de clientes para este caso pueden agruparse en: *Business to Consumer* (B2C) del sector educativo en Colombia, *Business to Business* (B2B) PYMES en Colombia interesados en educación,

³⁵ Proveedores monopolizados como Amazon, IBM, Google, o Microsoft que prestan servicios en la nube para almacenamiento y procesamiento de información.

³⁶ Alternativas de proveedores de servicios en la nube que cada año son identificados y puestos en el top 100 del informe Talkin'Cloud 100 de Channel Futures, visible en <https://www.channelfutures.com/talkin-cloud>

Business to Government (B2G) en Colombia que prestan servicios para beneficio de la educación en ciudades inteligentes emergentes.

2.2.4 Poder de negociación de los productos o servicios sustitutos

De igual manera que ocurre con otras fuerzas competitivas, la amenaza de sustitutos puede afectar la rentabilidad del sector y en muchos casos de potencial de crecimiento; sin embargo, teniendo en cuenta que los sustitutos son tecnologías muy avanzadas y poco difundidas en Colombia como la Inteligencia Artificial y el aprendizaje de máquina, o tecnología que se desarrolla en el extranjero y es importada, por el momento no son fuertes competidores en la región.

2.2.5 Intensidad de la competencia (rivalidad)

En Colombia la rivalidad no es intensa para el sector de la economía creativa, especialmente en el segmento de servicios de información con procesos de analítica en aprovechamiento de datos abiertos. A diferencia de otros países como España que el sector está muy consolidado con el nombre de “Sector Infomediario, donde estas compañías se especializan en el desarrollo de aplicaciones, productos y servicios de valor añadido a partir de la reutilización de información pública y privada” (Gobierno de España, 2017). Para el caso del sector de economía creativa, puede ser alta la intensidad de la competencia porque son varios los competidores y el crecimiento del sector va en aumento; no obstante, estos no están especializados en un solo tipo de información y no pertenecen al entorno solidario, una diferencia que puede ser rentable, ya que no tienen una evolución social³⁷ con la que se estima en este plan de negocios y donde no se requiere de mayores ganancias para los fundadores sino el bienestar y riqueza intelectual de una población.

³⁷ Razonamiento de la evolución social en cuanto a solidaridad o cooperación voluntaria en un ideal de progreso, desde una visión antropológica y biológica. (Runge & Muñoz, 2005)

2.3 Análisis de oportunidades y amenazas

Este emprendimiento social se plantea en un subsector sobre el que se enmarca los servicios de información ofrecidos relativos a publicidad y en otro subsector que enmarca los servicios concernientes a modelos analíticos y procesos que impulsan el desarrollo del conocimiento. Para cada subsector existen oportunidades y amenazas. A continuación se relacionan de manera global:

2.3.1 Oportunidades

- Avances en la generación de conciencia sobre el valor público y social en la solución de problemáticas de educación para el desarrollo sostenible de los países emergentes
- Las nuevas tecnologías a nivel mundial (Internet, Data Warehouse, Cloud Computing, etc.) incrementan la demanda de servicios digitales
- La inserción de empresas nacionales de base tecnológica en el mercado internacional
- Preparación y capacidad insuficiente de la oferta para enfrentar el mercado digital, con procesos lentos de transformación
- Existencia de una normatividad precisa en la materia y construcción de políticas que favorecen los avances requeridos
- Apertura de información para uso público y las estrategias del Gobierno para incentivar la reutilización de los datos abiertos y la toma de decisiones basadas en evidencia
- Los requerimientos del Gobierno para difusión o máxima divulgación del derecho de acceso a la información pública como principio fundamental
- Los requerimientos del Gobierno para mejorar el Sistema Estadístico Nacional, madurar la calidad de datos y niveles de conocimiento que se puede extraer de ellos

Plan de negocios organización privada *nonprofit*: servicios digitales de información para la colaboración en el desarrollo social del conocimiento y la democracia

- Las necesidades de capacitación de los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en fortalecer habilidades de interpretación de la información sobre la cual tienen derecho de acceso
- Tendencia de implementación de sistema estandarizado de medición de indicadores

2.3.2 Amenazas

- Preparación y capacidad insuficiente de la demanda para enfrentar el mercado digital
- La Comunicación y publicidad impresa a pesar que ha disminuido su mercado, sigue consolidada en los consumidores
- Datos abiertos de baja calidad y sin sello de excelencia
- Respuestas inoportunas por las Administraciones públicas a solicitudes de información
- El gobierno ha homogeneizado la creatividad
- Fallos en contra de la libertad de prensa de los periodistas
- Economías de escala de las multinacionales nacionales y extranjeras
- Seguridad digital del intercambio de información en la operación trasladada a terceros
- Masificación de alianzas estratégicas o convenios entre las administraciones y la sociedad civil
- Persuasión de los grupos políticos o del estado desequilibrando la independencia de la organización sin ánimo de lucro.

2.4 Análisis de factores del entorno

Teniendo en cuenta que es necesario estudiar a nivel nacional las tendencias y características del sector en su entorno económico, político, social / cultural, tecnológico y legal para la propuesta y plan de negocios, se abordarán estos factores uno a uno.

A continuación, en tablas de la 6 a la 11 se identifican y detallan los factores del entorno general conforme a la herramienta PESTEL³⁸, que permite hacer el análisis de tendencias más significativas a nivel de factores que pueden afectar al desarrollo de la organización Johnson y Scholes (2001) citado por (Navajo, 2011) :

- Políticos
- Económicos
- Sociales /culturales
- Tecnológicos
- Ambientales / Ecológicos
- Legales

2.4.1 Factores políticos

Tabla 6. Factor Político del Entorno General según PESTEL

Factor	Descripción	Impacto en la propuesta de Negocio
Político	Cambios en las políticas públicas: Apertura y reutilización de datos, educativa, superación del conflicto armado, economía creativa, planeación y gestión	Favorable ya que se consolidan o mejoran las políticas dando paso al desarrollo de las regiones, y a una sociedad del conocimiento que son los intereses de esta propuesta

Fuente: Elaboración propia de la autora

2.4.2 Factores económicos

Tabla 7. Factor Económico del Entorno General según PESTEL

Factor	Descripción	Impacto en la propuesta de Negocio
Económico	Cambios por la nueva reforma tributaria Mayor incremento del salario mínimo	.Optimista porque tiende a mejorar el panorama económico para el sector de Creatividad, y para el sector educativo que está en un periodo de expansión.

³⁸ PESTEL corresponde a las iniciales en inglés de los elementos esenciales a analizar en el entorno de la organización.

Incremento del comercio exterior en productos publicitarios	. Aprovechamiento de la financiación pública que va en crecimiento para tecnologías e iniciativas relacionadas con el proceso de paz.
Menor ritmo de crecimiento del PIB	. Aprovechamiento de la financiación privada por entidades u organizaciones interesadas en Objetivos de desarrollo sostenible y que apoyan fundaciones.
Inestabilidad en la tasa de cambio	
Financiación pública	.Incertidumbre que resulta de la posibilidad de generarse mayores impactos por factores externos
Financiación privada	
Factores externos al país que cambian el rumbo de la economía nacional	

Fuente: Elaboración propia basada en (Portafolio, 2017)

2.4.3 Factores sociales

Tabla 8. Factor Socio/Cultural del Entorno General según PESTEL

Factor	Descripción	Impacto en la propuesta de Negocio
Social / cultural	Cambio en las formas de comunicarse por aumento en el uso de <i>smartphones</i> , de las redes sociales, Aprovechamiento del derecho de acceso a la información	Favorable, ya que se tiende a la generación de una sociedad del conocimiento Se mejora la interacción, la comunicación por medio de datos y por medio de voz
	Exigencia de grupos de interés por encontrar información útil y de valor real para ser usada en la toma de decisiones	Hay oportunidad de mejora de los modelos de datos y procesos de gestión de conocimiento
	Generación de personas llamados nativos digitales o <i>millennials</i>	Oportunidad de trabajar con personas jóvenes que también sean <i>millennials</i>

Factor	Descripción	Impacto en la propuesta de Negocio
	Cambio en los hábitos de compra por uso de medios de pago, interfaces digitales de usuario, Aumento en los ingresos	Se mejoran los procesos comerciales con las partes interesadas a través de interfaces digitales

Fuente: Elaboración propia basada en (Parada, 2015)

2.4.4 Factores tecnológicos

Tabla 9. Factor Tecnológico del Entorno General según PESTEL

Factor	Descripción	Impacto en la propuesta de Negocio
Tecnológico	Cambio en las tendencias tecnológicas a través de servicios y productos TI emergentes implementados para la evolución e innovación de las organizaciones como: Internet de banda ancha, tecnología móvil, servicios Cloud, IoT, Big Data Cambio en los componentes de seguridad y continuidad	Favorable ya que se beneficia el sector por el mejoramiento en el uso y apropiación de las tecnologías para la comunicación, el incremento de los flujos de información básica y transaccional, desarrollo de inteligencia de negocio. Se tiene la posibilidad de contar con tecnologías que garanticen el aseguramiento de la información, la continuidad del negocio, y entre otros el cumplimiento de principios como el de máxima publicidad

Fuente: Elaboración propia basada en (MinTIC, 2015), (Parada, 2015)

2.4.5 Factores ambientales

Tabla 10. Factor Ambiental del Entorno General según PESTEL

Factor	Descripción	Impacto en la propuesta de Negocio
Ambiental	Cambio climático Energías renovables Lineamientos de teletrabajo Uso de servicios Cloud	Optimista porque tiende a mejorar la ecología mundial lo que beneficia a los ciudadanos, a las empresas y a la propuesta específica de negocio por tener la posibilidad de reducir contaminación por menores desplazamientos y el consumo de

		energía por menor infraestructura tecnológica instalada El manejo digital supone reducción de papel.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia basada (Parada, 2015)

2.4.6 Factores legales

Tabla 11. Factor Legal del Entorno General según PESTEL

Factor	Descripción	Impacto en la propuesta de Negocio
Legal	Cambios en la legislación y normativa administrativa, contractual, de licenciamiento de los datos y aplicaciones, de privacidad y propiedad intelectual	Favorable porque se tiende a mejorar los procesos administrativos y contractuales para una eficiencia administrativa en el marco de leyes de transparencia, anticorrupción y a acceso a la información
	Articulación de las normas del sector de economía creativa, de acceso a la información, de planeación y gestión.	Oportunidad de manejar licencias abiertas de los datos siempre asegurando la privacidad de aquellos que no pueden publicarse
		Aplicación de requerimientos legales para la distribución de servicios de análisis de información y publicación de información.

Fuente: Elaboración propia basada en (Parada, 2015)

2.5 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

A partir del análisis del sector de Economía Creativa, que se realiza al evaluar las cinco fuerzas de Porter en cada uno de ellos, evaluada la situación externa y luego el impacto de los factores de la herramienta estratégica PESTEL, se concluye:

Evaluadas las cinco fuerzas y analizado el sector de economía creativa, sumadas y ponderadas las evaluaciones se obtiene como resultado 12,92 sobre 20 lo que equivale a un 64,6%; interpretándose que, es viable la propuesta y plan de negocios para su

participación en el sector. Por cuanto cada una de las cinco fuerzas competitivas analizadas se mantiene por encima de la media ponderada se considera que ninguna fuerza es crítica para el caso. Se sintetiza que la propuesta encuentra un posicionamiento en el sector de economía creativa, pudiendo llegar a competir basada en una estrategia en innovaciones de procesos, de productos, de comercialización, e innovación organizativa y social, que se diseñe para construir defensas contra las fuerzas competitivas.

A pesar de que se han encontrado amenazas en el sector, son mayores las oportunidades de desarrollar un negocio en la economía creativa de publicidad digital. Lo anterior, teniendo en cuenta que se considera complementario este sector a los propósitos del sector educativo, donde el negocio plantea un portafolio de servicios relacionados con el análisis y publicación de información como fases finales dentro del ciclo de vida de la información educativa.

Terminando con el análisis del sector por factores de la herramienta PESTEL: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; se identifica, que hay un impacto positivo y en algunos casos optimista frente a la propuesta de negocio, encontrando varias oportunidades a tener en cuenta para ser planeadas e implementadas, como: Aprovechamiento de la financiación pública que va en crecimiento para factores tecnológicos y de consolidación de la paz, se tiene la posibilidad de mejora en la interacción y comunicación por medio de datos y voz, hay oportunidad de mejora de los modelos de datos y procesos de gestión de conocimiento, oportunidad de contar con tecnologías que garantizan el aseguramiento de la información, la continuidad del negocio, la inteligencia del negocio y el desarrollo del conocimiento basado en datos, se pueden mejorar los procesos comerciales con las partes interesadas a través de interfaces digitales, tener la posibilidad de reducir contaminación por menores desplazamientos y el consumo de energía por menor infraestructura tecnológica instalada, y finalmente, aprovechar la oportunidad de manejar licencias abiertas de los datos siempre asegurando la privacidad de aquellos que no pueden publicarse.

También, se ha encontrado que es necesario crear una empresa solidaria de desarrollo de base tecnológica, que cuente con un modelo de negocio sostenible, que incorpore líneas complementarias en el entorno de gestión de la información, permitiendo generar valor público y responsabilidad social en el sector educativo, que entregue servicios de información y contenido digital informativo a la sociedad civil y al ciudadano para facilitar que estas partes interesadas generen soluciones a problemas sociales educativos, y con ello se involucren de manera participativa y aprovechen de una forma más usable el acceso a la información del sector.

3. ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO

3.1 Análisis y estudio de mercado

Como ya se había mencionado en un apartado anterior, para la Fundación propuesta se estudia el mercado de los servicios de publicidad digital, en el entendido que se plantea integrar y desarrollar esos servicios relacionados bajo las necesidades de información que se generan alrededor del Sector de Educación, y atender objetivos de sostenibilidad.

Por lo anterior, este estudio de mercado se realiza con el propósito de analizar las necesidades e intereses de la sociedad civil y de la comunidad educativa para acceder y comprender a información pública relativa a la gestión de la educación en el país, avances de estrategias, al cumplimiento de políticas, planes y objetivos, y de participar en la toma de decisiones basadas en información objetiva.

Para comenzar a modelar el negocio se hace necesario definir los servicios y productos de la oferta según subsector, categorizarlos y describirlos.

En la tabla 12 se define los servicios y productos según subsector y se describe las categorías que irán en el modelo de negocio como base para el posterior detalle de los segmentos de mercado.

Tabla 12. Categorías de servicios y productos por subsector

Categoría de Servicio y producto según subsector	Descripción de servicios y productos
* Generación, promoción y difusión de contenido digital informativo y noticioso	<p>Generación y publicación de contenido digital periodístico para difusión y promoción de la educación, el comportamiento del sector educativo en cumplimiento de políticas públicas y gestión educativa. Así mismo, para el acceso a la información, al conocimiento, y análisis de la brecha en educación e igualdad de oportunidades frente a las estrategias y objetivos globales, nacionales y territoriales.</p> <p>Generación y entrega de contenido digital para la sensibilización y apropiación de métodos de presentación de información visual, análisis de información y uso de datos abiertos (Kit EDuna).</p>
* Formación solidaria para la explotación de datos	Desarrollo de un curso de formación que permita la implementación de una estrategia para fomentar la sensibilización y apropiación de métodos de presentación de información visual, análisis de información y uso de datos abiertos, y para fomentar la participación como sociedad civil en decisiones informadas.
* Formación premium para la explotación de datos	Desarrollo de cursos de formación que permitan la implementación de una estrategia para la apropiación de métodos de analítica de datos, interpretación de reportes estadísticos y reportes con información gráfica de mayor profundidad, intercambio y generación de conocimiento.
* Publicidad digital comercial	Generación y publicación de anuncios publicitarios, a ser pautados en sitio web de EDuna para comercialización de marcas o de eventos del ámbito educativo en una situación de <i>marketing digital</i> .

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, se plantea a continuación las tendencias del mercado, la segmentación, su tamaño, sus riesgos y oportunidades, entre otros aspectos, para las categorías de servicio y producto en cada subsector.

3.1.1 Tendencias del mercado

- Demanda social de información: Solicitudes de información, publicación de información de interés sectorial en medios de comunicación.
- “El potencial de las tendencias digitales se está dando por la conectividad que viene ganando espacio en Colombia” (Buitrago & Duque, 2013)
- Fortalecimiento de políticas y lineamientos para el trabajo sectorizado tiende a exigir un mayor enfoque a los resultados y sucesos en el mercado específico. Siendo que existe un vacío informativo en las secciones de educación que se dispone en los medios, la tendencia es llenar estos vacíos
- La presencia de los contenidos informativos a ser publicados estará no solo para dispositivos de escritorio (*Desktop*), sino para dispositivos móviles (*Mobile*) debido al diseño web *responsive* que se adapta fácilmente a móviles, sin necesidad de aplicaciones móviles nativas.
- Enfoque en periodismo investigativo en medios digitales aplicando principios de independencia, imparcialidad y objetividad.
- “La tendencia en el mercado creativo se inclina en favor de los servicios en línea en desarrollo de estrategias digitales” (Buitrago & Duque, 2013).
- Una evolución de los Gobiernos digitales y abiertos, de la sociedad civil en su compromiso de colaboración para desarrollar servicios y productos basados en datos abiertos, y de una ciudadanía cada vez más informada, exigente y con necesidades cambiantes.
- Innovación enfocada en audiencias sobre la forma en que se producen y consumen las noticias, incentivando a los ciudadanos como reporteros para ejercicios de *crowd-voicing*³⁹ o también para ejercicios de *crowdlearning*⁴⁰.

³⁹ Crowd-voicing definido como una “recopilación colaborativa de audios” (Sembra Media, 2016)

⁴⁰ Entendido el *crowdlearning* como el “aprendizaje de todos o al servicio de todos... concepto que se basa en la convicción de que toda persona es portadora de conocimientos que puede poner a disposición de los demás y mejorar constantemente gracias a los aportes externos”, según lo define la enciclopedia Wikipedia

- El uso de minería de datos (*data mining*) para hacer análisis de datos e inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) donde se encuentre un método de entender e interpretar el contenido de los datos y así poder extraer conocimiento novedoso y útil para soportar una toma de decisiones informada.

3.1.2 Segmentación de mercado objetivo

Para abordar el análisis, los segmentos de mercado objetivo se han definido por categoría de servicio y producto las siguientes estrategias: B2B (*Business to Business*), B2C (*Business to Consumer*), y B2G (*Business to Government*) de acuerdo al subsector (tabla 13).

Tabla 13. Segmentación del mercado por categoría de servicio

Categoría de servicio y producto según subsector	Segmento de mercado objetivo
*Generación, promoción y difusión de contenido digital informativo y noticioso	En B2C: (Segmento prioritario) miembros de la comunidad educativa, Veedores ciudadanos, Investigadores universitarios, pedagogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, psicólogos. En B2B: Instituciones Educativas, Agremiaciones en educación
*Formación solidaria y premium para la explotación de datos	En B2C: (Segmento prioritario) Veedores ciudadanos, y otros actores interesados en asumir el rol de veedor ciudadano, que sean: miembros de la comunidad educativa, periodistas, Investigadores universitarios, pedagogos, sociólogos, antropólogos, politólogos y psicólogos.
*Publicidad digital comercial	En B2B: Anunciantes interesados en Sector educativo En B2G: Anunciantes interesados en Sector educativo

Fuente: Elaboración propia

Para la Caracterización detallada de los grupos poblacionales objetivo en cada uno de los servicios que se ofrecerán, se han definido variables en niveles: geográfico, demográfico, intrínseco, y de comportamiento para el caso de servicios que se acomodan a las necesidades y beneficios particulares de las personas; también, variables en niveles: geográfico, tipología organizacional, y de comportamiento para organizaciones que se pueden beneficiar de los servicios; este ejercicio de caracterización se ha trabajado utilizando la guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas definida por el MinTIC, que para este caso ha sido aplicable a la organización solidaria.

A continuación, en tablas 14 y 15 se define la caracterización de los usuarios (personas) que se benefician directamente de los servicios de publicación de contenido digital informativo y noticioso:

Tabla 14. Caracterización para usuarios de servicio de contenido periodístico

Servicios: Generación, promoción y difusión de contenido digital informativo y noticioso			
Grupo: (Segmento prioritario) miembros de la comunidad educativa, Veedores ciudadanos, Investigadores universitarios, pedagogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, psicólogos.			
Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Geográfico	Ubicación	Localización (Ciudad, Departamento, dato geoespacial) dentro de Colombia	Para efectos de estadísticas de suscripciones y aprovechamiento de la información publicada, Para el registro de colaboración y de responsabilidad de contenido en los casos donde aplique
Demográfico	Rango de Edad	Población adulta entre 29 y 64 años	Para efectos de estadísticas de solicitudes
	Género	Mujeres, Hombres, Otros	Para priorizar y delimitar el acceso al servicio gratuito de personas naturales
	Nivel de escolaridad	Programa universitario	La información se puede encontrar en almacén de datos nacional o institucional
Intrínseco	Intereses	Educación, políticas públicas, vigilancia sobre la gestión pública participación ciudadana	Sirve para descubrir personas con dichos intereses y gran conocimiento, la información se puede encontrar en redes sociales

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
	Uso de canales	Internet, redes sociales, correo electrónico, telefonía	Para conocer mecanismos potenciales de comunicación y de responsabilidad de contenido
	Conocimientos del servicio	Explorador de los elementos del servicio	Para orientar mejor los servicios de acuerdo a las necesidades del usuario
Comportamiento	Estatus del usuario del servicio	Primera vez	Sirve para descubrir personas con potencial en periodismo
	Beneficios buscados	Calidad del servicio, reconocimiento, ahorro	Para priorizar elemento de diseño del servicio que tendría mayor impacto

Fuente: Elaboración propia basada en (Gobierno de Colombia, 2015)

Tabla 15. Caracterización de personas para contenido digital solidario

Servicios: Generación y entrega de contenido digital para la sensibilización y apropiación de métodos de análisis de información visual (Kit EDuna)
Grupo: (Segmento prioritario) miembros de la comunidad educativa, Veedores ciudadanos, Investigadores universitarios, pedagogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, psicólogos.

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Geográfico	Ubicación	Localización (Ciudad, Departamento) dentro de Colombia	Para efectos de estadísticas y registros de distribución del material, aclarando que la entrega se hace por medio de almacenamiento digital (CD /DVD /USB) o de manera virtual
Demográfico	Rango de Edad	. Población joven Entre 15 y 28 años . Población adulta entre 29 y 64 años	Para orientar los diseños de los contenidos digitales
	Género	Mujeres, Hombres, Otros	Para efectos de estadísticas de solicitudes y registros
	Nivel de escolaridad	Programa de educación media Programa universitario	La información se puede encontrar en almacén de datos nacional o institucional

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Intrínseco	Intereses	Políticas públicas, vigilancia sobre la gestión pública, participación ciudadana, análisis de datos, analítica de negocios, identificación de soluciones y recomendaciones	Sirve para descubrir personas con dichos intereses y con apetito de aprendizaje, generación de conocimiento, la información se puede encontrar en redes sociales
	Uso de canales	Telefonía Internet: sitio web, redes sociales, correo electrónico	Para conocer mecanismos potenciales de comunicación y canales de entrega de contenido digital creado
	Conocimientos del servicio	Consciente de la existencia del servicio	Para orientar mejor los servicios de acuerdo a las necesidades del usuario
Comportamiento	Estatus del usuario del servicio	Potencial	Sirve para descubrir personas con interés potencial en el uso de los servicios ofertados
	Beneficios buscados	Calidad del servicio, Calidad del contenido, Ahorro	Para priorizar elemento de diseño del servicio que tendría mayor impacto

Fuente: Elaboración propia basada en (Gobierno de Colombia, 2015)

En la tabla 16 se define la caracterización de los usuarios (personas) que se benefician directamente del servicio de Formación solidaria para explotación de datos:

Tabla 16. Caracterización de personas para servicio de formación solidaria

Servicio:	Formación solidaria y premium para la explotación de datos
Grupo:	(Segmento prioritario) Veedores ciudadanos y otros actores interesados en asumir el rol de veedor ciudadano, que sean: miembros de la comunidad educativa, periodistas, Investigadores universitarios, pedagogos, sociólogos, antropólogos, politólogos y psicólogos.

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Geográfico	Ubicación	Localización (Ciudad, Departamento, dato geoespacial) dentro de Colombia, en centros urbanos de todo el territorio nacional o en áreas rurales de fácil acceso cercanas a centros urbanos	Necesaria para las alternativas: por plataforma virtual o presencial que requieren estadísticas de solicitudes y registros, se puede considerar la ubicación exacta en el caso que sea presencial
Demográfico	Rango de Edad	. Población joven Entre 15 y 28 años . Población adulta entre 29 y 64 años	Para orientar los diseños de los planes de formación y evaluación por rangos de edad
	Género	Mujeres, Hombres, Otros	Para efectos de estadísticas de solicitudes y registros
	Nivel de escolaridad	Programa de educación media Programa universitario	La información se puede encontrar en almacén de datos nacional o institucional y complementar en el levantamiento de información en el momento de la actividad de preinscripción a la formación
Intrínseco	Intereses	Políticas públicas, vigilancia sobre la gestión pública, participación ciudadana, análisis de datos, analítica de negocios, identificación de soluciones y recomendaciones. Participación en rol de veedor ciudadano	Sirve para descubrir personas con dichos intereses y con apetito de aprendizaje, generación de conocimiento, la información se puede levantar en el momento de preinscripción a la formación
	Uso de canales	Presencial Virtual por Internet: sitio web, redes sociales, correo electrónico Telefonía	Para conocer mecanismos potenciales de comunicación y canales de formación Así mismo, para enrolamiento como usuarios potenciales de servicios por suscripción
	Conocimientos del servicio	Consciente de la existencia del servicio	Para orientar mejor los servicios de acuerdo a las necesidades del usuario

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Comportamiento	Estatus del usuario del servicio	Potencial	Sirve para descubrir personas con interés potencial en el uso de los servicios ofertados
	Beneficios buscados	Calidad del servicio, cobertura, ahorro Conocimiento	Para priorizar elemento de diseño del servicio que tendría mayor impacto

Fuente: Elaboración propia basada en (Gobierno de Colombia, 2015)

En las tablas 17, 18 y 19 se define la caracterización de las organizaciones que se benefician directamente de los servicios de información donde se hace publicación de contenido digital informativo y noticioso:

Tabla 17. Caracterización organizaciones para servicio contenido periodístico solidario

Servicio:	Generación, promoción y difusión de contenido digital informativo y noticioso
Grupo:	Instituciones educativas, Agremiaciones en educación

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Geográfico	Ubicación principal	Localización (Ciudad, Departamento, dato geoespacial)	Para efectos de estadísticas de suscripciones y aprovechamiento de la información publicada
	Cobertura Geográfica	Territorial – Departamental: .Inicialmente Boyacá .A mediano plazo otros departamentos del Centro-oriente Colombiano	Límite de alcance geográfico buscando atender la necesidad del servicio en la región que atiende la institución
	Zona	.Rural .Urbana	Permite definir el alcance de la población atendida por la institución en diferentes zonas
Tipológica	Industria	.Educación .Entidad solidaria de agremiación en educación	Sirve para identificar actividad económica y objeto social

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
	Nivel Educativo	.Preescolar .Básica .Media .Superior	Aplica para instituciones que prestan servicio educativo, permite identificar niveles educativos a los que sirven
	Tamaño	.Pequeñas .Medianas	Permite identificar alcance según categorización de instituciones por cantidad de alumnos matriculados, o cantidad de programas y servicios prestados
	Origen de capital	.Público .Privado .Solidario	Para identificar oportunidades de operación y la contextualización de las variables de comportamiento que adelante se describen
Comportamiento	Procedimiento usado	Acceso a la información por Internet y a servicios digitales	Importante para identificar requisitos que se deben adelantar para poder desarrollar el servicio
	Enlace responsable	Identificación de la persona que servirá de enlace o contacto	Para identificar la persona que se encargará de motivar el servicio y comunicar variaciones de requerimientos

Fuente: Elaboración propia basada en (Gobierno de Colombia, 2015)

Tabla 18. Caracterización de organizaciones para contenido digital solidario

Servicio:	Generación y entrega de contenido digital para la sensibilización y apropiación de métodos de análisis de información visual (Kit EDuna)
Grupo:	Instituciones Educativas y Agremiaciones en educación

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Geográfico	Ubicación principal	Localización (Ciudad, Departamento, dato geoespacial) dentro de Colombia	Para efectos de estadísticas y registros de distribución del material, aclarando que la entrega se hace por medio de almacenamiento digital (CD /DVD /USB) o de manera virtual

Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
	Cobertura Geográfica	Territorial – Departamental: .Inicialmente Boyacá .A mediano plazo otros departamentos del Centro-oriente Colombiano	Límite de alcance geográfico buscando atender la necesidad del servicio en la región que atiende la institución
	Zona	.Rural .Urbana	Permite definir el alcance de la población atendida por la institución en diferentes zonas
Tipología Organizacional	Industria	.Educación y segmentos de enseñanza .Entidad solidaria de agremiación en educación	Sirve para identificar actividad económica y objeto social
	Nivel Educativo	.Preescolar .Básica .Media	Aplica para instituciones que prestan servicio educativo, permite identificar niveles educativos a los que sirven
	Tamaño	.Pequeñas .Medianas	Permite identificar alcance según categorización de instituciones por cantidad de alumnos matriculados, o cantidad de programas y servicios prestados
	Origen de capital	.Público .Privado .Solidario	Para identificar oportunidades de operación y la contextualización de las variables de comportamiento que adelante se describen
Comportamiento	Procedimiento usado	Agenda disponible Acceso a la información por Internet y a servicios digitales Disposición de espacio para la entrega de material digital	Importante para identificar requisitos que se deben adelantar para poder desarrollar el servicio
	Enlace responsable	Identificación de la persona que servirá de enlace o contacto	Para identificar la persona que se encargará de motivar el servicio y comunicar variaciones de requerimientos

Fuente: Elaboración propia basada en (Gobierno de Colombia, 2015)

Tabla 19. Caracterización organizaciones para servicio de publicidad digital comercial

Servicios: Publicidad digital comercial			
Grupo: Anunciantes interesados en Sector educativo (B2B, B2G)			
Nivel	Variable	Característica evidenciada	Consideraciones
Geográfico	Ubicación principal	Localización (Ciudad, Departamento, dato geoespacial) dentro de Colombia	Para efectos de estadísticas, registros de solicitud y facturación de servicio
	Cobertura Geográfica	Nacional dentro de Colombia	Límite de alcance geográfico buscando atender la necesidad del servicio
Tipología Organizacional	Industria	Todas las industrias interesadas en el sector educativo	Sirve para identificar actividad económica, objeto social de las organizaciones usuarias
	Tamaño	.Pequeñas .Medianas .Grandes	Permite identificar alcance según categorización de instituciones por tamaño
	Origen de capital	.Público .Privado	Para identificar oportunidades de operación y la contextualización de las variables de comportamiento que adelante se describen
Comportamiento	Procedimiento usado	. Envío de los datos del anuncio por servicio digital en Internet .Disposición de licencia por derechos sobre el contenido o autorización para el tratamiento de la información .Selección de <i>Publisher</i> disponible en catálogo para pautar	Importante para identificar requisitos que se deben adelantar para poder desarrollar el servicio
	Enlace responsable	Identificación de la persona que servirá de enlace o contacto	Para identificar la persona que se encargará de motivar el servicio y comunicar variaciones de requerimientos

Fuente: Elaboración propia basada en (Gobierno de Colombia, 2015)

3.1.3 Descripción de los consumidores

La razón de ser de la propuesta y plan de negocios son los ciudadanos y en especial potenciales veedores ciudadanos y grupos interesados en acceder a información y

participar en los procesos estratégicos, de gestión y en decisiones que deben ser tomadas por los actores del gobierno en colaboración con la sociedad civil quienes intervienen en el ecosistema de educación en Colombia, y a su vez en el ecosistema de Gobierno abierto. Con los servicios que se planea prestar, se benefician directa e indirectamente esos grupos poblacionales.

Los ciudadanos serán los consumidores de información; es decir, serán receptores de mensajes de interés y también de anuncios publicitarios⁴¹, entonces se convierten en la audiencia. “Para los publicitarios que trabajan en el anunciante, agencias de publicidad y de medios, o en empresas de comunicación comercial conocer esa audiencia significa focalizar a los clientes actuales y potenciales, a los que llegar con sus anuncios” (Cavaller, Vila, & Ollé, 2014). Esta propuesta y plan de negocios está enfocada a la audiencia; pero también, en relación a otros servicios que se plantea ofrecer, se requiere contar con clientes anunciantes que se interesen por el Sector educativo.

La audiencia que se ha caracterizado se identifica como los consumidores en el mercado definido, quienes, además, tienen un perfil dentro de los internautas colombianos; según un estudio realizado por (Navegg, 2017), líder y referencia del mercado latinoamericano en datos de audiencia online, se ha identificado ocho perfiles comportamentales de la audiencia, entre ellos el perfil de los “idealistas” el cual es comparable con las características de la población objetivo.

Idealistas son personas que buscan cambiar el mundo trabajando para una causa. Los consumidores de este género tienden a ser menos materialistas y más intelectuales. Valoran la sociedad, el medio ambiente y la educación. Por lo general, están buscando productos que sean política y ambientalmente amigable y están dispuestos a pagar más por ello, puesto que el valor es justificable. Son optimistas y creen que es posible transformar el mundo en pequeñas acciones del día a día... que persiguen carreras de trabajadores sociales, biólogos, investigadores, maestros, psicólogos, universitarios. Navegg (s.f.) citado por (El Colombiano, 2018).

⁴¹ Anuncios publicitarios en formatos adecuados no invasivos

Entonces, detallada la caracterización de los grupos poblacionales objetivo en el apartado anterior, y el perfil de los consumidores, se establece que los servicios diseñados se acomodan a las necesidades particulares de organizaciones por un lado y de individuos por el otro, quienes serán beneficiados directamente de esos servicios ofertados.

Es de resaltar que el material o contenido digital que se diseñará y entregará a los grupos que se beneficiarán directamente con los servicios de formación para la sensibilización, se plantea que contenga casos de estudio con información relacionada sobre el cumplimiento de la política y las estrategias de educación de la población rural y la población en proceso de reintegración; estos serían otros grupos poblacionales que se beneficiarían indirectamente.

De otro lado, desde una iniciativa feminista, se quiere contar con Investigadoras universitarias y egresadas en el área de las ciencias sociales y ciencias de la educación (pedagogas, sociólogas, antropólogas, politólogas, psicólogas, periodistas) quienes participarán en la redacción y la generación de contenidos, en una actividad de colaboración y en una situación de aprendizaje de tipo *Crowdlearning*. Este grupo poblacional no se considera un consumidor principal de los servicios, pero se le quiere agregar todavía mayor valor al ser considerado un aliado estratégico y proveedor de contenidos⁴² dentro de la cadena de suministros.

3.1.4 Tamaño del mercado

Una vez definida la población objetivo a través de la segmentación de mercado y la caracterización de los grupos de interés y potenciales usuarios, se procede a calcular el universo de estudio referente a dicha población objetivo y luego a calcular el tamaño del mercado.

⁴² Contenidos que estarían enmarcados en un convenio con detalles en aspectos normativos de derechos de autor, derechos de copia, y condiciones de operación que incluiría entre otros el cumplimiento de un plan de calidad de datos.

Debido a que es pertinente identificar un grupo caracterizado para el universo de estudio en extensión a todas las regiones de Colombia, haciendo un estimado de población amplia y dispersa, se ha tenido en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 de Colombia en donde se ha realizado una distribución de regiones para el desarrollo de sus estrategias y proyectos, divididas según los pilares de: Paz, Equidad y Educación. Por lo que, varias de las estadísticas se encuentran agrupadas en esas seis regiones, estas son: Caribe, Eje cafetero y Antioquia, Centro oriente, Pacífico Colombiano, Llanos orientales y centro sur Amazonía. En Centro Oriente⁴³ se encuentra incluido Bogotá D.C., pero siendo su población mucho más grande con respecto a la región, esta se deja separada para el estudio, se puede ver la figura 14 para dimensionar las regiones.

Como se ilustra en el mapa de graduados por regiones (figura 14), en cifras se identifican los profesionales en ciencias de la educación y en ciencias sociales y humanas graduados entre 2001 a 2014, que se encuentran ubicados en las diferentes regiones de Colombia, siendo estos: investigadores, pedagogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, psicólogos y periodistas para quienes se estima un potencial de ser veedores ciudadanos.

El número total de estos profesionales caracterizados, incluidas las seis regiones, es de: 347.956 para el área de conocimiento de ciencias de la educación y 174.971 para el área de ciencias sociales y humanas, en un total acumulado hasta el año 2014⁴⁴. Teniendo en cuenta que el observatorio laboral del MEN ha calculado una variación para las titulaciones por área de conocimiento de 2011 a 2014 donde el (-9,1%) corresponde a ciencias de la educación y 8,4% a ciencias sociales y humanas⁴⁵, se puede entonces calcular una proyección de graduados para otros cuatro años: de 2015 a 2018, que corresponderían a 316.292 y 189.669 respectivamente. Concluyendo que el acumulado

⁴³ La región centro oriente y distrito capital, además de incluir Bogotá D.C., incluye los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander.

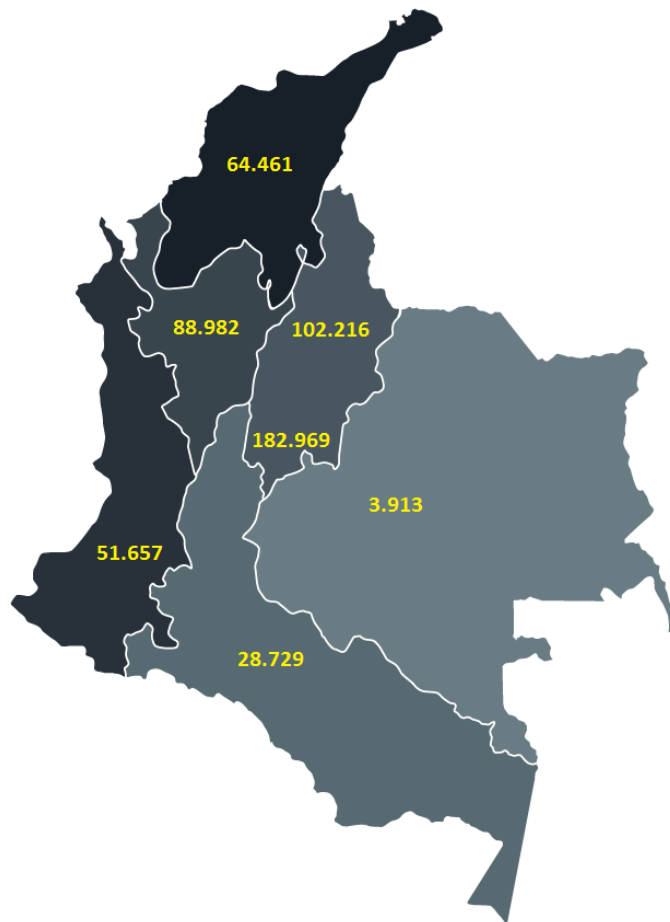
⁴⁴ Análisis realizado basado en datos estadísticos de (MEN - Observatorio laboral, 2015-2)

⁴⁵ Cifras tomadas de (MEN - Observatorio laboral, 2015-1)

de graduados a 2018 sería de 664.248 en ciencias de la educación y 364.640 en ciencias sociales y humanas, se determina la población del universo de estudio para 2018, así:

Universo de estudio = 1.028.888 personas

Figura 14. Mapa de graduados 2001-2014 por regiones PND



Fuente: Elaboración propia basada en (DNP, 2014) y (MEN - Observatorio laboral, 2015)

Entendiendo que la oferta de la mayoría de los servicios se extiende a ese universo de estudio de todas las regiones de Colombia, pero que también se quiere calcular un tamaño del mercado limitado por el número de personas que hacen uso de información

en sitio web de entidades públicas a nivel nacional⁴⁶, lo que es comparable con las necesidades de información digital que presenta la sociedad civil, se determina el tamaño del mercado para este estudio teniendo en cuenta la siguiente información secundaria - estadísticas del DANE de acuerdo a la encuesta de cultura política ECP 2017 con proyecciones de población (datos expandidos) basadas en resultados del último censo de población 2005 (DANE, 2017).

Según estadísticas consultadas⁴⁷ del estudio señalado, los temas revisados en sitio web de las entidades públicas por usuarios de información son relativos a: convocatorias o licitaciones, información sobre subsidios, normatividad, información sobre trámites, información misional o administrativa, información sobre presupuesto y gasto, e información sobre planes, programas y proyectos, como se muestra en la tabla 20:

Tabla 20. Personas que han revisado temas en sitio web de entidad pública

Temas revisados	Total personas	%	18 a 25	26 a 40	41 a 64
Convocatorias o licitaciones	4.000	17,5	1.013	1.797	1.190
Información sobre subsidios	3.902	17,0	899	1.746	1.257
Normatividad	3.471	15,1	720	1.464	1.282
Información sobre trámites	5.368	23,4	1.215	2.297	1.855
Información misional o administrativa	1.448	6,3	292	612	544
Información sobre presupuesto y gasto	1.451	6,3	313	618	520
Información sobre planes, programas y proyectos	2.600	11,3	614	1.148	838

⁴⁶ Información que por derecho estaría disponible conforme a lo definido en la ley de transparencia y acceso a la información.

⁴⁷ Los datos fueron tomados del cuadro número 31 de los resultados de la encuesta ECP 2017, en rangos de edad entre los 18 y 64 años en atención a la población objetivo y una base de 22.910 encuestados.

Fuente: Elaboración propia

Esos datos permiten concluir lo siguiente:

- El porcentaje más alto de personas que revisa algún tema en sitio web de entidad pública es del 23,4% de la población
- La media de personas que revisa algún tema en sitio web de entidad pública es del 13,84% de la población
- El rango de edad de personas que más revisan temas en sitio web de entidad pública está entre los 26 a 40 años.

De la base de informadores encuestados, que es un número representativo de la población, se puede extrapolar las conclusiones al universo de estudio; por lo tanto, considerando la proyección de población del universo de estudio que se ha calculado, y aplicando el 13,84% se puede determinar que el tamaño del mercado para un nivel de comercialización nacional, es:

El tamaño del mercado = 142.398 personas
--

Con base al tamaño del mercado que se ha determinado, y teniendo en cuenta el análisis de tamaño de tráfico de los sitios web realizado en el estudio de emprendedores de medios digitales latinoamericanos (Sembra Media, 2016), se define el avance y el ritmo de crecimiento esperado (tabla 21):

Tabla 21. Avance y ritmo de crecimiento del mercado

Plazo	Avance en el tamaño del mercado	Ritmo de crecimiento esperado
Corto	Miles de usuarios en tráfico mensual del sitio web, a escala Nacional	0,0146% mensual

Plazo	Avance en el tamaño del mercado	Ritmo de crecimiento esperado
Mediano	Decenas de miles de usuarios en tráfico mensual del sitio web, a escala Nacional	0,146% mensual
Largo	Cientos de miles de usuarios en tráfico mensual del sitio web, a escala Nacional	1,46% mensual

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, teniendo en cuenta un estudio reciente de Caracterización de las Industrias Culturales y Creativas en Bogotá, se encuentra que el crecimiento y expansión del mercado de dichas industrias en un nivel de comercialización nacional durante un año es de 55,3% para edición de libros y publicaciones, 54,7% para la industria audiovisual y radio, un 36,4% para organizaciones sin ánimo de lucro: para un nivel de comercialización departamental el crecimiento es de 18,1% para edición de libros y publicaciones, 14,5% para la industria audiovisual y radio, y un 15,9% para organizaciones sin ánimo de lucro que realizan actividades en la economía naranja. (UNESCO, CCB, & Alcaldía Mayor Bgtá, 2018).

3.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

- Riesgos

Los nuevos medios periodísticos digitales comunican de manera independiente y según un estudio realizado por Sembra Media “no sólo producen noticias, sino que a su vez son generadores de cambio, promueven mejores leyes, defienden los derechos humanos, exponen la corrupción y batallan el abuso de poder... muchos de ellos están pagando un alto precio por ello... los periodistas entrevistados en el estudio informaron amenazas” (Sembra Media, 2016). Amenazas que generan riesgos, algunas afectando directamente al periodista en respuesta a su actividad; se relata en el estudio amenazas legales, financieras, tecnológicas y físicas, entre ellas se puede encontrar las siguientes:

- Amenazas a su integridad
- Chantajes y extorsiones
- Secuestro
- Ataques físicos
- Demandas punitivas
- Ataques cibernéticos
- Censura y supresión
- Auditorías interminables
- Opinión viral negativa por las redes sociales
- Elites que manejan la opinión

De otro lado, algunas vulnerabilidades que se pueden observar en los negocios digitales de publicidad:

- Inversiones insuficientes en ventas y marketing
- Saturación de publicidad que no requiere el consumidor
- Falta de alianzas con actores del sector
- Falta de competencias e integración de diferentes disciplinas
- Falta de incorporación de tendencias tecnológicas
- Falta de protección tecnológica y políticas de seguridad de información
- Falta de responsabilidad social
- Falta de comunicación interna
- Violación de normas que protegen la propiedad intelectual
- Falta de un modelo de negocio y un plan de negocio bien definido y estructurado

Las anteriores amenazas y vulnerabilidades ocasionan riesgos en los negocios digitales publicitarios y de información; algunos de los riesgos que se han identificado son:

- Pérdida de ingresos por publicidad
- Pérdida de clientes y consumidores de información
- Pérdida del enfoque en la función social desviando la misión
- Pérdida de integridad e independencia
- Pérdida de contenido e información periodística
- Pérdida de reputación corporativa

Se proyecta que una vez sean valorados dichos riesgos en un plan de gestión del riesgo del mercado, se podrá cuantificar y determinar el impacto que generan, lo que permitirá generar medidas y mecanismos de control sobre las amenazas para que estos puedan ser mitigados.

- Oportunidades de mercado

- El notorio “vacío informativo”⁴⁸ en las secciones de educación dispuestas en los medios, se convierte en una oportunidad de mercado.
- Cambio de comportamiento del consumidor, que cada vez quiere estar más informado, lo que genera crecimiento de audiencias⁴⁹.
- El potencial de las tendencias digitales debido a una mayor conectividad en el país hace que cada día más usuarios puedan acceder a servicios en línea.
- Gran valor agregado del mercado de la economía naranja generado en contraposición con los bienes “*comodities*” de otras industrias aportando a la economía colombiana entre el 3,3 y 3,5 del PIB cada año (Cleves & Sánchez, 2016).

⁴⁸ Vacíos de información o vacíos informativos referente a una característica particular que se ha identificado en el mapeo de la “economía naranja” (Buitrago & Duque, 2013) y la “pirámide de información” concepto original de Ortiz (s.f.) citado por (Buitrago & Duque, 2013).

⁴⁹ A medida que la audiencia se abre al conocimiento esta tendrá apetito de información y además, puede ser influenciadora para que otros consuman información.

- “Diversificación en la generación de ingresos en medios digitales publicitarios”, donde la publicidad es la principal fuente de ingresos y “la audiencia en América Latina en los negocios en emprendimiento más destacados alcanza más de 20 millones de visitas al mes” (Sembra Media, 2016).
- Rol importante de las mujeres en áreas directivas de los medios digitales publicitarios, “casi el 40% de los fundadores nativos digitales incluidos en el estudio son mujeres, en comparación con los medios publicitarios tradicionales que están dominados por hombres” (Sembra Media, 2016).
- Acercamiento de los medios con sus audiencias a través de un aprendizaje de tipo *crowdlearning*, donde se construye conocimiento de manera colaborativa.
- Redes sociales que pueden expandir la audiencia y atraer tráfico al sitio web del negocio.

3.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

Una vez que se ha determinado la población objetivo en la segmentación del mercado realizada previamente, tanto para individuos como para instituciones y organizaciones; este estudio de mercado recoge información de dos tipos de fuentes: secundarias y primarias; ya que se cuenta con información existente con anterioridad a esta investigación, y porque es necesario recoger expresamente información para resolver una parte del problema de necesidad de información.

La información secundaria procede de las siguientes fuentes de datos: bases de datos del DANE, portal cámara de comercio, consultas realizadas en portales digitales de la competencia y portales oficiales de la Administración pública, consultas en fuentes documentales realizadas en Secretaría de educación del departamento de Boyacá, Departamento Administrativo de Planeación y en Archivo general del departamento de Boyacá; también, en estudios ya realizados que aportan datos de interés con variables

que se requiere observar, y que han sido definidas en las diferentes caracterizaciones de la población objeto de estudio realizadas previamente, que servirán para el análisis cualitativo.

La información primaria, se recogerá de primera mano utilizando la encuesta como técnica cuantitativa. La encuesta se distribuirá por Internet en dos canales o medios: por correo electrónico y por Sitio Web, asegurando una tasa de respuesta adecuada y el mínimo sesgo; antes de la distribución masiva de la encuesta se plantea una prueba piloto de posibles clientes. “Una prueba piloto permite realizar ajustes para mejorar la comprensión y capacidad de captar la información deseada” (Cavaller, Vila, & Ollé, 2014).

Para la disposición de la encuesta por Internet se ha preparado un prólogo solicitando a los potenciales encuestados su participación y explicando la importancia del estudio, así mismo, una política del uso que se le dará a la información para su recolección y tratamiento, incluida autorización o consentimiento expreso e informado del titular de la información para tratamiento de datos personales en cumplimiento de las normas nacionales de su protección.

3.1.7 Objetivos

En términos de democracia⁵⁰; aproximación que se aborda en este estudio piloto de mercado, se tiene por objetivo:

Realizar un estudio de mercado para validar el modelo de negocios planteado identificando las necesidades de información, de servicios de información digital e intereses de la sociedad civil, por segmentos de mercado, sobre: la democracia participativa para la toma de decisiones en asuntos de política pública, en el acceso y

⁵⁰ Democracia es la “participación de todos los miembros de un grupo o de una asociación en la toma de decisiones” Tomado de la versión digital del diccionario de la Real Academia Española –RAE-, disponible en <http://dle.rae.es/>

comprensión de información pública relativa a la gestión de la educación, avance de estrategias, cumplimiento de objetivos y planes de desarrollo educativo en Colombia.

3.1.8 Cálculo de la muestra

Una vez definida la población objetivo a través de la segmentación de mercado y la caracterización de los grupos de interés y potenciales usuarios, se procede a planificar la recogida de información primaria incluyendo técnicas de selección de muestra probabilística para realizar una inferencia sobre la población del segmento prioritario.

En este estudio piloto el cálculo de la muestra no se realiza para todos los segmentos de mercado, sino para el segmento prioritario, que en este caso son los miembros de la comunidad educativa: Investigadores universitarios, pedagogos, sociólogos, antropólogos, politólogos y psicólogos para quienes se estima que tienen el potencial de ser veedores ciudadanos, y que se encuentran ubicados en las diferentes regiones de Colombia.

Como se ilustra en el mapa de la figura 14, en cifras se identifican los profesionales graduados en ciencias de la educación y en ciencias sociales y humanas entre 2001 a 2014 en las regiones de Colombia. A partir de esa población, se detalla en la tabla 22, los grupos por regiones y áreas de conocimiento:

Tabla 22. Graduados 2001-2014 por área de conocimiento para servicios a ofertar

Área de conocimiento	Regiones por pilares del Gobierno PND: Paz, Equidad y Educación						
	Caribe	Eje cafetero y Antioquia	Centro oriente	Bogotá D.C.	Pacífico Colombiano	Llanos orientales	Centro Sur Amazonía
*Ciencias de la educación	41324	54632	86250	108371	31535	2828	23016
*Ciencias sociales y humanas - Psicología	10899	12503	8562	29287	10063	906	3485

-Ciencias políticas y relaciones Internacionales	1567	1327	160	12024	958	0	70
-Comunicación social, periodismo y afines	4774	11560	5431	19901	4651	167	1257
- Sociología, trabajo social y afines	5804	8087	1813	11024	4139	12	603
- Antropología, artes liberales	93	873	0	2362	311	0	298
Totales	64461	88982	102216	182969	51657	3913	28729

Fuente: Elaboración propia basada en (MEN - Observatorio laboral, 2015)

En consecuencia, se determina una muestra para este segmento o población, considerando que el estudio se realiza a un 95% de confianza, una estimación de error muestral del 5%. Se calcula la varianza y la desviación estándar de la población, como parte del análisis, así:

$$S^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

$$S^2 = \frac{(-10243)^2 + (14278)^2 + (27809)^2 + (108265)^2 + (-23047)^2 + (-70791)^2 + (-45975)^2}{7 - 1}$$

$$S^2 = \frac{104916122 + 203865363 + 756918005 + 11721341158 + 531157624 + 5011345455 + 2113687489}{6}$$

$$S^2 = \frac{20443231217}{6}$$

$$S^2 = 3407205203$$

A partir de la Varianza, a continuación, se calcula la desviación estándar de la población:

$$S = \sqrt{3407205203}$$

$$S = 58371,27$$

Se calcula la muestra conocido el tamaño de la población que se ha calculado previamente, siendo este de 1.028.888 personas, aplicando la siguiente ecuación como mecanismo de determinación del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde N= tamaño de la población, Z= nivel de confianza de 1,96 correspondiente al área de distribución normal asociado a un nivel de confianza del 95%, p= probabilidad de éxito, q= probabilidad de fracaso, e= error (precisión) máximo admisible del 5%.

$$n = \frac{1.028.888 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (1.028.888 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{988.144,04}{2.573,18}$$

$$n = 384,02$$

El tamaño de la muestra se ha calculado en 384 profesionales de ciencias sociales y humanas a nivel de todo el territorio nacional colombiano.

3.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Para este estudio piloto se define como método de recogida de información el cuantitativo para llegar a la población objetivo que se ha considerado prioritaria, en función del objeto de la investigación de mercado; donde se realizará una encuesta de acuerdo a la muestra calculada, que es un “número relativamente grande de informadores que es representativo de la población y poder así extrapolar las conclusiones al universo de estudio, basado en la distribución de un protocolo de

preguntas que servirán para derivar conclusiones estadísticamente fiables, que sean relevantes para la investigación” (Cavaller, Vila, & Ollé, 2014).

Tanto el diseño de la encuesta como el análisis de los resultados se hará con ayuda de la herramienta *Google Forms*. La publicación de la misma se hará en sitio Web institucional que se encuentra como piloto: <https://eduna.org>.

Entonces, se estructura una encuesta con un total de dieciséis (16) preguntas organizadas en seis (6) secciones así:

- Características del encuestado
- Participación y acceso a la información pública
- Servicios y contenido informativo
- Canales digitales para acceso a la información
- Calidad y comprensibilidad de la información
- Habilidades de interpretación y análisis de información

Las preguntas se definieron en la estructura indicada, todas de tipo cerrada con diferentes técnicas de selección para dar respuesta. El formato para la encuesta, de acuerdo al diseño que ya se indicó, se realizará como se observa en la muestra (figura 15). Para más detalle de la encuesta se puede observar el anexo E.

Encuesta que será aplicada a profesionales que son parte de uno de los segmentos de mercado. Ya que se trata de un estudio piloto de clientes, se estima que del tamaño de la muestra calculado, el número de encuestados sea el 19,5% por ser esta proporción de personas pertenecientes a la región Centro-Oriente.

El rango de fechas que se ha planeado para realizar la recogida de información primaria está entre el 20 de febrero y el 30 de abril de 2018.

Figura 15. Diseño de encuesta para segmento prioritario de clientes

Participación y acceso a la información pública

1. ¿Cuáles serían los medios o canales de su preferencia para acceder a información pública? *

Digital - portal o sitio web del Gobierno

Digital - aplicación móvil del Gobierno

Digital - sitio web de la Sociedad Civil

Digital - sitio web de medio de comunicación

Medio de comunicación - audiovisual

Medio de comunicación - impreso físico

2. ¿Se considera un ciudadano digital (tiene competencias digitales para utilizarlas de forma productiva interactuando a través de servicios de Internet)? *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente de acuerdo

3. ¿Su participación en los diversos asuntos de políticas públicas es activa? Evalúe de 1 a 5 su participación: *

1 2 3 4 5

Totalmente inactiva ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente activa

Fuente: Elaboración propia usando herramienta Google Forms

3.1.10 Metodologías de análisis de los competidores

Se utilizará una metodología cualitativa por observación directa de los negocios digitales que ofrecen servicios relacionados: los medios que cubren noticias sobre educación, los observatorios de la educación pertenecientes al estado o a las instituciones educativas, centros de desarrollo tecnológico e innovación en Educación,

las Entidades sin ánimo de lucro (ESAL o *nonprofit*), y agremiaciones en educación, y los sitios web como medio digital que atienden necesidades informativas territoriales del sector educativo en Colombia.

Lo anterior, en observancia de los sitios o portales web institucionales, y datos extraídos de cámara de comercio, permitirá identificar las características y tener una percepción del comportamiento de las organizaciones que se consideran rivales competitivos, sin establecer un proceso de comunicación directo con estas. Técnica que también permitirá, a partir de informes de gestión expuestos, identificar datos de estrategias comerciales y comportamiento de consumidores.

Para determinar los criterios de evaluación de los competidores se hace necesario identificar factores y prácticas de las organizaciones que son objeto de estudio; organizaciones que se han caracterizado en la descripción de los clientes y consumidores.

3.2 Resultados del análisis y estudio de mercado

Una vez aplicadas las metodologías para el análisis y estudio de mercado para estudiar cuantitativa y cualitativamente los segmentos, en esta sección se describe los resultados del análisis de la competencia y medición del comportamiento del consumidor, entre otros.

3.2.1 Resultados del análisis de la competencia

Entendida la contextualización de la organización que se diseña, algunas empresas de la competencia, análogas, que se analizan presentan características, prácticas similares de mercado y grupos de interés semejantes. Debido a la especificidad del modelo de negocio, son contadas las organizaciones que se pueden encontrar, a nivel del país, que incorporan las prácticas y factores más adelante expuestos y especializadas en el entorno educativo. Se encuentran organizaciones como las siguientes:

- Los medios o periódicos digitales que cubren noticias sobre educación, como: Publicaciones Semana S.A. (<http://www.semana.com/educacion>), El espectador (<https://www.elespectador.com/noticias/educacion>), El Colombiano (<http://www.elcolombiano.com/colombia/educacion>), Unperiodico (<http://unperiodico.unal.edu.co/pages/categoria/educacion/>), Inforiente Antioquia (<http://inforiente.info/category/educacion/>), Unimedios (<http://agenciadenoticias.unal.edu.co/categorias/cat/educacion.html>), Minuto30 (<https://www.minuto30.com/nacional/educacion-nacional/>), youngmarketing.co (<http://www.youngmarketing.co/category/innovacion-futuro/educacion/>), elmundo.com y fundamundo (<http://www.elmundo.com/seccion/educacion>)
- Los observatorios de la educación, como: ONCE (oncecolombia.org), Observatorio de transparencia y anticorrupción de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República (<http://www.anticorrupcion.gov.co/>), Observatorio de la calidad educativa de Santa Marta (www.calidadeducativasm.com/observatorio), Observatorio de la Universidad Colombiana (<http://www.universidad.edu.co/>)
- Los centros de desarrollo tecnológico e innovación o iniciativas de investigación de Universidad en Educación, como: Red de Educación de la silla vacía (<http://lasillavacia.com/silla-llena/red-de-la-educacion>), Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE (<https://www.cinde.org.co/sitio/>), Centro de Investigaciones y Educación Popular – CINEP (<http://www.cinep.org.co/>),
- Las ESAL tipo fundación, que intervienen en educación, como: Fundación Empresarios por la Educación (<http://fundacionexe.org.co/>), Fundación compartir (<http://fundacioncompartir.org/>), Fundación Luker (<http://fundacionluker.org.co/>), Fundación United Way - Dividiendo por Colombia (<http://www.dividendoporcolombia.org/>), Fundación terpel (<http://www.fundacionterpel.org/>), Fundación Promigas (<http://www.fundacionpromigas.org.co/>), Fundación ProAntioquia

(<https://www.proantioquia.org.co/desarrollo-educativo/>), Genesis Foundation (<http://www.genesis-foundation.org/>),

- Los Medios digitales en la Web que atienden necesidades informativas territoriales del sector educativo en Colombia, como: Sitio de Noticias del sector del MEN (<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyname-3342.html>), Secretaría de educación de Boyacá (<http://sedboyaca.gov.co/>), Secretaría de educación de Norte de Santander (<http://www.sednortedesantander.gov.co/>), Secretaría de educación de Santander (<http://www.santander.gov.co/index.php/secretaria-educacion>), Secretaría de Educación de Cundinamarca (<http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeeducacion>), Secretaría de educación de Bogotá (<http://www.educacionbogota.edu.co/>).

Se identifican los siguientes factores y prácticas que se considera importantes y que se proyecta aplicar en el modelo propuesto (anexos A y B) como parte del éxito esperado:

- Prácticas de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) con datos de educación
- Prácticas solidarias o de asociatividad
- Prácticas de gestión de conocimiento
- Prácticas de trabajo de innovación abierta o de colaboración con la comunidad (Co creación)
- Prácticas cívicas de periodismo independiente y/o apoyo a las veedurías ciudadanas
- Prácticas de calidad de la información y de contenidos informativos
- Estrategias de colaboración con Gobierno abierto
- Estrategias de uso las nuevas tecnologías para la explotación de las nuevas oportunidades de negocio
- Estrategias de especialización de servicios informativos en educación

- Estrategias de publicidad requerida por anunciantes
- Estrategias multicanal para satisfacer directamente las demandas informativas de los usuarios
- Estrategias de marca / mercadeo y social media
- Estrategias de formación para el crecimiento de la comunidad y Gestión de conocimiento

De acuerdo a lo anterior, para cada una de las organizaciones de la competencia se evalúan los siguientes criterios definidos así:

- BI. Inteligencia de negocios
- PS. Práctica solidaria
- FC. Formación y crecimiento
- CO. Co creación
- PC. Práctica cívica
- CI. Calidad de la información
- GA. Gobierno abierto
- NT. Nuevas tecnologías
- PA. Publicidad del anunciante
- CS. Contenido en sitio
- MS. Marca y social media

Identificados los principales competidores y los criterios o factores, se evalúa las fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la organización propuesta frente a sus competidores, para lo cual se utiliza la matriz del perfil competitivo, donde se le otorga un peso a cada factor en relación a su importancia (Sin importancia 0, Muy importante 1), y se califica cada factor con un impacto que puede ir de 1 hasta 4 (Debilidad importante 1, debilidad menor 2, fortaleza menor 3, fortaleza importante 4), lo que arroja un resultado de peso ponderado.

A continuación, en la tabla 23 se presentan los resultados de la medición de los criterios alcanzados por las organizaciones con la matriz de perfil competitivo.

Tabla 23. Matriz de perfil competitivo

Impacto por Entidad de la competencia	Factores claves											
	BI	PS	FC	CO	PC	CI	GA	NT	PA	CS	MS	Total
Peso	0,17	0,06	0,07	0,05	0,06	0,13	0,12	0,1	0,06	0,07	0,11	1,00
EDuna	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	
%ponderado	0,68	0,24	0,21	0,15	0,24	0,52	0,36	0,4	0,18	0,28	0,33	3,59
Semana	2	4	3	4	2	4	2	4	4	3	4	
%ponderado	0,34	0,24	0,21	0,2	0,12	0,52	0,24	0,4	0,24	0,21	0,44	3,16
El Espectador	2	2	2	4	3	4	1	4	4	3	4	
%ponderado	0,34	0,12	0,14	0,2	0,18	0,52	0,12	0,4	0,24	0,21	0,44	2,91
El Colombiano	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	
%ponderado	0,34	0,12	0,14	0,2	0,12	0,52	0,24	0,4	0,24	0,28	0,44	3,04
Unimedios	1	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	
%ponderado	0,17	0,18	0,28	0,15	0,18	0,39	0,24	0,2	0,06	0,14	0,22	2,21
Minuto30	2	2	2	4	4	3	2	3	4	3	3	
%ponderado	0,34	0,12	0,14	0,2	0,24	0,39	0,24	0,3	0,24	0,21	0,33	2,75
El mundo - Fundamundo	2	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	
%ponderado	0,34	0,24	0,28	0,15	0,18	0,52	0,24	0,3	0,18	0,21	0,44	3,08

Impacto por Entidad de la competencia	Factores claves											
	BI	PS	FC	CO	PC	CI	GA	NT	PA	CS	MS	Total
Inforiente	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	
%ponderado	0,17	0,12	0,14	0,15	0,18	0,26	0,24	0,2	0,18	0,14	0,22	2,00
Youngmarketing	2	3	2	4	3	3	2	3	1	2	3	
%ponderado	0,34	0,18	0,14	0,2	0,18	0,39	0,24	0,3	0,06	0,14	0,33	2,50
Oncecolombia	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	
%ponderado	0,17	0,12	0,14	0,1	0,18	0,13	0,24	0,1	0,06	0,07	0,11	1,42
STPR-Anticorrupción	4	3	4	4	1	3	4	3	1	3	3	
%ponderado	0,68	0,18	0,28	0,2	0,06	0,39	0,48	0,3	0,06	0,21	0,33	3,17
Calidadeducativas m	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	
%ponderado	0,51	0,12	0,21	0,1	0,12	0,39	0,24	0,2	0,12	0,14	0,22	2,37
Universidad	2	3	2	4	4	3	3	2	1	3	3	
%ponderado	0,34	0,18	0,14	0,2	0,24	0,39	0,36	0,2	0,06	0,21	0,33	2,65
La silla vacía	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	4	
%ponderado	0,51	0,12	0,14	0,15	0,24	0,52	0,36	0,4	0,18	0,28	0,44	3,34
F. Exe	3	4	4	3	4	2	3	3	1	3	3	
%ponderado	0,51	0,24	0,28	0,15	0,24	0,26	0,36	0,3	0,06	0,21	0,33	2,94

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, se ha analizado varios factores y el impacto en cada una de las organizaciones de la competencia, concluyendo que periódicos o medios digitales en

donde una de sus secciones es relativa a temas de educación, priorizados para el estudio: Semana, el Colombiano y el Mundo, plantean características similares al concepto que se quiere del modelo de negocio, pero no tienen el enfoque que permita concentrarse en un segmento específico del mercado, y tampoco cuentan con un sistema de Inteligencia de negocios desarrollado para la redacción de sus noticias y elaboración de contenidos digitales. Para el caso de los observatorios de la educación, el observatorio de Anticorrupción de la Presidencia de la República de Colombia tiene un gran impacto en la mayoría de los factores, pero hace parte del estado y no de la sociedad civil lo que limita su independencia, además, no incorpora pautas publicitarias para su sostenibilidad económica, de manera similar y en mayor desventaja sucede con los servicios de información de las Secretarías de educación territoriales, por cuanto se tiene debilidad en la mayoría de los factores analizados. En relación a los centros de desarrollo tecnológico e innovación o de investigación, se encuentra uno que puede ser competencia el cual maneja la red de educación de la Silla vacía, pero no tienen un enfoque solidario, ni de formación para la comunidad, es un medio muy polémico, los precios que presentan para pautas es muy alto, y manejan publicidad política. En cuanto a las fundaciones que intervienen en educación, se analizó que falta calidad en la información que publican, no desarrollan Inteligencia de negocios y les falta transformación hacia nuevas tecnologías.

3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Una vez se ha aplicado la encuesta al segmento prioritario de usuarios potenciales, se obtienen respuestas, sobre una base de 33 encuestados (anexo F). Con esta información de fuente primaria, se puede hacer una medición del comportamiento del consumidor, y analizar los siguientes resultados:

En la sección de “características del encuestado” se observa que de las personas encuestadas, 22 (66,7%) fueron mujeres, 10 (30,3%) hombres, 1 (3%) otro; el rango de edades que han dado respuestas en orden descendente: 9 (27,3%) entre 35 y 39 años, 8 (24,2%) entre 30 y 34 años, 5 (15,2%) entre 25 y 29 años, 4 (12,1%) entre 45 y 49

años, 3 (9,1%) entre 40 y 44 años, 2 (6,1%) entre 20 y 24 años, 1 (3%) entre 50 y 54 años, 1 (3%) entre 55 y 59 años. Un poco más de la mitad de encuestados pertenece al departamento de Boyacá: 20 (60,6%); otro tanto 9 (27,3%) al departamento de Cundinamarca, 2 (6,1%) a Bogotá y 1(3%) a Santander. Todos ellos pobladores, 30 (90,9%) pertenecientes a la zona urbana y 3 (9,1%) a la zona rural; con un nivel de escolaridad de 31 (93,9%) personas con programa universitario. Quienes son actores del sector educativo en el rol de: profesor 15 (45,4%), estudiante 6 (18,2%), investigador 3 (9,1%) y familiar de estudiante 3 (9,1%).

En la sección “participación y acceso a la información pública” se encontró que 18 (54,5%) personas prefieren acceder a información pública por medio del portal o sitio web del Gobierno, 9 (27,3%) por sitio web de medio de comunicación, 8 (24,2%) por medio de comunicación audiovisual, 8 (24,2%) por aplicación móvil del gobierno, 4 (12,1%) por sitio web de la sociedad civil y 4 (12,1%) por medio de comunicación impreso. Aquí también, se pudo observar que 16 (48,5%) personas consideran que cuentan con todas las competencias para ser ciudadano digital, 11 (33,3%) con varias competencias, 3 (9,1%) con algunas y 3 (9,1%) con pocas. A su vez, la participación de los encuestados en asuntos de políticas públicas es inactiva 11 (33,3%), medianamente inactiva 10 (30,3%), medianamente activa 6 (18,2%), totalmente inactiva 5 (15,2%), y totalmente activa 1 (3%); sobre el interés de informarse con profundidad en temas y asuntos de educación, 12 (36,4%) lo hace para revisar eficiencia de programas y planes del sector, 12 (36,4%) para revisar la gestión de cobertura y calidad, 11 (33,3%) no revisa asuntos, 9 (27,3%) lo hace para revisar desempeño de políticas públicas y 8 (24,2%), para actualización de normatividad.

En la sección “servicios y contenido informativo” los encuestados consideran que a nivel territorial, es prioritaria la información y noticias del sector que se debe publicar para: avance de procesos educativos 20 (60,6%), cumplimiento de objetivos estratégicos 14 (42,4%), avance de planes y programas 13 (39,4%) y desempeño de políticas públicas 5 (15,2%); consideran que sería importante para la comunidad educativa y la sociedad

civil espacios o contenidos, donde puedan informarse sobre acontecimientos y avances del sector, como: 12 (36,4%) infografía, 10 (30,3%) boletín informativo, 8 (24,2%) noticia, 3 (9,1%) artículo; y para el caso personal del encuestado: 17 (51,5%) infografía, 15 (45,5%) noticia, 13 (39,4%) artículo, 10 (30,3%) boletín informativo, 4 (12,1%) blog, y 3 (9,1%) *podcast*.

En la sección “canales digitales para acceso a la información”, la personas consideran canales transparentes donde se prefiere acceder a información pública: 13 (39,4%) portal o sitio web del gobierno, 9 (27,3%) sitio web de la sociedad civil, 6 (18,2%) aplicación móvil del gobierno, 5 (15,2%) sitio web de medio de comunicación; dicho canal de preferencia se ha usado en el último año para conocer información relativa al sector educativo en un rango de cantidades así: 9 (27,3%) entre 3 y 5 veces, 8 (24,2%) menos de 3 veces, 6 (18,2%) más de 12 veces, 4 (12,1%) no lo ha usado, 3 (9,1%) entre 6 y 8 veces, 3 (9,1%) entre 9 y 11 veces; y de lo anterior, los encuestados 16 (48,5%) consideran que es suficiente y de buena calidad la información, y 11 (33,3%) consideran que no lo es.

En la sección de “calidad y comprensibilidad de la información”, según criterio de los encuestados, se ha determinado la calidad de la información que se encuentra en el canal digital de su preferencia evaluando así: media 14 (42,4%), alta 10 (30,3%), baja 7 (21,2%), muy baja 1 (3%), muy alta 1 (3%); y evaluado la comprensibilidad de la información y facilidad de análisis así: de acuerdo 14 (45,2%), medianamente de acuerdo 12 (38,7%), en desacuerdo 4 (12,9%) y totalmente de acuerdo 1 (3,2%).

En la sección de “habilidades de interpretación y análisis de la información”, las personas consideran que una capacitación para mejorar habilidades de interpretación, análisis de información, intercambio y generación de conocimiento podría ser aprovechada por grupos de interés así: 28 (84,8%) comunidad educativa, 15 (45,5%) desarrolladores de proyectos, 13 (39,4%) sociedad civil, 11 (33,3%) secretarías de educación, 7 (21,2%) analistas de mercado; al mismo tiempo, para el caso personal del encuestado 20 (60,6%) consideran necesario recibir una capacitación para mejorar

habilidades de interpretación y análisis de información, a 11 (33,3%) les parece que tal vez sea necesario, y a 2 (6,1%) les parece que no es necesario; finalmente, estas personas creen que el entorno más adecuado y pertinente para desarrollar una capacitación de este tipo para la sociedad en su región es: 19 (57,6%) virtual, 9 (27,3%) presencial en instalaciones de los organizadores, 5 (15,2%) presencial en centro urbano.

3.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Una vez calculado el tamaño del mercado, donde se encontró el número de personas que pueden llegar a acceder a los servicios que se prestarán, consumir la información publicada. Así mismo, definido que el principal canal de comunicación con la audiencia será el sitio Web institucional de la organización, se procede a calcular la demanda potencial, considerando el previo conocimiento del perfil de los internautas como la audiencia caracterizada en el apartado de la descripción de los consumidores.

De otro lado, contextualizando el tema del tráfico del sitio web como variable para determinar el consumo de audiencias digitales, en referencia a un estudio denominado “Futuro Digital Colombia 2015” realizado por (ComScore, 2015) se pudo observar que Colombia tiene el cuarto lugar en tamaño de audiencia y *engagement* en América Latina en donde el consumo promedio mensual de páginas por visitante es de 1.695, y el promedio mensual de visitas por página es de 50 veces. Sin embargo, se estima para el sitio web de la organización un número mensual de visitas de 4 visitas por persona, debido a la periodicidad de publicación que a corto plazo es semanal. Además, consultando datos del estudio de (Sembra Media, 2016) de emprendedores de medios digitales latinoamericanos se calcula que la media mensual del tráfico de los medios digitales es de 494.837 visitas, teniendo en cuenta su porcentaje de participación.

A partir de esos referentes, la audiencia o demanda potencial se calcula así:

$$\text{Demanda potencial} = \text{número de posibles consumidores en el mercado} * \text{cantidad promedio de consumo per cápita o usuario}$$

Es decir, el número estimado de visitas o tráfico anual al sitio web, como medio de publicación de contenido digital que será de interés de la sociedad civil, referente al consumo generado por personas con el perfil de “idealistas”⁵¹ se calcula como sigue:

$$\text{Demanda potencial} = (142.398) * (4 * 12) = 6.835.104 \text{ visitas}$$

Por lo anterior, se determina que la participación del mercado es:

$$\text{Participación del mercado (\%)} = (\text{Tráfico total planeado} / \text{tráfico total del mercado}) * 100$$

$$\text{Participación del mercado (\%)} = 6.835.104 / (494.837 * 50 * 12) * 100 = 2,30\%$$

3.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

El negocio que se plantea en este documento genera grandes oportunidades en razón a que de manera innovadora combina varias economías y modelos que hacen parte del modelo de negocio diseñado, como: la economía naranja, la empresa social, la economía digital y la empresa de base tecnológica (aliados estratégicos), logrando dar mayor alcance a la solución de necesidades informativas y de conocimiento, diversificar ingresos y generar valor al servicio de la sociedad civil que requiere información de actualidad educativa, lo que sirve de modelo de negocio catalizador para la generación de control social y acción participativa sobre las políticas públicas que enmarcan este servicio público en Colombia.

⁵¹ Perfil definido en el apartado de descripción de los consumidores

Los riesgos que se han mencionado como los de pérdida de ingresos por publicidad, pérdida de clientes y consumidores de información, pérdida del enfoque en la función social desviando la misión, pérdida de integridad e independencia, pérdida de contenido e información periodística y pérdida de reputación corporativa, pueden ser minimizados realizando una buena gestión del negocio no solamente en los factores económicos, tecnológicos y legales sino también en los sociales, políticos y ambientales. Algunas iniciativas de negocio relacionadas con noticias y estadísticas del sector educativo no funcionaron, se infiere que por la falta de un modelo de negocio que las hiciera sostenibles y perdurables, como es el caso del Centro virtual de noticias de la Educación que tenía el acceso web en la dirección: mineducacion.gov.co/cnv; el Observatorio de la calidad de la educación colombiana que tenía como canal de acceso el sitio web: ocec.icfes.gov.co; y el Observatorio de la calidad de la educación FUNDECA de Caldas que tenía acceso en la URL: www.ojoalacalidad.com.

Es importante controlar las amenazas que puedan llegar a afectar la misión corporativa haciendo seguimientos, monitoreo y hallando formas de contrarrestar y superar las barreras de entrada al mercado y cualquier otra amenaza que pueda afectar la disponibilidad de los servicios y la rentabilidad de la entidad.

Las oportunidades superan los riesgos del mercado; a corto plazo se planea explorar las primeras oportunidades para el mercado de promoción y difusión de noticias, generación y publicación de contenido digital solidario donde el internauta comience a ver espacios que le puedan informar sobre los avances en el sector educativo frente a las brechas sectoriales y regionales, entendiendo que el proceso de captura de la audiencia no es tan complejo, siempre llevando una estrategia de marketing desde el inicio para hacer más efectivo el proceso. También, orientada a la captura de los primeros donantes. Así mismo, generar contenidos de audio para difundir en *Publisher* radiales que se incorporen como partes interesadas.

A mediano plazo cuando los procesos internos estén fortalecidos se planea desarrollar servicios para aprovechar oportunidades de mercado de publicidad

comercial. Además, estructurar los procesos de formación en entorno virtual y el acercamiento con periodistas e investigadoras que quieran colaborar con la construcción de conocimiento en la sociedad a través de una estrategia de *crowdlearning*. Así mismo, expandir la audiencia y atraer el tráfico al sitio web del negocio a través de redes sociales.

A largo plazo se quiere disponer de la logística necesaria para la prestación del servicio de formación en espacio presencial con el fin de dar cobertura a sitios donde no llega el servicio de Internet de manera adecuada. También, abordar las oportunidades de negocio relacionadas con el *outsourcing* de procesos de conocimiento para trabajar con más fuerza la inteligencia de negocio y el apoyo a las entidades que requieran de estos servicios.

4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivos mercadológicos

Se define en el plan, objetivos de carácter cualitativo y cuantitativo para fijación de metas genéricas e intangibles y metas o logros mesurables expresados en cifras concretas, respectivamente.

4.1.1 Objetivos cualitativos

- Conseguir presencia y reconocimiento de imagen en el sector social.
- Captar clientes potenciales.
- Expandir la lista de servicios a largo plazo, para poder satisfacer mayores necesidades de la sociedad interesada en el sector educativo.
- Lograr posicionamiento en el mercado y reconocimiento del servicio.
- Ofrecer al usuario información actualizada y veraz, en pro de su favorecimiento y satisfacción.
- Ofrecer servicio de calidad, acorde a las exigencias del cliente.

4.1.2 Objetivos cuantitativos

- Conseguir 6.835.104 visitas en el sitio web en el primer año
- Crear una base de datos con 300 *leads*⁵² en los primeros 3 meses

⁵² Leads son usuarios que se registran y son potenciales clientes, suministran sus datos de contacto a cambio de contenido de su interés

- Alcanzar ventas de \$180.000.000 en los próximos 6 meses y \$240.000.000 en los 6 meses sub siguientes.

4.2 La estrategia de mercadeo

La acción principal para diseñar y realizar servicios ha sido un análisis basado en aspectos internos, que se clasifica en 4 elementos básicos “las 4Ps del marketing mix” (producto, precio, promoción y plaza).

4.2.1 Estrategias de producto y servicio

Como estrategia de producto y servicio se plantea llevar a cabo una diferenciación, en consideración a que se quiere centrar aspectos competitivos como sigue:

- De mayor calidad, considerando que las organizaciones de la competencia no tienen el enfoque dirigido al segmento específico de la educación, en actividades de análisis del sector, de apoyo y promoción
- Más barato, teniendo en cuenta que los precios de pautas publicitarias sobrepasan el que se estima correcto y competitivo dentro del sector.
- De mayor innovación, por contar con una base tecnológica importante, procesos de inteligencia de negocios y actividades de colaboración e intercambio de conocimiento.
- De mayor responsabilidad empresarial, por su enfoque solidario y la incorporación de pautas publicitarias para generar sostenibilidad económica.

4.2.2 Estrategias de precio

La Organización sin ánimo de lucro, ejerciendo como sociedad que desarrolla servicios digitales gratuitos, pero que comercia servicios publicitarios, en búsqueda de financiamiento para el sostenimiento de su fin social, determina como estrategia: la fijación de precios basado en el valor, la cual persigue convencer al cliente que el precio es lo que vale el servicio, y se enfoca en el cliente como centro de todo el

proceso, para ayudarle a que tenga un mayor beneficio en sus resultados finales. Esta estrategia no se desarrolla de manera rápida, pero si segura, y requiere de coordinación de marketing y ventas, y de las decisiones financieras para poder mantener un equilibrio entre el valor y el costo del servicio.

Inicialmente, la estrategia utilizada es la del “precio bajo”, porque se estima estar en el primer año por debajo del promedio de la competencia, algo que a simple vista es un método de riesgo, considerando que a corto plazo se colocará en el mercado, pero a largo plazo con el incremento de volumen del negocio paulatinamente sería necesario aumentar el precio para mantener unas finanzas correctas. De otro lado, los precios de la competencia están por encima del precio justo que debe tener el servicio; convirtiéndose así en una gran ventaja como estrategia de precio.

Para poder fijar el precio, en el análisis de mercado se estudiaron los siguientes aspectos fundamentales:

- Identificación del precio máximo que el cliente pagaría por el servicio.
- Identificación de los segmentos del mercado.
- Desarrollo de la estructura de precios, para mostrarle al cliente los beneficios que se ofrecen con la adquisición del servicio.
- Desarrollo de un argumento comercial.
- Determinación del impacto sobre los resultados.
- Identificación del precio máximo del servicio.
- Identificación de la mejor oferta de la competencia.

A continuación, en la tabla 24 con la matriz de perfil competitivo se resume los precios definidos para el servicio de publicidad digital.

Tabla 24. Matriz de perfil competitivo

Publicidad digital	Precio en EDuna.org	Precio en “El Mundo.com”	Precio en “La silla vacía”
Botón “ <i>landing page</i> ” en <i>home</i> del sitio	\$2.300.000	\$3.000.000	\$18.000.000
Banner rectángulo en <i>home</i> del sitio	\$2.500.000	\$3.000.000	\$18.000.000
Video <i>in-text</i> en <i>home</i> del sitio	\$2.300.000	Sin referencia	Sin referencia
Banner superior en secciones del sitio	\$1.700.000	\$1.500.000	\$11.250.000
Banner lateral en secciones del sitio	\$1.900.000	\$4.500.000	\$11.250.000
Botón “ <i>landing page</i> ” en secciones del sitio	\$1.600.000	\$2.250.000	\$11.250.000
Banner rectángulo en secciones del sitio	\$1.700.000	\$2.250.000	\$11.250.000
Banner lateral en boletín electrónico	\$3.500.000	\$4.500.000	\$1.950.000
Contenido anuncio publicitario menor a 0,06 Mpx	\$220.000	Sin referencia	Sin referencia
Contenido anuncio publicitario mayor a 0,06 Mpx	\$350.000	Sin referencia	Sin referencia
Formación nivel premium en explotación de datos	\$370.000	Sin referencia	Sin referencia

Fuente: Elaboración propia. Tarifas antes del 19% de impuesto a las ventas.

Como entidad que persigue un bien social, se ha determinado incluir otros ingresos con importes por concepto de donaciones (tabla 25), tomando como base referentes nacionales e internacionales.

Tabla 25. Tarifas de donaciones previstas para el año 2019

Donaciones	Importe mensual	Tarifa anual	Puntuales
Tipo M1	\$20.000		
Tipo M2	\$35.000		
Tipo M3	\$60.000		
Tipo M4	\$85.000		
Tipo A1		\$230.000	
Tipo A2		\$410.000	
Tipo A3		\$700.000	
Tipo A4		\$990.000	

Donaciones	Importe mensual	Tarifa anual	Puntuales
Tipo P1			\$100.000
Tipo P2			\$300.000
Tipo P3			\$500.000
Tipo P4			Otros importes

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Estrategias de comunicación y promoción

A continuación, en la tabla 26 se describen las estrategias por objetivos mercadológicos para comunicar y promocionar los servicios en el mercado:

Tabla 26. Estrategias de comunicación y promoción

Objetivos	Estrategias
Conseguir presencia y reconocimiento en el sector social	La organización guiará a sus clientes hacia nuevos conceptos en materia digital transmitiendo seriedad corporativa y visión vanguardista.
Captar clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de e-mail marketing, ejecutadas por medio de newsletter, contenidos como noticias, reportajes, reportes analíticos • Crear base de datos con referidos. • Ofrecer garantía y facilidades en el proceso de prestación del servicio. • Medir los resultados mediante herramientas de análisis, para saber más de los usuarios o clientes y ver todo el proceso por el que pasa en el sitio web. • Publicar 120 contenidos en blogs y redes sociales, durante los próximos 12 meses para reconocimiento de marca.
Expandir lista de servicios a largo plazo	En un periodo de 5 años, cuando la organización se haya posicionado y la marca sea reconocida, se pretende incluir más servicios para comercializar en otra línea de negocio
Lograr posicionamiento en el mercado y reconocimiento del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Con la segmentación del mercado realizada, se identifica los consumidores específicos, en base a metodologías sociodemográficas • Aplicar programa de monitoreo de posicionamiento. • Dirigir a los clientes ideales una propuesta de valor que haga destacar a la organización frente de la competencia, sin crear grandes expectativas, solo ofreciendo lo que se vende o entrega.

Objetivos	Estrategias
Ofrecer al usuario información actualizada y veraz	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de textos propios, originales y únicos. • Emplear un lenguaje y contenido visual propio • Redactar información para los usuarios y no para los buscadores.
Ofrecer un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en recursos y herramientas tecnológicas suficientes y adecuadas en el transcurso del tiempo. • Invertir en capacitación del recurso humano.
Conseguir 6.835.104 visitas en el sitio web durante el primer año y crear una base de datos con 300 leads en los primeros tres meses	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas SEM⁵³. • Concursos en redes sociales. • Crear rankings con la temática educativa. • Comparar contenido en grupos sociales. • <i>Guest Blogging</i>⁵⁴. • Optimización SEO de los contenidos, usando métricas de tráfico orgánico, sesiones y tiempo de permanencia promedio por tipo de usuario, páginas más visitadas • Recursos descargables como <i>e-books</i> del Kit EDuna • Realización de <i>webinars</i>. Como parte del material educativo
Alcanzar ventas de \$180.000.000 en los próximos 6 meses y de \$240.000.000 en los 6 meses sub siguientes	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias en redes sociales como <i>Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn</i>. • Campañas de SEM • Alianzas con <i>Influencers</i>⁵⁵. • Fidelización de clientes, por medio de programas de fidelización, apoyo incondicional al cliente, y generación de comunidades en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Estrategia de distribución

Considerando que el sector de economía digital está en constante desarrollo, la estrategia a desarrollar se basará en:

- Concepto operativo. El equipo de mercadeo utilizará al máximo el *networking* (red de contactos), generará una base de contactos para luego convertirlos en clientes efectivos; trabajará las relaciones públicas,

⁵³ SEM Search Engine Marketing

⁵⁴ Guest Blogging es una forma de enriquecer un blog y construir una marca sólida de forma natural, donde se participa como invitado en un blog ajeno que se enfoca al mismo tema o sector

⁵⁵ Influencers, persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema en concreto y su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en prescriptor interesante de marca

controlará el efecto publicitario y será capaz de acceder a los objetivos pretendidos.

- Distribución de canal directo. Se empleará la distribución masiva por medio de los canales digitales con contenidos disponibles en dispositivos para escritorio y móviles.

4.2.5 Estrategia de fuerza de ventas

Con el interés de dar alcance a los objetivos mercadológicos de forma más rentable y a las estrategias del plan de mercadeo, principalmente en cuanto a canales de distribución y promoción, se organizarán iniciativas y actividades de gestión de venta para que el Departamento de marketing y medios pueda llevar a cabo sus funciones en el logro de la eficiencia y eficacia comercial conforme a la proyección de ventas realizada y así garantizar el flujo de caja.

4.2.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Para desarrollar las acciones de las estrategias de marketing se estima un presupuesto de mezcla de mercado (*mix marketing*) descrito en la tabla 27, que incluye los gastos e inversiones necesarios durante el primer año en referencia a esas estrategias ya definidas. Así, se ha identificado el presupuesto con el método del porcentaje de ventas de 2,2%.

Tabla 27. Presupuesto de mezcla de mercado para el primer año

Concepto	Año 1
Estrategia de producto y servicio	\$2.800.000
Estrategia de precio	\$1.000.000
Estrategia de comunicación y promoción	\$5.200.000
Estrategia de distribución	\$1.500.000
Total	\$10.500.000

Fuente: Elaboración propia

5. ASPECTOS TÉCNICOS DE LA OPERACIÓN

5.1 Objetivos de prestación del servicio

En la organización se considera fundamental su futuro éxito en dos pilares importantes como son el cliente / audiencia y la calidad con que se ofrece el servicio, lo que lleva a definir como objetivos principales generar satisfacción del cliente / audiencia y medir el cumplimiento o superación de sus expectativas. En la tabla 28 se detallan los objetivos de servicio al cliente.

Tabla 28. Objetivos de servicio al cliente

Finalidad comercial	Finalidad social
Asesorar y presentar la mejor opción de servicio que responda a sus necesidades	Garantizar credibilidad en la información
Ofrecer garantías del servicio prestado	Fomentar la participación del usuario
Aplicar un seguimiento de satisfacción del cliente y saber si alcanzó los resultados esperados	Aplicar evaluación de satisfacción mediante la interacción que genera el portal digital y otros medios digitales capturando comentarios y <i>likes</i>
Ofrecer continuidad y seguimiento en la relación con el cliente	Analizar disponibilidad de información requerida
Establecer un canal de comunicación eficaz	

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, se plantea a continuación las tendencias del mercado, la segmentación, su tamaño, sus riesgos y oportunidades, entre otros aspectos, para las categorías de servicio y producto en cada subsector.

5.2 Ficha técnica de los servicios y productos

Para manejar una secuencia lógica del desarrollo del negocio, se generan fichas técnicas para cada uno de los servicios sociales y comerciales, con el propósito de informar y dar una breve explicación de sus características. Las tablas 29 a 32 describen los servicios que se ofertarán:

Tabla 29. Ficha técnica servicio referente a contenido

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
FICHA TÉCNICA	
Denominación técnica del servicio	Generación, promoción y difusión de contenido digital informativo y noticioso
Responsable del servicio	Director de noticias
Descripción general	Generación y publicación de contenido digital periodístico para difusión y promoción de la educación, el comportamiento del sector educativo en cumplimiento de políticas públicas y gestión educativa. Así mismo, contenido para el acceso a la información, al conocimiento, y análisis de la brecha en educación e igualdad de oportunidades frente a las estrategias y objetivos globales, nacionales y territoriales
Periodicidad	A corto plazo: Producción de un contenido semanal; es decir, se emitirá publicaciones como semanario A mediano plazo: Producción de un contenido Diario
Talento humano especializado	Redactora, Editor, reportero, diseñador gráfico, Community Manager
Insumos / materiales requeridos	Narrativa transmedia y fotografía, imagen, visualización, o audio
Tamaño o extensión	* Narrativa transmedia: Titular de máx. 15 palabras, subtítulo de máx. 25 palabras, la entradilla (<i>Lead</i>) de máx. 40 palabras; tamaño del cuerpo según contenido: min. 400 palabras, máx. 1000 palabras * Imagen o fotografía: 1024x683 px; 1280x853 pixels * Infografía o visualización: max. 2 Mpixels * Audio: mín. 30 minutos, máx. 60 minutos.

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
Productos resultantes	Noticia, artículo, reportaje, infografía, <i>newsletter</i> o <i>podcast</i>
Diseño / formato	*El diseño será adaptable (<i>responsive</i>) por el sitio Web cuando sea leído desde cualquier computador personal (PC) o dispositivo móvil *Función hipertextual para título e imagen del contenido digital *Incluir fecha de publicación del contenido *Imágenes en formato .jpg
Requerimientos legales	*Aceptación de condiciones de uso *Protección de datos de carácter personal según caso *Protección de derechos de copia <i>Copyright</i> *Protección de derechos de autor.
Requerimientos de Tecnología de Información especializada	*Herramienta para revisión de textos y detección de plagio en escritos *Software de diseño para piezas creativas y para creación de contenidos interactivos *Software para inteligencia de negocios y visualización de datos *Aplicación para gestión de Podcast
Audiencia a satisfacer	La definición de los usuarios se ha realizado en el ejercicio de caracterización de la sección de segmentación de mercado objetivo; también, en la sección de descripción de los consumidores y clientes
Criterios de aceptación	Indicadores de la noticia o artículo: #visitas, #comentarios, #likes, tiempo de lectura

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Ficha técnica servicio referente a formación solidaria

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
FICHA TÉCNICA	
Denominación técnica del servicio	Formación solidaria para la explotación de datos
Responsable del servicio	Director de programas y proyectos
Descripción general	Desarrollo de un curso de formación que permita la implementación de una estrategia para fomentar la

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
	sensibilización y apropiación de métodos de presentación de información visual, análisis de información y uso de datos abiertos, y para fomentar la participación como sociedad civil en decisiones informadas.
Periodicidad	Mensual
Talento humano especializado	Inicialmente el Analista de datos – Científico de datos A largo plazo voluntarios especializados en las temáticas y metodologías definidas
Insumos / materiales requeridos	Kit EDuna: Contenido digital para sensibilización y apropiación de métodos de presentación de información visual, análisis de información y uso de datos abiertos
Tamaño o extensión	*Curso con mínimo 10 participantes y máximo 20 *Certificado tamaño carta
Productos resultantes	*Participantes del curso formados *Certificado del curso *Material descargado
Diseño / formato	*El diseño será adaptable (responsive) por el sitio Web cuando sea leído desde cualquier computador personal (PC) o dispositivo móvil
Requerimientos legales	*Aceptación de condiciones de uso *Protección de datos de carácter personal según caso *Protección de derechos de copia Copyright *Protección de derechos de autor.
Requerimientos de Tecnología de Información especializada	*Plataforma para proceso de enseñanza aprendizaje *Sitio Web para registro
Audiencia a satisfacer	La definición de los usuarios se ha realizado en el ejercicio de caracterización de la sección de segmentación de mercado objetivo; también, en la sección de descripción de los consumidores y clientes
Criterios de aceptación	Indicador de satisfacción de clientes sobre la capacitación Indicador de evaluación de conocimientos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Ficha técnica servicio referente a formación premium

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
FICHA TÉCNICA	
Denominación técnica del servicio	Formación premium para la explotación de datos
Responsable del servicio	Director de programas y proyectos
Descripción general	Desarrollo de cursos de formación que permitan la implementación de una estrategia para la apropiación de métodos de analítica de datos, interpretación de reportes estadísticos y reportes con información gráfica de mayor profundidad, intercambio y generación de conocimiento.
Periodicidad	Trimestral
Talento humano especializado	Analista de datos – Científico de datos
Insumos / materiales requeridos	*Objetos virtuales de aprendizaje en línea * <i>e-books</i> descargables
Tamaño o extensión	*Curso con mínimo 5 participantes y máximo 15 *Certificado tamaño carta *Material descargado
Productos resultantes	*Participantes del curso formados *Certificado del curso
Diseño / formato	*El diseño será adaptable (responsive) por el sitio Web cuando sea leído desde cualquier computador personal (PC) o dispositivo móvil
Requerimientos legales	*Aceptación de condiciones de uso *Protección de datos de carácter personal según caso *Protección de derechos de copia Copyright *Protección de derechos de autor.
Requerimientos de Tecnología de Información especializada	*Plataforma para proceso de enseñanza aprendizaje *Sitio Web para registro y pago del curso
Audiencia a satisfacer	La definición de los usuarios se ha realizado en el ejercicio de caracterización de la sección de segmentación de mercado objetivo; también, en la sección de descripción de los consumidores y clientes

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
Criterios de aceptación	Indicador de satisfacción de clientes sobre la capacitación Indicador de evaluación de conocimientos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Ficha técnica servicio referente a publicidad

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
FICHA TÉCNICA	
Denominación técnica del servicio	Publicidad digital comercial
Responsable del servicio	Director de noticias
Descripción general	Generación y publicación de anuncios publicitarios, a ser pautados en sitio web de EDuna para comercialización de marcas o de eventos del ámbito educativo.
Periodicidad	A corto plazo: Quincenal A mediano plazo: Semanal
Talento humano especializado	Diseñador gráfico, Community Manager
Insumos / materiales requeridos	Contenido digital o material creativo del anuncio publicitario
Tamaño o extensión	*Contenido anuncio publicitario menor a 0,06 Mpx *Contenido anuncio publicitario mayor a 0,06 Mpx, máx. 1Mpx
Productos resultantes	Pauta publicitaria
Diseño / formato	*El diseño será adaptable (responsive) por el sitio Web cuando sea leído desde cualquier computador personal (PC) o dispositivo móvil *Función <i>landing page</i> para botón o banner del anuncio publicitario
Requerimientos legales	*Aceptación de condiciones de uso *Protección de datos de carácter personal según caso *Protección de derechos de copia Copyright *Protección de derechos de autor.
Requerimientos de Tecnología de	*Software de diseño para piezas creativas

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE SERVICIO	
Información especializada	
Audiencia a satisfacer	La definición de los usuarios se ha realizado en el ejercicio de caracterización de la sección de segmentación de mercado objetivo; también, en la sección de descripción de los consumidores y clientes
Criterios de aceptación	Indicadores del anuncio: #clics Indicador de satisfacción de clientes sobre la pieza creativa

Fuente: Elaboración propia

5.3 Descripción del proceso

En este apartado se especifica un conjunto de actividades que el equipo de trabajo llevará a cabo como parte del desarrollo de la prestación del servicio, con el único propósito de proporcionar un entendimiento del proceso de ejecución, y puedan aplicarse acciones correctivas cuando este se desvíe significativamente de lo planeado.

Para un desempeño óptimo de cada uno de los procesos se han determinado requerimientos generales, que facilitarán la obtención de objetivos y satisfacción al culminar la prestación de servicio, y que se han clasificado como sigue:

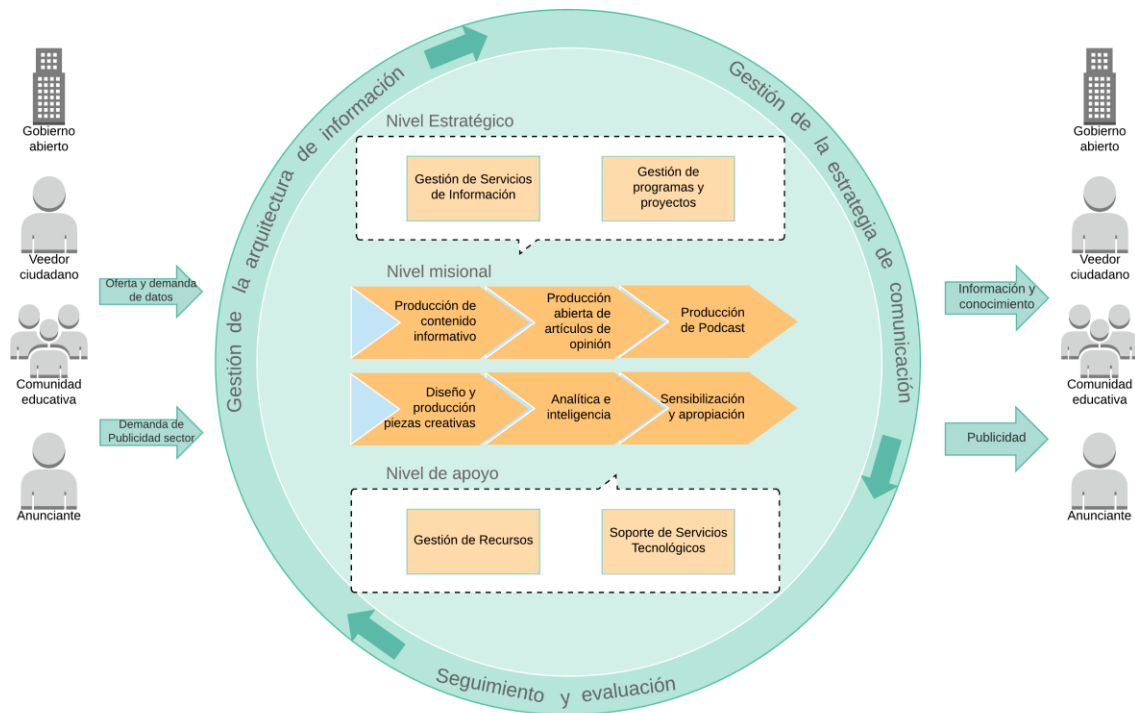
- Requerimientos de origen técnico. Servicios tecnológicos de última tendencia direccionados eficazmente al objetivo social y comercial del negocio, recurso humano con capacidades suficientes para el desempeño de funciones, modelo de proceso de prestación del servicio bien definido y control de calidad.
- Requerimientos de mercado. Existencia de demanda, oferta, un precio justo de servicios y productos, y canales de distribución identificados.

Así mismo, para poder determinar la posibilidad de éxito de la prestación de los servicios, se han fundamentado los procesos con base al estudio previo de los siguientes aspectos:

- Viabilidad comercial. Existencia de un mercado segmentado para el desarrollo del negocio.
- Viabilidad económica. Definición de la estructura de negocio que direcciona la generación de beneficios en torno a la comunidad educativa.
- Viabilidad técnica. Disponibilidad de capacidad técnica para generar el servicio

Dentro del negocio existirán varios procesos recopilados en tres niveles: Estratégico, misional, y de apoyo; así como un grupo de procesos transversales para todos los niveles. Procesos que en una cadena de valor abordarán todas las actividades y recursos necesarios para el cumplimiento del objeto social, y estrategia corporativa, y que se pueden observar en el mapa de procesos diseñado para la organización (figura 16):

Figura 16. Mapa de procesos de la Organización



Elaboró: Mónica Orduz Valbuena | 2018

Fuente: Elaboración propia

En el mapa de procesos se ha definido dos procesos estratégicos, seis procesos misionales, dos procesos de apoyo y tres procesos transversales que benefician a la comunidad educativa y a la estrategia global de gobierno abierto, quienes demandan servicios de información y ofrecen datos abiertos, respectivamente, y beneficia a los anunciantes que demandan servicio de publicidad que impacte en el sector educativo.

Aquellas propuesta de valor que permiten lograr ventajas competitivas como responsabilidad social empresarial (RSE), procesos orientados a la Gestión del conocimiento y a la innovación social, enfoque en información del sector de educación, calidad y credibilidad en la información, y cadena de valor orientada a la satisfacción de los usuarios hacen parte de los subprocesos y actividades que deben realizar cada uno de los procesos del negocio. En cambio otras como: Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), interoperabilidad con otras entidades mediante un sistema de convenios y alianzas son responsabilidad de un proceso en este caso al de Gestión de programas y proyectos.

Dentro de los procesos estratégicos se puede encontrar un proceso para la estrategia de servicios de información que aborda la planeación y seguimiento de todos los planes de la organización y un proceso para la gestión de programas y proyectos que desarrollará la entidad; así mismo, para el nivel de apoyo se ha definido un proceso para la gestión de recursos humanos, financieros y logísticos, y un proceso para el soporte de servicios tecnológicos; también, se puede encontrar procesos transversales uno para la gestión de la estrategia de comunicación donde se abarca actividades pertenecientes al plan de comunicaciones de la entidad e identificación de las necesidades o problemáticas del mercado, otro proceso para la gestión de arquitectura de información que atenderá las necesidades de sistemas de información conforme a los componentes de información identificados en cada uno de los procesos, y otro para el seguimiento y evaluación de la gestión en todos los procesos.

En ampliación a la descripción y definición de las actividades de los procesos misionales, dada su carácter central y prioritario, se ha querido documentar al detalle la

operación para: producción periódica de contenido informativo, producción abierta de artículos de opinión, producción periódica de *podcasts*, diseño y producción de piezas creativas, analítica e inteligencia, sensibilización y apropiación (anexo G).

5.4 Necesidades y requerimientos

Como se ha especificado en el apartado de justificación y antecedentes, en el marco de la función social de esta actividad emprendedora se crea un nuevo modelo para provisión de servicios como solución a las necesidades sociales de información y de análisis de problemáticas del sector educación, apostando por generar responsabilidad social y compartición de conocimiento en un sector de servicios de la sociedad, dando un enfoque colaborativo que involucre actores públicos, privados y particulares; un sector que requiere de toma de decisiones estratégicas informadas por parte de los diferentes actores de la sociedad, y la disminución de brechas y asimetrías de información existentes entre la opinión pública, el gobierno y los grupos de interés organizados.

En razón a lo anterior, en la operación que se puede desarrollar al interior de la organización, se determina tener en cuenta las necesidades y requerimientos para el desarrollo del portafolio de servicios; para las cuales se articula todos los procesos y los actores en una visión holística que permita descubrir conocimiento, satisfacer los requerimientos, y a su vez apoyar las posibles soluciones a las problemáticas del mercado en la región.

5.5 Características de la tecnología

Se estima para el buen desarrollo y desempeño de las actividades del negocio, la adquisición de equipos y servicios tecnológicos, algunos de ellos de uso fijo y otros de uso variable⁵⁶, algunos a contratar como un servicio anual. Se ha querido

⁵⁶ Por uso fijo se entiende la tecnología que se adquiere con una capacidad determinada y que no cambia durante un largo tiempo; por uso variable se entiende la tecnología que es escalable, donde la capacidad se puede extender a medida de las necesidades por ejemplo de procesamiento y almacenamiento.

incorporar tecnologías que caracterizan a una organización de base tecnológica y que utiliza tendencias como infraestructura de TI y aplicaciones en la nube, considerando que se proyecta un negocio digital con trabajadores en entornos virtuales. Se detallan en la tabla 33 las tecnologías requeridas durante la primera fase del plan de negocios y sus características:

Tabla 33. Características de tecnologías requeridas

Recurso tecnológico	Cantidad	Características técnicas
Equipos de cómputo	2	Desktop Intel Core I7, pantalla 23,8" full hd, DD 1Tb, RAM 8Gb, sistema operativo Windows 10 Pro
Equipos portátiles	1	Laptop Intel Core I7, pantalla 15,6", DD 1Tb, RAM 8Gb, sistema operativo Windows 10
Infraestructura en nube pública para Data Warehouse	1000 horas	Entorno IaaS: Máquina virtual o instancia de AWS EC2 m4.xlarge (16Gb RAM, 4 CPU, 13 ECU, Linux Ubuntu)
Equipo de proyección	1	Video proyector 760 HD WXGA
Impresora	1	Multifuncional láser Enterprise
Servicio de internet	12 meses	Internet fijo Pro banda ancha de 100 Mbps
Alojamiento sitio web	12 meses	Entorno SaaS: Dominio y servicio hosting
Aplicaciones de ofimática para trabajo colaborativo	12 meses	Zoho Workplace Pro para 10 usuarios (entorno SaaS e instalación a PC)
Servicio de envíos programables de correo electrónico	12 meses	Email marketing para newsletter con capacidad de 2.000 contactos, 48.000 envíos
Licencia de acceso a instancia de base de datos	500 horas	Entorno IaaS: SQL Server Enterprise Edition para 4 cores, instancia en la nube bajo demanda de Amazon RDS Service db.m4.xlarge
Software especializado para Inteligencia de negocios	2	Inteligencia de negocios y visualización de datos: Tableau en nube pública, 1 licencia Server, 1 licencia Desktop Pro
Software de diseño	1	Entorno SaaS: Software para diseño y creación de contenidos interactivos, 1 licencia
Aplicación para gestión de podcasts	12 meses	Entorno SaaS: Software para <i>podcasts</i>
Aplicación para gestión empresarial	12 meses	Entorno SaaS: Epicor ERP para organización no lucrativa
Aplicación para gestión de relaciones con clientes	12 meses	Entorno SaaS: Zoho CRM

Recurso tecnológico	Cantidad	Características técnicas
Herramienta para revisión de textos	1	Herramienta para detección de plagio en escritos, 1 licencia

Fuente: Elaboración propia

5.6 Cadena de Suministros

Para este negocio digital, la cadena de suministros es corta en el entendido que se requiere de pocos proveedores para el desarrollo de los procesos productivos. Básicamente, son el consumo de energía eléctrica y de Internet, es lo que representan mayor suministro; sin embargo, en varios de los procesos se va a subcontratar colaboradores, entonces, se transfiere el consumo de estos servicios a los profesionales independientes, que para el caso de profesionales Colombianos, se dispondrá de un auxilio que se destinará para ello, similar al porcentaje que por norma se utiliza para el auxilio de transporte. Otro consumo periódico es por concepto de suscripciones a servicios de infraestructura y aplicaciones en la nube, lo cual será cubierto por la organización en su totalidad.

5.7 Plan de operación del servicio

Una vez definido el mapa de procesos, descritas las operaciones que se realizarán en la organización, y definidos los recursos tecnológicos y suministros necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones, se planifica la operación de los servicios de información sobre los siguientes factores del servicio para el primer año:

No. de horas de servicio semanal a prestar = 30 offline, 7x24 online

No. de horas de trabajo semanal a contratar por proyecto = 12 horas

5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

En un negocio digital la mayoría de los activos está conformado por los activos de información y otros componentes de información; por lo que, se contará con inventarios de documentos de texto y multimedia, de bases de datos, de servicios de información, y de sistemas de información incluidos los instalados en sitio como los que se encuentran en la nube, lo cual ayudará a optimizar las búsquedas de información procesada.

En cuanto a activos de infraestructura tecnológica, se contará con un inventario para ello, pero entendiendo que gran parte de la infraestructura tecnológica de procesamiento y de almacenamiento se encontrará en la nube como servicios adquiridos.

Sobre el procesamiento de órdenes, como ya se ha indicado se tendrá en cuenta la necesidad de información de la comunidad educativa para el caso de los servicios de generación de contenido informativo y noticioso, y de otro lado, los pedidos de anuncios publicitarios a pautar. Se procesará las órdenes con ayuda de la automatización del proceso mediante un software de aplicación empresarial ERP y CRM, lo cual permitirá hacer eficiente el proceso y llevar un seguimiento adecuado.

5.9 Escalabilidad de operaciones

Se tiene claramente identificado que el negocio debe caracterizarse por ser escalable, considerando que la fase de crecimiento y expansión puede ser crítica en el inicio de toda operación. Por ello, el negocio tendrá que ser capaz de crecer, mientras los recursos solo se incrementan linealmente y el margen de beneficio aumenta, evitando que se presenten situaciones que lleven al fracaso.

Para el primer año de funcionamiento se plantea dos servicios principales con derivaciones en cuanto a canales utilizados y difusión de informaciones, así mismo el servicio de publicidad. Así como, en un futuro mediano se plantea difundir los contenidos producidos en servicio de *podcast* en programas radiales de otros medios de comunicación en donde no se tenga cobertura propia.

Se enumeran a continuación los tipos de escalabilidad que se consideran vitales dentro del proceso:

- **Escalabilidad de clientes.** Se podrá ampliar la segmentación de usuarios y clientes de forma sencilla o sin un alto grado de complejidad en el transcurso del tiempo.
- **Escalabilidad de recurso humano.** Se tendrá la capacidad de poder captar el talento idóneo para soportar y liderar el crecimiento del negocio.
- **Escalabilidad de sistemas e infraestructura tecnológica.** Para el negocio en particular, este es un punto clave porque se depende directamente de la tecnología para llevar a cabo su actividad económica.
 - Software. Se contará con aplicaciones que permitan hacer eficiente el trabajo y el seguimiento para posteriormente incrementar el volumen de tráfico. Aplicaciones con licenciamiento que permita la escalabilidad.
 - Hardware. Estará basado en tecnología *cloud* escalable.
- **Escalabilidad financiera.** Se estima contar con el capital necesario para financiar el crecimiento de la empresa y estar preparados para la complejidad de gestión económica que implicaría trabajar con un factor de crecimiento.
- **Escalabilidad operacional.** Se establecerán procesos definidos, adaptables al cambio del entorno.

5.10 Capacidad de producción

Para poder cumplir con la escalabilidad señalada se marcarán estrategias de sistematización de procesos, la mejora continua (calidad inicial, medición en el transcurso y mejora) en cada uno de los procesos y recursos, y de gestión del cambio, lo que permitirá avanzar en la capacidad de producción y desarrollo de soluciones.

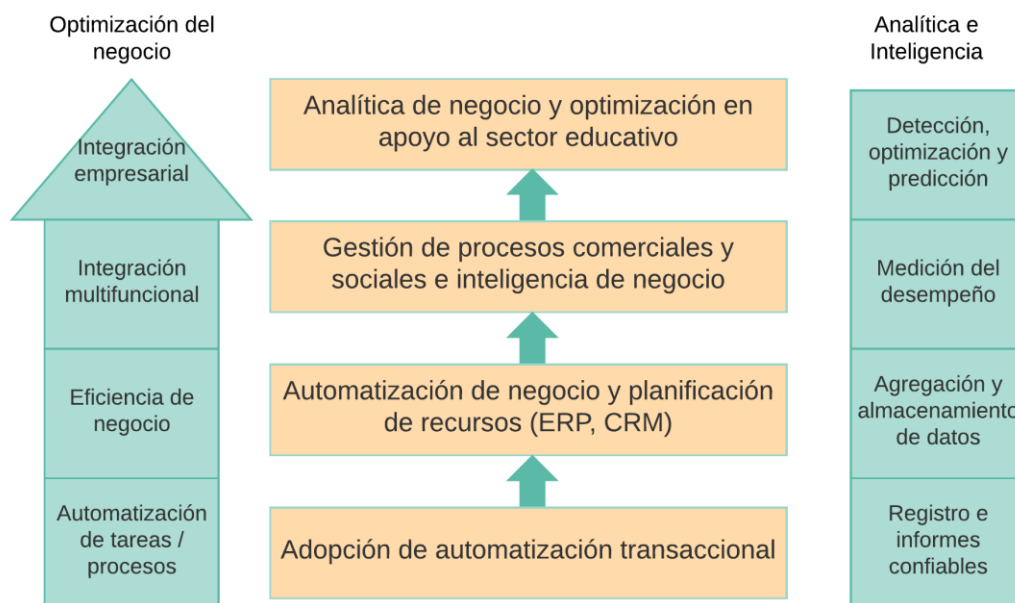
Se considera, más adelante en otro documento, planear una estrategia de crecimiento para abordar las futuras necesidades y la posible expansión del negocio, se quiere proyectar mejora de la capacidad al identificar, captar, seleccionar y trabajar con

aliados, y en el futuro ser capaces de ir en el mismo nivel de crecimiento. También, la capacidad de responder a las distintas exigencias del cliente o usuario, a través de las etapas de crecimiento, abordadas de forma satisfactoria.

5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

En desarrollo del modelo de negocio y la propuesta de valor, se hace necesaria la gestión integral donde el proceso productivo basado en datos e información se incorpora a los procesos de negocio. En el esquema de la figura 17 se plantea el modelo de gestión integral de negocio:

Figura 17. Modelo de gestión integral de negocio



Fuente: Adaptación a partir de (Godinez, y otros, 2010)

La integración de los procesos productivos de contenidos informativos y noticiosos que involucran analítica e inteligencia, y la optimización de los procesos de negocio de la organización de servicios de información en el ámbito misional de la educación,

permite generar valor a la sociedad en diferentes frentes con los cuales se quiere trabajar y demostrar una ventaja competitiva.

El modelo ofrece las capacidades para permitir que los datos se recopilen y analicen, acceder a una amplia variedad de datos estructurados y no estructurados (como los de redes sociales), que agrupados, categorizados y procesados en información útil que sirva para que los usuarios de la comunidad educativa puedan accederla y consumirla en el momento y contexto adecuado⁵⁷. No solamente se pretende medir el desempeño de las políticas públicas y la gestión educativa, sino que se quiere que los conocimientos en el entorno permitan la detección, la optimización y la predicción de los resultados sociales educativos.

5.12 Política y estrategia de calidad

Abordando la política de calidad ya definida de manera general en la planeación estratégica, se plantea unas políticas y estrategias detalladas para asegurar y controlar la calidad en los servicios y productos que se ofrecerán.

5.12.1 Política de aseguramiento de la calidad

Mediante el aseguramiento de calidad se pretende hacer un seguimiento de lo planificado en el sistema de gestión de calidad (SGC) del negocio, más que contar con el conjunto de la estructura organizacional, procesos, responsabilidades, recursos y procedimientos documentados; sea aplicable y pueda garantizar que las actividades de la empresa serán gestionadas bajo un enfoque de procesos, a ser realizados,

⁵⁷ El acceso y consumo de información estará enmarcado en políticas de integridad de la información, derechos de autor, derechos de propiedad intelectual, y criterios de calidad de la información, las cuales tendrán cabida en nuevos documentos no desarrollados en este plan de negocios.

controlados, medidos y mejorados. La tabla 34 describe las políticas de aseguramiento de calidad planteadas⁵⁸.

Tabla 34. Políticas de aseguramiento de calidad

Cód.	Políticas de aseguramiento de calidad
PC1	Aseguramiento de la calidad de los servicios prestados conforme a la norma internacional ISO9001 y el modelo EFQM
PC2	Evaluación de confiabilidad del resultado de analítica y contenidos generados
PC3	Protección de derechos de autor y propiedad intelectual
PC4	Aseguramiento de la integridad y disponibilidad de la información
PC5	Aseguramiento de la privacidad de datos de carácter personal
PC6	Compromiso con la capacitación del personal implicado en las actividades del negocio, para incrementar su competencia en el área de periodismo investigativo basado en datos
PC7	Cumplimiento de los requisitos sobre servicios ofertados a los clientes y la comunidad educativa logrando satisfacción en ellos
PC8	Gestión y control eficaz de los procesos de servicios de información
PC9	Cumplimiento de la legislación aplicable a la actividad de la organización
PC10	Mejora continua de los procesos para prestación de servicios de información
PC11	Compromiso con la importancia de implementar y mantener un sistema de calidad
PC12	Disponibilidad de los recursos y servicios tecnológicos necesarios para la correcta operatividad
PC13	Compromiso con la innovación sobre los servicios y procesos, y con la investigación sobre proyectos y actividades que se lleven a cabo

Fuente: Elaboración propia

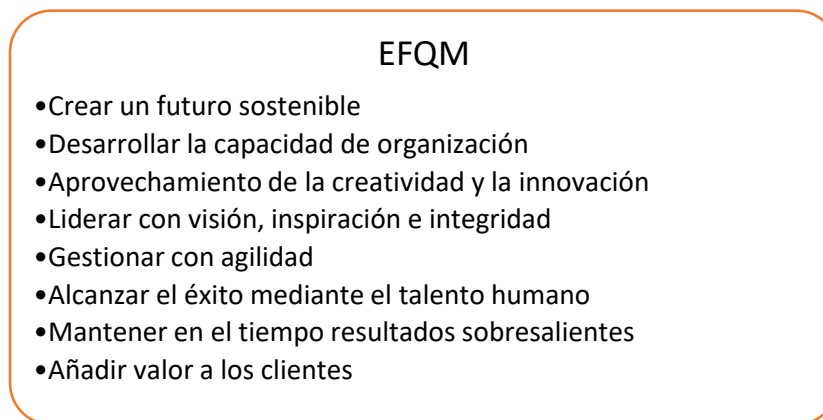
5.12.2 Estrategia de control de calidad sobre el servicio

Para que la gestión de calidad de la empresa sea exitosa, se requiere de procedimientos de control que permitan comprobar su buena ejecución, y persiguiendo este propósito se identifica la estrategia de “Gestión Global de Calidad Total” o

⁵⁸ Se plantean políticas de aseguramiento de la calidad; sin embargo, en este documento como fase inicial del plan de negocios, no se identifica todavía el presupuesto para la implementación y certificación de la calidad.

excelencia (figura 18), como la que reúne las mejores prácticas que puede llevar a cabo una organización que tiene como principio el mejoramiento del servicio en relación con los mecanismos usados para obtener resultados o con los resultados mismos. Una de esas prácticas es el modelo europeo EFQM de excelencia; entiéndase como EFQM un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en el análisis detallado del funcionamiento de sistema de gestión de calidad, y los valores de la excelencia (EFQM LE, 2018). Esto no indica una contraposición a las normativas ISO, sino una complementación en un esquema más amplio y completo de los procesos de gestión estratégica.

Figura 18. Los valores de la excelencia



Fuente: Elaborado a partir de (Club Excelencia en Gestión, 2018)

En este mismo modelo se habla del criterio de política y estrategia como “el modo en el que la entidad instaure y establezca su misión y visión a través de la estrategia fijada y secundada por planes, políticas, metas, objetivos y procesos destacados”. Así mismo, el criterio se divide en subcriterios de: “expectativas y necesidades de los grupos de interés, documentación y conocimientos de las actividades primordiales de la política y la estrategia, desarrollo continuo de la estrategia, extensión de la política y la estrategia a través de procesos clave, implantación y comunicación de la política y estrategia”. (ISOTools, 2018).

En el marco de dicho modelo, se proyecta desarrollar continuamente la política y la estrategia definidas para la organización, extendiéndolas a cada uno de los procesos señalados en el mapa de procesos con una apropiada implantación y comunicación para que pueda surtir efecto y trascienda a los resultados que se esperan de los servicios prestados y del negocio en general.

5.13 Procesos de investigación y desarrollo

El crecimiento del negocio en consideración a la escalabilidad analizada de clientes, recurso humano, financiera, operacional, de sistemas e infraestructura tecnológica, conlleva a procesos de investigación y desarrollo, que ayuden a satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes, y mantener ventaja competitiva delante de los competidores.

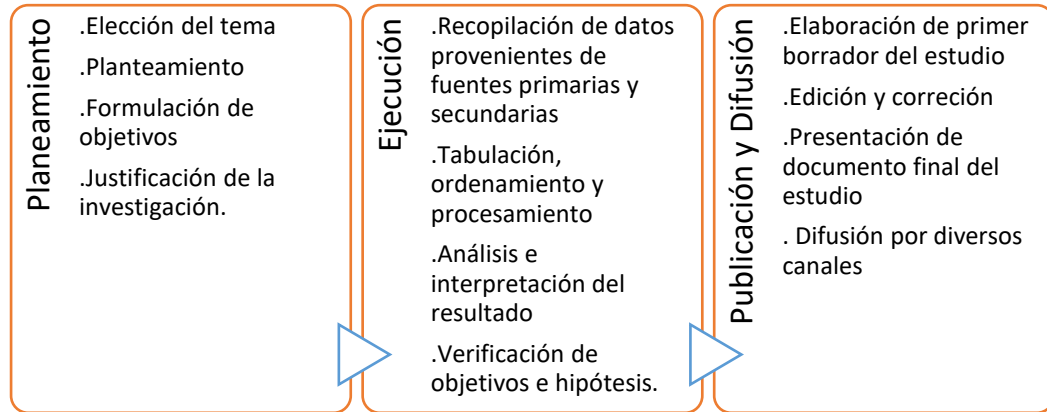
También, el modelo de gestión integral del proceso productivo establece lineamientos que se pueden abordar dentro de la investigación y desarrollo, haciendo partícipe a los actores de la sociedad educativa para identificar problemas y determinar soluciones a los mismos, promoviendo la interacción y el flujo de información entre ellos, y facilitando el acceso al conocimiento.

En un largo plazo la organización plantea derivar un Centro de Innovación y Productividad (CIP), con actividades en I+D+i con el propósito de contribuir al mejoramiento de la competitividad y la productividad a nivel regional donde se realicen estudios especializados que sean publicables y la generación de políticas públicas de mayor impacto a la sociedad. Así como, el desarrollo de plataformas que dinamicen la innovación tecnológica y social.⁵⁹

El proceso de investigación y desarrollo se trabajará en tres etapas: planteamiento, ejecución, publicación y difusión, como se muestra en la figura 19.

⁵⁹ Sin embargo, en este documento no se da alcance al presupuesto y presentación del CIP.

Figura 19. Proceso de investigación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

5.14 Plan de compras

Con el propósito de adquirir bienes y servicios necesarios, que garanticen una adecuada prestación de la oferta de servicios de la organización, y teniendo en cuenta criterios de eficiencia, calidad y disponibilidad, se ha definido el plan de compras detallado (anexo H), y un resumen del plan en la tabla 35.

Tabla 35. Plan de compras 2019

Descripción del bien o servicio	Valor total
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	235.801.000
GASTOS DE PERSONAL	235.801.000
GASTOS GENERALES	53.444.000
ADQUISICIÓN DE BIENES	10.400.000
ADQUISICIÓN DE SERVICIOS	43.044.000
GASTOS DE OPERACIÓN	172.244.000
GASTOS DE PRODUCCIÓN	172.244.000
GASTOS DE INVERSIÓN	20.600.000
ADQUISICIÓN DE SERVICIOS PARA LA VENTA	8.200.000
PROYECTOS DE INVERSIÓN	12.400.000
TOTAL PLAN DE COMPRAS	482.089.000

Fuente: Elaboración propia

5.15 Infraestructura

Que un negocio cuente con una infraestructura a la medida es invaluable y para ello se requiere construirla teniendo en mente el crecimiento empresarial futuro, es por ello que se plantean estrategias tecnológicas que permitan escalabilidad de los procesos de negocio. El mundo actual en que se desarrollan los negocios, invita a la alianza entre TI (Tecnologías de Información) y finanzas; las primeras por su capacidad de agilizar y automatizar los procesos dentro de una organización, y las segundas por la optimización de los recursos y la toma de decisiones sobre oportunidades innovadoras.

Configurar una infraestructura de TI que esté alineada con el plan estratégico del negocio, su crecimiento y expansión, resulta clave para alcanzar el éxito, una buena opción para lograrlo es externalizando los sistemas TI en forma de servicios en la nube (*cloud computing*): infraestructura como servicio (IaaS), plataforma como servicio (PaaS) y software como servicio (SaaS). Por lo cual, se estima usar modelos de *cloud computing*.

Infraestructura como servicio (IaaS), este servicio bajo demanda a través de servidores en la nube, almacenamiento, redes y sistemas operativos, que ofrecen proveedores como Amazon y Microsoft, sería una excelente opción cuando se necesite capacidad adicional y flexibilidad en el desarrollo, ayudaría a que el negocio escale poco a poco sin adquirir equipos hasta tener un mejor manejo de las necesidades técnicas. Esta infraestructura soportaría en la organización el *Data Warehouse* que se requiere, y el montaje de algunas aplicaciones en servidor virtual.

La Infraestructura como servicio, que a veces se abrevia a IaaS, contiene los bloques de creación fundamentales para la TI en la nube. Por lo general, proporciona acceso a las características de redes, a los equipos (virtuales o en software dedicado) y al espacio de almacenamiento de datos. La Infraestructura como servicio le proporciona el mayor nivel de flexibilidad y control de la administración en torno a sus recursos de TI y guarda el mayor parecido con los

recursos de TI existentes con los que muchos departamentos de TI y desarrolladores están familiarizados. (Amazon, 2017).

Plataforma como servicio (PaaS), utilizando una plataforma tecnológica suministra y administrada por el proveedor, donde se puede desarrollar en ella servicios y aplicaciones de software, administrar bases de datos y servicios de *Business Intelligence*. PaaS permitiría crear nuevos productos sin invertir en hardware y redes adicionales hasta la puesta en marcha.

Las Plataformas como servicio eliminan la necesidad de las compañías de administrar la infraestructura subyacente (normalmente hardware y sistemas operativos) y le permiten centrarse en la implementación y la administración de sus aplicaciones. Esto contribuye a mejorar su eficacia, pues no tiene que preocuparse del aprovisionamiento de recursos, la planificación de la capacidad, el mantenimiento de software, los parches ni ninguna de las demás arduas tareas que conlleva la ejecución de su aplicación. (Amazon, 2017).

Software como servicio (SaaS), utilizando aplicaciones ofrecidas por terceros, quienes manejan las actualizaciones, tiempo de ejecución, datos, virtualización, servidores, almacenamiento y seguridad. Estas aplicaciones estarían relacionadas con los sistemas de correo electrónico y colaboración, gestión de relación con el cliente (CRM), planificación de recursos empresariales (ERP), ofimática, entre otras que se van a adquirir.

El Software como servicio le proporciona un producto completo que el proveedor del servicio ejecuta y administra. En la mayoría de los casos, quienes hablan de Software como servicio en realidad se refieren a aplicaciones de usuario final. Con una oferta de SaaS, no tiene que pensar en cómo se mantiene el servicio ni en cómo se administra la infraestructura subyacente. Solo tiene que preocuparse de cómo utilizar el software concreto. Un ejemplo común de una aplicación de SaaS es un programa de email en la Web que le permite enviar y recibir mensajes sin tener que administrar la agregación de características ni mantener los servidores y los sistemas operativos en los que se ejecuta el programa de email. (Amazon, 2017).

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1 Análisis estratégico

Para la Fundación se plantea un análisis de la situación actual, así como la declaración de visión, misión con los cuales se pretende competir:

6.1.1 Análisis DOFA

Con el propósito de establecer un diagnóstico de la situación actual a la que se enfrenta la propuesta y plan de negocios, se desarrolla un análisis tanto del ambiente interno como del externo a través de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (tabla 36):

Tabla 36. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Visión

Para el año 2025 lograr transformación social y sostenibilidad de la región Centro-oriente colombiano, en torno a una educación de calidad y reducción de desigualdades, colaborando para que permanezca adecuadamente informada y trascienda en democracia participativa en contribución a la paz.

6.1.3 Misión

Contribuir a la generación de valor público en el desarrollo de la sociedad del departamento de Boyacá mediante actividades periodísticas, promoción de la educación, creación de contenido informativo de fácil acceso y comprensión, y a su vez impulsar la innovación y la participación de la comunidad en la gestión educativa, la gestión de programas sociales, la elaboración de políticas públicas de educación que inciden sobre su entorno, y en el control social, trabajando bajo una cultura humanista que logre la entrega de servicios de información oportuna, fiable y de calidad, a través de programas regionales, proyectos periodísticos y digitales basados en la explotación de datos.

6.1.4 Política de Calidad

Es un compromiso para la organización el desarrollo de una sociedad más informada, educada y participativa, la protección del medio ambiente y el uso adecuado de los recursos naturales; así como, el mejoramiento continuo de los productos y servicios de información que se prestan, actuando con integridad conforme a valores de honestidad, respeto, igualdad, colaboración, responsabilidad social y solidaridad.

La política de calidad será la base para la definición e implementación del sistema integrado de planeación y gestión que será proyectado en un documento posterior a este plan de negocios.

6.2 Estructura organizacional

Se plantea una estructura organizacional alineada a la estrategia con la que se estima que pueda ser desarrollada de manera eficiente. Se definen funciones de equipos de trabajo, perfiles, organigrama, esquema de contratación y remuneración, factores clave de gestión del talento humano y esquema de gobierno corporativo.

6.2.1 Perfiles y funciones

Para la institucionalidad de la estrategia corporativa se ha estructurado equipos de trabajo de acuerdo a los procesos de negocio; a su vez, se ha definido un completo esquema de funciones por equipos de trabajo (anexo I).

Los equipos de trabajo con los que contará la organización son:

- Comité de la Estrategia de servicios de información
- Equipo de Gestión de programas y proyectos
- Equipo de Producción periódica de contenido informativo
- Equipo de Producción abierta de artículos de opinión
- Equipo de Producción periódica de podcast
- Equipo de Diseño y producción de piezas creativas
- Equipo de Analítica e inteligencia
- Equipo de Sensibilización y apropiación de analítica visual
- Equipo de Gestión de la Estrategia de comunicación
- Equipo de Gestión de la Arquitectura de Información
- Equipo de Gestión de recursos
- Revisoría fiscal

Posteriormente, se han determinado los perfiles necesarios para llevar a cabo las funciones por equipo (anexo I), en donde se detalla para cada uno de ellos la profesión, estudios y experiencia requeridos.

Teniendo en cuenta la incipiente labor por el número de proyectos en el primer año de operaciones, las funciones y perfiles, en su agrupación serán ejercidas con varias responsabilidades en principio, esto sucederá mientras se logre el punto de equilibrio en cuanto a finanzas se refiere, para luego incorporar más personas en los equipos definidos.

6.2.2 Organigrama

Para organizar los perfiles de trabajo, previamente definidos, se ha diseñado una estructura plana que no se rige por una dependencia jerárquica por niveles; es decir, se define un organigrama en estructura de red⁶⁰ (figura 20), teniendo en cuenta que la Fundación es una organización donde muchas de las actividades se subcontratan estableciendo una relación de extensión con profesionales que colaboran bajo proyectos organizados virtualmente, para entregar productos, noticias y otros servicios de información a la Comunidad educativa, con criterios de innovación y respuesta rápida.

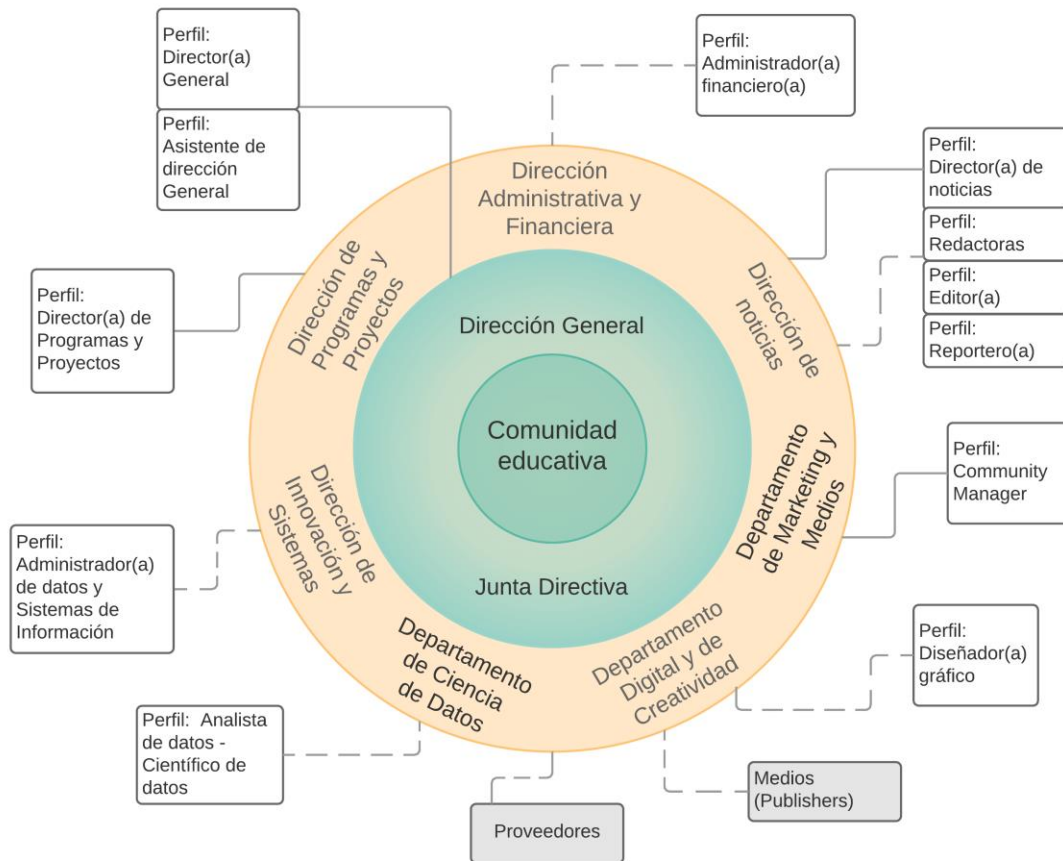
No obstante, se delimitan áreas para que los equipos de trabajo lleven a cabo procesos y tareas de una manera organizada; también se establece el perfil de tres directores que no tendrán el papel de jefes, sino que serán líderes de proyectos para concretar el plan, motivar al equipo de trabajo, aclarar los requisitos y evitar que se desvíen los objetivos.

Es pertinente resaltar que en el centro del esquema organizacional se encuentra la comunidad educativa que es la receptora estratégica de la política social y la razón de ser de la operación y los servicios que se ofrecerán a través de la organización sin ánimo de lucro, y será la comunidad la que se beneficie directa e indirectamente de los resultados que genere los procesos y todo el modelo de negocio. La ruta de acceso y comunicación con los clientes se hará desde el Departamento de Marketing y Medios a

⁶⁰ “Las organizaciones públicas están diseñadas bajo modelos jerárquicos, que nada tienen que ver con la eficiencia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a consecución de resultados” (Naser & Ramírez, 2014)

través del proceso de Gestión de la estrategia de comunicaciones y canales y medios digital de comunicación como el portal web y las redes sociales.

Figura 20. Organigrama en estructura de red



Elaboró: Mónica Orduz Valbuena | 2018

Fuente: Elaboración propia

La junta directiva tendrá la labor de garantizar que el Director General y su equipo trabajen para cumplir la misión y los objetivos de la organización; además, tendrá, entre otras, la responsabilidad de liderar la planeación estratégica. Los Directores además de otras labores que se señalan más adelante en roles y funciones, tendrán la responsabilidad de gestionar convenios y contratos ante terceros.

6.2.3 Esquema de contratación y remuneración

Para la contratación y remuneración del personal directivo y operativo bajo nómina se tendrá en cuenta un contrato laboral a término fijo, con estabilidad laboral durante el primer año de labores y renovación según desempeño laboral, aportes al sistema de seguridad social, riesgos profesionales y otras condiciones conforme a las regulaciones en materia laboral a nivel nacional y del sector solidario. Los tres Directivos tendrán una remuneración durante el primer año de labores de cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), la persona con perfil de *Community Manager* tendrá uno y medio SMMLV.

Para la contratación y remuneración del personal independiente bajo la modalidad de teletrabajo se tendrá en cuenta el desarrollo de acuerdos contractuales de tercerización de servicios⁶¹ (anexo J) donde las partes aceptan términos y condiciones establecidos en uso de plataforma global (por Internet) y se hace transferencia de derechos de propiedad intelectual; además, un capítulo especial dentro del reglamento interno de trabajo que establezca las reglas de ésta modalidad laboral, afiliación y aportes por parte de los teletrabajadores al sistema de seguridad social integral y riesgos profesionales para el caso de los nacionales; en cuanto a la remuneración, (tabla 37), se hará de acuerdo a los productos entregados por hitos dentro de los proyectos que se desarrollen. De estos trabajadores independientes (*Freelancer*) se contará con cuatro personas de la región boyacense y cuatro personas ubicadas fuera del territorio nacional.

⁶¹ Acuerdos contractuales de tipo crowdsourcing donde se transfieren derechos de propiedad intelectual sobre los productos entregados por el participante ganador de un concurso o adjudicado en proyecto virtual. Se establece como un mecanismo fiable y de alcance internacional que protege la propiedad intelectual. El Acuerdo de “Derechos de propiedad intelectual incluye todos los derechos de autor, marcas registradas, diseños, patentes, bases de datos, semiconductores o derechos de disposición del circuito, nombres comerciales, nombres de empresas o nombres de dominio, otros derechos de propiedad, o cualquier derecho a la concesión o registro de tales derechos, existentes en cualquier parte del mundo, creados o existentes antes o después de la fecha del Acuerdo”. (Freelancer International Pty Limited, 2014).

En beneficio del trabajador y su familia se tendrá en la organización un horario flexible y una remuneración variable que se generará de conformidad con los productos entregados, los compromisos cumplidos y el acuerdo pactado /o firmado. La forma en que se manejará el horario por parte del trabajador será a su conveniencia tomando los descansos necesarios, pero cumpliendo con envíos del resultado de su trabajo según plan acción y plan de comunicaciones determinado para atender necesidades informacionales predefinidas.

A continuación se presenta el esquema de contratación y remuneración mensual; así como la estimación de remuneración por resultados o hitos entregados, según el caso, de personal vinculado de tiempo completo y por tercerización de servicios, respectivamente. Para garantizar los recursos humanos necesarios para la prestación de la oferta de servicios, se ha calculado el valor total estimado de su contratación en el plan anual de compras (anexo H) y con ello se ha conocido y proyectado el presupuesto.

Tabla 37. Esquema de contratación y remuneración

Perfil / Cargo	Tipo de contratación	Remuneración
Director(a) General	Tiempo completo Dentro de nómina	5 SMMLV
Director(a) de noticias	Tiempo completo Dentro de nómina	4 SMMLV
Director(a) de programas y proyectos	Tiempo completo Dentro de nómina	4 SMMLV
Administrador(a) financiero(a)	Contrato tercerizado (crowdsourcing) Teletrabajador Freelancer local	Estimación de 1/2 SMMLV por hito
Asistente de Dirección General	Contrato tercerizado (crowdsourcing) Teletrabajador Freelancer local	Estimación de 1/5 SMMLV por hito
Editor(a)	Contrato tercerizado (crowdsourcing) Teletrabajador Freelancer global	Estimación de 1/16 SMMLV por hito

Redactora Noticia	Formato 1.	Contrato tercerizado (crowdsourcing)	F1. Estimación de 1/12
Redactora Infografía	Formato 2.	Teletrabajador Freelancer local	F2. Estimación de 1/7
Redactora Artículo	Formato 3.		F3. Estimación de 1/8
Redactora Reportaje	Formato 4.		F4. Estimación de 1/5 SMMLV por hito
Reportero(a) Podcast	Formato 5.	Contrato tercerizado (crowdsourcing) Teletrabajador Freelancer local	F5. Estimación de 1/5 SMMLV por hito
Diseñador(a) gráfico(a)		Contrato tercerizado (crowdsourcing) Teletrabajador Freelancer global	Estimación de 1/8 SMMLV por hito
Analista de datos		Contrato tercerizado (crowdsourcing) Teletrabajador Freelancer global	Estimación de 1/2 SMMLV por hito
Community Manager		Tiempo completo Dentro de nómina	1,5 SMMLV
Administrador(a) de datos y Sistemas de Información		Contrato tercerizado (crowdsourcing) Teletrabajador Freelancer global	Estimación de 1/2 SMMLV por hito

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Factores clave de la gestión del talento humano

Las iniciativas aquí planteadas para la gestión del talento humano se enmarcan bajo un modelo de Gestión estratégica por competencias, un modelo de Gestión Integral de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y otros aspectos estratégicos de la administración de equipos de trabajo.

En alineación a la estrategia corporativa, se plantea en primer lugar una cultura humanista basada en liderazgo, gestión del cambio, solución de problemas, lecciones aprendidas, conflicto constructivo, confianza, experiencias positivas, mejoramiento del ambiente de trabajo y responsabilidad social; en segundo lugar, un alto desempeño de los colaboradores con capacidades o competencias que les permita interactuar efectivamente y desarrollar sus compromisos y funciones; además, tener una mezcla

correcta de talentos para implementar las estrategias planificadas, abrazando la diversidad humana.

La remuneración y las condiciones de trabajo serán justas y adecuadas con el propósito de que los colaboradores puedan cumplir no solamente con sus responsabilidades laborales sino también con sus responsabilidades familiares, enfocadas a mejorar su calidad de vida; entendiendo el alineamiento de metas personales con las metas institucionales. Además, se proyecta mejorar la productividad de los colaboradores bajo un clima organizacional adecuado y de motivación permanente⁶².

Se promoverá la igualdad de oportunidad de empleo, por lo cual en el proceso de selección se dará prioridad a la mujer con el ánimo de apoyar su empoderamiento y liderazgo en la sociedad. Habrá desarrollo y compensación para quienes demuestren competencias requeridas, acciones justas y éticas en el perfil que le haya sido encargado.

Se desarrollarán acciones de prevención e intervención de los factores de riesgos a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores en sitio y los teletrabajadores, haciendo un diagnóstico inicial de las condiciones del lugar de trabajo y con las recomendaciones de control necesarias que permitan garantizar la protección de la salud y seguridad.

Se cualificará el talento para la innovación y la creatividad, se procurará la incorporación de tecnología conforme a las tendencias y mejores prácticas, recursos necesarios para llevar a cabo un trabajo eficiente y ágil, que permita la mejora del

⁶² La motivación permanente se hará a través de la implementación de iniciativas como horario flexible, empoderamiento para la toma de decisiones, desarrollo de creatividad e innovación, desarrollo de metas personales conforme a intereses en la organización, condiciones de trabajo con herramientas y recursos actualizados; lo que se concretará en un plan de incentivos.

desempeño, la productividad y la toma de decisiones, tanto en la estrategia como en la operación.

Con el propósito de mejorar los procesos, la productividad, los servicios prestados y la satisfacción del cliente se realizarán evaluaciones a los colaboradores a través de un proceso sistémico enfocado al alto desempeño que incorpore medición de productos, indicadores de desempeño, competencias, autoevaluación, evaluación de los clientes internos y externos.

Para la administración de equipos de trabajo se tendrán en cuenta los siguientes aspectos estratégicos:

Equipos de trabajo autónomos, auto-dirigidos quienes planificarán, coordinarán y evaluarán su propio trabajo, con colaboradores empoderados para tomar decisiones. Pero, que también tendrán el acompañamiento de un gerente de proyectos para evitar el desvío de requisitos, resolver conflictos y mejorar el ambiente laboral.

Equipos de trabajo virtuales en razón a que varios de los colaboradores son teletrabajadores y estarán dispersos geográficamente, quienes se reunirán mediante un sistema Groupware⁶³ para llevar a cabo productos en desarrollo de los proyectos.

6.2.5 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Como parte del desarrollo de la calidad de vida laboral se introducirá un sistema con políticas de incentivos y de compensación del talento humano, a corto y largo plazo, que recompense el desempeño deseado, que a la vez mejore la satisfacción de los directivos y colaboradores, lo que contribuirá a la cultura organizacional; para lo cual, se

⁶³ El término Groupware se refiere a un conjunto de aplicaciones de software o herramientas colaborativas que integran el trabajo en un solo proyecto con muchos usuarios concurrentes a través de Internet. Tomado de Wikipedia.

establece manejar horarios flexibles, reconocimientos por liderazgo, recompensa por permanencia y desarrollar un plan de formación.

En particular, el desarrollo de soluciones creativas e innovadoras exige que los trabajadores se involucren profundamente en el trabajo en equipos interdisciplinarios. El desarrollo efectivo de esos equipos exige que la empresa cuente con sistemas de compensación y de administración del desempeño que estimulen comportamientos específicos que resultan indispensables para el trabajo en equipo. Estos sistemas de compensación no aparecen por generación espontánea, sino que los emprendedores deben diseñarlos, ponerlos en práctica y perfeccionarlos en un aprendizaje que involucra reflexión y aplicación práctica. De la misma manera, un desempeño exitoso en tareas que involucran creatividad exige que la empresa estimule en los individuos una fuerte motivación intrínseca respecto al logro de los objetivos buscados. Los estímulos extrínsecos, como el salario, los beneficios, el estatus, la seguridad y las condiciones de trabajo, son importantes, pero la investigación acumulada a nivel internacional indica que los trabajos en los cuales la creatividad es importante requieren que los trabajadores desarrollen altos niveles de compromiso y entusiasmo, y también exigen que se conforme un entorno que rete a los trabajadores a llevar su pensamiento más allá de los límites del pasado y a perseverar para encontrar soluciones a problemas difíciles y persistentes en el tiempo. La mezcla de trabajo en equipo y el requerimiento de motivación intrínseca magnifican la importancia de mantener un seguimiento de la marcha de los equipos en las empresas innovadoras, pues las personas creativas y comprometidas encuentran que es desalentador trabajar con otras personas sin estas condiciones. Si no existen mecanismos que permitan detectar y corregir estas variaciones en la motivación, se incrementa la posibilidad de que los equipos pierdan su efectividad. (Burke & Cooper, 2006) citado por (Vesga, Rodríguez, Schnarch, & García, 2016).

Hay aspectos clave que determinan la motivación de los trabajadores en una economía de creatividad y conocimiento quienes valoran esa motivación de manera diferente a los trabajadores de una economía industrial (tabla 38); los primeros orientan su motivación hacia el desarrollo de su profesión, los segundos hacia el desarrollo organizacional. Esos aspectos clave se deben tener en cuenta para atraer el mejor talento.

Tabla 38. Fuentes de motivación de los trabajadores creativos

Dimensión	Definición	Motivación del trabajador de una economía de creatividad y conocimiento
Variedad de habilidades	El grado en el cual el trabajo exige el uso de diferentes habilidades y talentos	Aprender y desarrollar nuevas habilidades y destrezas.
Identificación con la tarea	El grado en el cual la persona siente que él o ella forman parte de un trabajo o proyecto, desde el comienzo hasta el final.	Convertirse en un miembro de la profesión que contribuye a los objetivos de la profesión.
Significado de la tarea	El grado en el cual el trabajo es considerado importante y tiene efecto en las vidas de otros	Trabajar en proyectos que sean interesantes y excitantes desde la perspectiva de la profesión.
Autonomía	El grado en el cual el trabajo provee libertad, independencia y discrecionalidad en la forma en que se desarrolla.	Autonomía operacional.
Retroalimentación	El grado en el cual una persona recibe información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.	Información obtenida a través de procesos objetivos.

Fuente: Tomado de (Vesga, Rodríguez, Schnarch, & García, 2016) adaptado de Buke & Cooper (2006)

En consecuencia, se procurará la cualificación, captación y retención de talento a partir del sistema de incentivos y compensación, pero también se castigará los métodos improcedentes o incumplimiento de metas en tiempos o resultados según se hayan establecido en una política de pago acordada.

6.2.6 Esquema de gobierno corporativo

El Gobierno corporativo establecido tendrá el control en la planeación y gestión de los diferentes sistemas integrados de la organización que permitirán el cumplimiento de objetivos estratégicos programas y servicios ofertados.

Algunos aspectos que se gestionarán en cumplimiento al Gobierno corporativo (Emprender, 2017), entre otros:

- Aprobación y seguimiento de estatutos de la Fundación
- Caracterización de las partes interesadas o grupos de valor
- Establecimiento de políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los directivos o administración de alto nivel de la organización
- Aprobación del plan anual de compras y/o portafolio de inversiones
- Aprobación y seguimiento del presupuesto anual
- Monitoreo de la situación financiera de la Fundación, del comportamiento y sostenibilidad del flujo de caja
- Aprobación y seguimiento del plan estratégico institucional y de objetivos estratégicos definidos con horizonte a 6 años
- Establecimiento y seguimiento de políticas transparencia y de Gobierno Digital y código de integridad o de conducta
- Establecimiento y seguimiento de políticas de Responsabilidad social empresarial
- Aprobación y seguimiento del plan de acción institucional anual
- Seguimiento a programas y proyectos de desarrollo social verificando resultados obtenidos en términos de indicadores de impacto social y cobertura
- Documentación y evaluar las responsabilidades⁶⁴ de los empleados y contratistas en relación al cumplimiento de los objetivos trazados
- Establecimiento de políticas y Gestión de riesgos financieros y operativos a que está expuesta la Fundación
- Aprobación de planes de mejoramiento en respuesta a auditorías internas de gestión
- Verificar el adecuado funcionamiento del sistema integrado de planeación y gestión y del Sistema de control interno

⁶⁴ Roles, funciones, tareas y responsabilidades definidas y asignadas a través de la Matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado).

- Documentación y seguimiento a indicadores de gestión en cumplimiento a objetivos estratégicos previstos.
- Evaluación de la gestión en cumplimiento a las prácticas y regulaciones de Gobierno corporativo, y generación de informe anual.

El esquema de gobierno corporativo estará representado por una junta directiva y la administración de alto nivel. La primera se encargará no solamente de vigilar la administración, sino también de examinar objetivamente las propuestas, decisiones y acciones de la administración de alto nivel ofreciendo sugerencias o alternativas, y determinar las opciones estratégicas de la administración aprobándolas o desaprobándolas, y participará en la elección y supervisión de la persona encargada de la administración de alto nivel. Esta segunda, tendrá a su cargo la representación legal, la responsabilidad de establecer políticas de la organización y garantizar su seguimiento.

Los miembros de la junta directiva de la organización serán personas profesionales que contribuirán con sus conocimientos, destrezas, formación, relaciones, y participarán en la administración estratégica sugiriendo mejoras en prácticas directivas. Formarán parte de la junta directiva miembros internos y externos, conformada por: Director(a) general, Director(a) de noticias, Administrador(a) financiero(a), un representante de docentes de educación superior de la región, y un representante de directivos docentes por cada nivel educativo de la región. Los miembros de la junta tendrán un periodo límite de permanencia máximo de siete años.

En la Dirección general, como administración de alto nivel, hará parte una persona calificada que sea lo suficientemente hábil para enfrentar posibles desafíos, que tenga liderazgo en el sector creativo y/o en el sector solidario, con conocimiento, formación y experiencia en transformación digital, programas y política social del ámbito educativo, y en proyectos periodísticos. El Director general se caracterizará por su estilo de liderazgo positivo logrando el desarrollo y desempeño institucional con un enfoque sistemático de la administración estratégica.

Así mismo, el Director general participará en la elección de los demás directores, también proponiendo y liderando iniciativas que puedan dar alcance a las estrategias planteadas en diferentes perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera; a su vez, estas junto con las políticas que se definan estarán alineadas con los objetivos, la misión y visión de la organización, interactuando con los demás directores y atendiendo las recomendaciones de mejora que realice la junta directiva. De igual forma, el Director definirá indicadores y metas en tiempos o resultados que plantee lograr junto con su equipo de trabajo.

El Director general requerirá revisión y aprobación de la junta directiva para el plan anual del presupuesto de inversiones, plan anual de adquisiciones, ejecución del presupuesto del año anterior, balance general y estados financieros, de igual manera, todas las decisiones que puedan afectar el rendimiento a largo plazo de la organización.

Las decisiones estratégicas se tomarán basadas en datos, dando ejemplo conforme se señala en la misión organizacional que induce esta práctica a la sociedad beneficiada, y con integridad según se indica en la política de calidad actuando de acuerdo a valores de honestidad, respeto, igualdad, colaboración, responsabilidad social y solidaridad.

La junta directiva no será muy activa durante el primer año, ya que los fundadores (propietarios) y administradores de alto nivel serán los mismos y los intereses de igual manera, por lo que se reunirá o sesionará cada seis meses, a menos que se llegue a incorporar inversionistas clave que podrán supervisar sus inversiones, y para tal caso, la junta incrementará su actividad sesionando cada dos o tres meses, según sea acordado.

El Comité técnico de la estrategia de servicios de información tendrá reuniones semanales para planificar, priorizar y hacer seguimiento de los avances de acciones en cada uno de los planes y estrategias en los diferentes procesos y líneas de actuación en desarrollo de la misión de la organización.

6.3 Aspectos legales

No menos importante que los aspectos organizacionales es el aspecto legal que determina la modalidad de sociedad en la que se adecua la organización dentro de las existentes en el país, las características de su constitución, las regulaciones que la rigen, y los regímenes especiales en los que se puede encontrar inmersa.

6.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad

En el proceso de creación de la organización esta se constituirá por acto fundacional / documento privado de constitución como persona jurídica denominada “Fundación Servicios Digitales de Información para la cooperación del conocimiento y la democracia” y podrá utilizar el acrónimo Fundación EDuna. Existirá como una institución de derecho privado, tipo fundación sin ánimo de lucro perteneciente al sector solidario de desarrollo, cuya actividad principal será la promoción y apoyo a la expansión de cobertura y mejora de la calidad de la educación en la región: departamento de Boyacá.

La Fundación estará regulada de acuerdo a los fines, principios, derechos y deberes de la difusión de opinión e información, en apoyo a la educación y fomento de la participación ciudadana previstos en la constitución y las leyes colombianas, planes de desarrollo nacional y regionales, estará guiada por los compromisos internacionales y nacionales de Gobierno abierto, derechos humanos y objetivos globales definidos por las Naciones Unidas, y estará organizada conforme a los estatutos y los principios señalados en su documento de constitución. Los aportes no serán distribuidos bajo ninguna modalidad y no generarán derecho de retorno para el aportante, ni directamente durante su disolución y liquidación; igualmente, los excedentes económicos no serán distribuidos bajo ninguna modalidad ni directa ni indirectamente durante su existencia, ni en su liquidación ni disolución.

Su objeto social como Fundación que presta servicios digitales de información y noticias será desarrollar actividades de promoción y apoyo a la expansión de cobertura y mejora de la calidad de la educación en el departamento de Boyacá, actividades de

creación de contenido informativo y noticioso de fácil acceso y comprensión orientados a la promoción y desarrollo de la transparencia, control social, lucha contra la corrupción, construcción de paz, desarrollo de las políticas públicas de educación; así mismo, formación para la preparación de competencias y sensibilización en uso de datos abiertos, análisis visual, interpretación de gráficas y reportes periodísticos; a su vez, impulsar la innovación y participación ciudadana en la gestión educativa, la gestión de programas sociales, y también, actividades orientadas a la promoción y apoyo a los derechos humanos y objetivos globales (ODS) relativos a Educación de calidad y disminución de desigualdades.

Además, en los estatutos se incluirán como objetivos complementarios:

- Producir y distribuir contenido digital como material didáctico que se integra a la actividad de formación
- Organizar y administrar en sitio web plataforma virtual para el montaje de cursos de formación en apoyo a las actividades de sensibilización y apropiación
- Organizar, convocar a cursos virtuales de formación en preparación de competencias en temas señalados en el objeto social
- Producir y distribuir contenido digital sonoro en sitio web y en programas radiales
- Organizar, convocar a ejercicios de participación ciudadana e innovación abierta
- Producir y publicar contenido digital de pauta publicitaria en sitio web
- Comercializar espacios publicitarios que se integran en los servicios digitales para garantizar la sostenibilidad económica de la organización
- Hacer inversiones que le generen a la organización ingresos para garantizar la sostenibilidad económica⁶⁵.

⁶⁵ En referencia a inversiones en donde se logre la derivación del negocio para el caso de una sucursal o apertura de un Centro de Innovación y Productividad (CIP), con actividades en I+D+i.

- Adelantar mediante convenio con otras entidades acreditadas, programas sociales del ámbito educativo que respondan a los intereses o necesidades informativas de la comunidad
- Realizar recaudación de fondos por concepto de donaciones que generen ingreso para garantizar el desarrollo de proyectos y ejercicios del objeto social.

Se realiza la clasificación empresarial del negocio propuesto, de acuerdo a los parámetros del país. A continuación, la tabla 39 resume las especificaciones de clasificación:

Tabla 39. Clasificación empresarial de la propuesta

Clasificación	Especificación para la propuesta
Tamaño	Competencia con las Pyme – Pequeña empresa
Tipo de Organización	Organización solidaria de desarrollo: Fundación
Origen del Capital	Privada
Explotación y conformación del Capital	Capital social Nacional, internacional
Pago de impuestos	Persona jurídica
Función social	SIN ánimo de lucro Sector solidario
Sector económico	Clasificación de actividades económicas - CIIU: 8560- Actividades de apoyo a la educación 5813- Edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas 6391- Actividades de Agencias de noticias

Fuente: Elaboración propia basada en (Perez, 2014)

La Fundación será registrada ante la Cámara de Comercio y la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, en el Régimen Tributario Especial, expedido en el Registro Único Tributario. No aplica el registro en la Superintendencia de economía solidaria por cuanto no se trata de una

organización de economía solidaria sino de una organización solidaria de desarrollo que no requiere vigilancia y control por este organismo.

En el momento que la Fundación reciba recursos de cooperación internacional no reembolsable se registrarán ante la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia - APC Colombia. (DIAN, 2018).

En consideración a que “las entidades sin ánimo de lucro por el solo hecho de su constitución no estén obligadas a tener la figura de revisor fiscal, salvo que haya una disposición normativa que la obligue a tenerlo o que por voluntad propia se determine en los estatutos” (DIAN, 2018) , se establece que no se incluirá inicialmente el revisor fiscal.

Para la estructura jurídica y operación de la organización se tendrá en cuenta algunos aspectos jurídicos enmarcados en leyes y regulaciones colombianas, entre otras:

- Decreto 1008 de 2018, por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Documento Conpes 3920 de 2018, política nacional de explotación de datos (Big Data)
- Documento Conpes 3918 de 2018, estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia
- Ley 1834 de 2017, por medio de la cual se fomenta la economía creativa ley naranja
- Decreto 2150 de 2017, por el cual se sustituyen los capítulos 4 y 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1, se adiciona un artículo al Capítulo 2 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 1 y un inciso al artículo 1.6.1.2.19 y un numeral al literal a) del artículo 1.6.1.2.11 del Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 6 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia

Tributaria, para reglamentar las donaciones de que trata el artículo 257 del Estatuto Tributario, el Régimen Tributario Especial en el impuesto sobre la renta y complementario y el artículo 19-5 del Estatuto Tributario.

- Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política
- Ley 1819 de 2016, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones
- Ley 1757 de 2015, por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática
- Decreto 1075 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación
- Decreto 1074 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo
- Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones
- Código Colombiano de autorregulación publicitaria, 2013
- Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales
- Ley 962 de 2005, por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos
- Ley 850 de 2003, por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas
- Ley 720 de 2001, por medio de la cual se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos

- Decreto 2150 de 1995, por el cual se suprimen y reforma regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública
- Ley 44 de 1993, por la cual se modifica y adiciona la ley 23 de 1982 y se modifica la ley 29 de 1944
- Constitución política de 1991
- Decreto 525 de 1990, por el cual se reglamentan los artículos 55, 57, 59 y 60 de la ley 24 de 1988, parcialmente los artículos 12, 13 y 18 de la ley 29 de 1989 y se dictan otras disposiciones
- Ley 23 de 1982, sobre derechos de autor
- Declaración de la UNESCO 1978, sobre los principios fundamentales relativos a la contribución de los medios de comunicación de masas al fortalecimiento de la Paz y la comprensión Internacional, a la promoción de los Derechos Humanos y a la lucha contra el Racismo, el Apartheid y la Incitación a la Guerra

6.3.2 Regímenes especiales

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 2150 de 2017 que ha reglamentado aspectos de las entidades pertenecientes al Régimen Tributario Especial, para alinearse a las modificaciones que fueron aprobadas por la Ley 1819 de 2016 en la pasada Reforma Tributaria Estructural.

De acuerdo a la DIAN, el decreto expedido consagra varios aspectos, como el manejo impositivo de las donaciones y los requisitos que deben cumplir los contribuyentes para pertenecer al Régimen Tributario Especial, así como el tratamiento tributario de los ingresos, egresos y el patrimonio de las entidades sin ánimo de lucro. (Organizaciones Solidarias, 2017).

De otro lado, para acceder a beneficios fiscales por impuesto de renta y complementarios, se requiere cumplir con términos y condiciones exigidos por la DIAN. Así mismo, este decreto consagra temas como manejo impositivo de donaciones,

requisitos para pertenecer al régimen; así como, función social, tratamiento tributario de ingresos, egresos y patrimonio, reglamenta la calificación, permanencia y actualización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone para la organización el ingreso al Régimen Tributario Especial, en el entendido que la actividad económica, el objeto social, contenido del registro en documento privado de constitución y estatutos tendrán el componente social y los requisitos exigidos.

Para pertenecer al Régimen Tributario Especial (R.T.E.) se establece una lista cerrada de actividades meritorias establecidas en el Estatuto Tributario (E.T.) y la obligación de revelar información sobre gastos y pagos que se realicen en la Fundación.

El artículo 359 del E.T. establece una lista cerrada y/o específica de actividades meritorias, las cuales están orientadas principalmente al servicio de la comunidad, la promoción de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución, así como a la participación ciudadana, esto, en línea con la finalidad que debe orientar su creación. Así, las actividades meritorias son: “1. Educación. Conforme se define por las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, 1064 de 2006, y 1804 de 2016. La cual puede ser: a) Educación inicial, como uno de los componentes de la atención integral de la primera infancia; b) Educación formal: conformada por los niveles de preescolar, básica y media; c) Educación superior, en sus diferentes niveles: técnico profesional, tecnológico y profesional universitario; d) Educación para el trabajo y desarrollo humano. Lo dispuesto en este numeral también comprende las actividades de promoción y apoyo a la expansión de cobertura y mejora de la calidad de la educación en Colombia. 2. Salud. La prestación o desarrollo de actividades o servicios, individuales o colectivos, de promoción de salud, prevención de las enfermedades, atención y curación de enfermedades en cualquiera de sus niveles de complejidad, rehabilitación de la salud y/o apoyo al mejoramiento del sistema de salud o salud pública, por parte de entidades debidamente habilitadas por el Ministerio de Salud y Protección Social o por las autoridades competentes, exceptuando las exclusiones de la Ley Estatutaria 1751 de 2015. 3. Cultura. Actividades culturales definidas por la Ley 397 de 1997 y aquellas actividades de promoción y desarrollo de la actividad cultural. 4. Ciencia, tecnología e innovación. Actividades definidas por la Ley 1286 de 2009 y las que se desarrollen dentro de los proyectos aprobados por Colciencias. Asimismo, las actividades de investigación en áreas

tales como matemáticas, física, química, biología y ciencias sociales, como economía, política, sociología y derecho de uso general. 5. Actividades de desarrollo social, que comprende las siguientes actividades: a) Protección, asistencia y promoción de los derechos de las poblaciones de especial protección constitucional, minorías, poblaciones en situación de vulnerabilidad, exclusión y discriminación; tales como niños, niñas, adolescentes y jóvenes, personas con discapacidad, personas mayores, grupos y comunidades étnicas, víctimas del conflicto, población desmovilizada, mujeres, población con orientación sexual e identidad de género diversa, población reclusa, población en situación de pobreza y pobreza extrema, población rural o campesina, entre otras; b) Desarrollo, promoción, mejoramiento de la calidad y cobertura de los servicios públicos y los servicios públicos domiciliarios, así como el avance en las metas de desarrollo fijadas por la Organización de las Naciones Unidas; c) Actividades orientadas a la promoción y desarrollo de la transparencia, al control social, a la lucha contra la corrupción, a la construcción de paz, al desarrollo de las políticas públicas y la participación ciudadana; d) Actividades de apoyo a la recreación de familias de escasos recursos, desarrollo y mantenimiento de parques y centros de diversión, siempre y cuando sean para acceso general a la comunidad. 6. Actividades de protección al medio ambiente. Conservación, recuperación, protección, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente sostenible. 7. Prevención del uso y consumo de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco; atención y tratamiento a las personas consumidoras. 8. Promoción y apoyo a las actividades deportivas definidas por la Ley 181 de 1995, mediante las políticas públicas y las entidades competentes. 9. Actividades de desarrollo empresarial. Promoción del desarrollo empresarial y el emprendimiento definido por la Ley 1014 de 2006. 10. Promoción y apoyo a los derechos humanos y los objetivos globales definidos por las Naciones Unidas. 11. Actividades de promoción y mejoramiento de la administración de justicia. 12. Promoción y apoyo a entidades sin ánimo de lucro que ejecuten acciones directas en el territorio nacional en alguna de las actividades meritorias descritas en este artículo. 13. Actividades de microcrédito, en los términos del artículo 39 de la Ley 590 de 2000. (DIAN, 2018).

Es así, que la actividad meritoria de la Fundación EDuna para pertenecer al R.T.E. es la de Educación para el trabajo y desarrollo humano que comprende la actividad de promoción y apoyo a la expansión de cobertura y mejora de la calidad de la Educación en Colombia.

7. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1 Objetivos financieros

- Desarrollar una propuesta financiera que haga atractivo el proyecto hacia posibles inversionistas.
- Obtener beneficios económicos que permitan la recuperación de la inversión en un periodo igual o inferior al horizonte de tres años.
- Lograr una tasa interna de retorno (TIR) del 32% con una tasa mínima de rentabilidad (TRM) esperada del 15%⁶⁶

7.2 Política de manejo contable y financiero

El tratamiento contable y financiero en la organización estará enmarcado en buenas prácticas para acreditar transparencia en el manejo de recursos financieros requeridos para el desarrollo de todos los programas, proyectos y actividades.

Se utilizarán sistemas, métodos y procedimientos contables y financieros para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos y con regulaciones nacionales y

⁶⁶ En el entendido que la Fundación como organización solidaria sin ánimo de lucro que genera una rentabilidad social, los rendimientos del año serán excedentes o beneficios que se reinvertirán en cumplimiento de su objeto social del siguiente año.

estándares internacionales. Así mismo, con las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Se definirán parámetros de registro contable que permitan llevar el correcto y adecuado quehacer organizacional llevando una contabilidad de todas las operaciones y relaciones comerciales conforme a las prescripciones legales, sin omitir información.

Para la preparación y presentación de estados financieros se tendrán en cuenta los principios señalados en las normas NIIF para Pymes, y para el desarrollo de informes de gestión se aplicará lineamientos del modelo integrado de planeación y gestión para entidades públicas.

Los informes anuales sobre balances, presupuestos y gestión serán entregados a la Gobernación de Boyacá y a la DIAN. Así mismo, estarán cargados en el sitio web institucional de la organización.

Se dispondrá de revisiones independientes periódicas para el seguimiento del manejo contable y financiero, como mecanismo preventivo para evitar situaciones que atenten contra el orden económico social y atendiendo a las recomendaciones de mejora.

7.3 Presupuestos económicos

Aplicando el instrumento de simulación financiera de la Universidad EAN, (anexo K), para el cálculo de presupuestos económicos, teniendo en cuenta la tabla de indicadores macroeconómicos proyectados para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, la inflación en Índice de Precios al Productor (IPP) con datos de (Banco de la República Col, 2018), en Índice de Precios al Consumidor (IPC) con datos de (Grupo Bancolombia, 2018), la tasa de impuesto sobre la renta bajo régimen tributario especial, que para el caso del tipo de organización es del 20% (Congreso de Colombia, 2016), y las ventas y costos definidos para 2019, se determinan las proyecciones de ventas para 2020 a 2023.

7.3.1 Presupuesto de ventas e ingresos

Durante el primer año se estima un paquete de servicios que generan la mayor cantidad de ingresos (tabla 40), referentes a pauta publicitaria, y contenido que se desarrollará a petición de los clientes, igualmente con propósitos publicitarios. De otro lado, no se generan ingresos por servicios gratuitos de contenido digital informativo, noticioso y servicio de formación, ni por la sensibilización en explotación de datos ya que el nivel inicial de formación es gratuito; se define precio de venta para el servicio Premium de formación. El margen de contribución más que financiero será social.

Tabla 40. Presupuesto de ventas primer año

Nombre del Producto o Servicio	Cantidad	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos Totales
Pauta publicitaria en home: Botón (Landing Page)	48	\$2.300.000,00	\$110.400.000,00
Pauta publicitaria en home: Banner rectángulo	24	\$2.500.000,00	\$60.000.000,00
Pauta publicitaria en home: Video In-Text	24	\$2.300.000,00	\$55.200.000,00
Pauta publicitaria: Banner superior	12	\$1.700.000,00	\$20.400.000,00
Pauta publicitaria: Banner lateral	12	\$1.900.000,00	\$22.800.000,00
Pauta publicitaria: Botón (Landing Page)	24	\$1.600.000,00	\$38.400.000,00
Pauta publicitaria: Banner rectángulo	12	\$1.700.000,00	\$20.400.000,00
Pauta publicitaria en boletín electrónico: Banner	10	\$3.500.000,00	\$35.000.000,00
Contenido anuncio publicitario menor a 0,06 Mpx	24	\$220.000,00	\$5.280.000,00
Contenido anuncio publicitario mayor a 0,06 Mpx	18	\$350.000,00	\$6.300.000,00
Contenido digital informativo y noticioso	696	-	-
Formación y Sensibilización en explotación de datos	400	-	-
Formación nivel premium en explotación de datos	160	\$370.000,00	\$59.200.000,00
TOTAL			\$433.380.000

Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha mencionado, un segundo grupo de ingresos que se tendrá está relacionado con las donaciones de personas naturales o jurídicas (tabla 41), que a pesar de ser menor su porcentaje dentro del presupuesto, es vital para el desarrollo de los proyectos sociales.

Tabla 41. Presupuesto de ingresos por donaciones primer año

Descripción del ingreso	Cantidad	Importe sin IVA	Ingresos Totales
Donación importe mensual Tipo M1	180	\$20.000,00	\$3.600.000,00
Donación importe mensual Tipo M2	120	\$35.000,00	\$4.200.000,00
Donación importe mensual Tipo M3	84	\$60.000,00	\$5.040.000,00
Donación importe mensual Tipo M4	60	\$85.000,00	\$5.100.000,00
Donación importe anual Tipo A1	15	\$230.000,00	\$3.450.000,00
Donación importe anual Tipo A2	10	\$410.000,00	\$4.100.000,00
Donación importe anual Tipo A3	7	\$700.000,00	\$4.900.000,00
Donación importe anual Tipo A4	5	\$990.000,00	\$4.950.000,00
Donación puntual Tipo P1	15	\$100.000,00	\$1.500.000,00
Donación puntual Tipo P2	10	\$300.000,00	\$3.000.000,00
Donación puntual Tipo P3	7	\$500.000,00	\$3.500.000,00
Donación Tipo P4 otro importe puntual	5	\$600.000,00	\$3.000.000,00
TOTAL			\$46.340.000

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Presupuesto de costos de prestación de servicio

Para el cálculo de este presupuesto de costos (tabla 42), se ha tenido en cuenta costos variables en función de la producción y la prestación de servicios como los generados por horas de trabajo contratadas y espacios publicitarios adquiridos. En los procesos desarrollados para tal fin, no se contará con personal fijo.

Tabla 42. Presupuesto de costos de prestación de servicio

Nombre del producto o servicio	Cantidad	Costo Unitario	Costos Totales
Pauta publicitaria en home: Botón (Landing Page)	48	-	-

Nombre del producto o servicio	Cantidad	Costo Unitario	Costos Totales
Pauta publicitaria en home: Banner rectángulo	24	-	-
Pauta publicitaria en home: Video In-Text	24	-	-
Pauta publicitaria: Banner superior	12	-	-
Pauta publicitaria: Banner lateral	12	-	-
Pauta publicitaria: Botón (Landing Page)	24	-	-
Pauta publicitaria: Banner rectángulo	12	-	-
Pauta publicitaria en boletín electrónico: Banner	10	-	-
Contenido anuncio publicitario menor a 0,06 Mpx	24	\$107.000,00	\$2.568.000,00
Contenido anuncio publicitario mayor a 0,06 Mpx	18	\$167.000,00	\$3.006.000,00
Contenido digital informativo y noticioso	696	\$85.800,00	\$59.716.800,00
Formación y Sensibilización en explotación de datos	400	\$3.000,00	\$1.200.000,00
Formación nivel premium en explotación de datos	160	\$12.000,00	\$1.920.000,00
		TOTAL	\$68.410.800

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Presupuesto de costos laborales

Para la operación del negocio, se asumirá los costos fijos laborales del primer año (tabla 43) donde se contará con personal administrativo bajo nómina y por contratación independiente. Así mismo, personal de ventas bajo nómina, como ya se había señalado en la tabla 37 del esquema de contratación y remuneración.

Tabla 43. Presupuesto de costos laborales primer año

Nómina	Valor
ADMINISTRATIVA:	\$ 280.362.000,00
VENTAS:	\$ 22.938.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	-
TOTAL NÓMINAS	\$ 303.300.000,00

Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Presupuesto de costos administrativos

Con relación a los gastos fijos administrativos para el primer año (tabla 44), se ha calculado el siguiente presupuesto:

Tabla 44. Presupuesto de costos administrativos

Gasto Fijo	Valor
ARRIENDO:	\$ 12.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 1.500.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 500.000,00
INTERNET:	\$ 2.544.000,00
PAPELERÍA:	\$ 900.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	-
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 2.200.000,00
PÓLIZAS DE SEGUROS:	\$ 1.200.000,00
SERVICIOS EN LA NUBE:	\$ 38.082.000,00
SUSCRIPCIONES:	\$ 4.400.000,00
PROGRAMAS TH:	\$ 3.800.000,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 67.126.000,00

Fuente: Elaboración propia

7.3.5 Presupuesto de inversión

Se ha realizado el cálculo de la inversión para la puesta en marcha del negocio (tablas 45 y 46), donde se ha incluido el capital de trabajo inicial para cubrir: costos operativos, nóminas, estrategias de mercadeo y gastos fijos que permitirán el funcionamiento durante los primeros tres meses, e incluida la inversión inicial.

Tabla 45. Cálculo del capital de trabajo inicial para 3 meses

Descripción	Meses	Valor
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 17.102.700,00
NÓMINAS	3,0	\$ 75.825.000,00
MARKETING MIX	3,0	\$ 2.625.000,00
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 16.781.500,00
TOTAL		\$ 112.334.200,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Cálculo de inversión inicial

Descripción	Inversión Inicial
TERRENOS	\$ -
MANTENIMIENTO DE PLANTA FÍSICA⁶⁷	\$ 4.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.100.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 12.400.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 5.100.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 30.600.000,00

Fuente: Elaboración propia

Sumada la inversión para la puesta en marcha con la inversión requerida en capital de trabajo durante el período inicial, se ha calculado el total del presupuesto de inversión (tabla 47):

Tabla 47. Total presupuesto de inversión

TOTAL INVERSIÓN	\$ 142.934.200,00
Cálculo de la inversión inicial	\$ 30.600.000,00
Cálculo del capital de trabajo inicial	\$ 112.334.200,00

Fuente: Elaboración propia

7.4 Estados financieros (escenario probable)

Aplicando la simulación simplificada, con el instrumento proporcionado por la Universidad EAN se obtiene los estados financieros básicos proyectados (tablas 48, 49 y 50); es decir, se genera el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general para los primeros cinco años de funcionamiento de la organización. Es importante observar, en estos estados financieros, que se ha proyectado valores positivos e incrementales para cada año que avanza.

⁶⁷ La planta física establecida en la inversión es solamente para los trabajadores de tiempo completo que requieren un espacio acondicionado para laborar; el espacio que se acondiciona para los teletrabajadores no se incluye en este presupuesto de inversión inicial.

7.4.1 Flujo de caja del proyecto

Tabla 48. Flujo de caja

	CAPITAL INVERTIDO					
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes	\$ 112.334.200	\$ 102.118.048	\$ 110.996.060	\$ 127.563.946	\$ 145.903.829	\$ 168.978.137
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 678.746	\$ 5.794.880	\$ 13.166.515	\$ 21.724.878	\$ 32.195.627
KTNO	\$ 112.334.200	\$ 101.439.303	\$ 105.201.180	\$ 114.397.432	\$ 124.178.951	\$ 136.782.510
Activo Fijo Neto	\$ 30.600.000	\$ 24.880.000	\$ 19.160.000	\$ 13.440.000	\$ 7.720.000	\$ 2.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5.720.000	\$ 11.440.000	\$ 17.160.000	\$ 22.880.000	\$ 28.600.000
Activo Fijo Bruto	\$ 30.600.000	\$ 30.600.000	\$ 30.600.000	\$ 30.600.000	\$ 30.600.000	\$ 30.600.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 142.934.200	\$ 126.319.303	\$ 124.361.180	\$ 127.837.432	\$ 131.898.951	\$ 138.782.510
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 24.663.200,3	\$ 47.151.091,2	\$ 80.421.638,3	\$ 119.051.807,3	\$ 166.578.047,7
Impuestos		\$ 4.932.640,1	\$ 9.430.218,2	\$ 16.084.327,7	\$ 23.810.361,5	\$ 33.315.609,5
NOPLAT		\$ 19.730.560,2	\$ 37.720.872,9	\$ 64.337.310,6	\$ 95.241.445,8	\$ 133.262.438,1
Inversión Neta		\$ 16.614.897,2	\$ 1.958.123,2	\$ 3.476.252,0	\$ 4.061.519,8	\$ 6.883.558,4
Flujo de Caja Libre del período		\$ 3.115.663	\$ 35.762.750	\$ 67.813.563	\$ 99.302.966	\$ 140.145.997

Fuente: Generación automática

7.4.2 Estado de resultados

Tabla 49. Estado de resultados

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	\$ 479.720.000,3	\$ 517.363.223,5	\$ 568.557.869,9	\$ 623.966.209,4	\$ 691.194.203,7
COSTO VENTAS	\$ 68.410.800,0	\$ 71.881.326,3	\$ 77.411.431,2	\$ 82.161.177,7	\$ 89.306.832,1
UTILIDAD BRUTA	\$ 411.309.200,3	\$ 445.481.897,2	\$ 491.146.438,7	\$ 541.805.031,7	\$ 601.887.371,6
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 303.300.000,0	\$ 312.702.300,0	\$ 322.552.422,5	\$ 332.228.995,1	\$ 342.195.865,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 67.126.000,0	\$ 69.206.906,0	\$ 71.386.923,5	\$ 73.528.531,2	\$ 75.734.387,2
OTROS GASTOS	\$ 10.500.000,0	\$ 10.701.600,0	\$ 11.065.454,4	\$ 11.275.698,0	\$ 11.659.071,8
DEPRECIACIÓN	\$ 5.720.000,0	\$ 5.720.000,0	\$ 5.720.000,0	\$ 5.720.000,0	\$ 5.720.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 24.663.200,3	\$ 47.151.091,2	\$ 80.421.638,3	\$ 119.051.807,3	\$ 166.578.047,7
GASTOS FINANCIEROS	\$ 21.269.472,0	\$ 18.176.691,2	\$ 14.589.065,5	\$ 10.427.419,7	\$ 5.599.910,6
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 3.393.728,3	\$ 28.974.400,0	\$ 65.832.572,8	\$ 108.624.387,6	\$ 160.978.137,1
IMPUESTOS	\$ 678.745,7	\$ 5.794.880,0	\$ 13.166.514,6	\$ 21.724.877,5	\$ 32.195.627,4
UTILIDAD NETA	\$ 2.714.982,6	\$ 23.179.520,0	\$ 52.666.058,2	\$ 86.899.510,1	\$ 128.782.509,7

Fuente: Generación automática

7.4.3 Balance General

Tabla 50. Balance General

	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
CAJA/BANCOS FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 112.334.200,00	\$ 102.118.048,46	\$ 110.996.059,55	\$ 127.563.946,08	\$ 145.903.828,79	\$ 168.978.137,08
FIJO DEPRECIABLE	\$ 30.600.000,00	\$ 30.600.000,00	\$ 30.600.000,00	\$ 30.600.000,00	\$ 30.600.000,00	\$ 30.600.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 5.720.000,00	\$ 11.440.000,00	\$ 17.160.000,00	\$ 22.880.000,00	\$ 28.600.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 30.600.000,00	\$ 24.880.000,00	\$ 19.160.000,00	\$ 13.440.000,00	\$ 7.720.000,00	\$ 2.000.000,00
TOTAL ACTIVO	\$142.934.200,00	\$ 126.998.048,46	\$130.156.059,55	\$141.003.946,08	\$153.623.828,79	\$170.978.137,08
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 678.745,7	\$ 5.794.880,0	\$ 13.166.514,6	\$ 21.724.877,5	\$ 32.195.627,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 678.745,7	\$ 5.794.880,0	\$ 13.166.514,6	\$ 21.724.877,5	\$ 32.195.627,4
Obligaciones Financieras	\$132.934.200,00	\$ 113.604.320,18	\$ 91.181.659,59	\$ 65.171.373,31	\$ 34.999.441,22	\$ -
PASIVO	\$132.934.200,00	\$ 114.283.065,84	\$ 96.976.539,58	\$ 78.337.887,86	\$ 56.724.318,74	\$ 32.195.627,42
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 2.714.982,6	\$ 23.179.520,0	\$ 52.666.058,2	\$ 86.899.510,1	\$ 128.782.509,7
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.000.000,00	\$ 12.714.982,62	\$ 33.179.519,97	\$ 62.666.058,21	\$ 96.899.510,05	\$138.782.509,66

TOTAL PAS + PAT	\$142.934.200,00	\$ 126.998.048,46	\$130.156.059,55	\$141.003.946,08	\$153.623.828,79	\$170.978.137,08
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Generación automática

7.5 Indicadores financieros

En la tabla 51, se resume las proyecciones de los indicadores financieros: Tasa mínima de rentabilidad (TRM), Valor presente neto (VPN), Tasa interna de retorno (TIR). Demostrándose con ello la factibilidad económica y la rentabilidad para este proyecto de emprendimiento para los primeros cinco años analizados.

Tabla 51. Indicadores financieros

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):

15,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
	-\$142.934.200,00	\$3.115.663,03	\$35.762.749,70	\$67.813.562,61	\$99.302.965,59	\$140.145.996,53

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 57.859.489,00					
TASA INTERNA DE RETORNO =	25,88%	PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3,56	AÑOS		

Fuente: Generación automática

7.6 Fuentes de financiación

Para el funcionamiento y sostenimiento de la organización, se requiere recursos a financiar por Inversionistas privados en forma de capital de riesgo, como primera alternativa de financiamiento; es decir, un capital emprendedor o aportaciones financieras no exigibles de donaciones por parte de personas naturales o empresas privadas de origen nacional y/o internacional a través de capital privado o de un Fondo de Capital Emprendedor. Como segunda alternativa recursos financieros por cooperación internacional, por concepto de proyectos apoyados por organismos o banca internacional, o en su defecto por la banca nacional a través de un préstamo, y solo en caso de ser necesario, otras aportaciones por financiación de proyectos por parte de entidades públicas con las que se tenga contrato o convenio.

La figura 21 ilustra las posibles fuentes de financiación de las empresas culturales y creativas, destacando que las principales se tienen por aportes de socios y recursos propios de la organización generados por ventas de productos y servicios, seguidos por las donaciones y créditos bancarios.

Figura 21. Posibles fuentes de financiación economía naranja

Fuentes de financiación						
Aportes de socios	66,9%	38,4%	37,9%	41,8%	44,0%	38,3%
Cooperación internacional	2,5%	5,5%	3,4%	2,4%	6,8%	8,4%
Donaciones o apoyos	21,9%	13,7%	11,0%	12,4%	14,9%	29,9%
Recursos propios de la organización	65,4%	74,0%	72,7%	71,7%	64,7%	66,4%
Entidades públicas del orden departamental	8,9%	6,8%	6,1%	3,5%	3,5%	8,4%
Entidades públicas de Bogotá D.C.	20,8%	10,3%	5,9%	8,1%	8,0%	17,8%
Entidades públicas del orden nacional	11,9%	6,2%	3,6%	4,8%	11,4%	12,1%
Crédito bancario o de terceros	8,1%	11,6%	11,5%	12,2%	10,7%	7,5%
Ningún tipo de financiación	0,8%	2,7%	2,5%	1,3%	2,9%	0,9%

Fuente: Elaboración propia basada en (UNESCO, CCB, & Alcaldía Mayor Bgtá, 2018)

Para la inversión inicial requerida se proyecta la consecución de capital externo hasta el 93% de la inversión, el restante con recursos propios aportados por los fundadores o emprendedores. A continuación, en la tabla 52, se resume el monto a financiar y para el préstamo de la banca se define el cálculo de pagos por un periodo de cinco años.

Tabla 52. Necesidades de financiación

TOTAL INVERSIÓN	\$ 142.934.200,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 10.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 132.934.200,00

TASA DE INTERÉS
ANUAL DEL CRÉDITO

16,00%

CALCULO DEL PRÉSTAMO

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 132.934.200
2019	\$ -40.599.352	\$ -19.329.880	\$ 21.269.472	\$ 113.604.320
2020	\$ -40.599.352	\$ -22.422.661	\$ 18.176.691	\$ 91.181.660
2021	\$ -40.599.352	\$ -26.010.286	\$ 14.589.066	\$ 65.171.373
2022	\$ -40.599.352	\$ -30.171.932	\$ 10.427.420	\$ 34.999.441
2023	\$ -40.599.352	\$ -34.999.441	\$ 5.599.911	\$ -

Fuente: Generación automática

Se estima la participación en una o más ruedas de inversión o ferias empresariales donde se solicitará a los inversionistas recursos financieros necesarios.

7.7 Evaluación financiera

Los estados financieros muestran utilidades netas positivas lo que significa que el modelo de negocio es rentable. El flujo de caja es positivo durante los cinco años siguientes al momento de la constitución de la organización, donde se calcula recuperar

la inversión en tres años y medio, con lo que se pagará la operación del negocio, razón por la cual se plantea un modelo de negocio rentable.

Después de cinco años de proyección de la operación del modelo de negocio se logrará recuperar \$ 142.934.200 de la inversión y se obtendrá rentabilidad adicional de \$ 57.859.489,00 a una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 25,88%. Se alcanzaría el punto de equilibrio cuando se logre vender 214 productos y servicios con un total de margen de contribución promedio de \$ 1.778.430,52.

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

8.1 Dimensión social

En este momento coyuntural donde Colombia ha definido indicadores, acciones y metas a escala nacional y territorial, en el ejercicio de interrelación entre la Agenda 2030 con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Acuerdo Final de Paz y el acceso del país a la OCDE, se considera una oportunidad única para afirmar el compromiso con la sociedad en torno a la generación de bienestar de los actores de ecosistemas educativo y de Gobierno abierto; pudiendo así aportar a la construcción de paz sostenible.

La propuesta y plan de negocios que se proyecta no solamente es una oportunidad económica con participación en el mercado y de creación de empleo, sino será una organización que aportará al avance de esas acciones necesarias para la construcción de paz a nivel territorial, por el desarrollo de una relación con los diversos grupos de interés y la sociedad para establecer necesidades actuales y futuras en el entorno educativo, las tendencias de vida y potencializar soluciones de mejora; esto, teniendo un enfoque en el bienestar de las personas, de los diferentes actores sociales y no en el lucro propio como entidad privada.

Se quiere desarrollar una cultura humanista al interior, pagos justos y a tiempo, que se refleje en servicios de información y promoción apropiados donde la sociedad y el gobierno, que también tienen unos logros sociales por cumplir, vean una fuente de inspiración para intercambiar información, transformar la forma de analizar, pensar y decidir.

8.2 Dimensión ambiental

En aplicación a principios de sustentabilidad ambiental se incorporará en la planeación, la gestión y el control, prácticas tendientes a identificar y estudiar aquellos insumos, actividades, o productos que generen cambios favorables o negativos en el entorno natural.

Entendiendo el contexto de la organización y sus servicios a partir del estudio realizado se definirán e implementarán acciones para asegurar el agua, disminuir el consumo de papel, de energía eléctrica y frenar el cambio climático, en compromiso con la preservación del medio ambiente.

Entre las acciones, se proyecta mantener eficiencia en el uso de energía eléctrica y optimización en el uso de recursos de máquina, al hacer uso de un *Data Center* compartido en la nube de Internet donde se multiplica la capacidad de procesamiento y de almacenamiento, descartando la posibilidad de montaje de una infraestructura tecnológica propia a nivel local que tiende a consumir mayor energía y usar menor recurso de máquina.

También, se busca aportar al mejoramiento de la movilidad de las ciudades disminuyendo el número de desplazamientos hacia la sede de la organización y en consecuencia la huella de carbono producido por cada persona, situación que se dará a través de la implementación de una estrategia de teletrabajo.

8.3 Dimensión económica

La sostenibilidad financiera, como ya se había indicado en el apartado de aspectos financieros, se desarrollará en condiciones de eficiencia y buenas prácticas para acreditar transparencia en el manejo de recursos económicos.

Se quiere implementar un modelo económico orientado a beneficiar a las personas y al medio ambiente, pero también, orientado a sostener presupuestalmente la operación y garantizar el progreso de los programas e iniciativas de promoción, transformación y acceso a información en apoyo a la educación y a los objetivos globales.

Para la diversificación de ingresos se ha planteado adicionar el servicio de publicidad al negocio para sostener y mantener la operación, al igual, se ha incluido un esquema de donaciones con el fin de adelantar los servicios sociales en beneficio de la comunidad educativa.

La infraestructura tecnológica que se utilizará estará operando con costos fijos administrativos donde se contratarán servicios en la nube que suponen una reducción de esos costos por no requerir un mantenimiento local para su disponibilidad, capacidad, continuidad y seguridad. Así mismo, las aplicaciones para sistemas de información estarán licenciadas por usuario y contratadas en la nube a un menor costo que si estuvieran instaladas de manera local.

8.4 Dimensión de gobernanza

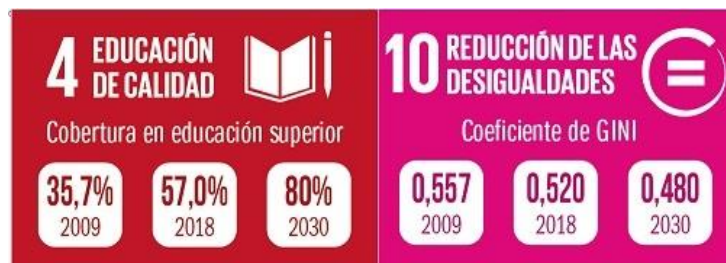
Para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad, la organización ha definido objetivos indicadores y metas a lograr, ha determinado los valores que guiarán su acción futura; así mismo, definirá⁶⁸ un código de integridad, programará comunicar a grupos de interés el enfoque estratégico, y definirá una política de prácticas de responsabilidad social.

De igual manera, ubicará a las personas según las competencias requeridas, que apliquen a procesos de selección donde se tenga la posibilidad de emplear a personas con discapacidad, y proporcionar liderazgo y empoderamiento a la mujer.

⁶⁸ En una acción posterior que no se incluye en este plan de negocios

Los programas, proyectos e iniciativas se definirán y desarrollarán dentro de un actuar ético y responsable, teniendo en cuenta la priorización misional y las necesidades actuales y futuras en el entorno educativo. También, se tendrá articulación con planes enmarcados en compromisos de sostenibilidad de la Agenda 2030, estrategia de “Crecimiento Verde” o la que haga sus veces del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y aspectos relacionados del Plan de Desarrollo Territorial (PDT) para el sector.

Figura 22. Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 10



Fuente: Tomado de (Gobierno de Colombia & DNP, 2018)

Con firme convicción se fomentarán acciones para avanzar en las metas para la consecución de objetivos de desarrollo sostenible (figura 22), específicamente en acceso a la información, en promoción y difusión de: educación de calidad y reducción de las desigualdades tendiente a mejorar el acceso a los servicios educativos.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGA Colombia. (2017). *Tercer Plan de Acción Nacional 2017-2019*. Obtenido de somosmas.org: https://somosmas.org/aga/docs/III-Plan-Colombia_GobAb.pdf
- AGA Colombia. (s.f). *Contexto internacional AGA*. Obtenido de agacolombia.org: <http://agacolombia.org/mision>
- Alarcón, M., & Díaz, C. (2016). La empresa de base tecnológica y su contribución a la economía mexicana en el periodo 2004-2009. *Contaduría y Administración*, 61(1). Obtenido de scielo.org.mx: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422016000100106#B32
- Amazon. (2017). *Tipos de cloud computing*. Obtenido de aws.amazon.com: <https://aws.amazon.com/es/types-of-cloud-computing/>
- Ardila, I. (2015). *Economía naranja: ¿En qué consiste?* Obtenido de revistapym.com.co: <http://www.revistapym.com.co/destacados/creatividad-qu-consiste-econom-naranja>
- Banco de la República Col. (2018). *Boletín de Indicadores económicos*. Obtenido de banrep.gov.co: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Board of Innovation. (2018). *Design Thinking*. Obtenido de boardofinnovation.com: <https://www.boardofinnovation.com/>
- Braglia, Carmignani, & Zammori. (2006). A new value stream mapping approach for complex production systems. *International Journal of Production Research*, Vol. 44.
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja - una oportunidad infinita*. (B. I. BID, Ed.) Obtenido de idbdocs.iadb.org: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38143978>
- Cavaller, V., Vila, A., & Ollé, C. (2014). *Análisis de audiencias y estrategias de visibilidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cleves, V., & Sánchez, J. (2016). *Cuaderno de investigación: Sostenibilidad aplicada*. Bogotá D.C.: Ediciones EAN.
- Club Excelencia en Gestión. (2018). *Los valores de la excelencia*. Obtenido de agoraceg.org: <http://www.agoraceg.org/home>
- Colciencias. (2018). *Avances y resultados pactos por la innovación*. Obtenido de colciencias.gov.co: <http://pactosporlainnovacion.colciencias.gov.co/>
- ComScore. (2015). *Futuro Digital Colombia 2015*. Obtenido de comscore.com: <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2015/Futuro-Digital-Colombia-2015>
- Congreso de Colombia. (2016). *Estatuto tributario nacional - Art.356*. Obtenido de secretariassenado.gov.co:

- http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario_pr014.html#TITULO%20VI-I
- CONPES. (2018). *CONPES 3920 - Política nacional de explotación de datos*. Obtenido de colaboracion.dnp.gov.co:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3920.pdf>
- DANE. (2012). *CIIU Rev.4 de todas las actividades económicas*. Obtenido de dane.gov.co:
https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf
- DANE. (2017). *Encuesta de Cultura Política -ECP-*. Obtenido de dane.gov.co:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/Anexo_ECP_17_transparencia.xlsx
- DANE. (s.f.). *Proyecciones de población a nivel nacional y departamental por sexo y edades simples hasta 80 años y más*. Obtenido de dane.gov.co:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/proyecciones-nivel-nacional-departamental-por-sexo-y-edades-simples-hasta-80-anos-y-mas.xls
- DIAN. (2018). *Concepto No.0481 Entidades sin ánimo de lucro y donaciones*. Obtenido de dian.gov.co:
https://www.dian.gov.co/normatividad/Documents/Concepto_unificado_ESAL_No_481_27042018.pdf
- DNP. (2005). *Visión Colombia II Centenario: 2019*. Obtenido de http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario_2019comple.pdf
- DNP. (2014). *PND 2014-2018*. Obtenido de wp.presidencia.gov.co:
<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/especiales/Documents/20150616-especial-plan-nacional-desarrollo/index.html>
- Doccetti, S. (2010). *La democratización de la información en el periodismo digital. El caso de cuatro portales nacionales*. Obtenido de <http://www.laondadigital.uy/LaOnda/504/C3.pdf>
- EFQM LE. (2018). *The EFQM Excellence Model*. Obtenido de efqm.org:
<http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
- El Colombiano. (2018). *Tarifario 2018*. Obtenido de proyectos.elcolombiano.com:
<http://proyectos.elcolombiano.com/anunciantes/TARIFARIO.pdf>
- Emprender. (2017). *Manual Guía Gobierno Corporativo: Lineamientos frente al código de buen gobierno para las Fundaciones u ONGs*. Obtenido de campusvirtualemprender.com:
http://www.campusvirtualemprender.com/moodle/pluginfile.php/2555/block_html/content/Manual%20Gui%CC%81a%20Gobierno%20Corporativo%20ONG.PDF
- Freelancer International Pty Limited. (2014). *Crowdsourcing IP Transfer Agreement*. Obtenido de freelancer.com: <https://www.freelancer.com>
- Galo, F. (2018). *Ciberguerra: La lucha de los Trolls y posibles soluciones de los gobiernos*. Obtenido de uvadoc.uva.es: http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/30584/1/TFG-D_0593.pdf
- García, J. (2014). *Gobierno abierto: transparencia, participación, y colaboración en las Administraciones Públicas*. (R. Innovar, Ed.) Obtenido de scielo.org.co:
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v24n54/v24n54a06.pdf>

- Gobierno de Colombia & DNP. (2018). *Las 16 grandes apuestas de Colombia para cumplir los ODS - CONPES 3918*. Obtenido de [dnp.gov.co](https://www.dnp.gov.co/Paginas/Las-16-grandes-apuestas-de-Colombia-para-cumplir-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.aspx): <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Las-16-grandes-apuestas-de-Colombia-para-cumplir-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.aspx>
- Gobierno de Colombia. (2014). *Ley 1712 de 2014 "Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones"*. Recuperado el Febrero de 2017, de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-7147_documento.pdf
- Gobierno de Colombia. (2015). *Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados*. Obtenido de [secretariatransparencia.gov.co](http://www.secretariatransparencia.gov.co): http://www.secretariatransparencia.gov.co/prensa/2016/Documents/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf
- Gobierno de Colombia. (2017). *Ley 1834 de 2017 "por medio de la cual se fomenta la economía creativa ley naranja"*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>
- Gobierno de España. (2017). *Estudio de caracterización del sector infomediario 2016*. Recuperado el 2017, de [datos.gob.es](http://datos.gob.es/es/noticia/iv-edicion-del-estudio-de-caracterizacion-del-sector-infomediario-2016): <http://datos.gob.es/es/noticia/iv-edicion-del-estudio-de-caracterizacion-del-sector-infomediario-2016>
- Godinez, M., Hechler, E., Koenig, K., Lockwood, S., Oberhofer, M., & Schroeck, M. (2010). *The Art of Enterprise Information Architecture - A systems based approach for unlocking business insight*. Boston: Pearson Education.
- Grupo Bancolombia. (2018). *Macroeconómicos proyectados*. Obtenido de [grupobancolombia.com](https://www.grupobancolombia.com): <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>
- Hernández O., J., Ramírez Q., M. J., & Ferri R., C. (2007). *Introducción a la Minería de Datos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- IAB Colombia. (2016). *Reporte sobre la inversión en publicidad digital en Colombia 2016*. Obtenido de [iabcolombia.com](http://www.iabcolombia.com): <http://www.iabcolombia.com/wp-content/uploads/8.resumen-ejecutivo-reporte-de-inversion-en-publicidad-digital-acumulado-ano-2016.pdf>
- IFLA. (2014). *Declaración de Lyon sobre el acceso a la información y el desarrollo*. Obtenido de lyondeclaration.org: <https://www.lyondeclaration.org/content/pages/lyon-declaration-es-v2.pdf>
- ISOTools. (2018). *Criterios del modelo EFQM - Criterio 2: Políticos y estrategia*. Obtenido de [isotools.org](https://www.isotools.org): <https://www.isotools.org/2013/11/18/criterios-del-modelo-efqm-criterio-2-politica-y-estrategia/>

- IT Governance Institute . (2006). *Valor para la empresa: Buen gobierno de las inversiones en TI, el marco Val IT*. EEUU: ITGI.
- las2orillas.co. (2018). *Top 5 de los medios digitales más visitados e influyentes en Colombia en el 2017*. Obtenido de las2orillas.co: <https://www.las2orillas.co/top-5-de-los-medios-digitales-mas-visitados-e-influyentes-en-colombia-en-el-2017/>
- Lucidchart.com. (2017). *Guía para elaborar mapas de flujo de valor*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/qu%C3%A9-son-los-mapas-de-flujo-de-valor>
- Mejía, M. I. (2016). *El Gobierno Digital y las tendencias mundiales*. Obtenido de https://mintic.gov.co/portal/604/articles-15256_recurso_1.pdf:
https://mintic.gov.co/portal/604/articles-15256_recurso_1.pdf
- MEN - Observatorio laboral. (2015-1). *Características de los graduados en Colombia*. Obtenido de [graduadoscolombia.edu.co: http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344799.html#](http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344799.html#)
- MEN - Observatorio laboral. (2015-2). *Caracterización de graduados por departamento 2001-2014*. Obtenido de bi.mineduacion.gov.co:
<http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ubicacion-geografica>
- Ministerio del trabajo. (s.f.). *Organizaciones solidarias - Unidad Especial*. Obtenido de [orgsolidarias.gov.co: http://www.orgsolidarias.gov.co](http://www.orgsolidarias.gov.co)
- MinTIC & Banco Mundial. (2015). *Estrategia y plan de comunicación para el fomento de la apertura y reutilización de datos: sector educación*. Recuperado el 2017, de [gobiernodigital.gov.co: http://gobiernodigital.gov.co/623/articles-9407_plancomunicacion.pdf](http://gobiernodigital.gov.co)
- MinTIC. (2015). *Estudio del grado de preparación para la apertura de datos del sector educativo en Colombia*. Recuperado el 2017, de [estrategia.gobiernoenlinea.gov.co: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-9407_datos_sector_educativo.pdf](http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co)
- MinTIC. (2017-1). *Decreto 1413 de 2017*. Obtenido de www.mintic.gov.co/portal/604/articles-59399_documento.pdf
- MinTIC. (2017-2). *estrategia.gobiernoenlinea.gov.co*. Recuperado el 2017, de <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-article-9407.html>
- MinTIC. (2017-3). *Proyecto de datos abiertos*. Recuperado el 2017, de [gobiernodigital.gov.co: http://gobiernodigital.gov.co/623/w3-article-9407.html](http://gobiernodigital.gov.co/623/w3-article-9407.html)
- Naser, A., & Ramírez, Á. (2014). *Plan de Gobierno Abierto: Una hoja de ruta para los Gobiernos de la Región*. (C. -N. Unidas, Ed.) Recuperado el 2017, de [cepal.org: http://www.cepal.org/es/publicaciones/36665-plan-gobierno-abierto-hoja-ruta-gobiernos-la-region](http://www.cepal.org/es/publicaciones/36665-plan-gobierno-abierto-hoja-ruta-gobiernos-la-region)
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Navegg. (2017). *El perfil del internauta colombiano*. Obtenido de [navegg.com: https://www.navegg.com/es/blog/datos/infografia-el-perfil-del-internauta-colombiano/](https://www.navegg.com/es/blog/datos/infografia-el-perfil-del-internauta-colombiano/)
- Notimex - Agencia de noticias del Estado Mexicano. (2015). *Las agencias de noticias en la era digital*. México, D.F.: Biblioteca Mexicana del conocimiento.

- OCDE & MEN. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación - La educación en Colombia*. Obtenido de mineduccion.gov.co:
https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- ONTSI. (2016). *Caracterización del sector infomediario en España*. Obtenido de ontsi.red.es:
http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Estudio%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20del%20Sector%20Infomediario%202016_0.pdf
- Organizaciones Solidarias. (2017). *Reglamentan impuestos de cooperativas y entidades sin ánimo de lucro*. Obtenido de <http://www.orgsolidarias.gov.co/reglamentan-impuestos-esales>
- Parada, P. (2015). *Aplicación práctica del PESTEL a una startup de desarrollo de Apps*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=yJ9FVEo7sp4>
- Parra, C., & Porta, F. (2014). *Emprendeduría social: Alternativa sostenible para una nueva economía*. España: JM Bosh Editor.
- Perez, I. (2014). *Clasificación de las Empresas en Colombia*. Recuperado el Febrero de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=xyWHjZEo8Is>
- Portafolio. (03 de Enero de 2017). Así comienza el año la economía colombiana. *Portafolio*. Recuperado el 2017, de [portafolio.co](http://www.portafolio.co/economia/los-retos-de-la-colombiana-en-el-2017-502550): <http://www.portafolio.co/economia/los-retos-de-la-colombiana-en-el-2017-502550>
- Porter, M. (2008). *Cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el Febrero de 2017, de Harvard Business Review América Latina:
<https://web.opendrive.com/api/v1/download/file.json/NF8zNjAyMTE5OV8>
- Revista Dinero. (2017). *Ranking de las empresas más innovadoras de Colombia*. Obtenido de dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-las-empresas-mas-innovadoras-de-colombia/246812>
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2017). *Requerimientos informacionales para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información*. Obtenido de scielo.br:
<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v29n2/0103-3786-tinf-29-02-00175.pdf>
- Runge, A., & Muñoz, D. (2005). *El evolucionismo social, los problemas de la raza y la educación en Colombia, primera mitad del siglo XX*. (R. I. No.39, Ed.) Obtenido de rieoei.org:
<https://rieoei.org/historico/documentos/rie39a06.pdf>
- Santibañez, A., & Vergara, E. (2008). Periodismo y publicidad: claves y ambigüedades de una relación promiscua. *Revista Universum*, 1(23), 248-267. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000100012
- Sembra Media. (2016). *Punto de inflexión - impacto, amenazas y sustentabilidad: estudio de emprendedores de medios digitales latinoamericanos*. Argentina, Brasil, Colombia y México: Sembra Media.
- Serna, H., & Rodríguez, M. (2015). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el posconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1250/1436>
- TechTarget Search DM. (2005). *ETL (extract, transforma, load)*. Obtenido de <https://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/extract-transform-load>

- UNESCO. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Obtenido de portal.unesco.org: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=26053&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- UNESCO. (1978). *Declaración sobre los Principios Fundamentales relativos a la Contribución de los Medios de Comunicación de Masas al Fortalecimiento de la Paz y la Comprensión Internacional, a la Promoción de los Derechos Humanos y a la Lucha contra el Racismo, ...* Obtenido de portal.unesco.org: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13176&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- UNESCO, CCB, & Alcaldía Mayor Bgtá. (2018). *Caracterización de las Industrias Culturales y Creativas en Bogotá*. Obtenido de bibliotecadigital.ccb.org.co: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20339/Presentaci%C3%B3n%20Caracterizaci%C3%B3n%20ICC%20%281%29%20V3.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Vesga, R., Rodríguez, M., Schnarch, D., & García, O. (2016). *Emprendedores en crecimiento: El reto de la gestión del talento*. Obtenido de innpulsacolombia.com: <https://www.innpulsacolombia.com/sites/all/themes/sitetheme/assets/Libro2EmprendedorenCrecimiento.pdf>
- Villegas, M. (2007). *Historia de la Publicidad en Colombia*. Obtenido de mercadeoypublicidad.com: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6602>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación S.A.

10. LISTA DE ANEXOSⁱ

Anexo A. Descripción del problema y presentación de la solución

Anexo B. Modelo de negocio digital -esquema en bloques-

Anexo C. Modelo de negocio -esquema Canvas-

Anexo D. Análisis de estructura del sector e impacto del negocio

Anexo E. Diseño de la encuesta para estudio piloto

Anexo F. Resultados de aplicación de la encuesta

Anexo G. Procesos misionales detallados

Anexo H. Plan de compras detallado

Anexo I. Detalle de funciones y perfiles

Anexo J. Acuerdo de transferencia de propiedad intelectual

Anexo K. Simulador financiero simplificado

Los anexos se encuentran en dos archivos digitales los cuales hacen parte integral de este documento.