UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Incluseek: Empleo sin barreras

Trabajo de grado

Diana Sofía Arnedo Doku

Bogotá, D.C.

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Incluseek: Empleo sin barreras

Trabajo de grado

Autora: Diana Sofía Arnedo Doku

Tutora: Viviana Carolina Romero Peralta

Maestría en Administración

Escuela de Administración

1 de junio

Bogotá, D.C., Colombia

2020

Agradecimientos

Desde que ingresé a la Maestría de Administración en el año de 2018 hasta el día de hoy, puedo asegurar que he tenido un crecimiento emocional, mental y profesional muy grato, el cual ha contribuido a enfrentar todo tipo de situaciones de la mejor manera, hacer frente a los problemas con la mayor resiliencia y reconocer el papel que tenemos como sociedad en contribuir a la disminución de la desigualdad. La construcción de este proyecto fue extensa pero desarrollado de corazón, con el objetivo de volverlo una realidad para atender a las poblaciones vulnerables, que lo necesitarán especialmente en este difícil año 2020. Todos los conocimientos y las ganas de trabajar por el país los obtuve del camino que recorrí en estos dos años junto a excelentes profesores y compañeros, acompañada de mi maravilloso esposo Carlos y mis padres Teruko y Julio, quienes me apoyaron durante cada momento, se llenaron de paciencia y siempre han creído en mí y mis capacidades. A Sandra Gutiérrez, mi cuñada, le agradezco su maravilloso trabajo en la construcción y diseño de la marca que espero represente esta futura empresa.
Por último, sin mi tutora Carolina, no habría sido posible desarrollar la idea de manera en que lo llevé a cabo y valoro mucho su paciencia y permanente actitud positiva hacia este Proyecto Aplicado Empresarial.

Dedicatoria

A mi esposo, a mis padres, a mis amigos, a mi familia, a Dios y en el cielo, por siempre, a mi Yole.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Diana Sofía Arnedo Doku

30 de marzo de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

30 de marzo de 2020

Tabla de contenido

I. Lista de figuras 3

II. Lista de tablas 4

Resumen 5

Palabras clave: 5

1. Objetivos 6

1.1. Objetivo general 6

1.2. Objetivos específicos 6

2. Planteamiento general 6

2.1. Descripción del emprendimiento planteado 6

2.2. Origen y justificación de la idea 7

2.3. Misión 8

2.4. Visión 8

2.5. Valores 8

2.6. Resultados esperados de la realización del proyecto 9

2.7. Propuesta de valor 10

2.8. Producto o servicio planteado 10

2.9. Público objetivo 11

2.10. Segmento 12

3. Análisis del entorno competitivo 12

3.1. Descripción del entorno general de negocios 12

3.2. Análisis político 13

3.3. Análisis económico 15

3.4. Análisis social 16

3.5. Análisis tecnológico 17

3.6. Análisis ecológico 20

3.7. Análisis legal 22

3.8. PESTEL 23

3.9. Análisis cinco fuerzas de Porter 28

3.10. Análisis DOFA 29

4. Estrategia de mercado 30
4.1. Descripción de mercado 30
4.2. Segmento objetivo 31
4.3. Necesidad identificada 32
4.4. Mezcla de mercadeo 33
4.5. Tamaño del mercado 49
4.6. Objetivos comerciales y ventas estimadas 51
5. Estrategia operativa 54
5.1. Descripción técnica del bien o servicio 54
5.2. Localización y tamaño de la empresa 57
5.2.1. Localización 57
5.2.2. Tamaño de la empresa 58
5.3. Cadena de valor 58
5.4. Procesos 59
5.5. Gestión de Calidad 65
6. Estructura financiera 67
6.1. Presupuesto inicial 67
6.2. Costos y gastos anuales 68
6.3. Plan de financiación 69
6.4. Resultados financieros esperados 70
7. Estructura organizacional 70
7.1. Talento humano 70
7.2. Descripción y estructura de cargos 72
7.3. Desarrollo de personas 77
7.4. Organigrama 79
7.5. Política salarial 79
8. Presentación mínimo producto viable 80
9. Bibliografía 82
10. Anexos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

I. Lista de figuras

Figura 1: Dominios GoDaddy.....37
Figura 2: Pantalla prototipo general Incluseek 38
Figura 3: Marca.....39
Figura 4: Cadena de valor Incluseek.....58
Figura 5: Flujo Procesos servicio Headhunter.....60
Figura 6: Flujo procesos servicio Consultoría 62
Figura 7: Flujo procesos servicio Capacitación.....63
Figura 8: Flujo proceso servicio Publicación de Ofertas.....64
Figura 9: Flujo proceso servicio Registro de hoja de vida.....65
Figura 10: Organigrama Incluseek.....79
Figura 11: Validación del mínimo producto viable: Incluseek.....81

II. Lista de tablas

Tabla 1: Análisis PESTEL 24
Tabla 2: Análisis cinco fuerzas de Porter 28
Tabla 3: Análisis DOFA 29
Tabla 4: Objetivos y ventas estimadas por Consultoría, Headhunter y Ofertas 52
Tabla 5: Objetivos comerciales y ventas estimadas por Capacitaciones + Totales 53
Tabla 6: Descripción técnica Headhunter 54
Tabla 7: Descripción técnica Servicio de Cursos 55
Tabla 8: Descripción técnica Consultoría 55
Tabla 9: Descripción técnica Publicación de Ofertas 56
Tabla 10: Indicadores generales 67
Tabla 11: Presupuesto inicial Incluseek 67
Tabla 12: Costos y gastos anuales 68
Tabla 13: Costo y condiciones crédito operación inicial 69
Tabla 14: Flujo de efectivo esperado Incluseek 70
Tabla 15: Estructura de puestos y salarios 79

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer el desarrollo de Incluseek, una empresa que se encargará de conectar a personas pertenecientes a poblaciones vulnerables, tales como adultos mayores, personas con condiciones de discapacidad y madres cabeza de familia, con compañías comprometidas en la generación de empleo y brindar condiciones laborales igualitarias. Lo anterior, se llevará a cabo a través de un portal web y móvil de doble vía, en el cual se podrá aplicar a ofertas y hacer seguimiento de las solicitudes, de forma que se facilite el proceso de búsqueda y consecución de empleo.

Este proyecto de emprendimiento propone el desarrollo de Incluseek, una empresa que a través de un portal web innovador y accesible, conectará empresas con personas pertenecientes a poblaciones vulnerables.

Palabras clave:

Empleo, Personas, Portal y Vulnerables.

1. Objetivos

1.1.Objetivo general

Identificar y conectar a las personas con condiciones de vulnerabilidad o discapacidad que sean aptas para laborar, con empresas medianas y grandes, a través de un portal web y móvil con óptima experiencia de usuario y diseño, para julio de 2021, con el fin de contribuir a disminuir el desempleo de estas poblaciones y mejorar su calidad de vida.

1.2.Objetivos específicos

A continuación, se definen los objetivos específicos de la compañía:

1. Vincular a las empresas que estén dispuestas a contratar a personas con condiciones de discapacidad, adultos mayores y madres cabeza de familia y ofrecer sus ofertas laborales en el portal web.
2. Conectar a los adultos mayores, madres cabeza de familia con condiciones de discapacidad, que sean aptas para laborar con oportunidades laborales ofrecidas por las empresas vinculadas.
3. Tener un portal web y móvil que contribuya a facilitar el registro de la hoja de vida de candidatos y el proceso de encontrar empleo.

2. Planteamiento general

2.1.Descripción del emprendimiento planteado

Somos un headhunter cuyo objetivo es ubicar a las compañías que están en capacidad de contratar a adultos mayores sin posibilidad de pensión, personas con condiciones de discapacidad que puedan laborar y madres cabezas de familia, a través de un portal innovador y

accesible, pensando en las verdaderas necesidades de estas poblaciones al buscar empleo, y transmitiendo la verdadera historia de cada posible empleado, con el fin de disminuir la pobreza y la desigualdad en Colombia.

2.2.Origen y justificación de la idea

A través de la clase de Dirección de Marketing del MBA Full Time, se planteó la premisa de que la población en Colombia se está envejeciendo, motivo por el cual se debía formular una propuesta de valor a desarrollar durante la clase, alrededor de esta idea.

La propuesta de valor que surgió consistía en una red que permitiera generar empleo para adultos mayores sin posibilidad de pensión, en diferentes frentes como pasantías, empleos convencionales, pequeñas labores y demás, a través de una aplicación web y móvil.

Por medio del análisis del contexto económico del segmento de mercado mencionado, se evidenció que aproximadamente el 75% de esta población no tiene acceso a una pensión y viven con menos del mínimo mensualmente. Esto sumado a la complejidad para encontrar trabajo luego de cierta edad, aumenta la desigualdad (El Empleo, 2016).

Los adultos mayores no son la única población que tiene dificultad para la búsqueda y consecución de un empleo. Siendo el desempleo una de las mayores causas de desigualdad en el mundo (ACNUR Comité Español, 2018), la presente idea surge de la problemática general de esta condición en Colombia, especialmente en poblaciones vulnerables que carecen de oportunidades y facilidades para aplicar a empleos.

Actualmente en Colombia, existen portales de empleo sin secciones especializadas para ciertas poblaciones, ni criterios de accesibilidad que faciliten el acceso a personas con condiciones de discapacidad o faciliten el registro de una hoja de vida.

Por lo anterior, el poder construir una empresa que se encargue de buscar candidatos con condiciones de discapacidad, madres cabezas de familia y adultos mayores sin posibilidad de pensión y conectarlos con empresas, a través de un portal web y móvil amigable y fácil de usar, contribuiría a la disminución de la pobreza y la desigualdad en el país.

2.3.Misión

Somos una startup dedicada a conectar a las personas con condiciones de discapacidad, madres cabezas de familia y adultos mayores sin posibilidad de pensión, con empresas medianas y grandes, a través de un portal web innovador, accesible y práctico, con el fin de disminuir el desempleo de estas poblaciones, promover la igualdad, el respeto y la inclusión social.

2.4.Visión

En el año 2022 Incluseek será una empresa consolidada, con al menos cincuenta (50) compañías vinculadas, las cuáles a través de nuestro trabajo encontrarán candidatos con condiciones de discapacidad que sean aptos para laborar, adultos mayores y madres cabeza de familia, lo cual contribuirá a disminuir el desempleo de estas poblaciones y como consecuencia, disminuir la desigualdad.

2.5.Valores

Los valores que representarán a nuestra compañía son los siguientes:

- Confianza: Incluseek será un aliado para las empresas que van a buscar candidatos, con el fin de generar conexiones significativas, transparentes y que perduren en el tiempo. De cara a los candidatos, les proveerá las herramientas para dar a conocer su hoja de vida de forma responsable, enfocándose en su bienestar y desarrollo de talento.
- Pasión: Incluseek se encargará de mostrar a las empresas el valor de contratar personas con discapacidad, madres cabeza de familia y adultos mayores, con el fin de contribuir al desarrollo de la responsabilidad social en las compañías y que se convierta en una misión. Adicionalmente, se encargará de identificar las motivaciones de los candidatos y brindarles las herramientas para aprovecharlas.
- Empatía: Queremos generar conciencia en la sociedad y todos los entes involucrados en la empresa, sobre la empleabilidad y el potencial de los candidatos pertenecientes a los segmentos objetivo en la sociedad y en todos los involucrados en la empresa, para disminuir la desigualdad y aumentar las oportunidades laborales.
- Compromiso: Ser una empresa sostenible que contribuya a la inclusión laboral en el país.

2.6.Resultados esperados de la realización del proyecto

A continuación, se desglosan los resultados esperados a partir la realización del presente proyecto:

1. Tener un caso de negocio establecido para el diseño e implementación del portal web, en el que estén consolidadas las ofertas laborales y se pueda hacer un seguimiento B2B y B2C.
2. Identificar las posibles empresas que podrían hacer parte de la vinculación inicial de Incluseek.

3. Diseñar un plan piloto para la búsqueda de candidatos que puedan ser parte de un plan inicial de la empresa.
4. Lograr la construcción de una empresa rentable, para ser sostenible en el tiempo y continuar desarrollando estrategias de vinculación de poblaciones vulnerables.

2.7.Propuesta de valor

Incluseek quiere garantizar que a través de nuestros servicios de headhunter, haya una vacante para todos nuestros candidatos de poblaciones vulnerables y se demuestre su valor en nuestras empresas asociadas, con el fin de lograr la implementación de programas de responsabilidad social e inclusión en estas compañías. Todo lo anterior para tener empleos sin barreras, el eslogan de la compañía.

Los candidatos pertenecientes a poblaciones vulnerables tales como madres cabeza de familia, adultos mayores sin posibilidad de pensión y personas con discapacidades, deben tener la posibilidad de buscar y aplicar a empleos formales a través de nuestra página web, la cual les permita presentar su hoja de vida de forma sencilla, accesible, didáctica y contando una historia, para finalmente, lograr la consecución de un empleo que ayude a mejorar su calidad de vida y la de sus familias, aumentar su autoestima y tener acceso a la seguridad social.

2.8.Producto o servicio planteado

Incluseek ofrecerá servicios en las siguientes vías:

1. Candidatos: Diseño, implementación y mantenimiento de un portal web frontend (de cara al cliente) que permita a través de sus secciones la autenticación por parte de los usuarios, el registro de hojas de vida, aplicación a ofertas laborales, seguimiento a aplicaciones y

consejos respecto al mundo laboral. También a largo plazo, se puede contar con un programa “Preferente”.

2. Incluseek: Diseño, implementación y mantenimiento de un portal web administrativo, que permita a Incluseek administrar y publicar ofertas laborales de las empresas asociadas, para hacer seguimiento de los procesos y encontrar candidatos idóneos.
3. Conectar a las empresas con los candidatos encontrados, para lograr cubrir las vacantes que estas deseen ofrecer, a través de un servicio estructurado de headhunting.
4. Acompañamiento a las empresas para el diseño e implementación de procesos de contratación de las poblaciones vulnerables prioridad de Incluseek: madres cabeza de familia, adultos mayores sin posibilidad de pensión y personas con discapacidad que puedan laborar.
5. Cursos de capacitación para que personas vulnerables puedan ser competitivos a nivel laboral.

2.9.Público objetivo

Para las empresas con las que se va a crear un vínculo para la contratación de candidatos: Grandes y medianas empresas en Colombia, con deseos de reforzar implementar programas de responsabilidad social e inclusión laboral.

En cuanto a nuestros candidatos, se determinan los siguientes públicos objetivo:

1. Madres cabeza de familia que vivan en Colombia, entre 18 y 57 años, de estratos 1,2 y 3, con un mínimo de estudios técnicos o tecnológicos.

2. Adultos mayores sin posibilidad de pensión de ambos sexos, que vivan en Colombia, entre 60 y 75 años, de cualquier estrato y con un mínimo de estudios de bachillerato.
3. Personas con condiciones de discapacidad de ambos sexos que puedan laborar, mayores a 18 años, de cualquier estrato, con mínimo de estudios de bachillerato.

2.10. Segmento

Para el caso de las empresas, se manejará una segmentación de negocio y geográfica por el tamaño de estas, definiendo así que serán las grandes y medianas empresas; pueden ser empresas nacionales o multinacionales ubicadas en Colombia con la intención y necesidad de tener programas de responsabilidad social.

Para el caso de los candidatos, la segmentación se realizó a nivel demográfico, ya que los públicos objetivos dadas sus condiciones, se encuentran dentro de poblaciones vulnerables con acceso y conocimiento de herramientas tecnológicas.

3. Análisis del entorno competitivo

3.1.Descripción del entorno general de negocios

Según el DANE, a partir del censo realizado en el año 2018, Colombia tiene aproximadamente 48,3 millones de habitantes, de los cuales el 51,2% son mujeres y el 48,8% son hombres.

El desempleo es un fenómeno que afecta a las personas en edad laboral, la cual inicia a los 18 años, hasta las personas de tercera edad que aún no han logrado jubilarse. Las personas que atraviesan esta situación deben encontrar soluciones alternas para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que tienen a cargo y por esta razón, se evidencia un aumento en la

informalidad que puede disminuir el crecimiento de un país a nivel económico (Red de Cultura del Banco de la República de Colombia, s.f.).

El desempleo total nacional al mes de septiembre de 2019 se encontraba en un 10,2%.; mientras que la tasa en los hombres fue de un 8,1%, la de las mujeres es de 13%. El mismo DANE expone, a través del censo mencionado anteriormente, que la tendencia en los hogares colombianos está cambiando, pues en el año 2005 la jefatura de estos era un 29,9% de las mujeres y en el año 2018 se evidencia un 40,7%.

Adicionalmente, la población colombiana se está envejeciendo. El proceso de transición demográfica en el país se evidencia que el total de la población mayor de 60 años representa aproximadamente el 10.53% de la población colombiana (DANE, 2018).
Respecto a las personas con discapacidad, representan el 7,1% de la población, de los cuales la tasa de alfabetismo es de un 86% (El Tiempo Casa Editorial, 2019).

Por último, respecto al entorno general en el que se podría desarrollar el negocio, es importante resaltar el acceso al Internet de la población colombiana. Cerca de 21,7 millones de personas tienen acceso a esta tecnología, lo cual demuestra que el Gobierno debe trabajar en facilitar este beneficio a más de la otra mitad de la población. Lo anterior se encuentra estipulado en el Plan de Desarrollo Nacional del presente Gobierno.

3.2.Análisis político

Según la Real Academia de Lengua Española (RAE), las políticas son “Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”.

Lo anterior llevado al funcionamiento de un país, se traduce como un conjunto de decisiones que toma una población frente a problemáticas sociales y cuya ejecución y control es llevado a cabo por el Estado, a través de una forma transparente y organizada.

En el caso de Colombia, el empleo es una problemática que afecta a la población en mayor o menor medida, según las circunstancias o condiciones en las que se encuentren. Por tal motivo, el Ministerio de Trabajo presentó en el mes de junio de 2019 una política de empleo, cuyo objetivo es aumentar las posibilidades de que las personas puedan encontrar y ocupar vacantes formales y de esta forma, incrementar el cubrimiento de la seguridad social en el país (El Espectador, 2019).

La anterior política se construye a partir de los siguientes puntos:

1. Identificar áreas con carencia de profesionales: Realizar este reconocimiento permitirá enfocar esfuerzos en capacitar a la población en áreas en las que puedan generar más valor y evitar la informalidad.
2. Optimizar las bolsas de empleo: Dada la importancia de la tecnología, el fortalecimiento de las plataformas digitales públicas y privadas, facilitaría el acceso de la población a las ofertas disponibles. En este punto también se hace especial énfasis en la importancia de que las poblaciones con condiciones de vulnerabilidad tengan más oportunidades.
3. Apoyo al emprendimiento: El Gobierno está dispuesto a favorecer la creación de nuevas empresas, pues argumentan que esto ayudaría a aumentar la cantidad de empleos disponibles.

3.3.Análisis económico

Según el Banco Mundial, durante el año 2019 Colombia tuvo una aceleración favorable, dado que ha habido un aumento en la inversión y en el consumo privado, tendencia que se espera persista para el 2020 por los incentivos en menores impuestos a las empresas por parte del Gobierno y el refinamiento del presupuesto para proyectos.

Si bien ha tenido desaceleraciones económicas desde el año 2013, a nivel macroeconómico y fiscal su calificación de riesgo se ha mantenido estable, lo cual es un buen indicador para los inversionistas que quieran desarrollar sus negocios en el país. Esta solidez se ve reflejada en la capacidad de reacción y resistencia del país ante impactos de las economías externas, como lo son la guerra comercial entre Estados Unidos y China (Banco Mundial, 2019).

Respecto al índice de la inflación, este se ha mantenido dentro de los niveles controlados por el Banco de la República, sin embargo, se observa una tendencia al alza.

A pesar de que el crecimiento de la economía ha sido positivo, expertos mencionan que no necesariamente se ve reflejado en la disminución de pobreza en el país. Si se observa el detalle, el desarrollo se ha dado a nivel bancario y no en aumento de la producción, lo cual no es directamente proporcional a mayor cantidad de empleos (Reyes, 2019).

Por último, el Banco Mundial menciona también que se han tenido que destinar recursos del Gobierno a atender el flujo masivo de migrantes venezolanos, los cuales se han otorgado a través de las definiciones de políticas de fronteras abiertas.

3.4.Análisis social

Las realidades sociales de un país son el reflejo de la efectividad del Estado para hacer cumplir los derechos fundamentales de las personas (Villegas Muñoz, 2016).

Factores como acceso a seguridad social, educación y un empleo digno son decisivos para enmarcar la situación de desarrollo de una persona y, por ende, la sociedad a su alrededor (Departamento Nacional de Planeación, s.f.).

Respecto a la educación, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014) plantea que culminar los estudios de secundaria son el umbral mínimo para disminuir la probabilidad de enfrentar entornos de pobreza, sin embargo, en Colombia el promedio de años de escolarización es de 7 años. Adicionalmente, se evidencia que el conflicto armado limita la posibilidad de la población de acceder a este derecho, por lo cual en las zonas afectadas se ven índices como un 40% de deserción escolar (El Espectador, 2018); una situación similar se presenta en departamentos con vías poco desarrolladas, cuyos habitantes tienen que recorrer distancias de más doce (12) kilómetros, por lo cual, la permanencia escolar se ve amenazada constantemente.

En conclusión, respecto a la educación solo el 38% de las personas sin alguna condición de discapacidad pueden continuar con sus estudios de educación superior, lo que muchas veces no les permite acceder a empleos formales luego de iniciar su edad productiva y de esta forma, mejorar su calidad de vida.

En el caso de personas con condiciones de discapacidad, aproximadamente 135.000 no tienen acceso a las clases ordinarias. En términos de porcentajes de participación en entidades

educativas, el promedio a nivel nacional de asistencia a estudios de educación superior es de un 12% (Observatorio Nacional de Discapacidad, 2014). No obstante, las cifras no son desalentadoras en términos de alfabetismo, pues respecto a la población sin discapacidad, tienen una ventaja de 25,5 puntos.

Las consecuencias de un bajo acceso a la educación se ven reflejadas en informalidad de empleos en la vida adulta, lo cual disminuye las posibilidades de acceder a una jubilación. Luego del censo de 2018 en Colombia, se hizo claro que la tendencia en Colombia es que su población está envejeciendo y que para el año 2050, los adultos mayores representarán aproximadamente el 23% (Fedesarollo y Fundación Saldarriaga Concha, 2015). Lo anterior, representará un problema social si no se estipulan políticas de forma oportuna para la generación de empleo.

En el último censo realizado en 2018, se evidenció el aumento de la población de personas mayores de 60 años, con un porcentaje total de 9,23% sobre el total de la población colombiana. En términos de ingresos, la Organización Internacional del Trabajo reveló que el 49,8% no cuenta ingresos propios y solo el 22,7% tiene una pensión (Loaiza, 2018).

Lo presentado en este análisis converge en que las poblaciones objeto de este trabajo son críticas para impulsar el crecimiento del país, por lo cual se deben crear o refinar las políticas sociales para mejorar el acceso a la educación, que luego abrirá el panorama para que estas poblaciones tengan una mejor distribución del ingreso durante todas sus edades productivas.

3.5.Análisis tecnológico

El Internet es una necesidad para mantener una comunicación sin barreras y es por este motivo, que la tendencia de crecimiento de las empresas se ve dada por su presencia virtual y

acceso a las diferentes tecnologías que se manejen a través de esta. La importancia de lo anterior es evidente para el Gobierno colombiano, quien en su plan de desarrollo ha determinado aumentar o facilitar el acceso de los colombianos al Internet como un derecho más, pues actualmente, la mitad de la población no cuenta con este beneficio (MinTIC, 2019). El mismo MinTIC (2019) reconoce que son personas pertenecientes a poblaciones vulnerables o de bajos recursos las que más cuentan con estas limitaciones.

El acceso a Internet es crítico para el acceso a información, pero la combinación con diferentes tecnologías disponibles como televisión, computadores y dispositivos móviles puede contribuir al desarrollo de las personas a través de educación virtual, búsqueda y consecución de empleo e intercambios culturales, cuyas consecuencias son el aumento de productividad de las personas y, por ende, los hogares colombianos.

El DANE realizó una medición en aproximadamente 89.000 hogares colombianos, para determinar el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (entiéndanse como TIC). Entre las cifras relevantes se encuentran los siguientes promedios nacionales: 78,1% de las personas cuentan con un celular inteligente, 28,8% tienen un computador portátil, 20,6% un computador de escritorio y 10,9% una tableta (DANE, 2018). Si bien no se cuenta con un detalle exacto sobre las edades que acceden a estas tecnologías, el MinTIC hizo un análisis del comportamiento del comercio electrónico, en el que se puede observar una tendencia de mayor uso de las tecnologías por poblaciones entre los 26 y 40 años (Observatorio E-Commerce MinTIC, 2019). Lo previamente expuesto evidencia oportunidades del gobierno para incentivar el uso de las TIC en las poblaciones de mayor edad, resaltando las ventajas de contar con esta conectividad.

Incluso esta ha sido una necesidad que ha sido identificada por varias entidades de educación que están ofreciendo cursos en diferentes aplicativos o disciplinas tecnológicas para adultos mayores, pues se ha convertido en un interés común dentro de esta población.

El empleo también se ve marcado por las tendencias de la tecnología, por lo cual está cobrando importancia la oportunidad de realizar teletrabajo, es decir, una modalidad laboral a distancia; el MinTIC junto con el Ministerio de Trabajo brindan asesorías gratuitas para la implementación exitosa de esta modalidad y hay aproximadamente 260 empresas en Colombia vinculadas a este pacto.

Dentro de los principales beneficios se encuentra mejorar la calidad de vida de los trabajadores y facilitar los modelos inclusivos, especialmente para personas con discapacidad y madres cabeza de familia que deban permanecer más tiempo en su hogar (Teletrabajo, s.f.). Esta también sería una gran oportunidad para los adultos mayores.

Gracias al Internet, la búsqueda de empleo se ha optimizado, pues las empresas pueden publicar ofertas describiendo el perfil laboral que necesitan y las personas pueden aplicar en línea a estas, a través de páginas web o redes sociales. Sin embargo, hay muchos puntos que estos portales pueden mejorar para hacer de la búsqueda de trabajo un proceso más agradable, para las personas específicamente.

Entre los principales problemas que se presentan es la falta de herramientas en estos portales, que permitan a poblaciones como las descritas anteriormente, registrar sus hojas de vida de forma fácil y práctica. Adicionalmente, se necesita una entidad que se encargue de crear más programas para fomentar la generación de empleo para personas vulnerables.

Ahora, si bien existen programas para la generación de empleo, cifras señalan que el 75% de las ofertas laborales no se publican en ningún medio pues buscan llenar los puestos a través de redes de contacto (La Sexta, s.f.), situación en la que se verían en desventaja aquellas personas que no tengan una relación directa con la empresa o alguno de sus empleados.

De igual forma, la participación tanto de las empresas como de las personas en redes sociales se ha convertido en un factor importante para la consecución del empleo. Linkedin es en muchas ocasiones la carta de presentación de una persona buscando empleo ante una empresa, o en Twitter y Facebook se publican ofertas laborales.

No solo es importante el acceso de las personas tecnologías de información sino también la transformación digital de las empresas. Este es un fenómeno que ha tomado fuerza a nivel mundial y que consiste en enfocar su negocio alrededor de innovación y soluciones tecnológicas, que se ven reflejadas como cambios culturales dentro de la compañía (Red Hat, s.f.). Colombia se encuentra rezagada respecto a otros países, precisamente por las cifras compartidas previamente, referentes al acceso al Internet y las limitaciones que esto conlleva.

En conclusión, el Gobierno tiene en sus manos la optimización del sector tecnológico en Colombia, para mejorar la participación de la población y las empresas en diferentes actividades como la educación, la búsqueda de empleo y el emprendimiento.

3.6.Análisis ecológico

Con cifras respecto al medio ambiente como que el 92% de la población mundial respira aire con contaminación que excede los límites saludables, se hace evidente el estado del medio

ambiente a nivel mundial y la necesidad de buscar políticas que reduzcan el impacto del ser humano en nuestro planeta (CNN, 2019).

Una de las cuestiones que más genera contaminación en las principales ciudades son las emisiones de carbono de los vehículos de transporte, entre los que se encuentran automóviles, motocicletas, buses del transporte público y demás. En Colombia, principales ciudades con Medellín y Bogotá han tenido que tomar medidas de emergencia ante los altos índices de contaminación del aire, las cuales se han extendido a fines de semana incluso. Estas son soluciones a corto plazo, pero se deben asumir recursos para frenar o mitigar los impactos a largo plazo o de forma definitiva (Colprensa, 2019).

Dado que la movilidad, entre otros motivos, se da por los trayectos que deben recorrer las personas entre sus hogares y sus trabajos, una de las estrategias a adoptar el teletrabajo, modalidad laboral descrita en el análisis tecnológico del presente documento. Este cuenta con una serie de beneficios, entre los cuales se encuentra la reducción de la huella de carbono de las personas, al disminuir los viajes realizados a la semana, el consumo de energía en las instalaciones que en muchas ocasiones es el doble y por último, reducción del uso de papel al no contar con impresoras en sus hogares y optar por documentos electrónicos (RPP Noticias, 2017).

Las plataformas tecnológicas facilitan que los trabajos se realicen también de forma remota, por lo cual un headhunter o un portal de búsqueda de empleo, no debe tener trabajo presencial el 100% del tiempo y, manejar un modelo de trabajo virtual.

3.7.Análisis legal

Dada la tendencia de envejecimiento de la población colombiana y la cantidad de adultos mayores que no tiene acceso a una pensión, el Gobierno colombiano está trabajando en desarrollar la “Ley del último empleo”, la cual daría beneficios tributarios a compañías que realicen la contratación de personas mayores a 50 años. Esto no solo permitiría aumentar la contratación de esta población sino disminuir la informalidad (EL COLOMBIANO S.A. & CIA. S.C.A., 2019).

Adicionalmente, existe la ley 1251 de 2008 para la defensa de los derechos de los adultos mayores. Dentro de los 35 artículos con los que consta, solo el artículo 20 hace referencia a promover la capacitación en nuevas tecnologías para lograr ingresos a través de empleos formales, a través de las entidades del Gobierno (ICBF, s.f.)

En cuanto a las personas con condiciones de discapacidad, la ley 1618 de 2013 garantiza los derechos básicos de este grupo poblacional y dicta la importancia de lograr la inclusión laboral. Los artículos 12 y 13 hacen referencia al desarrollo de programas y planes para asegurar que la vinculación a una empresa se dé de forma digna y con condiciones de seguridad social y, además, busca fortalecer el Servicio Nacional de Empleo (SNE) para promover la participación de personas discapacitadas en el entorno empresarial (Sistema Único de Información Normativa, 2013).

En el año 2017 se estableció el Decreto 2177 de 2017, que propone la creación de un Consejo conformado por 6 mesas o comisiones a nivel nacional, cuya finalidad es organizar acciones

juntamente con el sector privado, para la creación de empleos (Sistema Único de Información Normativa, 2017).

Por último y complementando lo mencionado anteriormente, el Decreto 392 de 2018 establece los beneficios para las empresas al contratar personas con condiciones de discapacidad, entre los cuales se encuentra ventaja frente a las licitaciones públicas, concurso de méritos y deducción en el impuesto a la renta (Presidencia de la República de Colombia, 2018).

Ahora bien, como se evidenció en la descripción general del entorno en Colombia, las mujeres en Colombia viven un mayor porcentaje de desempleo, situación que ha sido identificada por el Gobierno, que en la ley 1257 de 2008 Artículo 12, determina las medidas en el ámbito laboral para promover la igualdad salarial, la erradicación de la discriminación y eliminar las barreras de empleos concebidos para hombres únicamente. A partir de lo anterior, nace el Decreto 2733 de 2012 que da beneficios sobre la declaración del impuesto de la renta y complementarios de empresas que empleen a mujeres víctimas de la violencia (Función Pública, 2012).

Infortunadamente, no hay más leyes que promuevan la contratación de mujeres, pero sí se evidencia una tendencia de empresas grandes a participar en programas como “Comunidad Par”, las cuales valoran la importancia de la diversidad e igualdad, la cual se ve reflejada en mejores resultados financieros (Medina, 2018).

3.8.PESTEL

A continuación, se presenta el análisis PESTEL basado en los expuesto en los puntos 3.1 a 3.7 y aplicado al modelo de negocio de Incluseek.

Respecto al impacto, se tienen los siguientes rangos: Muy positivo, Positivo, Indiferente, Negativo y Muy Negativo.

Tabla 1: Análisis PESTEL

Dimensión	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Política	Política de empleo del Ministerio de trabajo	Esta política aumentará la capacitación de mano de obra en áreas estratégicas, buscará optimizar las bolsas de empleo, apoyará el emprendimiento y dará especial importancia al empleo inclusivo. Estos tres pilares contribuyen a la consecución de los objetivos de Incluseek		x		Muy positivo
Económica	Aceleración económica	Aumento de la inversión y el consumo privado. Mayor cantidad de empresas de carácter multinacional aumentaría la creación de empleo y posibilidades para headhunting		x		Positivo

Social	Educación	El conflicto armado dificulta el acceso a la educación en poblaciones afectadas. Adicionalmente, el 62% de la población colombiana no puede continuar sus estudios de educación superior. Esto implicaría dificultades para encontrar talento calificado			x	Negativo
	Educación en personas con discapacidad	El 88% de las personas con discapacidad no continua con estudios de educación superior. Dificultaría el posicionamiento de esta población en empleos formales			x	Negativo
	Adultos mayores	La población de Colombia se está envejeciendo y para el 2050, los adultos mayores representarán aproximadamente el 23%. Esto sería positivo para la empresa, dado que uno de los enfoques va a ser la búsqueda y conexión de esta población con las empresas			x	Positivo
Tecnológica	Internet	La mitad de la población aún no cuenta con acceso a este beneficio, pero en el plan de desarrollo del Gobierno contempla aumentar esta cifra para el 2021		x		Positivo

	TIC's	78,1% de las personas cuentan con un celular inteligente, 28,8% tienen un computador portátil, 20,6% un computador de escritorio y 10,9% una tableta. El promedio de población con acceso a estas tecnologías es alentador para la implementación de un portal de empleo.	x			Muy positivo
	Teletrabajo	El programa está siendo impulsado por el Gobierno, por lo cual se podrían crear oportunidades de empleo para adultos mayores, personas con discapacidad y madres cabeza de familia, lo cual impulsaría la misión de Incluseek	x			Muy positivo
	Portales de empleo	No hay portales de empleo públicos o privados especializados en las poblaciones vulnerables. Incluseek tendría la oportunidad de incursionar con el modelo de headhunting y su portal web		x		Muy positivo
Ecológica	Teletrabajo	La disminución de la huella de carbono se vuelve una realidad de responsabilidad social de las empresas. Este factor es común en las		x		Muy positivo

		dimensiones tecnológica y ecológica				
Legal	Ley del último empleo	Esta ley promovería la contratación de adultos mayores y facilitaría la labor de conexión de Incluseek con las compañías que estén dispuestas a contratar personas de esta población		x		Muy positivo
	Ley 1251 de 2008	Promueve la capacitación de los adultos mayores. Se podría lograr un programa con el gobierno para fomentar la labor de la empresa.		x		Muy positivo
	Ley 1618 de 2013	Determina los beneficios para las empresas al contratar personas con discapacidad. Es un factor positivo para contribuir a la contratación de personas de esta población a través de Incluseek		x		Muy positivo
	Ley 1257	Determina los beneficios para las empresas al contratar mujeres víctimas del conflicto. Es un factor positivo para contribuir a la contratación de personas de esta población a través de Incluseek		x		Muy positivo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la tendencia general para la empresa es muy positiva y Colombia a pesar de ser un país en vía de desarrollo, ha determinado leyes y se encuentra en vía de implementar más políticas que favorezcan a poblaciones vulnerables, tales como personas con condiciones de discapacidad, adultos mayores y mujeres cabeza de familia, lo que representaría beneficios para la operatividad del negocio y facilitaría la gestión de encontrar empresas dispuestas a contratar mano de obra perteneciente a estos grupos.

3.9.Análisis cinco fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las fuerzas de Porter para Incluseek:

Tabla 2: Análisis cinco fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Grado	Justificación
Amenaza de la entrada de nuevos competidores	Alto	Dentro de las políticas del Gobierno es aumentar la inversión, por lo cual, no hay barreras de entrada para nuevas empresas que se dediquen al *headhunting* o como portal de empleo.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Para el portal web y su funcionamiento se manejarán en inicio desarrolladores y diseñadores *freelance*, por lo cual la negociación se hará de forma directa y de esta forma, se mantendrá un balance en el poder.
Poder de negociación de los clientes	1. Alto 2. Bajo	1. Empresas: Dado que el objetivo es lograr alianzas y contrataciones para medianas y grandes empresas, el poder de negociación por el volumen que estas pueden manejar es alto. 2. Candidatos: En primera instancia, la participación en los procesos de selección e ingreso de la hoja de vida en el portal no tendrá costo para los candidatos de las poblaciones vulnerables.

Amenaza de los productos sustitutos	Medio	1. Las empresas podrían realizar la búsqueda de los candidatos directamente, no obstante, esto implicaría mayores costos de especialización. 2. Los portales de empleo deberían incurrir en costos para implementar programas similares. 3. El Gobierno podría crear un programa similar con asesoría gratuita para las empresas y los candidatos, sin embargo, esto implicaría expedición de decretos.
Rivalidad entre competidores	Medio	1. Si bien hay bastantes empresas dedicadas al *headhunting*, estas están enfocadas en altos perfiles directivos y gerenciales, más que en una especialización en perfiles medios o bajos en gran volumen. 2. Respecto a los portales de empleo, podrían crear secciones especializadas, pero también deberían implementar estrategias con las empresas para promover la contratación de personas de estas poblaciones, lo cual implicaría nuevos enfoques de negocio.

Fuente: Elaboración propia

3.10. Análisis DOFA

Tabla 3: Análisis DOFA

				DEBILIDADES		FORTALEZAS
			1	Equipo inicial pequeño	1	Construcción de un portal especializado y de óptimo uso para clientes de todas las poblaciones
			2	Costo alto de desarrollo y mantenimiento del portal	2	Equipo integral y enfocado en la transformación digital de la empresa y los clientes
			3	Presupuesto limitado	3	Estrategia de Marketing Digital
			4		4	Variedad de productos para ofrecer, los cuales están construidos bajo una estrategia compatible
			5		5	Implementación de metodologías ágiles para cambios constantes y oportunos en la compañía
OPORTUNIDADES	1	Trabajo con fundaciones que apoyen a poblaciones vulnerables		POSICION (DO)		POSICION (FO)
	2	Trabajo con el Gobierno Colombiano para desarrollo y posicionamiento de la empresa		D1,01 = PENETRACIÓN DEL MERCADO		F1, F2, F3, F4, O1, O2 = PENETRACIÓN DEL MERCADO
	3	Leyes a través de las cuales se beneficia a las empresas que contraten personas pertenecientes a poblaciones vulnerables		D2, O2, O4 = DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA		F5, O4 = MIXTAS: DESARROLLO DEL PRODUCTO Y MERCADO
	4	Gran cantidad de empresas con altos índices de inclusividad o interesadas en implementar programas de responsabilidad social empresarial				
AMENAZAS	1	Entrada de nuevos competidores que quieran establecer un mercado objetivo de poblaciones vulnerables		POSICION (DA)		POSICION (FA)
	2	Poder de negociación de los clientes: medianas y grandes empresas		D3, A2 = PENETRACIÓN DEL MERCADO		F5,A1 = DESARROLLO DEL PRODUCTO
	3	Burocracia gubernamental				F1,F3,F4,A1 = DESARROLLO DE PRODUCTO
	4	Bajo acceso de las poblaciones vulnerables a medios educativos y tecnológicos				
	5	Desaceleración económica y posible aumento del desempleo, lo cual disminuiría la capacidad de empleabilidad de las poblaciones vulnerables				

Fuente: Elaboración propia

4. Estrategia de mercado

4.1.Descripción de mercado

Para el caso de las empresas que van a contratar a los candidatos pertenecientes a las poblaciones vulnerables, se va a tener el siguiente mercado:

- Ubicación: Colombia
- Tamaño de las empresas:
    - Medianas: Entre 51 y 200 empleados; activos totales entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
    - Grandes: Superior a 200 empleados; activos totales superiores a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Origen de las empresas: Nacional y multinacional.

Para el caso de los candidatos que encontrarán empleo a través de Incluseek, el mercado se define a continuación:

- Ubicación: Colombia
- Descripción general:
    - Madres cabeza de familia, entre 18 y 57 años, de estratos 1,2 y 3.
    - Adultos mayores de ambos sexos que puedan laborar, hayan cumplido la edad de jubilación, de cualquier estrato y con un mínimo de estudios de bachillerato.
    - Personas con condiciones de discapacidad de ambos sexos que puedan laborar, mayores a 18 años, de cualquier estrato, con mínimo de estudios de bachillerato.

4.2.Segmento objetivo

El segmento definido para las empresas se describe a continuación:

1. Medianas y grandes empresas en general.
2. Empresas que hayan sido identificadas en el índice de “Diversidad e Inclusión” de la empresa Thomson Reuters, durante los últimos tres (3) años.

3. Empresas que hayan sido incluidas dentro del sello “Empresas incluyentes” de la Fundación ANDI.
4. Empresas que cuenten con teletrabajo dentro de su modalidad laboral.
5. Empresas que hayan sido reconocidas por MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), por atracción de talento, responsabilidad y gobierno corporativo.
6. Empresas que hayan pertenecido al listado de Great Place to Work durante los últimos 3 años.

En cuanto a las personas, se hace la siguiente segmentación por tipo de población vulnerable:

1. Personas con acceso a Internet en su hogar. Además, que sepan utilizar dispositivos móviles y de escritorio para facilitar su contacto y labores.
2. Personas víctimas del conflicto armado.
3. Mujeres que tengan al menos un hijo, con o sin pareja pero que su ingreso sea la principal fuente de manutención del hogar al que pertenecen.
4. Personas con condiciones de discapacidad que no les impidan laborar.
5. Adultos mayores que puedan laborar y no hayan obtenido su pensión.

4.3.Necesidad identificada

Como se ha demostrado en los análisis del presente trabajo, la posibilidad de contar un empleo formal y estable para las personas se ve reflejado en la mejora de su calidad de vida. Por tal motivo, la principal necesidad identificada es la disminución del desempleo, que para los adultos mayores es del 20% (Carrera, 2019), para personas con condiciones de discapacidad es del 85% (Portafolio, 2018). En el caso de las madres cabeza de familia solo el 41,9% tiene una

ocupación laboral (Lopez, 2018); de estos hogares a los que pertenecen, el 31% vive en condición de extrema pobreza (FUCSIA, s.f.).

En cuanto a las necesidades personales de las poblaciones objetivo de los cantidades, se encuentra en primer lugar el deseo de pertenecer a un grupo. Son personas que por su vulnerabilidad no siempre son incluidas en el mercado laboral ni han sido tenidas como prioridad hasta los últimos años, además de poder experimentar discriminación por el desconocimiento de su condición. Lo anterior también se complementa con la necesidad de autorrealización de los individuos, que desean cumplir sus metas y poder demostrar su mejor versión. El ser humano debe hacer parte de un grupo que contribuya al mejoramiento de su calidad de vida, lo cual Incluseek podría lograr al ser una red y comunidad de empleo, con conexión hacia empresas preocupadas por la inclusión y la responsabilidad social.

Ahora bien, las necesidades de los empresarios colombianos están relacionadas con la generación de valor de su compañía, a través de la prioridad y fortalecimiento sobre el capital humano, lo cual converge con lo mencionado anteriormente.

4.4.Mezcla de mercadeo

Para este punto, se tuvieron en cuenta las cuatro (4) P del Marketing:

4.4.1. Producto

Como se mencionó en el planteamiento general del proyecto, Incluseek va a ser una empresa de servicios, que se encargará de conectar a las empresas a través de un portal web y móvil, en el cual el foco sea generar una experiencia sencilla para los candidatos, que se les demuestre su valor y se logre la consecución del empleo.

1. Portal web con las siguientes especificaciones:
    a. Características generales:
        i. Sección sobre la compañía.
        ii. Óptima experiencia e interfaz de usuario (UX/UI), que permita al usuario navegar el sitio de forma fácil y eficaz.
        iii. Accesible, es decir, que cumpla con los criterios para que pueda ser utilizado y navegado por personas con condiciones de discapacidad visuales, auditivas o cognitivas.
        iv. Espacios para la publicidad no invasiva.
        v. Ajuste *responsive*, es decir, adaptable a dispositivos móviles.
        vi. Chat de ayuda en vivo para las personas que deseen asistencia.
        vii. Espacio de blog y creación de comunidad, en la que las personas puedan compartir su historia y experiencia durante el proceso de búsqueda de empleo, perteneciendo a poblaciones vulnerables.
        viii. Sitio con criterios SEO y SEM, que permitan posicionamiento de la página en buscadores tales como Google y Bing.
        ix. Criterios de analítica, que permitan medir los accesos a las diferentes páginas y campañas publicitarias.
        x. Base de datos en la que se registren todas las solicitudes.
    b. Uso para candidatos (personas que deseen aplicar a los empleos):
        i. Autenticación

ii. Registro simplificado de la hoja de vida. Esto incluye variedad de plantillas.
iii. Espacio especializado para cada una de las poblaciones vulnerables especificadas.
iv. Espacio de “Cuéntanos tu historia”, en la cual los candidatos pueden grabar un video introductorio o resumen, como carta de presentación y creación de cercanía con las empresas contratantes.
v. Para los adultos mayores, chat a través del cual se guiará durante el proceso de registro de la hoja de vida.
vi. Sección de rastreo de las solicitudes. En la cual el candidato podrá ver en qué etapa del proceso se encuentra.
vii. Configuraciones generales.

c. Uso para Incluseek
    i. Autenticación
    ii. Espacio para publicar ofertas: Este permitirá de forma simplificada el registro de la oferta y visualización de candidatos que más se ajusten al perfil solicitado.
    iii. Construcción de base de datos con criterios de búsqueda, para encontrar candidatos con aptitudes específicas.
    iv. Creación de consultas “más usadas” y la posibilidad de guardarlas, para facilitar la gestión.
    v. Espacio para publicar artículos de interés general.

vi. En cada caso, se informará a los candidatos el estado de su solicitud de empleo.

d. Uso para las empresas (que hacen parte del programa para contratar a los candidatos):
    i. Autenticación
    ii. Visualización de candidatos que luego del filtro realizado por Incluseek, con posibilidad de consulta de sus perfiles y hojas de vida.
    iii. Espacio para publicar artículos y casos de éxito.
    iv. Fase II: Programa preferente para manejos de bases de datos y sitios especializados por empresa, exportables al sitio web propio de la compañía.
e. E-mailing: Se contará con una herramienta de envío de correos para los siguientes casos:
    i. Notificación de registros de hojas de vida en empresas.
    ii. Empleos que se ajustan al perfil del candidato.
    iii. Artículos de interés.
    iv. Actualización sobre las solicitudes de empleo.
    v. Notificación de baja actividad en la página.

2. Adicional al portal web mencionado anteriormente, se hará acompañamiento a las empresas para el diseño e implementación de procesos de contratación de las poblaciones vulnerables prioridad de Incluseek: madres cabeza de familia, adultos mayores sin posibilidad de pensión y personas con discapacidad que puedan laborar.

3. Se pretende tener un programa de capacitación laboral para las poblaciones que hagan parte de Incluseek, con el fin de ampliar las posibilidades que estas personas tengan en el mercado laboral y que, además, se enfoque en las labores que van a desempeñar en las compañías que los contraten.
4. Formulación y presentación del producto: Para garantizar la creación y desarrollo del sitio, se adquirieron los siguientes dominios en GoDaddy:

    - Incluseek.com
    - Incluseek.com.co

Figura 1: Dominios GoDaddy

Gracias por tu pedido, Sofia.

Aquí está tu confirmación para el número de pedido 1581087509. Revisa tu factura/recibo y comienza a utilizar tus productos.

Número de pedido: 1581087509

Producto	Cantidad	Duración	Precio
Registro de dominio .COM incluseek.com	1 dominio	1 año	$3.965
.CO (COM.CO) Registro de dominio incluseek.com.co	1 dominio	1 año	$39.990
Prueba gratis del Creador de páginas web	1 plan	1 mes	$0
		Subtotal:	$43.955
		Impuesto:	$0
		Total:	$43.955

Fuente: Pantalla extraída de correo personal de Diana Sofía Arnedo

Adicionalmente, se creó un prototipo inicial base para ver los colores aplicados al sitio y cómo podría ser el menú principal o home:

Figura 2: Pantalla prototipo general Incluseek

El sitio de prototipo se puede encontrar en la siguiente URL:

https://sandrixdesign.wixsite.com/misitio

5. Desarrollo de la marca:

   Se escogió el nombre Incluseek de la mezcla entre “Inclusive” y “Seek”, que significan inclusivo y buscar respectivamente. Además, se buscó que fuera una sola palabra y de fácil pronunciación, dados los mercados objetivos. Se garantizó que el nombre no está el siendo utilizado por ningún sitio o empresa.

   A continuación, se realiza una descripción de la marca la cual fue desarrollada con una diseñadora a través de la revisión general del objetivo de la empresa:

Figura 3: Marca

Fuente: Elaboración propia

El color azul se determinó dado que es amigable para la vista, pensando en las personas con discapacidades visuales. Transmite productividad, lealtad y seguridad. El color morado tiene un efecto calmante; refleja creatividad y sabiduría.

4.4.2. Precio

La estrategia de fijación de precios para la compañía se basó en lo siguiente:

1. Investigación de precios de headhunters o portales de empleo. Dado que no hay un modelo masivo similar o de tal especialización, se debe determinar con base en una mezcla de la competencia extrapolada a los cargos que se cubrirían con los candidatos.

El común denominador en las empresas de este tipo es realizar cobros de las siguientes maneras (Mateos, 2016):

a. Porcentaje por adelantado sobre el salario bruto anual, tipo honorario, es decir, así no se cubra la vacante, el headhunter se queda con el valor pactado.
b. Trabajo a éxito: Porcentaje sobre el salario bruto anual, que se cobra una vez se encuentra al candidato ideal y se cubre la vacante según las necesidades de la empresa.

Adicionalmente, los portales de empleo tienen diferentes planes para las empresas que desean publicar ofertas para encontrar candidatos. En el caso de una de las páginas más utilizadas en Colombia, se tienen las siguientes modalidades:

a. Publicación gratuita de ofertas: Este plan básico incluye publicación de ofertas ilimitadas.
b. Plan intermedio anual: Además de la publicación de ofertas, también permite la creación de un micrositio en la plataforma de empleos, con información general y una creación de base de datos de candidatos. Este tiene un costo de 13’545.000 COP más IVA.
c. Plan premium anual: Tiene los mismos atributos del plan intermedio, pero además permite exportar el sitio a la página web de la empresa contratante y manejar campaña de e-mailing. Tiene un costo de 20’900.000 COP más IVA.

2. Las empresas consultoras de diversos sectores tienen las siguientes modalidades para el cobro de sus servicios (Gestion de Proyectos Master, s.f.):

a. Contrato de precio fijo: Consiste en un precio acordado inicialmente, por el valor total de la consultoría.
b. Contrato por costes reembolsables: Se trata de un compromiso inicial del contratante para pagar la labor realizada por la consultoría, pero el valor se desembolsará una vez esta finalice y se determine el total de horas utilizadas en la gestión.
c. Contrato por tiempo: Es una mezcla entre los dos contratos anteriormente nombrados. No obstante, hay un precio fijo por cada hora y material de trabajo.

3. El salario de profesionales especializados o consultores también se debe tener en cuenta para hacer el cálculo de los precios (Restrepo, 2018):
    a. Con pregrado y experiencia en el área de formación (contrato a término fijo o indefinido): 2’521.000 COP.
    b. Con pregrado y experiencia en el área de formación (por prestación de servicios): 3’732.000 COP.
    c. Con especialización y experiencia en el área de formación (contrato a término fijo o indefinido): 3’737.000 COP
    d. Con especialización y experiencia en el área de formación (contrato por prestación de servicios): 5’530.000 COP
4. Ingreso por marketing general del sitio web, el cual se puede dar a través de dos modalidades publicidad de difusión online a través de Google o Amazon y, además, pactada directamente con el anunciante.

5. Varios portales e instituciones ofrecen cursos de manejo de dispositivos y herramientas básicas de office para diferentes poblaciones. El análisis de varios portales (OLX, EducaEdu, Intecap, Emagister, etc.), arrojó los siguientes precios en promedio:
    a. Precio promedio de curso sobre manejo de dispositivos móviles para adultos mayores: 50.000 COP.
    b. Precio promedio de curso para manejo de paquete de office básico: 450.000 COP.

Con base en lo anterior, se determinaron lo siguientes precios por servicio.

6. Cobro a las empresas por implementación del programa de responsabilidad social o labores de consultoría de talento humano enfocado, además, en la transformación digital:
    a. Contrato de precio fijo:
        i. Base: 3’500.000 COP que cubrirá el análisis inicial del(a) consultor(a).
        ii. Empresa mediana: Costo adicional por 96 horas de duración y presentación de la consultoría. Costo hora: 150.000 COP. Total: 14’400.000 COP
        iii. Empresa grande: Costo adicional por 144 horas de duración y presentación de la consultoría. Costo hora: 150.000 COP. Total: 21’600.000 COP
        iv. Cada hora extra a las horas pactadas se cobrará con el mismo valor. Se informará al contratante el consumo de horas y las condiciones de cobro antes de iniciar la labor.
        v.
7. Cobro por búsqueda de personal según las necesidades del programa:

a. Porcentaje por adelantado por el salario bruto anual de la persona contratada: Rango entre 10% y 20%, el cual se definirá sobre el volumen de contrataciones que requiera la empresa.

8. Manejo de portal para publicar ofertas de empleo y manejo directo de las hojas de vida recibidas:
    a. Publicación gratuita de ofertas: Este plan básico incluye publicación de ofertas ilimitadas. Sin embargo, no incluye creación propia de base de datos ni micrositio de la empresa.
    b. Plan anual de servicios integrales: Creación de micrositio con información general y una creación de base de datos de candidatos. Costo anual 8’000.000 COP más IVA.
9. Capacitación en tareas básicas y herramientas tecnológicas de la persona antes del ingreso a la compañía:
    a. Curso de manejo de dispositivos móviles, una hora diaria:
        i. Cantidad de horas: 5
        ii. Modalidad presencial
        iii. Precio: 100.000 COP
        iv. Generación de certificación para el alumno
    b. Curso de manejo básico de computadores portátiles y de escritorio, una hora diaria:
        i. Modalidad presencial
        ii. Cantidad de horas: 6

iii. Precio: 150.000 COP

iv. Generación de certificación para el alumno

c. Curso básico de manejo de herramientas de office (Outlook, Excel, Power Point y Word):

i. Modalidades: presencial y online

ii. Cantidad de horas: 30

iii. Precio: 400.000 COP

iv. Generación de certificación para el alumno

10. Una vez se tenga un sitio consolidado, cobro por pautas publicitarias no invasivas, con contenido relacionado en el sitio.
11. Paquete de servicios: Estos paquetes se organizarán de acuerdo con los servicios que contrate cada empresa y podrán tener descuentos en los siguientes frentes:

a. Si la empresa contrata consultoría, servicio de headhunter un paquete de cursos, no se cobrará la tarifa base de consultor ni el porcentaje de salario sobre los dos primeros candidatos contratados. Adicionalmente, se regalarán dos cursos que escoja el empleador.

b. Si la empresa contrata consultoría más servicio de headhunter, no se cobrará la tarifa base de consultor.

c. Si la empresa contrata diez (10) cursos, se darán como regalo dos cursos adicionales en cualquiera de las categorías que la compañía escoja.

d. Si una persona natural individual quiere tomar los cursos y escoge un paquete en cada uno de los temas relacionados, se le dará como regalo una asesoría gratuita para creación o actualización de la hoja de vida.

4.4.3. Punto de venta.

El principal canal de distribución será mixto: directo a través del portal descrito anteriormente y presencial con las empresas y candidatos, pero indirecto en el caso de tener intermediarios como fundaciones para la conexión de empresas e Incluseek, en la búsqueda de candidatos pertenecientes a las poblaciones vulnerables. En este punto se tendrán dos estrategias de distribución de los servicios: B2C (*Business to client*) y B2B (*Business to Business*):

a. B2C: Canal web directo para registro de la hoja de vida. Además, posibilidad de acercarse a las instalaciones de la empresa en caso de requerir asesoría especializada.
b. B2C: Atención directa a candidatos a través de asesorías y cursos presenciales y virtuales.
c. B2B
    i. Incluseek con Fundaciones con el fin de crear programas de bolsas de empleo para personas pertenecientes a las poblaciones vulnerables definidas.
    ii. Incluseek con empresas medianas y grandes empresas a través de un canal directo, que será el portal web o visitas presenciales en las instalaciones de cada una, según se dé el caso.

4.4.4. Promoción

Para este punto de promoción, se van a utilizar las siguientes estrategias:

1. Para que Incluseek se dé a conocer, se debe tener una venta personal y marketing directo con los siguientes actores:
    a. Contacto con aquellas compañías que se hayan identificado como posibles clientes. En primer lugar, se acudirá a los encargados de talento humano y se buscará hacer una presentación sobre el propósito de la compañía y los servicios prestados.
    b. Contacto con entidades gubernamentales para lograr la integración con programas existentes y apoyo sobre la labor de la empresa.
    c. Contacto con fundaciones que trabajen con adultos mayores, personas con discapacidad y madres cabeza de familia, para darles a conocer la labor de la compañía y encontrar candidatos que quieran hacer parte del programa de Incluseek. En este punto, se escogerán cinco (5) personas para un plan piloto: se generarán videos para contar la historia de los candidatos, sus capacidades y sus expectativas al lograr la consecución del empleo; de esta forma, se iniciará con el punto a continuación.
    d. Cuando se logre la vinculación de al menos dos empresas contratantes, se realizará el lanzamiento del sitio web.
2. Se implementará una técnica de *Inbound Marketing* por etapas:
    a. Atracción:

i. Con los videos de los candidatos, se iniciará una campaña de expectativa en las siguientes redes sociales en las cuales Incluseek estará presente:

1. Facebook
2. Instagram
3. LinkedIn
4. Twitter
5. YouTube

La campaña como se mencionó anteriormente contará la historia de los candidatos e instará a más personas de las poblaciones objetivo a conocer la empresa y unirse al programa. Adicionalmente, puede contribuir a que más compañías decidan contratar los servicios o publicar sus ofertas de empleo.

ii. Se contará con un chat en la página para resolver las dudas de las personas que ingresen al sitio.

b. Conversión: Luego del lanzamiento del sitio, se expondrán los videos y se hará una introducción al sitio y las empresas que han decidido hacer parte de Incluseek. De esta forma, se impulsará el registro de la hoja de vida de los candidatos en el sitio y con esto, la creación de la base de datos de la empresa para los servicios de *headhunter*.

A través de los criterios de analítica con los que contará el sitio, se trabajará en mejoras de experiencia de usuario, para facilitar los procesos de registro según se evidencia y sea necesario.

c. Educación: A través de las campañas de e-mailing y la constante actualización sobre los estatus del proceso de selección, se llevará a cabo un proceso de *Lead nurturing*, que será un principal diferenciador entre los headhunter y portales de empleo existentes.

d. Cierre y fidelización:

   i. Se realizará una nueva campaña con casos de éxito de implementación de los programas en las empresas y con candidatos, los cuales serán publicados en las redes sociales que se listaron anteriormente y en el sitio.

   ii. Se ofrecerán a los candidatos descuentos sobre los cursos existentes.

   iii. Se habilitará la sección social en el sitio para conexión entre los candidatos para conversar de sus experiencias y consejos.

   iv. Se tendrán reuniones periódicas con las empresas para evaluar el proceso general, hacer seguimiento a las contrataciones y tener retroalimentación sobre las consultorías que se realicen.

   v. Se enviarán encuestas de satisfacción a las personas que han logrado su consecución de empleo a través de Incluseek, para afinar detalles y mejorar la gestión.

   vi. Se realizarán donaciones a fundaciones que atiendan a las personas pertenecientes a las poblaciones objetivo.

4.5.Tamaño del mercado

El tamaño del mercado se calculará por candidatos y empresas.

1. Candidatos:

a. Cantidad de adultos mayores de 59 años al año 2018: 5’970.956. Aproximadamente 1’444.317 cuentan con alguna alteración permanente que no les permite desarrollar sus actividades diarias de forma normal, lo cual en porcentaje representa el 24,18%. El 57% recibe menos de un SMLV, el 20% un SMLV y el 14% de uno a dos. En cifras totales: 5’433.569 recibe unos ingresos muy bajos. Restando a la población total aquellas personas que no pueden trabajar por una discapacidad y aquellos que reciben un ingreso mayor a dos (2) salarios mínimos, el total es de la población objetivo es de 4’119.241.
b. 6 de cada 10 mujeres en Colombia son madres solteras. Para el año 2018 había 23’312.832, por lo cual el total de la población de mujeres cabeza de familia son 13’987.699.
c. Las personas con condiciones de discapacidad serían aproximadamente el 7,1% de 42’786.766. Tres (3) de cada diez (10) (El Tiempo, 2019) han recibido pago por un trabajo. Población aproximada que podría ser potencialmente candidato: 898.522.

2. Empresas (Economia Aplicada, 2019):
    a. Cantidad de empresas grandes en Colombia al año 2019: 6.793
    b. Cantidad de Pymes en Colombia al año 2019: 21.459

El porcentaje del mercado que se tomará para cada una de las poblaciones objetivo de candidatos será de un 15% teniendo en cuenta las cifras generales de desempleo y por tal motivo, los consolidados serán los siguientes:

1. Adultos mayores: 617.886

2. Madres cabeza de familia: 2’098.154
3. Personas con condiciones de discapacidad: 134.778

El porcentaje de empresas que se escogerá para la muestra de mercado será del 5% en total por los dos tipos relacionados:

1. Empresas grandes: 340
2. Empresas medianas: 1073

Para las empresas, será independiente si cuentan o no con planes de responsabilidad social, pues se puede ofrecer un servicio diferente para cada caso: Headhunter, implementación del programa o portal de empleo.

4.6.Objetivos comerciales y ventas estimadas

El principal objetivo comercial de Incluseek será tener como mínimo producto viable ingresos sobre los servicios de Consultoría, Headhunter y Capacitaciones, incluyendo los servicios restantes planteados a partir del año 2. De acuerdo con lo anterior, el primer año se espera generar ingreso estimado en ventas de COP $ 2.507.643.313, con el fin de tener COP $ 787.981.856 de utilidades. A continuación, se presentan las tablas con los objetivos comerciales, expresados como expectativa de cantidades contratadas para cada servicio y el total de ingresos esperados anualmente.

Los precios se extrajeron del numeral de Mezcla de Marketing y se les sumó el IVA del 19%. Las cifras fueron calculadas con base en lo siguiente:

1. Consultoría: De acuerdo con la visión de Incluseek, vincular a la muestra de grandes y medianas empresas evidenciadas en la encuesta del MVP.
2. Headhunter: Lograr la contratación del 1% del tamaño del mercado de Incluseek para personas con condiciones de discapacidad y madres cabeza de familia. Para los adultos mayores el 0,05%. Salario promedio esperado de contratación de 1’500.000 COP, multiplicado por doce (12). Se multiplicó por el porcentaje esperado de ganancia sobre el Salario Anual Bruto para obtener la ganancia promedio.
3. Capacitaciones: Llevar a cabo convenios de capacitación con las empresas con las que trabaje Incluseek. Este porcentaje se toma dado que es el promedio aproximado que las compañías invierten en el aprendizaje de sus empleados.

Tabla 4: Objetivos y ventas estimadas por Consultoría, Headhunter y Ofertas

Ingresos

IVA	19%
Crecimiento estimado de la demanda	5,5%

Servicio 1: Consultoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Empresa mediana	$ 17.136.000	$ 17.787.168	$ 18.463.080	$ 19.164.677	$ 19.892.935
Precio Empresa grande	$ 25.704.000	$ 26.680.752	$ 27.694.621	$ 28.747.016	$ 29.839.403
Horas extra	$ 178.500	$ 185.283	$ 192.324	$ 199.632	$ 207.218
Cantidades contratadas empresa mediana	10	11	11	12	12
Cantidades contratadas empresa grande	37	39	41	43	46
Total ingreso por ventas	**$ 171.360.000**	**$ 187.654.622**	**$ 205.498.700**	**$ 225.039.572**	**$ 246.438.585**
Total ingreso por ventas	**$ 951.048.000**	**$ 1.041.483.154**	**$ 1.140.517.787**	**$ 1.248.969.624**	**$ 1.367.734.145**
Total ventas Consultorías	**$ 1.122.408.000**	**$ 1.229.137.777**	**$ 1.346.016.488**	**$ 1.474.009.196**	**$ 1.614.172.730**

Fuente: Elaboración Propia

Servicio 2: Headhunter	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	20%	20%	20%	15%	15%
Promedio anual de salario bruto	$ 18.000.000	$ 18.684.000	$ 19.393.992	$ 20.130.964	$ 20.895.940
Total ingreso por salario	$ 3.600.000	$ 3.736.800	$ 3.878.798	$ 3.019.645	$ 3.134.391
Cantidades contratadas (*)	377	398	420	443	467
Total ventas Headhunter	**$ 1.358.295.780**	**$ 1.487.456.126**	**$ 1.628.898.329**	**$ 1.337.842.703**	**$ 1.465.058.166**

Servicio 3: Publicación de ofertas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio anual del servicio		$ 9.520.000	$ 9.881.760	$ 10.257.267	$ 10.647.043
Cantidades contratadas		20	21	22	23
Total ventas Publicaciones		$ 190.400.000	$ 208.505.136	$ 228.331.889	$ 250.043.969

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Objetivos comerciales y ventas estimadas por Capacitaciones + Totales

Servicio 4: Capacitaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio curso 1 manejo de dispositivos móviles		$ 119.000	$ 123.522	$ 128.216	$ 133.088
Precio curso 2 manejo de computadores		$ 178.500	$ 185.283	$ 192.324	$ 199.632
Precio manejo 3 office	$ 476.000	$ 494.088	$ 512.863	$ 532.352	$ 552.582
Cantidades contratadas curso 1	0	38	40	42	44
Cantidades contratadas curso 2	0	48	50	53	56
Cantidades contratadas curso 3	57	60	63	66	70
Total ingreso por ventas curso 1	**$ 0**	**$ 4.489.922**	**$ 4.916.869**	**$ 5.384.414**	**$ 5.896.418**
Total ingreso por ventas curso 2	**$ 0**	**$ 8.481.184**	**$ 9.287.659**	**$ 10.170.823**	**$ 11.137.966**
Total ingreso por ventas curso 3	**$ 26.939.533**	**$ 29.501.213**	**$ 32.306.484**	**$ 35.378.507**	**$ 38.742.649**
Total ventas Capacitaciones	**$ 26.939.533**	**$ 42.472.319**	**$ 46.511.012**	**$ 50.933.744**	**$ 55.777.033**

Total ingresos todos los servicios	$ 2.507.643.313	$ 2.949.466.221	$ 3.229.930.964	$ 3.091.117.532	$ 3.385.051.898

Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia operativa

5.1.Descripción técnica del bien o servicio

A continuación, se va a realizar una descripción detallada de los servicios que se prestarán a través de Incluseek:

5.1.1. Servicio de headhunter:

Tabla 6: Descripción técnica Headhunter

Nombre del servicio	Headhunter – Reclutamiento de candidatos
Descripción del servicio	Desarrollar actividades de búsqueda de candidatos según las necesidades de las empresas vinculadas al programa de la compañía.
Cargo del responsable del servicio	Gerente de reclutamiento
Requisitos generales	1. Al momento de la recepción de la solicitud, se debe establecer con la empresa un estado de urgencia, para así determinar la línea y tiempo de atención, que será de la siguiente forma: • Urgente: Duración del servicio entre 5 a 7 días hábiles. • Medio: Duración del servicio entre 7 y 12 días hábiles. • Bajo: Duración del servicio entre 12 y 15 días hábiles. 2. El servicio se llevará a cabo desde la búsqueda del candidato hasta aprobación del perfil por parte de la empresa. Estudios de seguridad, exámenes médicos y contratación serán realizados por parte de la empresa. 3. Se hará un seguimiento mensual con la empresa contratante para establecer el desempeño del candidato y el nivel de satisfacción de la empresa en general con la contratación.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Servicio de cursos

Tabla 7: Descripción técnica Servicio de Cursos

Nombre del servicio	Cursos online y presenciales en habilidades básicas
Descripción del servicio	Oferta de cursos para las poblaciones vulnerables, en los cuales se trabaje en el desarrollo de manejo de dispositivos móviles, computadores y herramientas de Office.
Cargo del responsable del servicio	Gerente de Capacitaciones
Requisitos generales	1. La oferta de cursos se abrirá al finalizar cada ronda y se dará un espacio de una semana para poder cubrir los cupos mínimos para llevar a cabo la capacitación de la siguiente forma: • Manejo de dispositivos y computadores: Cupo mínimo 5 personas • Manejo de herramientas de office: Cupo mínimo 5 personas 2. Es un servicio que está sujeto a verificación con las empresas y está pendiente de definir la posible demanda y la logística para dictar los cursos.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Servicio de consultoría

Tabla 8: Descripción técnica Consultoría

Nombre del servicio	Consultoría para implementación de programa de responsabilidad social en la compañía que decida tomar el servicio
Descripción del servicio	Servicio a través del cual, según la necesidad y tipo de empresa, se establecerá a través de una consultoría, un programa de responsabilidad social que consistirá en la contratación de personas vulnerables, para el beneficio bilateral de candidato y compañía contratante.
Cargo del responsable del servicio	Gerente de Consultoría

Requisitos generales	1. La duración del servicio estará determinada por el tamaño de la empresa y la valoración inicial del consultor sobre el estado de la solicitud. 2. El costo total del servicio será entregado a la empresa junto con la firma del contrato. En esta se establecerán las condiciones de pago y la duración total. El costo de las horas extra al contrato será informado y se mantendrá al cliente actualizado sobre el avance del proceso. 3. Se hará especial enfoque en la implementación de un programa que además esté enfocado en la transformación digital, lo cual facilitará la vida de los candidatos, permitiéndoles desarrollar sus actividades laborales de forma mixta: presencial y remota.

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Servicio de publicación de ofertas

Tabla 9: Descripción técnica Publicación de Ofertas

Nombre del servicio	Motor de búsqueda, publicación y seguimiento de ofertas de empleo
Descripción del servicio	Servicio a través del cual las empresas pueden utilizar el sitio de Incluseek para publicar ofertas enfocadas en las poblaciones vulnerables, para la gestión directa de sus departamentos de talento humano.
Cargo del responsable del servicio	Gerente de reclutamiento
Requisitos generales	1. Se ofrecerá de forma gratuita para única publicación de ofertas. El servicio con costo ofrecerá beneficios 2. El enrolamiento en la plataforma no requerirá de gestión del equipo de Incluseek.

Fuente: Elaboración propia

5.2.Localización y tamaño de la empresa

5.2.1. Localización

Para definir la localización de la empresa se deben tener en cuenta las siguientes variables:

1. Ciudad
2. Fácil acceso a través de medios de transporte público como Transmilenio, SITP y ciclorrutas
3. Cercanía a hubs empresariales
4. Costos de arriendos y servicios públicos
5. Flexibilidad para la utilización de espacios o zonas comunes

Con lo anterior, la ciudad en la cual se iniciarán las operaciones será Bogotá. Se escogió un espacio colaborativo en WeWork, ubicado en la carrera 12ª #78-40, con un tipo de arrendamiento inicial de membresía para 5 personas, con posible ampliación a oficina privada dependiendo la evolución de Incluseek. La empresa quiere impulsar el modelo digital y no presencial el 100% del tiempo. Para la fase posterior de cursos, se escogería una ubicación cercana.

La escogencia de este lugar está relacionada con los siguientes factores:

1. Cercanía a vías principales como carrera séptima, calle 72, Avenida Caracas, Autopista Norte, carrera 11, etc. Además, al tramo de la ciclurruta de la carrera 11.

2. Cercanía a hubs empresarial de la 72, el retiro y calle 100. Fácil transporte hacia el Centro Internacional, Histórico y vías alternas para llegada al Aeropuerto ElDorado y hubs de la 26.
3. Ubicación central en caso de que se requieran entrevistas presenciales con los candidatos.
4. Accesible para personas con condiciones de discapacidad.

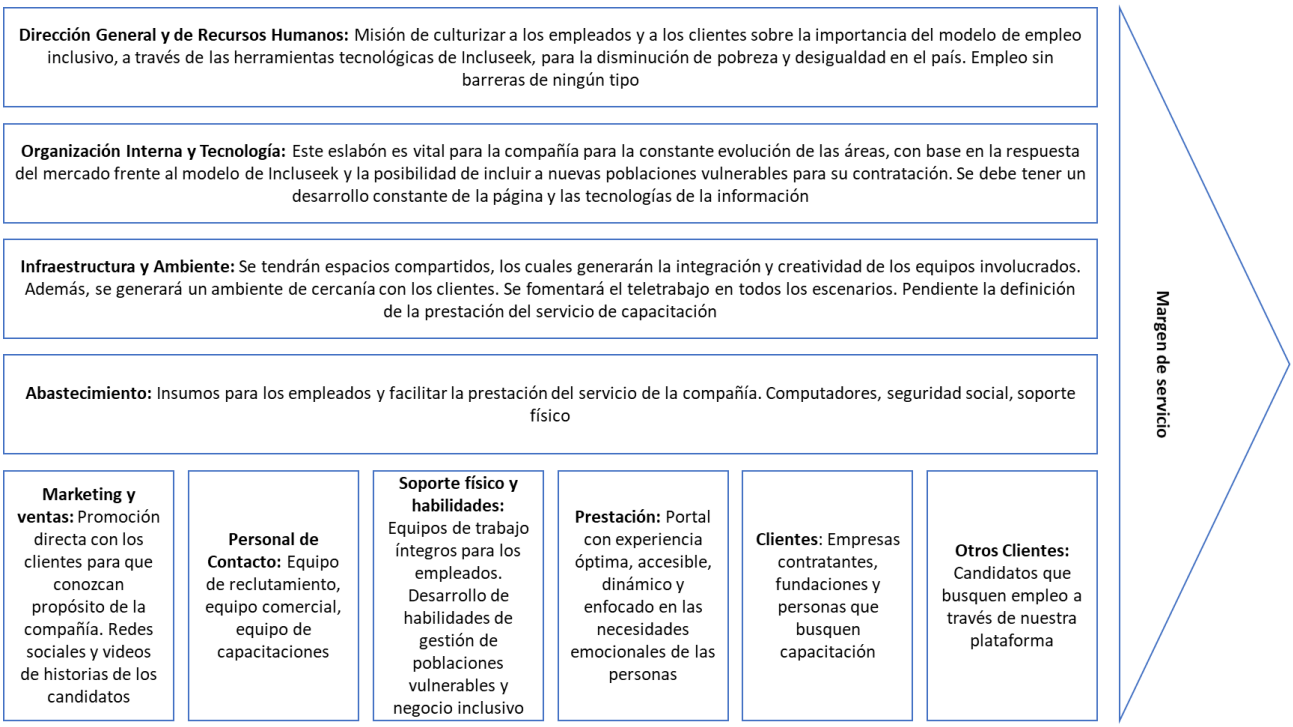
5.2.2. Tamaño de la empresa

El concepto de Incluseek se manejará como una Startup, pues busca iniciar como un negocio que sea escalable a través de la tecnología que se implemente y la penetración en mayor cantidad de poblaciones y mercados. Se piensa comenzar con un equipo de menos 10 o menos personas que a través de los espacios colaborativos, estarán interactuando constantemente presencial y virtualmente.

5.3.Cadena de valor

Teniendo en cuenta que Incluseek será una empresa de prestación de servicio, la cadena de valor que se usó como base es la siguiente (Alonso, 2008):

Figura 4: Cadena de valor Incluseek



Fuente: Elaboración propia

5.4.Procesos

Los procesos que se van a manejar en Incluseek son los siguientes por cada servicio prestado, los cuales fueron establecidos a partir de la cadena de valor de la compañía. El área encargada será responsable de hacer una constante evaluación de estos y determinar que estén alineados con el Sistema de Gestión de Calidad.

5.4.1. General para todos los servicios: Seguimiento / Post venta

Para cada uno de los servicios se establecerá un proceso de seguimiento en el cual se trabajarán los siguientes puntos:

- Headhunter: Seguimiento sobre el desempeño del candidato escogido y retroalimentación de la empresa sobre el proceso general de Incluseek.
- Consultoría: Revisión periódica de la solución implementada y asesoría sobre posibles mejoras o complementos.
- Cursos de capacitación: Evaluación con las empresas y las personas que han tomado los cursos, para revisar el desempeño del curso en todas sus etapas e implementar mejoras.
- Publicaciones: Solicitud de retroalimentación a las empresas y los candidatos sobre el proceso en general.
- Registro de hojas de vida: Revisión con candidatos y grupos focales para mejorar la experiencia de registro y hacerla más amena y práctica, conforme se considere necesario.

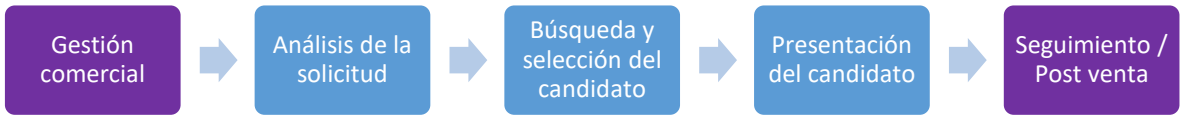
5.4.2. General para todos los servicios: Proceso Comercial

Todos los procesos deben tener una gestión comercial por parte del equipo, en el cual se debe realizar un acercamiento a los clientes para darle a conocer el servicio y lograr la consecución del negocio.

5.4.3. Headhunter

El flujo general es el siguiente, se detallará cada proceso en los numerales correspondientes:

Figura 5: Flujo Procesos servicio Headhunter



Fuente: Elaboración propia

5.4.3.1.Análisis de solicitud

Este proceso consiste en la recepción de la solicitud por parte de la empresa que va a contratar el servicio, con las especificaciones y criterios para que Incluseek pueda iniciar la búsqueda del candidato. En este punto, se debe solicitar a la empresa la mayor cantidad de detalles para optimizar el proceso.

5.4.3.2.Búsqueda y selección del candidato

Este proceso consistirá en realizar una búsqueda a través de bases de datos existentes, fundaciones y/o publicación de la oferta en el sitio de Incluseek, con el fin de encontrar al candidato que cumpla con las condiciones. Luego, se realizarán las pruebas y entrevistas para determinar quién o quiénes serán las personas seleccionadas.

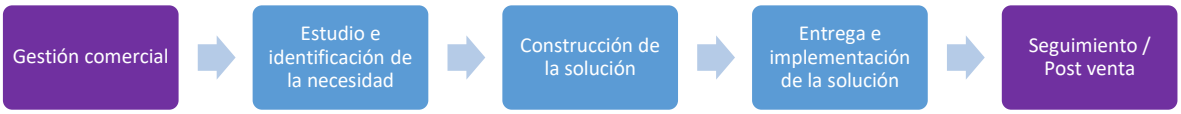
5.4.3.3.Presentación del candidato

Con base en el proceso anterior, se entregarán los candidatos escogidos, para que la empresa finalice su escogencia y formalice la contratación.

5.4.4. Consultoría

El flujo general es el siguiente, se detallará cada proceso en los numerales correspondientes:

Figura 6: Flujo procesos servicio Consultoría



Fuente: Elaboración propia

5.4.4.1.Estudio e identificación de la necesidad

Consiste en la evaluación inicial de la situación de la empresa y escuchar a los responsables, para entender la necesidad, establecer el plan de trabajo a seguir y entregar la cotización del servicio de Incluseek.

5.4.4.2.Construcción de la solución

Una vez se obtengan los insumos, se llevará a cabo el análisis general, a través del cual construirá el plan de responsabilidad social para la contratación de poblaciones vulnerables. Esto incluye constantes visitas a la compañía, análisis de procesos internos y entrevistas con los involucrados.

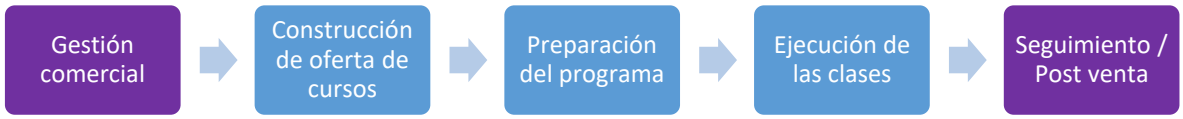
5.4.4.3.Entrega e implementación de la solución

Una vez finalizado el análisis y construcción, se harán dos presentaciones de la solución: preliminar y definitiva. La preliminar permitirá afinar los detalles y corregir según defina la empresa contratante. Con la presentación se iniciará la implementación con todos los actores involucrados.

5.4.5. Cursos de capacitación

El flujo general es el siguiente, se detallará cada proceso en los numerales correspondientes:

Figura 7: Flujo procesos servicio Capacitación



Fuente: Elaboración propia

5.4.5.1.Construcción de oferta de cursos

Si bien ya se definió una oferta inicial que está sujeta a validación con las empresas a las que se les prestaría el servicio inicial, este proceso consistirá en revisar constantemente las tendencias del mercado y las necesidades de las personas que hayan tomado algún curso con Incluseek.

5.4.5.2.Preparación del programa

En este punto se hará la contratación de las personas que dictarán el curso, se definirá el plan de estudios, duración y los materiales virtuales o físicos que se requieran para la ejecución.

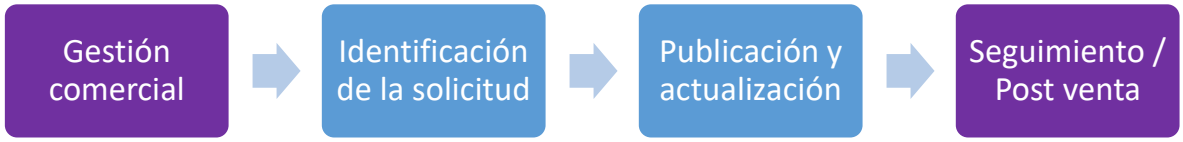
5.4.5.3.Ejecución de las clases

Este proceso consistirá en llevar a cabo la clase, resolución de dudas y proceso de evaluación para completar el curso y de esta forma, entregar el certificado correspondiente cuando este culmine exitosamente.

5.4.6. Publicación de ofertas

El flujo general es el siguiente, se detallará cada proceso en los numerales correspondientes:

Figura 8: Flujo proceso servicio Publicación de Ofertas



Fuente: Elaboración propia

5.4.6.1.Identificación de la solicitud

Este proceso podrá ser llevado a cabo por Incluseek o por la compañía que desee publicar una oferta para encontrar un candidato de forma directa, con base en las entradas básicas establecidas en el Portal Web o Aplicación Móvil, para la publicación de la oferta. Estará disponible por un tiempo determinado.

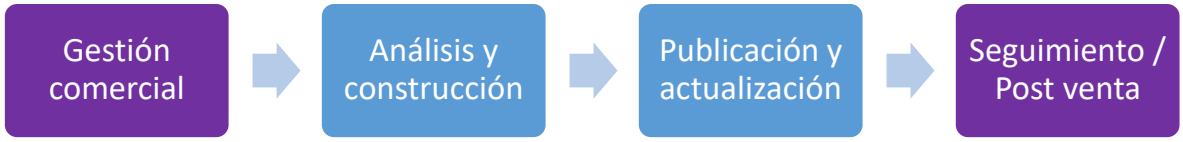
5.4.6.2.Publicación y actualización

Este proceso consistirá en hacer pública la oferta, recibir las solicitudes de los candidatos e iniciar el proceso de selección. La empresa que haga esta publicación deberá mantener actualizado el proceso de la solicitud, para que al candidato le sea informado el estado en el que se encuentra. Adicionalmente, se podrá eliminar automáticamente cuando cumpla el tiempo inicial, si quien publicó no realiza la extensión. Para el caso de los candidatos, podrá aplica a cuantas ofertas desee y tendrá la posibilidad de conocer las fases, como se mencionó anteriormente.

5.4.7. Registro de hoja de vida de candidatos

A continuación, se muestran los procesos relacionados al servicio:

Figura 9: Flujo proceso servicio Registro de hoja de vida



Fuente: Elaboración propia

5.4.7.1.Análisis de construcción de formato

Se realizará una constante revisión de varios formatos que se puedan ajustar a las necesidades de los candidatos y que no se dificulte la gestión de las empresas para filtrar las solicitudes. Además, se debe tener en cuenta los criterios de accesibilidad y sencillez para el registro, para el beneficio de las poblaciones vulnerables que hagan uso de la herramienta.

5.4.7.2.Publicación y actualización

Este proceso tendrá como actores a Incluseek y al candidato. Incluseek debe estar constantemente obteniendo la retroalimentación sobre la experiencia de las personas que hagan el registro de su hoja de vida. El candidato debe encargarse de mantener actualizado su perfil.

5.5.Gestión de Calidad

Cuando Incluseek finalice su fase de Start up, implementará un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, con el fin de evaluar de forma constante la

evolución de la compañía y hacer de forma oportuna las mejoras que se consideren necesarias. Por esta razón, las fases para establecidas para esta son las siguientes:

1. Diagnóstico y planeación: Incluseek tendrá un equipo de Procesos, el cual se encargará de conocer y establecer cuáles son los requisitos para lograr la certificación. A partir de lo anterior, se detallará un plan de trabajo con responsables, actividades y línea de tiempo. Este plan será presentado a toda la compañía, la cual deberá participar activamente en este proceso y contribuir a la correcta implementación.
2. Diseño: Con la información recogida en el diagnóstico, el área de Procesos procederá a alinear los elementos de la empresa con base en los numerales de la norma. Deberá involucrar permanentemente a la dirección, establecer la gestión de los recursos y mantener los servicios alineados y enfocados en la satisfacción del cliente.
3. Implementación: Se procederán a modificar los procesos que se consideren necesarios, documentar y presentar a todas las áreas involucradas los resultados. Una vez se afinen los detalles, se deben formalizar e implementar las mejoras dentro del alcance. Esta fase incluye las capacitaciones necesarias para que los equipos estén alineados.
4. Evaluación: El equipo de Procesos se encargará de realizar una evaluación o auditoría para determinar si toda la compañía está cumpliendo con los procesos de forma consciente y autónoma. De ser necesario, se harán los ajustes y se repetirán las capacitaciones.
5. Certificación: Se contactará a un ente certificador, con el fin de que realice la evaluación del Sistema implementado. La empresa deberá contar con el presupuesto establecido. La

Dirección General y el área de Procesos deben estar evaluando constantemente qué cambios el certificador considera necesarios y dar una rápida respuesta.

6. Mantenimiento: El área de Procesos deberá establecer auditorías periódicas y evaluación constante.

6. Estructura financiera

La siguiente sección fue realizada teniendo como base el presupuesto de una Start-Up, de un sitio web, los precios estipulados por Incluseek por producto y marketing. Para ver todos los detalles del plan ver Análisis Financiero Incluseek – Anexo 1.

Tabla 10: Indicadores generales

Información Financiera	
Inflación	3,80%
TIO	25%
Tasa de financiación	20%
Inversión de Capital de Trabajo	40%
Impuesto de renta	33%

Fuente: Elaboración propia

6.1.Presupuesto inicial

Tabla 11: Presupuesto inicial Incluseek

Inversión inicial					
Equipos de oficina	**Cantidad**	**Costo unitario**	**Costo Total**	**Vida útil**	**Depreciación**
Computadores Convencionales	10	$ 2.679.900	$ 26.799.000	5	$ 5.359.800
Computador Desarrollador	1	$ 7.500.000	$ 7.500.000	5	$ 1.500.000
Computador Diseñador	1	$ 7.500.000	$ 7.500.000	5	$ 1.500.000
Audífonos para videoconferencias	12	$ 150.000	$ 1.800.000	3	$ 600.000
Arriendo We Work Mes 1	1		$ 5.200.000		
Sitio web					
Compra dominios	1		$ 43.955		
Hosting	1		$ 210.000		
Certificado SSL	1		$ 250.000		
Copia de seguridad	1		$ 70.000		
Desarrollo sitio	1		$ 10.000.000		
Diseños	1		$ 3.000.000		
Construcción de la marca					
Diseño de marca	1		$ 1.000.000		
Creación de piezas publicitarias	1		$ 3.000.000		
Costos legales					
Constitución de la empresa	1		$ 300.000		
Totales			$ 66.672.955		$ 8.959.800

Fuente: Elaboración propia

6.2.Costos y gastos anuales

Incremento esperado de costos anualmente: Inflación 2019.

Tabla 12: Costos y gastos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de personas	9	12	12	12	12
Costos totales de nómina	$ 1.040.421.384	$ 1.533.879.945	$ 1.592.167.383	$ 1.652.669.744	$ 1.715.471.194

Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	$ 62.400.000	$ 92.400.000	$ 97.020.000	$ 101.871.000	$ 106.964.550
Licencias de Office 365	$ 4.207.536	$ 4.417.913	$ 4.638.808	$ 4.870.749	$ 5.114.286
Otras licencias	$ 2.400.000	$ 2.400.000	$ 2.400.000	$ 2.520.000	$ 2.646.000
Marketing Directo	$ 5.000.000	$ 4.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000
Elaboración videos Atracción	$ 2.500.000		$ 2.500.000		$ 2.500.000
Elaboración videos Fidelización	$ 2.500.000		$ 2.500.000		$ 2.500.000
Publicidad en línea	$ 1.213.272	$ 1.273.936	$ 1.337.632	$ 1.404.514	$ 1.474.740
Transporte	$ 2.000.000	$ 2.100.000	$ 2.205.000	$ 2.315.250	$ 2.431.013
Honorarios contador	$ 48.000.000	$ 48.000.000	$ 48.000.000	$ 48.000.000	$ 48.000.000
Totales	$ 130.220.808	$ 154.591.848	$ 163.601.441	$ 163.981.513	$ 174.630.589

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Necesidad de capital de trabajo	$ 494.926.059	$ 675.388.717	$ 702.307.530	$ 726.660.503	$ 756.040.713

Fuente: Elaboración propia

6.3.Plan de financiación

Tabla 13: Costo y condiciones crédito operación inicial

Costo financiero

Valor de la obligación	$ 520.000.000
Plazo de la obligación (meses)	60
Tasa EA	20%
Tasa mensual	2%

Valor cuota	$ 13.776.820
Cuota anual	$ 165.321.834

Fuente: Elaboración propia

6.4.Resultados financieros esperados

Tabla 14: Flujo de efectivo esperado Incluseek

Flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	$ 0	$ 2.507.643.313	$ 2.949.466.221	$ 3.229.930.964	$ 3.091.117.532	$ 3.385.051.898
(Costos operacionales)	$ 0	$ 1.170.642.192	$ 1.688.471.793	$ 1.755.768.824	$ 1.816.651.256	$ 1.890.101.782
(Costos financieros)	$ 0	$ 165.321.834	$ 165.321.834	$ 165.321.834	$ 165.321.834	$ 165.321.834
(Depreciaciones)	$ 0	$ 8.959.800	$ 8.959.800	$ 8.959.800	$ 8.959.800	$ 8.959.800
Utilidad Gravable	$ 0	$ 1.162.719.487	$ 1.086.712.793	$ 1.299.880.506	$ 1.100.184.641	$ 1.320.668.481
(Provisión impuesto de renta)	$ 0	$ 383.697.431	$ 358.615.222	$ 428.960.567	$ 363.060.932	$ 435.820.599
Utilidad Neta	$ 0	$ 779.022.056	$ 728.097.572	$ 870.919.939	$ 737.123.710	$ 884.847.883
Depreciación	$ 0	$ 8.959.800	$ 8.959.800	$ 8.959.800	$ 8.959.800	$ 8.959.800
Flujo Operativo	$ 0	$ 787.981.856	$ 737.057.372	$ 879.879.739	$ 746.083.510	$ 893.807.683
Inversión Fija	$ 66.672.955	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Inversión en capital de trabajo	$ 494.926.059	$ 0	$ 26.918.812	$ 24.352.973	$ 29.380.210	$ 0
Inversión Neta	$ 561.599.014					
Recup. Activos Fijos						$ 21.873.955
RECUP. INVERSIÓN K DE TRA.						$ 165.321.834
(DEUDAS)						$ 0
VALOR CONTINUIDAD						$ 3.575.230.730
VALOR RESIDUAL						$ 3.762.426.520
FLUJO NETO DE EFECTIVO	**-$ 561.599.014**	**$ 787.981.856**	**$ 737.057.372**	**$ 879.879.739**	**$ 746.083.510**	**$ 4.656.234.202**

Fuente: Elaboración propia

7. Estructura organizacional

7.1.Talento humano

La gestión de talento humano de Incluseek estará basada en la Gestión por Competencias. Por tal motivo, a continuación, se listarán las competencias que han sido identificadas como claves para la compañía:

1. Empatía: Por el modelo de negocio de Incluseek, los empleados deben estar en la capacidad de percibir las emociones, situaciones y pensamientos de sus clientes,

especialmente aquellas personas que hacen parte de poblaciones vulnerables, para de esta forma reconocer su gran importancia en la sociedad.

2. Liderazgo: Los líderes de los equipos deben ser capaces de que su equipo logre los objetivos de forma armónica y logrando el extraer y potencializar las capacidades de todos los integrantes.
3. Trabajo en equipo: Consiste en valorar y aceptar las fortalezas y competencias de las demás personas pertenecientes al equipo y lograr un complemento con las habilidades propias, para cumplir objetivos dentro de la compañía.
4. Creatividad e Innovación: Incluseek se apalancará a través de la Tecnología y lo Digital, por tal motivo, es importante que sus empleados estén en constante evaluación de nuevas ideas que aporten a la transformación de la empresa y sus clientes.
5. Orientación al cliente: Los empleados de Incluseek deberán mantener una constante actitud de servicio hacia los diferentes clientes y reconocer su importancia. A su vez, deberá trabajar en la solución de los problemas que se lleguen a presentar de forma eficaz y manteniendo las buenas relaciones.
6. Comunicación: Capacidad de expresar sus ideas de forma efectiva hacia los diferentes involucrados en la empresa.
7. Negociación: La capacidad de negociación del equipo Comercial para reconocer los objetivos de la compañía y velar por el mejor resultado para cada parte, para así garantizar la estabilidad de Incluseek.

Las anteriores competencias serán valoradas en las siguientes etapas y momentos de la compañía:

1. Selección: Permitirá al área de Talento Humano identificar a las personas que cumplan con las competencias requeridas por Incluseek y que se ajusten mejor a los perfiles de la compañía.
2. Formación y desarrollo: Se enfocará en identificar oportunidades para trabajar en las competencias de los empleados y aumentar su potencial en aquellas con las que ya cuenta.
3. Plan de carrera: Se identificarán a los empleados con mejores desempeños y esto proporcionará un insumo para llevar a cabo promociones internas.
4. Política salarial: Dependiendo del desempeño de los empleados en sus funciones y las competencias, se determinará la variación en el salario.

7.2.Descripción y estructura de cargos

A continuación, se describirán los cargos de Incluseek:

1. CEO & Founder:
    a. Propósito general del cargo: Es la encargada de desarrollar la estrategia de la empresa, según la concepción de la idea inicial y trabajar por la continuidad y expansión de Incluseek.
    b. Responsabilidades: Transmitir la visión del producto al equipo, manejar el presupuesto de la compañía, acompañar al equipo Comercial a la presentación de los productos, contactar y realizar alianzas estratégicas con el Gobierno y Fundaciones.
    c. Dimensiones: Manejo del espacio de trabajo de los colaboradores, responsable de once (11) personas, representante legal y coordinación con contador.

2. Especialista en Talento Humano y Reclutamiento:
    a. Propósito general del cargo: Dirigir la gestión de talento humano en Incluseek y lograr el exitoso reclutamiento de personas vulnerables para las empresas clientes.
    b. Responsabilidades: Evaluar constantemente el sistema de competencias de Incluseek, tener constante comunicación con las empresas clientes para saber sus necesidades y retroalimentación del proceso, atender las solicitudes de los empleados de Incluseek y coordinar los programas de capacitación y desarrollo interno.
    c. Dimensiones: Manejo de presupuesto de contratación, responsable de publicación de ofertas en Sitio web y Aplicación de Incluseek, pago de nómina.
3. Especialista en Procesos:
    a. Propósito general del cargo: Establecer los procesos de Incluseek y velar porque sean cumplidos por las diferentes áreas.
    b. Responsabilidades: Velar por el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad, realizar auditorías internas para afinar procesos, optimizar los procesos actuales e implementar nuevos cuando sea necesario y por último, realizar el seguimiento post venta con los diferentes actores y externos para establecer una mejora continua.
    c. Dimensiones: Contacto con entidad certificadora, manejo de presupuesto de certificación.
4. Especialista en Consultoría:

a. Propósito general del cargo: Realizar el proceso de consultoría *"end to end"* en la empresa que contrate el servicio de Incluseek y acompañar a la implementación del programa de responsabilidad social.
b. Responsabilidades: Entregar al cliente la cotización del proceso con base en el diagnóstico inicial, acompañar en la implementación de la solución, identificar mejoras al proceso de consultoría, apoyar al equipo Comercial en la venta del producto general.
c. Dimensiones: Manejo de presupuesto de Consultoría, presentación de resultados a la dirección general.

5. Especialista en IT:
    a. Propósito general del cargo: Planear, coordinar e implementar las actividades de IT relacionadas con el sitio web y aplicación de Incluseek.
    b. Responsabilidades: Coordinar al equipo de IT, velar por el desarrollo del producto según las solicitudes, establecer líneas de tiempo, implementación de metodologías ágiles, capacitar a todos los colaboradores en Transformación Digital, construir los ítems de producto y, por último, coordinar con el equipo de Marketing las salidas a producción del sitio.
    c. Dimensiones: Manejo del presupuesto de IT, cronograma de proyectos, reporte de avances a CEO, responsable de herramientas y software de IT, cuatro (4) personas a cargo.

6. Desarrollador Full Stack:
    a. Propósito general del cargo: Desarrollar los requerimientos de producto de la compañía a nivel front y back en el sitio web y móvil de Incluseek.
    b. Responsabilidades: Interpretar y desarrollar los requerimientos de producto, garantizar la integridad de la información, realizar correcciones que sean necesarias en el sitio y manejar el código del sitio de forma óptima.
    c. Dimensiones: responsable del código de la página.
7. Analista QA:
    a. Propósito general del cargo: Realizar las pruebas de usuario de los desarrollos realizados y garantizar que el sitio funcione de forma óptima.
    b. Responsabilidades: Documentar los casos de uso, automatizar las pruebas, reportar los errores encontrados al desarrollador.
    c. Dimensiones: Dueño de ambientes de pruebas.
8. Analista Analítica, SEO y SEM:
    a. Propósito general del cargo: Garantizar la implementación de criterios de analítica, SEO y SEM en el sitio web y aplicación móvil de Incluseek.
    b. Responsabilidades: Entregar los criterios de aceptación de sus responsabilidades al Especialista de IT, probar los desarrollos asociados, realizar la medición de analítica del sitio, proponer mejoras con base en el comportamiento general.
    c. Dimensiones: Responsable de Google Tag Manager.
9. Técnico de Soporte

a. Propósito general del cargo: Colaborar al equipo de IT para mantener activos y disponibles todos los sistemas de la compañía.
b. Responsabilidades: Prestar soporte a los empleados en el funcionamiento correcto de equipos, atender solicitudes de clientes sobre la página, trabajar de la mano con el desarrollador para corrección de errores.
c. Dimensiones: Manejo de servidores, responsable de los equipos físicos como computadores, teléfonos y gestor de software.

10. Especialista en Marketing
    a. Propósito general del cargo: Diseñar la estrategia de comunicación, difusión y comercial de Incluseek, para que se de a conocer la empresa y sus productos al mercado.
    b. Responsabilidades: Establecer las estrategias de producto, precio, plaza y promoción de la compañía, evaluar y afinar los objetivos comerciales, acompañar a las áreas en los requerimientos de promoción que requieran y asesorar al CEO sobre nuevos desarrollos de productos.
    c. Dimensiones: Responsable de presupuesto de Marketing, responsable de objetivos comerciales de Incluseek, responsable de desarrollo de la marca. Dos (2) personas a cargo.
11. Diseñador
    a. Propósito general del cargo: Diseñar y establecer una experiencia óptima de usuario, bajo los lineamientos de UX/UI, en el sitio web y aplicación móvil de

Incluseek, en sus diferentes modalidades y diseñar material que cumpla con la estrategia de marketing de la compañía.

b. Responsabilidades: Atender las solicitudes de diseño del equipo de IT, diseñar las estrategias de promoción de marketing definidas por el especialista.
c. Dimensiones: Responsable de manual de marca.

12. Analista comercial
    a. Propósito general del cargo: Crear y mantener relaciones duraderas con clientes, para la diferente oferta de productos de Incluseek.
    b. Responsabilidades: Cumplimiento de los objetivos de ventas y comerciales de Incluseek, ofrecer los productos de la empresa a empresas medianas y grandes, acompañar a las diferentes áreas durante el proceso inicial.
    c. Dimensiones: Reporte de ventas a jefe directo y CEO, servicio post venta.

7.3.Desarrollo de personas

Como se mencionó en el punto referente a la Gestión humana, el enfoque de Talento será por competencias y una de las etapas es la formación y el desarrollo del personal. Para esto, se llevará a cabo el siguiente ciclo:

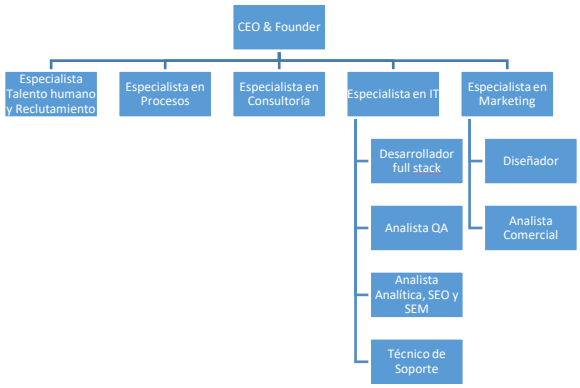
1. Evaluación del desempeño: Cada líder se encargará de evaluar a su equipo y determinar cuál fue su nivel de desempeño en las funciones y las competencias generales de Incluseek. Este proceso será realizado cada tres (3) meses durante el primer año.
2. Detección de necesidades de mejora: Con base en la evaluación, se determinarán los puntos en los que talento humano y el empleado deben enfocarse en mejorar.

3. Retroalimentación: Cada líder se encargará de comunicar de forma efectiva a las personas a su cargo (para los casos en los que aplique), los resultados de la evaluación de desempeño y los planes de mejora que se van a implementar.
4. Ejecución de programas de capacitación interna: Esta capacitación se llevará a cabo de las siguientes formas:
    a. Capacitación enfocada en el desarrollo de las competencias dependiendo la evaluación de desempeño. Esto será personalizable por empleado.
    b. Capacitación enfocada las funciones realizadas: Este tipo de cursos serán impartidos con área y estarán relacionados con las tendencias del mercado. Se buscará que bien sean dictados por personas especialistas en el sitio directo de Incluseek o los empleados puedan acudir a las instituciones que prestan estos servicios. Los cursos que se darán serán los siguientes:
        i. Metodologías ágiles para desarrollo de proyectos: Curso certificable sobre metodologías Scrum y SAFe (Scaled Agile Framework). Se brindará anualmente y cualquier área de la compañía podrá tomarlo.
        ii. Experiencia de usuario: Curso enfocado hacia las áreas de Marketing e IT. Se dictará anualmente e incluirá las nuevas tendencias del mercado y mejores prácticas.
        iii. Acompañamiento a comunidades vulnerables: Diplomado para entendimiento de la situación de las personas con las que trabaja Incluseek y enfoque de la compañía hacia el servicio óptimo hacia estas poblaciones.

7.4.Organigrama

El siguiente organigrama será efectivo a partir del segundo año de funcionamiento de Incluseek:

Figura 10: Organigrama Incluseek



Fuente: Elaboración propia

7.5.Política salarial

La política salarial de Incluseek estará conformada de la siguiente forma:

1. Estructura de puestos y salarios: Este fue establecido con base en una comparación de los salarios promedio de la industria (Estipulado en COP):

Tabla 15: Estructura de puestos y salarios

Rango	Salario de admisión	Salario máximo	Salario variable
Dirección general o C-Level	18’000.000	21’600.000	10 – 30% Dependiendo de cumplimiento de objetivos, a partir del tercer año.
Especialista o Gerente	8’000.000	9’600.000	10 – 30% Dependiendo de cumplimiento de objetivos, a partir del tercer año.

Analista Comercial	3’500.000	4’200.000	10 – 30% Dependiendo de cumplimiento de objetivos
Analista - Otro	3’200.000	3’840.000	N/A
Diseñador	3’200.000	3’840.000	N/A
Desarrollador	7’500.000	8’500.000	N/A
Técnico	2’500.000	3’000.000	N/A

Fuente: Elaboración propia

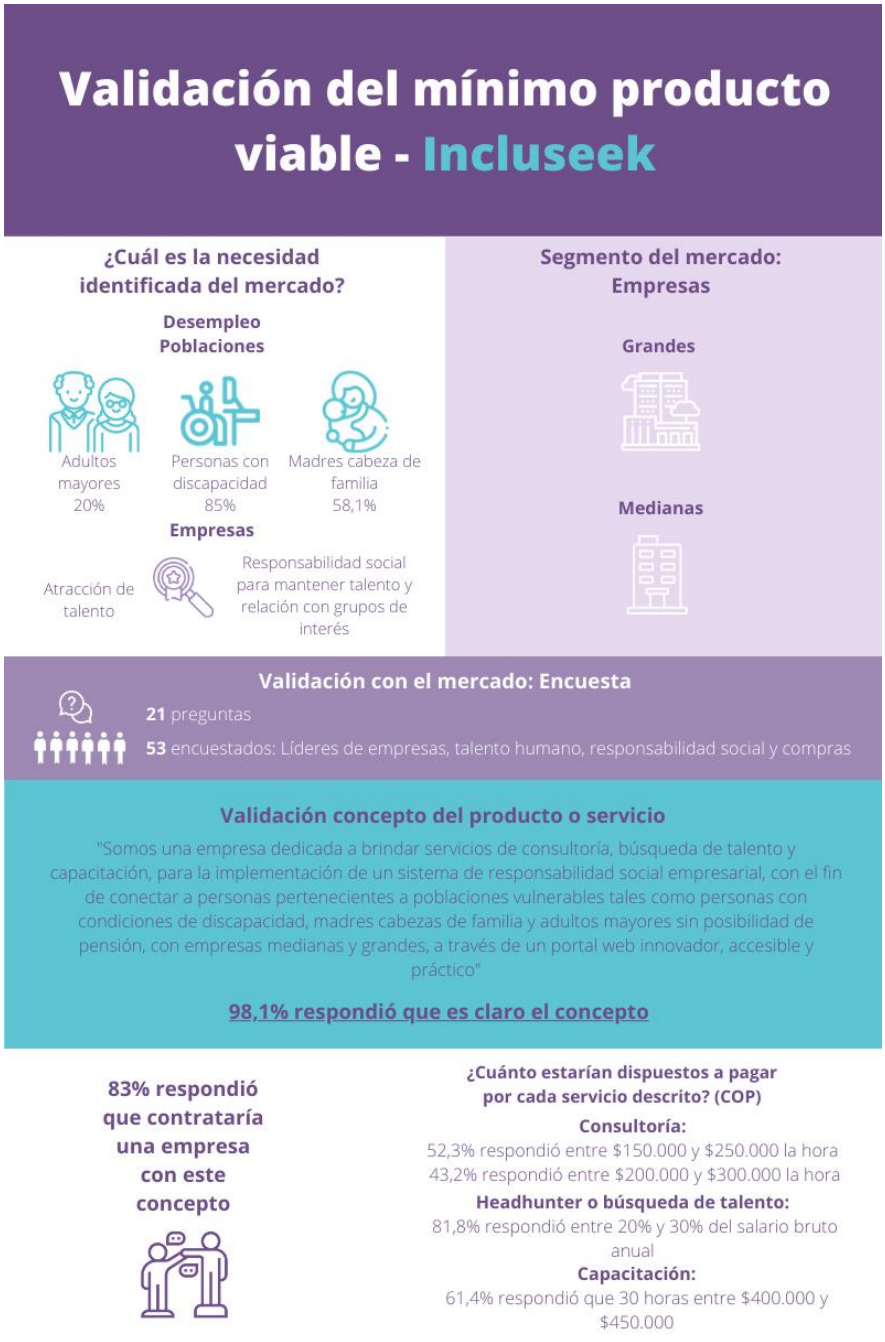
2. Previsión de reajustes: Estarán dados por el resultado en la evaluación de desempeño del empleado
3. Otros salarios: Se ofrecerá también salario emocional a los empleados de la siguiente forma: Teletrabajo, horarios flexibles, cursos de capacitación.
4. Los contratos de todos los empleados se realizarán a término indefinido.

8. Presentación mínimo producto viable

Se diseñó una encuesta de 21 preguntas que fue dirigida a personas pertenecientes a áreas de talento humano, compras, responsabilidad social empresarial, gerentes generales, directivos, dueños de empresas, emprendedores y en general, que puedan influir en la contratación de diferentes servicios. Lo anterior, con el fin de realizar la validación de todo el producto planteado. A continuación, se relaciona una infografía con los hallazgos y conclusiones. Adicionalmente se modificaron estados financieros luego de establecer MVP para el primer año de operación de Incluseek.

Para ver la estructura, detalle y resultados de las encuestas se debe consultar el Anexo 2.

Figura 11: Infografía Validación del mínimo producto viable: Incluseek



Fuente: Elaboración propia

9. Bibliografía

ACNUR Comité Español. (Mayo de 2018). *La Agencia de la ONU para los refugiados* . Obtenido de Comité Español del ACNUR: https://eacnur.org/blog/principales-problemas-del-mundo-actual/

Alonso, G. (2008). *Universidad de Palermo.* Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Banco Mundial. (10 de Octubre de 2019). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1

Carrera, F. (10 de Agosto de 2019). *Conexion Capital*. Obtenido de https://conexioncapital.co/desempleo-en-poblacion-adulto-mayor-es-del-20/

CEPAL. (Junio de 2014). *CEPAL - Naciones Unidas.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36835/1/S2014209_es.pdf

CNN. (5 de Junio de 2019). *CNN © 2019 Cable News Network*. Obtenido de https://cnnespanol.cnn.com/2019/06/05/y-tu-que-haces-cada-dia-por-el-medio-ambiente/

Colprensa. (19 de Febrero de 2019). *Turbo*. Obtenido de Periódicos Asociados Ltda.: http://www.revistaturbo.com/noticias/diesel-y-vehiculos-viejos-los-contaminantes-del-aire-1722

DANE. (2018). *Dane Información para todos*. Obtenido de Indicadores básicos de TIC en Hogares: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares

DANE. (Septiembre de 2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de DANE Información estratégica: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *DNP*. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx

Economia Aplicada. (27 de Marzo de 2019). *Economia Aplicada*. Obtenido de http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia

EL COLOMBIANO S.A. & CIA. S.C.A. (25 de Junio de 2019). *Elcolombiano.com*. Obtenido de https://www.elcolombiano.com/opinion/editoriales/la-ley-del-ultimo-empleo-FE11043655

El Empleo. (4 de Enero de 2016). *Leadearsearch S.A.S.* Obtenido de Elempleo: http://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/el-dificil-panorama-laboral-para-los-adultos-mayores-4841

El Espectador. (28 de Febrero de 2018). *Diario El Espectador*. Obtenido de https://www.elespectador.com/noticias/educacion/de-cada-100-colombianos-56-no-completan-la-educacion-secundaria-articulo-740379

El Espectador. (4 de Junio de 2019). *El Espectador*. Obtenido de https://www.elespectador.com/economia/que-contiene-la-politica-publica-de-empleo-presentada-por-el-mintrabajo-articulo-864204

El país . (3 de Noviembre de 2014). *Las diez causas de la desigualdad*. Obtenido de Ediciones El País: https://elpais.com/elpais/2014/11/03/3500_millones/1414994400_141499.html

El Tiempo. (30 de Mayo de 2019). *El Tiempo*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/economia/sectores/censo-de-poblacion-los-discapacitados-en-colombia-son-el-7-1-y-pocos-tienen-empleo-fijo-369348

El Tiempo Casa Editorial. (30 de Mayo de 2019). *Eltiempo.com*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/economia/sectores/censo-de-poblacion-los-discapacitados-en-colombia-son-el-7-1-y-pocos-tienen-empleo-fijo-369348

Fedesarollo y Fundación Saldarriaga Concha. (2015). Misión Colombia Envejece: Cifras, retos y recomendaciones. Bogotá: Editorial Fundación Saldarriaga Concha.

FUCSIA. (s.f.). *Fucsia*. Obtenido de https://www.fucsia.co/edicion-impresa/articulo/la-realidad-de-las-madres-solteras-en-colombia/61855

Función Pública. (27 de Diciembre de 2012). *Función Pública*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51082

Gestion de Proyectos Master. (s.f.). *Gestion de Proyectos Master*. Obtenido de http://gestiondeproyectos-master.com/tipos-de-contratos-y-como-elegir-el-mas-adecuado/

ICBF. (s.f.). Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1251_2008.htm

La República. (29 de Septiembre de 2018). *Editorial La República S.A.S*. Obtenido de © 2018, Editorial La República S.A.S. Todos los derechos reservados.: https://www.larepublica.co/economia/la-tasa-de-desempleo-de-quienes-provienen-de-venezuela-dobla-la-tasa-nacional-ano-corrido-2776573

La Sexta. (s.f.). *Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A.* Obtenido de Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A Reservados todos los derechos: https://www.lasexta.com/noticias/economia/el-75-de-ofertas-laborales-no-se-publican-muchas-empresas-prefieren-directamente-ir-a-buscar-a-los-candidatos_2017041658f3b46f0cf2f2c8756ea0cf.html

Loaiza, A. V. (4 de Octubre de 2018). *La Republica*. Obtenido de La Republica: https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-tercer-pais-de-la-region-con-mayor-porcentaje-de-mayores-sin-ingresos-2778091

Lopez, C. (22 de Febrero de 2018). *Canal 1*. Obtenido de https://canal1.com.co/entretenimiento/sigue-en-crecimiento-en-colombia-6-de-cada-10-mujeres-son-madres-solteras/

Mateos, M. (8 de Marzo de 2016). *Expansión*. Obtenido de Unidad Editorial Información Económica S.L.: https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/03/04/56d9ca2bca4741d0658b4661.html

Medina, M. A. (15 de Febrero de 2018). *El Espectador*. Obtenido de https://www.elespectador.com/economia/equidad-de-genero-en-las-empresas-es-mas-que-contratar-mujeres-articulo-739433

MinTIC. (19 de Mayo de 2019). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-100837.html?_noredirect=1

Observatorio E-Commerce MinTIC. (27 de Marzo de 2019). *El futuro digital es de todos MinTIC*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220_Inf_eCommerce.pdf

Observatorio Nacional de Discapacidad. (2014). *Ministerio de Salud y Protección Social.* Obtenido de http://ondiscapacidad.minsalud.gov.co/Paginas/Inicio.aspx

Portafolio. (10 de Marzo de 2016). *Portafolio*. Obtenido de Copyright El Tiempo Casa Editorial: https://www.portafolio.co/internacional/desempleo-personas-discapacidad-america-latina-alarmante-492273

Portafolio. (11 de Octubre de 2018). *Portafolio.com*. Obtenido de https://www.portafolio.co/economia/personas-con-discapacidad-64-no-tiene-ingresos-522242

Presidencia de la República de Colombia. (26 de Febrero de 2018). *Presidencia de la República de Colombia*. Obtenido de http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20392%20DEL%2026%20FEBRERO%20DE%202018.pdf

Red de Cultura del Banco de la República de Colombia. (s.f.). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Desempleo

Red Hat. (s.f.). *Red Hat*. Obtenido de https://www.redhat.com/es/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation

Restrepo, E. C. (3 de Abril de 2018). *El Colombiano*. Obtenido de https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/escala-salarial-en-colombia-XG8484123

Reyes, G. E. (27 de Mayo de 2019). *Portafolio*. Obtenido de https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986

RPP Noticias. (5 de Enero de 2017). *RPP Noticias*. Obtenido de https://rpp.pe/campanas/branded-content/los-beneficios-del-teletrabajo-para-el-medio-ambiente-noticia-1021506

Sistema Único de Información Normativa. (27 de Febrero de 2013). *SUIN Juriscol*. Obtenido de http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1685302

Sistema Único de Información Normativa. (22 de Diciembre de 2017). *SUIN Juriscol*. Obtenido de http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30034373

Teletrabajo. (s.f.). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Teletrabajo: https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html

Universidad Libre. (30 de Abril de 2018). *Unilibre Institución de Educación Superior sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación* . Obtenido de La Universidad Libre: http://www.unilibre.edu.co/bogota/ul/noticias/noticias-universitarias/3548-la-universidad-libre-revela-preocupante-radiografia-del-desempleo-juvenil-en-colombia

Villegas Muñoz, L. M. (2016). *RIDUM*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Manizales: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/3144