



Incolombia

Trabajo de Grado

Sofía Beltrán Baños

José Miguel Prada Angel

Bogotá, D.C.

2021



Universidad del
Rosario

Incolombia

Trabajo de Grado

Sofía Beltrán Baños

José Miguel Prada Angel

Maestría de Emprendimiento e Innovación

Escuela de Administración

Enero 17 de 2021

Bogotá, D.C. Colombia

2021

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	vi
Dedicatoria	vii
Declaración de originalidad y autonomía	viii
Declaración de exoneración de responsabilidad	ix
Lista de ilustraciones	x
Lista de tablas	xi
Abreviaturas (opcional)	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Abstract	xiv
Palabras clave	xv
Key Words	xv
1. Descripción general del proyecto	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Misión y visión	2
1.1.1.1. Misión.....	2
1.1.1.2. Visión.....	2
1.1.2. Metas y objetivos.....	2
1.1.3. Mercado objetivo	3
1.1.4. Descripción de la industria o el sector	3
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas	4
1.1.6. Forma jurídica	7
2. Validación de la oportunidad	7
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	7
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	7

2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i>	9
Organización	9
Practicante/Voluntario	9
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	12
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado.....	12
4. Producto o Servicio.....	13
4.1. Especificaciones técnicas del producto	13
4.2. Características del producto	14
4.3. Beneficios del producto.....	15
4.4. Servicio posventa.....	16
5. Plan de mercadeo.....	16
5.1. Entorno económico del emprendimiento	16
5.2. Tipo de clientes del producto	20
5.3. Competencia.....	22
5.4. Análisis competitivo.....	23
5.5. Planeación estratégica.....	25
5.6.1. Estrategia de precio.....	26
5.6. Estrategia de mercado.....	27
5.6.2. Estrategia de distribución.....	28
5.6.3. Canales de distribución.....	28
5.6.4. Promoción	29
5.6.5. Publicidad	29
5.6.6. Presupuesto promocional.....	30
5.6.7. Pronóstico de ventas	31
6. Plan de operaciones	32
6.2. Localización.....	32
6.3. Costo.....	32
6.4. Entorno legal	32

6.5. Personal	33
6.5.1. Políticas de evaluación	36
6.6. Proveedores.....	37
7. Gestión y organización	37
8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica)	39
9. Plan financiero.....	40
Fuente: Los autores	40
10. Riesgos y supuestos críticos	41
10.1. Riesgos y supuestos	41
11. Beneficios a la comunidad.....	43
11.1. Impacto en el desarrollo económico	43
11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad	43
11.3. Desarrollo humano	44
Referencias bibliográficas.....	45

Agradecimientos.

Quisiéramos agradecer a todos aquellos mentores que día a día nos ayudaron tanto con su conocimiento, como con consejos y apoyo para perseverar con el proyecto. Massimo, Nelson, John, Jole y David.

Dedicatoria

Sofía:

Quiero dedicar este trabajo de grado principalmente a mi familia por su amor, constante apoyo e incondicionalidad. Papá, mamá y Bruno, los amo. Además, quiero dedicarlo a mis Bisabuelas quienes siempre han sido fuente inagotable de inspiración. Olga, emprendedora y matriarca quien desde mi niñez me inspiró a crear empresa con su ejemplo, el cual ya lleva 80 años siendo parte importante de la mesa Colombiana. Graciela, quien día a día me mostró la importancia de tener un impacto positivo en la vida de los demás con cada cosa que hiciera y que sin importar cuanto se tuviera, siempre habría algo que aportar.

José:

Dedico este trabajo de grado a mi mamá, mi papá y mi hermana, las tres mayores bendiciones que me regaló Dios en su infinito amor, mi razón para seguir adelante en la vida y a quienes espero seguir enorgullecendo con éxitos y logros cumplidos por el resto de mi vida.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Sofía Beltrán Baños

José Miguel Prada Angel

Firmado en Bogotá, D.C. el 16 de Diciembre de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

Sofía Beltrán Baños

José Miguel Prada Angel

Firmado en Bogotá, D.C. el 16 de Diciembre de 2020

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 <i>Buyer Persona</i>	9
Ilustración 2 <i>Value Proposition Canvas Early Adopter</i> Practicantes	12
Ilustración 3 <i>Value Proposition Canvas Early Adopter</i> Fundación	13
Ilustración 4 Escalera de valor	17
Ilustración 5 Tamaño de mercado	20
Ilustración 6 Mapa de Categorías B2B	20
Ilustración 7 Mapa de Categorías B2C	22
Ilustración 8 Practicantes y voluntarios (perfil B2B):	23
Ilustración 9 Empresas (perfil B2C)	24
Ilustración 10 Curva de Valor B2C	26
Ilustración 11 Curva de valor B2B	26
Ilustración 12 Espina de Pescado B2B	30
Ilustración 13 Espina de Pescado B2C	30
Ilustración 14 Paleta de Colores	33

Lista de tablas

Tabla 1 Comparación Competencia	24
Tabla 2 Matriz DOFA	28
Tabla 3 Presupuesto Promocional	34
Tabla 4 Pronóstico	34
Tabla 5 Costos	1
Tabla 6 Matriz de personal	9

Abreviaturas (opcional)

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas

PMV: Producto Mínimo Viable

WTTC: World Travel and Tourism Council

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Incolombia
Información básica del proyecto	Plataforma de búsqueda de prácticas y voluntariados en Colombia con enfoque de impacto y sostenibilidad. Certificación de habilidades, matchmaking de acuerdo con ODS y acompañamiento tanto en el proceso de aplicación, como en la llegada y la estadía en el país.
Oportunidad de mercado	El tamaño del mercado se calculó sobre el perfil más similar y con potencial de compra de turismo colombiano, es decir, el de turismo académico. Este mercado representa actualmente 18.331'460.000 (Centro de Información Turística de Colombia, 2020). Debido a la situación actual, a nivel de turismo se espera un decrecimiento a mediano plazo. De todas maneras, desde la pandemia, se ha incrementado el deseo de las nuevas generaciones de tener experiencias y generar un impacto positivo. El 76% de los millennials y centennials, de acuerdo con Deloitte, a partir de la coyuntura sanitaria quieren lograr un impacto positivo en su entorno. (Deloitte, 2020)
Costo total previsto del emprendimiento	COP \$150.000.000- USD 40.000
Financiamiento	Inversión inicial de \$20.000.000, previa inversión en nota convertible de \$130.000.000 por el 3% de la empresa.

Abstract

Name of the venture	Incolombia
Basic project information	Internship and volunteer work search platform with an impact and sustainability approach. Abilities certification, matchmaking according to ODS and support from the application until the end of the experience in the country.
Market opportunity	The market size was calculated with the closest colombian tourist profile which is the academic tourism. This market's size is of 5'000.000 USD. (Centro de Información Turística de Colombia, 2020) Because of the current situation, it is expected a medium term decrease in terms of tourism. Anyhow, since the pandemic, the willingness of youth of having experiences which represent a positive impact has increased. According to Deloitte, as of the sanitary crisis, 76% of millennials and centennials assure they want to achieve a positive impact with their work and actions. (Deloitte, 2020)
Total expected cost of the venture	COP \$150.000.000- USD 40.000
Financing	Initial investment of \$20.000.000 COP, with a convertible note of \$130.000.000 COP for 3% of the enterprise.

Palabras clave

Prácticas, Voluntariados, Emprendimiento Social, Organizaciones sin ánimo de lucro, Impacto, Objetivos de Desarrollo Sostenible

Key Words

Internships, Volunteering, Social Entrepreneurship, Non-Profit Organisation, Impact, Sustainable Development Goals

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

Hace 4 años Sofía co-fundó una organización que apoya a estudiantes internacionales que vienen al país, los conecta con el mercado y personas locales y crea una red internacional que permite que las personas sigan en contacto con Colombia una vez vuelven a sus países de origen. Al conocer este perfil de viajeros, se encontraron características comunes de varios de los estudiantes como lo era el interés de tener un impacto social durante sus viajes. Además, se evidenció que son personas que después de sus intercambios deben volver a hacer prácticas profesionales, siendo incluso, en algunos casos, un requisito que estas sean internacionales. Esto muestra un gran lifetime value de los clientes y un potencial tanto de negocio como de turismo local.

Desde la perspectiva de los clientes 2b, las organizaciones, previamente se tuvo una experiencia donde se presentó a un estudiante extranjero con una empresa social. Este estudiante trajo conocimientos nuevos a la organización sobre procesos de marketing e implementó nuevas iniciativas en una PYME Colombiana, lo cual les permitió crecer tanto en el mercado local, cómo en el mercado extranjero. Esta experiencia permitió evidenciar el potencial de generación de capital social que se crea a partir de conectar talento extranjero con el ecosistema de impacto en Colombia.

Incolombia busca mejorar estos procesos, perfilando tanto a los voluntarios/practicantes, cómo a las organizaciones y emprendimientos sociales, especificando y certificando las habilidades de los estudiantes, al igual que el propósito de ambas partes, para validar que ambas partes se conectan con alguien que se acopla a sus necesidades, expectativas y conocimientos.

1.1.1. Misión y visión

1.1.1.1. Misión

Conectar el ecosistema de impacto en Colombia con el mundo. Brindar mayores oportunidades a emprendimientos sociales y ONG de contar con un recurso humano calificado e identificado con su propósito.

1.1.1.2. Visión

Aumentar el turismo de impacto en Colombia atrayendo un perfil cualificado que pueda brindarle al país un conocimiento que permita desarrollar este sector.

1.1.2. Metas y objetivos

Objetivo general:

- Validar habilidades de practicantes y voluntarios para apoyar a emprendimientos sociales y organizaciones en procesos de selección y reclutamiento, para permitirles tener un recurso humano con habilidades adecuadas para sus objetivos y proyectos, que estén comprometidos con el propósito de la organización.

Objetivos específicos:

- Posicionar a Colombia como un destino turístico de impacto.
- Atraer un perfil extranjero que venga a reconocer, a vivir el potencial de Colombia y las principales problemáticas presentes en las que se pueden involucrar.
- Dar la mejor experiencia a los voluntarios/practicantes que vengan al país.

1.1.3. Mercado objetivo

Personas en búsqueda de prácticas o voluntariados con una conciencia social y ambiental que busquen tener experiencias de impacto y viajar a países en vía de desarrollo, más específicamente a Latino América y Colombia.

Emprendimientos sociales con un enfoque en sostenibilidad e impacto, al igual que organizaciones sociales alineadas a los ODS que brinden oportunidades de desarrollo profesional y personal a practicantes y voluntarios.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

De antemano se debe especificar que, dadas las especificidades y el alcance del emprendimiento, el modelo hace parte de distintos sectores. No obstante, tras el análisis realizado se concluyó que el sector que más encaja con las características del negocio es el turismo académico, teniendo en cuenta el perfil del turista (edad, duración de la estadía, ingresos, motivación).

La industria turística es un sector fundamental en la economía global que ha logrado mantener una tasa de crecimiento mayor a la de la economía mundial en la última década (7% vs un 2,3% en 2018) y es a su vez una de las industrias que más contribuye a la generación global de empleo, proveyendo 1 de cada 5 nuevos empleos creados en los últimos 5 años. Para Colombia, el sector turístico contribuye con el 4,9% del PIB, generando ingresos anuales por más de 51 billones de pesos. (World Travel & Tourism Council, 2019).

A su vez, el turismo académico es uno de los nichos con mayor proyección de crecimiento, solo por debajo del turismo de naturaleza y el turismo de bienestar. El nicho de voluntariado brinda a los turistas la posibilidad de conocer nuevos destinos mediante una inmersión en la cultura local,

a la vez que logran ingresos para su estadía y contribuyen al bienestar de los entornos que visitan. El último estudio de Mintel muestra que el turismo académico ha crecido entre un 5% y un 10% en los últimos años, generando ingresos anuales por USD 150.000 (Busby, 2010).

Dentro de este nicho, las generaciones Z, millennials y centennials representan la mayor parte de los usuarios. La proyección de este sector aumenta según los análisis realizados durante la actual coyuntura sanitaria, que evidencia que el 76% de los jóvenes quieren lograr un impacto social en su entorno. (Deloitte, 2020)

Por su parte, si se analiza el sector de impacto y economía solidaria en el país, se muestra que el 3% del PIB nacional es producido por este sector. (Ruiz, 2017) A su vez, la responsabilidad social empresarial gana cada vez más presencia entre el sector privado, y certificaciones como la ISO 26000 se posicionan como factores fundamentales en la proyección de la empresa, la confianza ante sus socios y la ventaja en el mercado ante otros competidores. Aproximadamente el 53% del sector privado colombiano ha incorporado prácticas de RSE en su entorno productivo y organizacional. (Martínez Arango & Ciro Rios, 2015)

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Al realizar el análisis del sector, se evidencian los siguientes factores que contribuirán al éxito del negocio:

- Existencia de un mercado amplio, constante y no explorado correspondiente a los estudiantes de pregrado y posgrado en Norteamérica y Europa con la necesidad de hacer un intercambio para finalizar sus estudios y el deseo de lograr un impacto social en su experiencia.

- Interés de las empresas locales por obtener mano de obra calificada a un bajo costo (entendido tanto en términos salariales como en los costos derivados del tiempo y proceso de selección)
- Colombia se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos.
- El perfil de estudiantes que hacen prácticas cuenta con un lifetime value alto, ya que en su vida estudiantil deben hacer mínimo una práctica y existen casos como las universidades francesas donde a los estudiantes les exigen por lo menos tres experiencias de prácticas o voluntariados, siendo por lo menos uno de ellos internacional.
- Otro factor es que hoy en día, más allá de títulos y carreras se necesitan conocimientos específicos que nacen a partir de un aprendizaje continuo. La dificultad de este aspecto viene a la hora de la medición. La importancia de un título es la certificación de un conocimiento. Nosotros buscaremos enfocarnos en certificar conocimientos que permitan brindar seguridad a las organizaciones de contar con practicantes o voluntarios que cumplen con las capacidades y conocimientos técnicos necesarios para cumplir con los objetivos planteados. Esto es una propuesta de valor que apunta tanto a las organizaciones al asegurarles la calidad de practicantes/voluntarios, como para los mismos estudiantes ya que se facilitarán los procesos de certificados como lo son por ejemplo los idiomas.
- Es importante resaltar el enfoque de sostenibilidad e impacto del proyecto. Nosotros no solo unimos organizaciones con practicantes/ voluntarios de acuerdo con el conocimiento, también unimos de acuerdo a razones y propósitos. Uno de nuestros principales diferenciales es el enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Trabajaremos con PYMES y organizaciones que tengan un enfoque de impacto hacia alguno de los ODS, y

este será uno de los principales factores a la hora de conectarlos con los practicantes/voluntarios.

A su vez,

Sofía, cofundadora de la red internacional de estudiantes extranjeros Ibsa, cuenta con una experiencia profesional que le brinda tanto conocimiento del mercado, como una red de contactos de organizaciones y estudiantes internacionales que son clientes potenciales. A nivel de organizaciones, trabajó en la Fundación Grupo Social apoyando proyectos productivos para generar un modelo de negocio sostenible. Al estar en el sector solidario, ha podido conocer diferentes organizaciones y proyectos, los cuales tienen en común la dificultad de consecución de voluntarios y el pago a personas que tengan un perfil determinado.

Por su parte, José Miguel, quien apoyará en el área comercial, ha trabajado por más de dos años en ProColombia, entidad pública que acompaña al sector empresarial en su proceso de desarrollo, competitividad e internacionalización. A su vez, al trabajar en una entidad con presencia en más de 30 países y en la que gran parte de su capital humano proviene del extranjero, ha evidenciado las ventajas que trae consigo el vincular fuerza laboral de otros países y con ello habilidades y perspectivas diferentes y complementarias a las de los trabajadores locales.

En lo personal, ha sido voluntario desde sus 15 años y ha presenciado el progreso en el bienestar de las comunidades impactadas por proyectos con enfoque social, por lo que valora en sobremanera las experiencias de impacto social y que buscan lograr un cambio en su entorno.

1.1.6. Forma jurídica

Incolombia será una SAS y también será registrada como sociedad BIC, teniendo en cuenta que estamos comprometidos con el apoyo de organizaciones de triple impacto que generan valor económico, social y ambiental.

A su vez, previo a la creación de la personería jurídica de la sociedad, se firmará un acuerdo de fundadores en el que se especificarán los roles y responsabilidades de los miembros de la sociedad, así como los procesos de toma de decisiones y la cuota de adquisición de derechos de la misma.

2. Validación de la oportunidad

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Para el ejercicio de validación de la oportunidad, se creó un perfil de persona por cada uno de los usuarios contemplados en el proyecto, con el fin de entender mejor sus necesidades y perfilar los clientes objetivo. En este sentido, se contactó a distintas organizaciones con impacto social y estudiantes en proceso de práctica para la validación de los perfiles. En este sentido, se contactó a 10 personas que se encuentran en proceso de búsqueda de prácticas, de los cuales 8 concuerdan con el perfil contemplado para el proyecto. A su vez, se contactó a 2 emprendimientos sociales y 3 ONGs.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Las entrevistas realizadas con el fin de validar el perfil de persona permitieron moldear el valor agregado de Incolombia, dándole un enfoque hacia la validación de habilidades del recurso humano para las organizaciones. Además, con los practicantes y voluntarios se pudo validar que valoran los servicios extra de apoyo como los paquetes de bienvenida al país, el soporte previo a su llegada y el acompañamiento durante su estadía. Por otro lado, otro dolor que se encontró en

ambos segmentos fue el de validar un impacto concreto durante el tiempo que se iba a tener la experiencia, es decir, para el voluntario, previo a su llegada, asegurarle que iba a estar en una organización realizando un proyecto puntual, en la cual se pudiera validar la veracidad del impacto; para la organización, le brindamos apoyo metodológico (basada en *Project based learning*) en el desarrollo de un proyecto específico en el que trabajará el practicante/voluntario, el cual le brindará resultados concretos.

También se lograron identificar dos necesidades en las organizaciones. Por un lado, el contar con un recurso humano calificado, pero teniendo un presupuesto bastante limitado, y el conseguir un mayor flujo de voluntarios quienes pueden representar un ingreso para las organizaciones cuando vienen con un paquete de "voluntourism".

En cuanto a los practicantes, encontramos un potencial de recompra en varios perfiles, especialmente los de nacionalidad francesa quienes suelen tener la obligación durante su plan de estudios de tener varias prácticas profesionales, siendo unas de estas necesariamente internacionales. Esto muestra por un lado el valor futuro de cada cliente. Por el otro lado, demuestra la importancia del voz a voz ya que una vez las personas han tenido una experiencia, cuando vuelven a su país de origen van a estar con personas que también están buscando experiencias de este tipo.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

Ilustración 1 Buyer Persona

Organización

	Quién Soy? Emprendedora y científica, cofundadora de Bioambientar, soltera.	Posición de trabajo Cofundadora de Bioambientar y gerente general. Responsable de un equipo de 4 personas. Perfil con enfoque estratégico y comercial	Empresa Bioambientar Empresa social que permite a las personas manejar de manera fácil los residuos orgánicos gracias a un producto con desarrollo tecnológico que venden.
Datos Nombre: Diana Martínez Edad: 32 Género: Femenino	Metas y retos Tener un impacto positivo en el medio ambiente, con sostenibilidad económica. Uno de sus mayores retos es conseguir un equipo comprometido con los recursos limitados con los que cuenta	Preferencia de comunicación Mensajes, whatsapp	Declaración " Me ha gustado trabajar con practicantes internacionales, traen nuevas ideas a la empresa "

Practicante/Voluntario

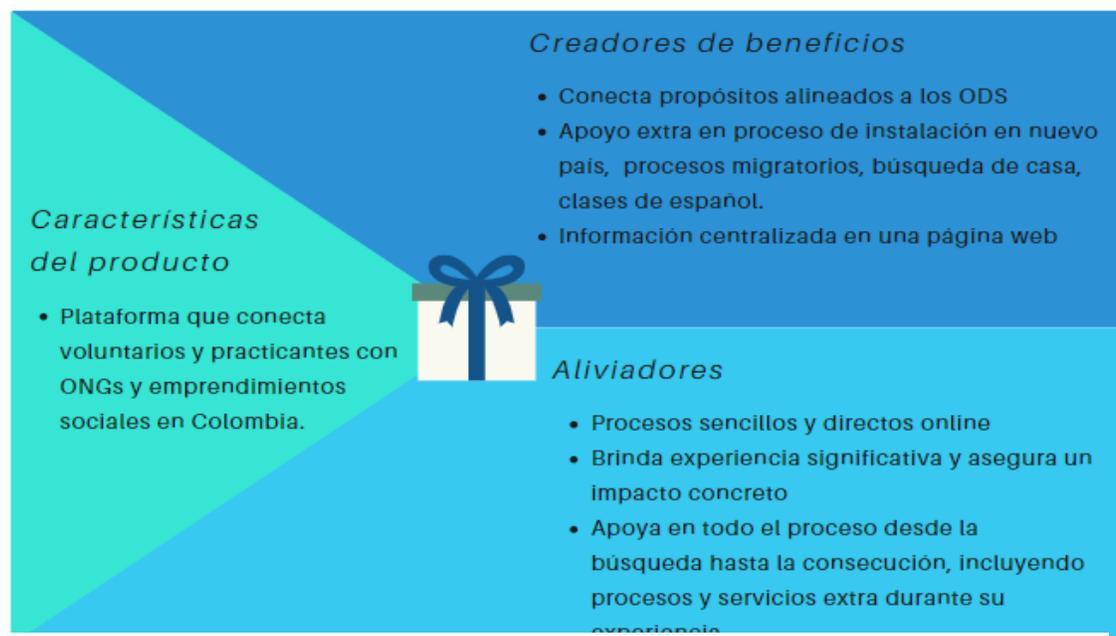
	Quién Soy? Francés con novia colombiana, quien ha vivido en Colombia, Singapur y Argentina.	Comportamiento de compra Busca experiencias internacionales que le sirvan para su vida profesional y le permita tener un impacto positivo. En sus viajes busca seguridad, información y facilidad a la hora de establecerse en una nueva ciudad
Datos Nombre: Eliot Edad: 22 Género: Masculino	Descripción del empleo En búsqueda de práctica, con experiencia en el área de finanzas.	Educación Pregrado Estudiante de escuela de comercio en Francia con doble titulación en Colombia
Hobbies - Viajar - Tenis	Presupuesto mensual E 1500	Declaración "Quiero volver a Colombia"

Fuente: Los autores

Practicante

El perfil del *early adopter* desde la demanda serán practicantes, usualmente que ya hayan tenido una experiencia relacionada con Colombia y que tengan claro que quieren volver al país para tener una experiencia. Son estudiantes que les exigen tener una práctica, preferiblemente internacional, de estudios en ciencias humanas o administrativas.

Ilustración 2 *Value Proposition Canvas Early Adopter Practicantes*



FUNDACIÓN

Por parte de la oferta, nuestro early adopter serán fundaciones que ya contraten practicantes, con más de 15 trabajadores y que ya cumplen con la exigencia mínima de practicantes del SENA.

Ilustración 3 *Value Proposition Canvas Early Adopter Fundación*



Fuente: Los autores

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

Con el fin de validar el mercado, se hizo una prueba piloto con una organización que trabaja con educación y sostenibilidad en barrios de bajos recursos. De esta misma forma, se trabajó con voluntarios que querían tener una experiencia con este perfil, con interés en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1. Fin de la pobreza, 4. Educación de calidad y 10. Reducción de las desigualdades.

Teniendo en cuenta la situación en la que se desarrolló el MVP, y el momento histórico por el que la sociedad está pasando en el año 2020, Incolombia se adaptó y ofreció voluntariados virtuales que permiten dar clases desde cualquier parte del mundo. Como valor agregado para la organización, Incolombia se encargó de capacitar a los voluntarios en adaptación a la educación virtual, buscando dar la mejor calidad de estudio a los niños y las herramientas a los voluntarios para poder adaptarse.

Se capacitaron inicialmente 4 estudiantes quienes dieron clases de inglés a niños desde los 5 hasta los 19 años, permitiendo que desde el aislamiento los estudiantes pudieran seguir estudiando. A partir de este MVP se pudo validar aspectos que tienen más relevancia tanto para los voluntarios como para las organizaciones. Por parte de los voluntarios, para ellos la validación previa a su llegada del impacto real y transparente que tienen las organizaciones es muy importante. Además, ellos quieren apoyar una causa con la que se sientan conectados y en la que crean, es por esto que le ven un gran valor al match basado en propósito. Finalmente, gracias a esta validación ajustamos

el precio de la membresía para voluntarios, agregando una donación para la organización en la que se va a trabajar.

Por parte de las organizaciones, pudimos validar la importancia de la validación de habilidades de los estudiantes previo a su llegada. Factores como el manejo del español, y una caracterización básica de habilidades blandas brinda mucho valor al proceso de selección.

4. Producto o Servicio

Página web para conectar voluntarios y practicantes, con organizaciones sociales y empresas con enfoque de sostenibilidad e impacto en Colombia. El servicio enfocado a las organizaciones funciona como un *outsourcing* de recursos humanos ya que validamos habilidades de los voluntarios/practicantes y escogemos a una persona que cumpla con ciertos parámetros, al igual que buscamos conectar a partir de propósitos comunes los cuales se identifican por medio de los ODS. Para los practicantes y voluntarios además de conectarlos con las organizaciones, les brindamos un apoyo en el proceso de aplicación tanto a nivel de hoja de vida como de procesos migratorios para venir a Colombia para los extranjeros, al igual que servicios extra de acompañamiento durante su estadía en el país.

4.1. Especificaciones técnicas del producto

La página web es una plataforma donde cada persona u organización crea su perfil y de acuerdo a sus intereses, habilidades y ODS en los que se quiere enfocar, se puede conectar con la otra parte (organización u practicante/voluntario). En la página también hay una pasarela de pago donde se pueden pagar las inscripciones y los servicios extra. Se desarrollará además en la página web un link donde los estudiantes/voluntarios podrán validar sus habilidades (Idiomas, técnicas, académicas).

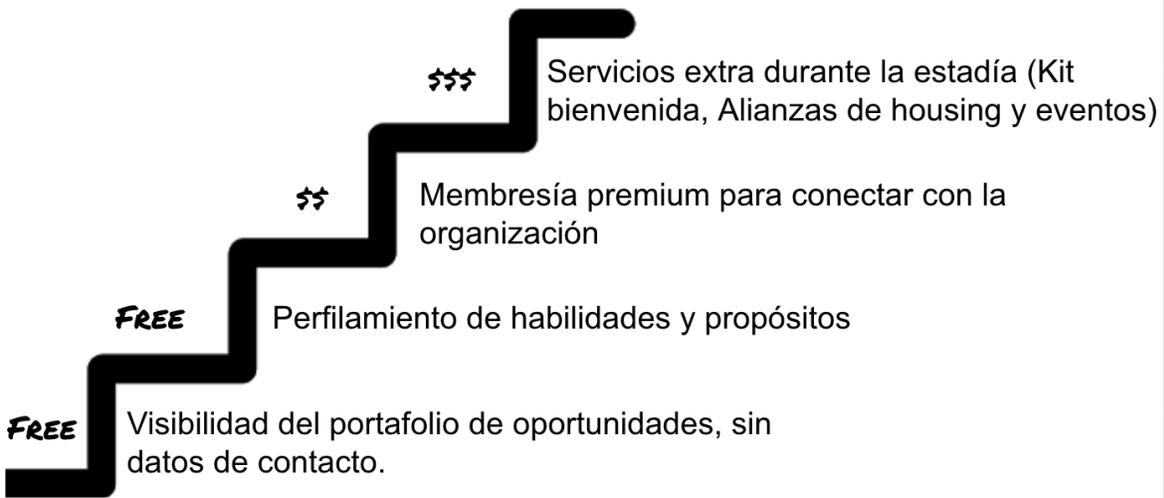
En el anexo 2, podrán encontrar la *landing page* y una muestra de los perfiles de la página web.

4.2. Características del producto

La página tiene un diseño amigable para el usuario, sencilla y adaptable para los móviles. Teniendo en cuenta que los extranjeros son nuestro nicho principal, la página debe estar en diferentes idiomas, comenzando por el español, inglés y francés. El motor de búsqueda de organizaciones y practicantes/voluntarios será una de las ventajas competitivas ya que se optimizarán los resultados enfocado en las preferencias buscadas. Otra característica importante es la gran cantidad de información útil y gratuita en el blog para atraer un mayor tráfico de practicantes/voluntarios.

En la presentación de los perfiles, el foco se hará al propósito de cada uno, tanto de la organización, como del practicante/voluntario. Esto se hará por medio de los ODS seleccionados. Además, se mostrará la experiencia y habilidades del practicante/voluntario. Por parte de las organizaciones, se mostrará el tipo de remuneración, el tamaño en número de trabajadores y la descripción de la posición que están buscando.

Ilustración 4 Escalera de valor



Fuente: Brunson, 2015

4.3. Beneficios del producto

Una de nuestras ventajas competitivas es la validación de conocimientos. Esto se hará con procedimientos sencillos y que se puedan concretar en un tiempo adecuado. Para los practicantes/voluntarios les facilitará los procesos de aplicación. Para las organizaciones les daremos una seguridad y selección de personas adecuadas para los trabajos establecidos.

La información brindada a partir de la validación de habilidades y las necesidades por parte de las organizaciones será el insumo principal para el desarrollo de un algoritmo de selección que nos permitirá cada vez hacer un match más exacto entre las necesidades de la organización y las habilidades + propósito de los voluntarios/practicantes.

El acompañamiento previo brindado a los practicantes/voluntarios se brinda por la página con ayudas de información, y además se ofrecen opciones premium de apoyo directo en trámites y preparación para entrevistas, al igual que la creación de la hoja de vida.

Una vez se haya hecho la conexión entre practicante/voluntario y organización, se dará un tiempo determinado de prueba por si alguna de las partes no está conforme.

4.4. Servicio posventa

El ciclo de vida de nuestro nicho de mercado tiene mucho potencial. El servicio posventa es de gran importancia y por esto se manejará un CRM enfocado en las descripciones que los mismos usuarios nos dan una vez llenan su perfil en nuestra plataforma. Por otro lado, teniendo en cuenta que atacamos un nicho con intereses particulares enfocados en la sostenibilidad y el desarrollo, mantendremos contacto con nuestros usuarios por medio de información valiosa para ellos de destinos, becas, oportunidades y formas de seguir ayudando de manera virtual en Colombia.

Según lo identificado en la validación, para el nicho de prácticas y experiencias internacionales el voz a voz es un canal de gran importancia, dado que el principal concepto al que acuden los estudiantes en la elección de su destino es la experiencia de sus compañeros que ya han realizado su práctica o voluntariado en exterior.

En este sentido, desde Incolombia buscaremos mantener el contacto con el historial de clientes mediante redes sociales, campañas publicitarias que vinculen a clientes del proyecto (hashtag, challenges) y fortalecer los programas de referencia y los beneficios para aquellos que los implementen.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

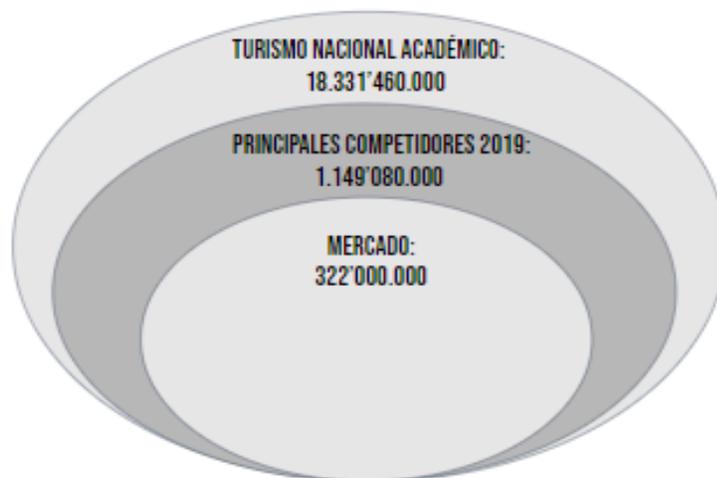
En primer lugar, es necesario aclarar que, debido a sus especificidades, el emprendimiento no se encasilla en un solo nicho o sector específico del mercado.

- Entorno político: el país ha vuelto a ganar presencia y confianza internacional, derivado de la firma del acuerdo de paz y el crecimiento sostenido de la economía, lo que ha hecho que el mundo vuelva a tener a Colombia dentro de su radar a la hora de elegir un destino

(turístico, académico o laboral). A su vez, el gobierno de turno ha asumido un compromiso dentro de su agenda política con los objetivos de desarrollo sostenible, lo que ha introducido las temáticas de responsabilidad social y medioambiental en el sector empresarial.

- Entorno social: las dinámicas de pobreza, desigualdad y muchas otras problemáticas sociales en el territorio colombiano hacen de este un destino clave para el desarrollo de proyectos de impacto para el mejoramiento del bienestar de la población.
- Entorno económico: el mercado de pasantías sigue en aumento en el país. Según cifras del Viceministerio de Protección Social, para el año 2018 más de 300.000 jóvenes realizaron sus prácticas profesionales cada semestre.
- Debido a la emergencia sanitaria actual, el turismo se ha visto fuertemente afectado. Por esta razón, en las proyecciones de crecimiento del primer año se es bastante conservador y dentro de la estrategia de prácticas se busca tener una oferta virtual que permita sin necesidad de viajar poder tener una experiencia de impacto en un país en vía de desarrollo.

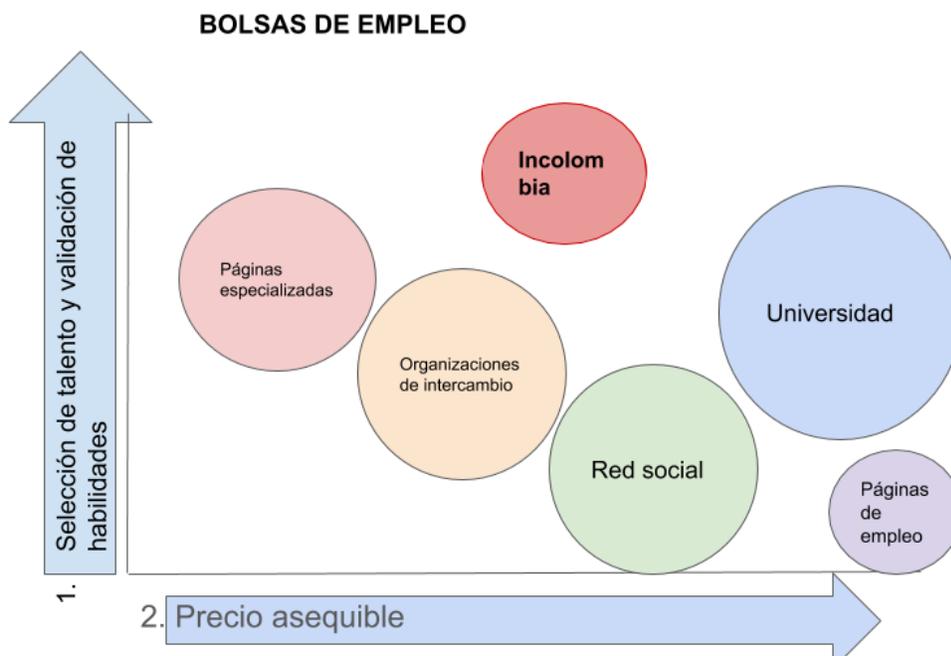
Ilustración 5 Tamaño de mercado



Fuente: Centro de Información Turística de Colombia, 2020

El tamaño de mercado se calcula basándonos en el turismo en Colombia con el perfil más cercano a nuestro nicho que viene siendo el turismo académico. El SOM representa el 20% del SAM.

Ilustración 6 Mapa de Categorías B2B



Desde el perfil B2B de emprendimientos de impacto y organizaciones sociales, se plantearon dos factores claves para analizar la oferta actual:

- 1) Selección de talento y validación de habilidades: Este valor agregado lo analizamos porque se validó que es un valor agregado que buscan las organizaciones y una necesidad especialmente cuando se habla del nicho extranjero al que ataca Incolombia.
- 2) Precio asequible: Los negocios 2b suelen enfocarse bastante en temas monetarios. Existen diferentes tipos de ofertas, y nos parecía importante ubicar a Incolombia en este contexto frente a la competencia.

Al analizar la propuesta de valor de Incolombia frente a la oferta de mercado, podemos observar que se encuentra en una zona caracterizada por el alto valor agregado en términos del proceso de selección y validación de habilidades. Este es uno de los diferenciales de la propuesta de valor de Incolombia. Al tratar con un público extranjero, es importante darle la confianza a las organizaciones que se les brinda un recurso que cumple con los requisitos que ellos necesitan para su trabajo.

Además, se valida por medio de encuestas de personalidad y de selección de enfoques de impacto basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible que los practicantes o voluntarios estén alineados no solo con las necesidades sino también con el propósito de la organización. En cuanto al precio, se puede observar que Incolombia está en un precio moderado, por debajo de sus competidores directos.

Ilustración 7 Mapa de Categorías B2C



Fuente: Basado en Mapa de Categorías propuesto por Kennedy, 2015

Desde el perfil B2C de voluntarios y practicantes, se plantearon dos factores claves para analizar la oferta actual:

- 1) Enfoque social (Con verificación de impacto): Teniendo en cuenta el perfil extranjero, que no conoce ni está contextualizado con el mercado local, se validó la importancia de verificar previamente el impacto social positivo que tienen las organizaciones en las que van a trabajar.
- 2) *Match* con organizaciones alineadas con su propósito: Se evalúa si los tipos de empresas en el mercado tienen en cuenta el propósito a la hora de presentar propuestas de prácticas o voluntariados.

In Colombia se posiciona en un lugar alto desde el enfoque social, ya que, a comparación de la competencia, mucha de esta se enfoca en ofertas más generalizadas, y las pocas que cuentan con un enfoque de impacto, no necesariamente se preocupan por verificar este impacto positivo de las organizaciones que se postulan o los proyectos en los que se involucrarán los voluntarios/practicantes. Por otro lado, en cuanto al *match* por medio de propósitos es un aspecto que vemos se presenta por parte de algunas organizaciones de intercambio, pero no por la competencia que tiene un enfoque más generalizado.

5.2. Tipo de clientes del producto

En Colombia se contemplan dos perfiles de cliente:

Ilustración 8 Practicantes y voluntarios (perfil B2B):

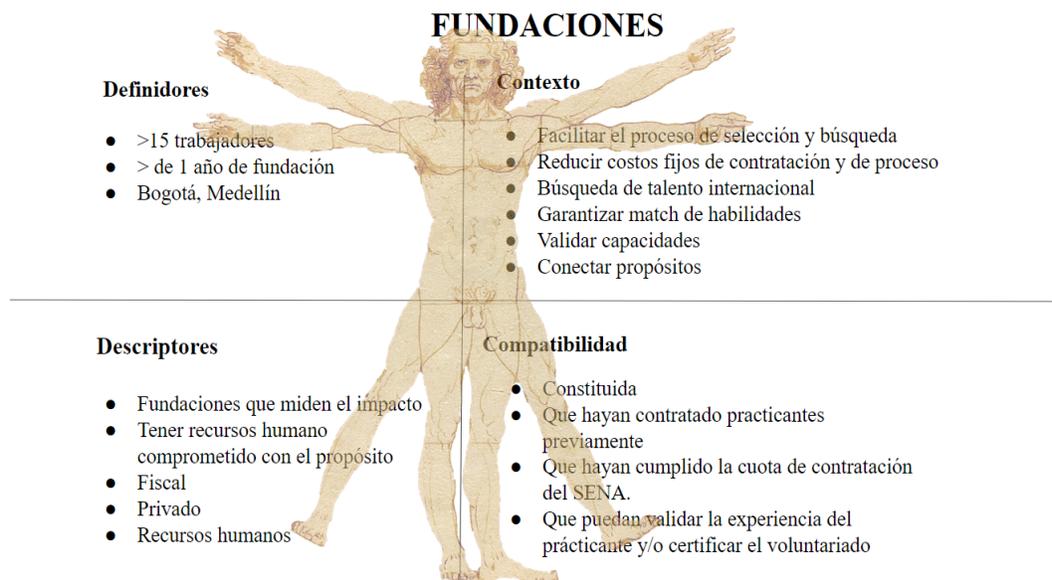
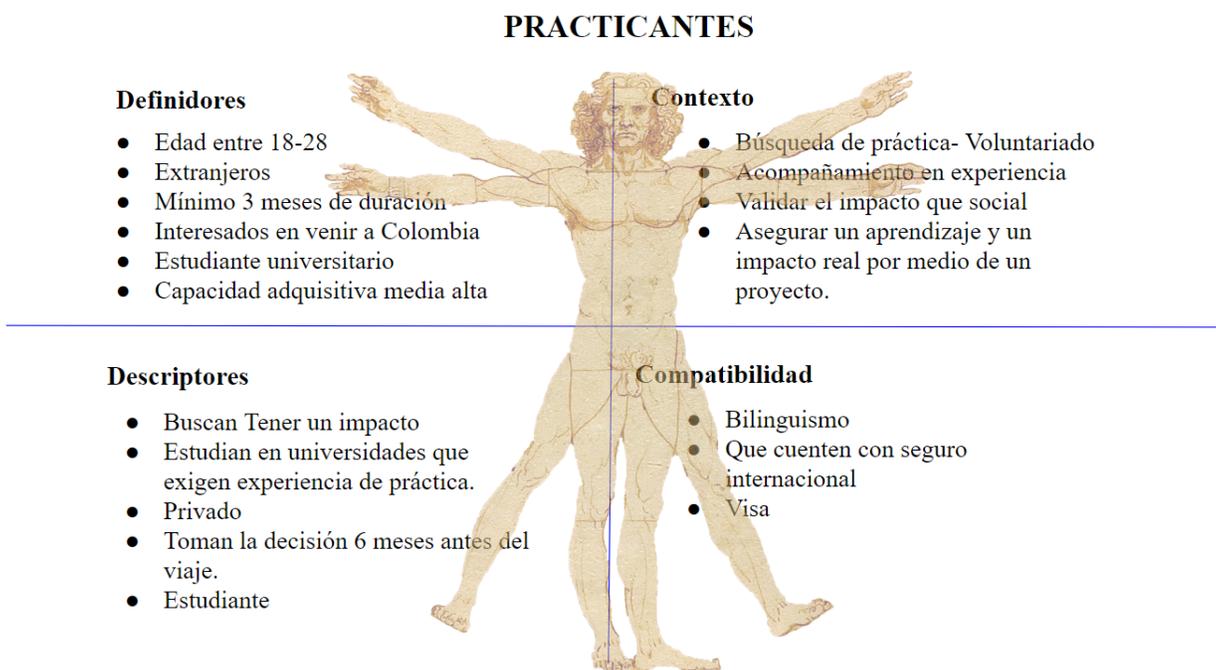


Ilustración 9 Empresas (perfil B2C)



Fuente: Basado en Herramienta de Segmentación Stroeman propuesta por Kennedy, 2015

5.3. Competencia

Tabla 1 Comparación Competencia

Empresa	Precio	Accesibilidad	Oferta	Servicios extra	Acompañamiento	Impacto	Match de habilidades
AIIESEC (AIIESEC, 2020)	Costoso	One on one	200 empresas 2500 demandantes.	Estadía, recogida aeropuerto, Visa.	Acompañamiento 1 a 1 y soporte online	Si	No
Torre (Torre, 2020)	Gratuito	Página web	1500000 inscritos	No	Soporte online	No	Si
Intern Colombia (Intern Colombia, 2020)	Intermedio	Página web y apoyo one on one	>100	Estadía, recogida aeropuerto, Visa, paquete de bienvenida	Soporte 24/7	No	No
Goabroad (Go abroad, 2020)	Diferentes ofertas	Página web	15433 programas 10000 alumni	Información y alianzas en la página	Vinculación con las opciones directamente	No	No
LinkedIn	Gratuito	Página web	14 millones de ofertas	Ninguno	Ninguno	No	No

Al analizar la competencia, se evidencia que hay grandes jugadores acaparando gran parte del mercado en materia de búsqueda de prácticas profesionales. A su vez, se muestra que hay variables compartidas por gran parte de la competencia (como los servicios extra), que se convierten en elementos necesarios para el ingreso al mercado.

En segundo lugar, se ve que el factor precio varía entre las distintas opciones, tendiendo hacia los extremos del espectro (desde servicios gratuitos hasta opciones con precios elevados),

por lo que se puede concluir que el precio no es un diferenciador fundamental para el cliente a la hora de optar por una opción u otra.

Por otro lado, es evidente que las tres grandes falencias de los modelos existentes son: el match de habilidades (debido a que la mayoría de plataformas se limitan a diligenciar el perfil de usuario y a poner en contacto a las partes, dejando la responsabilidad de la validación de habilidades al contratante), en segundo lugar el impacto (debido a que no son plataformas enfocadas a este tema, sino que reciben convocatorias de cualquier tipo, y aquellas que lo tienen no corroboran el impacto que dice lograr la empresa) y el acompañamiento (debido a que se restringe a las plataformas de CRM de las páginas).

En este sentido, desde InColombia se trabajará por lograr desarrollar y potenciar estas tres variables como diferenciadores entre el mercado.

5.4. Análisis competitivo

Ilustración 10 Curva de Valor B2C

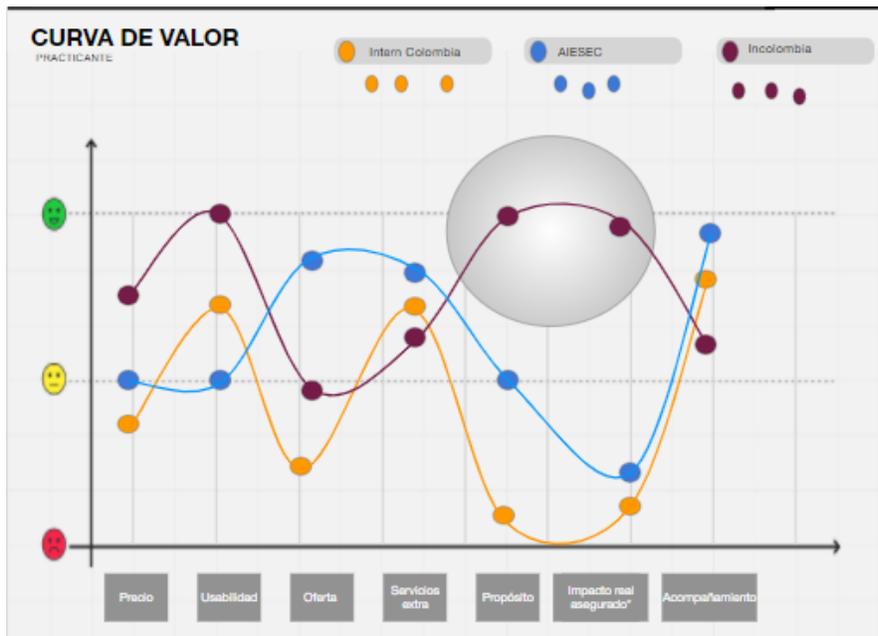
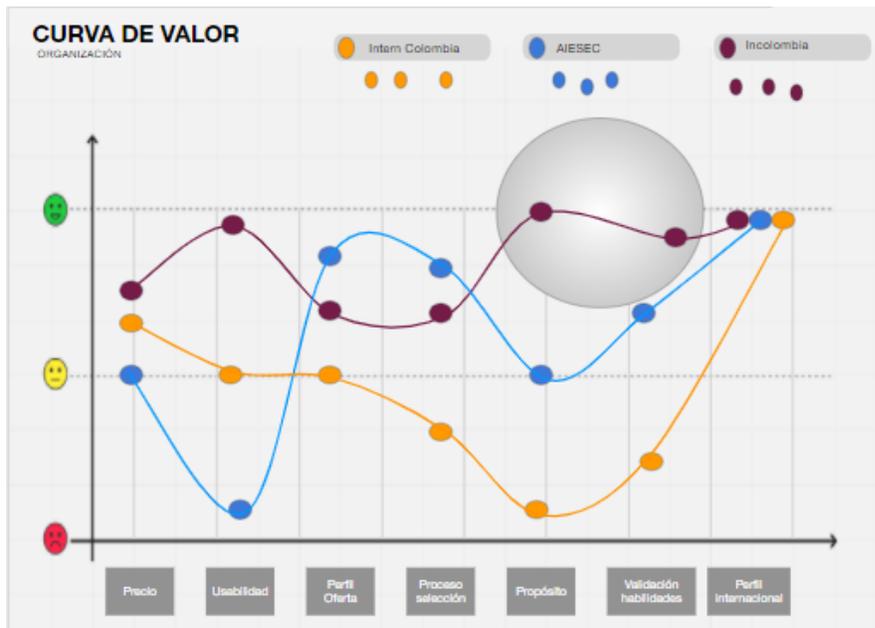


Ilustración 11 Curva de valor B2B



Fuente: Basado en Curva de valor propuesta por Kim & Mauborgne, 2015

Después de hacer la curva de valor para ambos tipos de clientes, encontramos los siguientes diferenciales que darán valor agregado a Incolombia teniendo en cuenta que son factores que actualmente no están siendo atacados por la competencia.

Practicantes y voluntarios:

- El diferencial en este segmento será el enfoque en el propósito y el impacto, al igual que el hecho de asegurar previamente que se va a tener un impacto positivo real por medio de una metodología de proyectos.

ONGs y emprendimientos sociales:

- El diferencial de este segmento será el enfoque en *match* de propósitos y en la validación de habilidades, teniendo en cuenta que no es algo por lo que se destaque la competencia y es un factor que pesa mucho en nuestro nicho de mercado.

5.5. Planeación estratégica

Alineado con la misión y visión planteada anteriormente, se proponen los siguientes valores corporativos:

Impacto: Buscamos promover acciones y organizaciones que mejoren la vida de los demás y el estado del mundo actual.

Desarrollo Humano: Valoramos la importancia del recurso humano y buscamos potencializarlo, para de esta forma brindar mejores herramientas a las organizaciones y emprendimientos sociales.

Sostenibilidad: Apoyamos un equilibrio económico, social y ambiental por medio de nuestras acciones y la estrategia de nuestra empresa.

Comunidad: Creemos en el poder de generación de bienestar social por medio de las conexiones y el apoyo mutuo.

Tabla 2 Matriz DOFA

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Red de contacto de estudiantes internacionales - Valor agregado de impacto - Metodología para proyecto que asegura un impacto real y concreto. - Acompañamiento a clientes durante su experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo tecnológico externo - Falta robustecer el portafolio de organizaciones de impacto
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en enfoque de impacto en organizaciones. - Crecimiento de conciencia de impacto entre Millennials y Centennials. - Dificultad actual para encontrar prácticas. - Debido a la crisis las empresas están buscando servicios que les permitan reducir costos fijos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre en turismo - Restricciones de transporte. - Cambios en legislaciones de trabajo para extranjeros.

ESTRATEGIAS FO	IMPACTO			ESTRATEGIAS FA	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Campañas directas dirigidas a la red de contactos con perfil millennial que pueden estar en dificultad para encontrar prácticas	x			Ofertas de voluntariados y prácticas online		X	
Visibilizar este valor agregado para conectar con nicho de estudiantes enfocados en tener un impacto social/ambiental		x		Contactar organizaciones enfocadas en turismo ecológico para apoyarlas y crear voluntariados con ellos	X		
Presentar la metodología a las organizaciones como estrategia de entrada		x		Tener soporte legal para estar al tanto de todos los cambios y sumar al proceso de acompañamiento a las organizaciones una capacitación al respecto		x	
				Brindar información constante como parte del acompañamiento sobre la situación actual del COVID			
ESTRATEGIAS DO	IMPACTO			ESTRATEGIAS DA	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Buscar desarrolladores que les interese el ecosistema de impacto y de esta forma se conecten con el proyecto y tengan un mayor compromiso.		X		Contratar recurso humano extranjero de manera remota, brindando como valor agregado la oportunidad de tener una experiencia más adelante en el país, una vez las restricciones de transporte hayan mejorado.			X
Alianzas con hubs sociales y asociaciones de fundaciones.		x		Generar alianzas con Turoperadores y agencias turísticas de impacto afectadas por el COVID		X	

Fuente: Basado en la matriz DOFA propuesta por Stanford Research Institute, 1970

5.6.1. Estrategia de precio

La estrategia de precios utilizada será la de dos partes hacia los practicantes y voluntarios. Inicialmente se hará un cobro por membresía de \$370.000 COP (100 euros) con la cual podrán aplicar a una práctica y de \$500.000 con la cual podrán aplicar a un voluntariado, donando un 25% del valor a la organización. Además se ofrecerán paquetes de bienvenida por \$60.000 COP que incluye recogida en el aeropuerto y una sim card local, servicios de apoyo en procesos de visado y servicios complementarios durante su estadía en el país.

5.6. Estrategia de mercado

Con el fin de definir nuestro mercado inicial, se realizó un ejercicio de espina de pescado, donde se realizó un mapeo de potenciales segmentos de clientes y se definió priorizar las fundaciones por parte de la oferta y los estudiantes de ciencias humanas y administrativas por parte de la demanda.

Ilustración 12 Espina de Pescado B2B

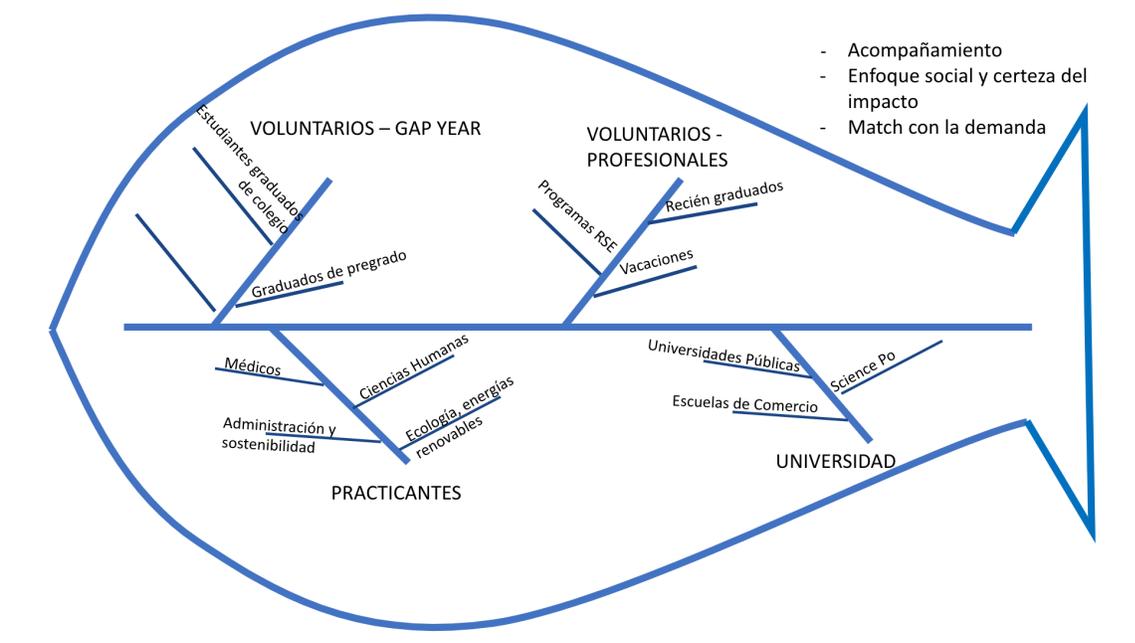
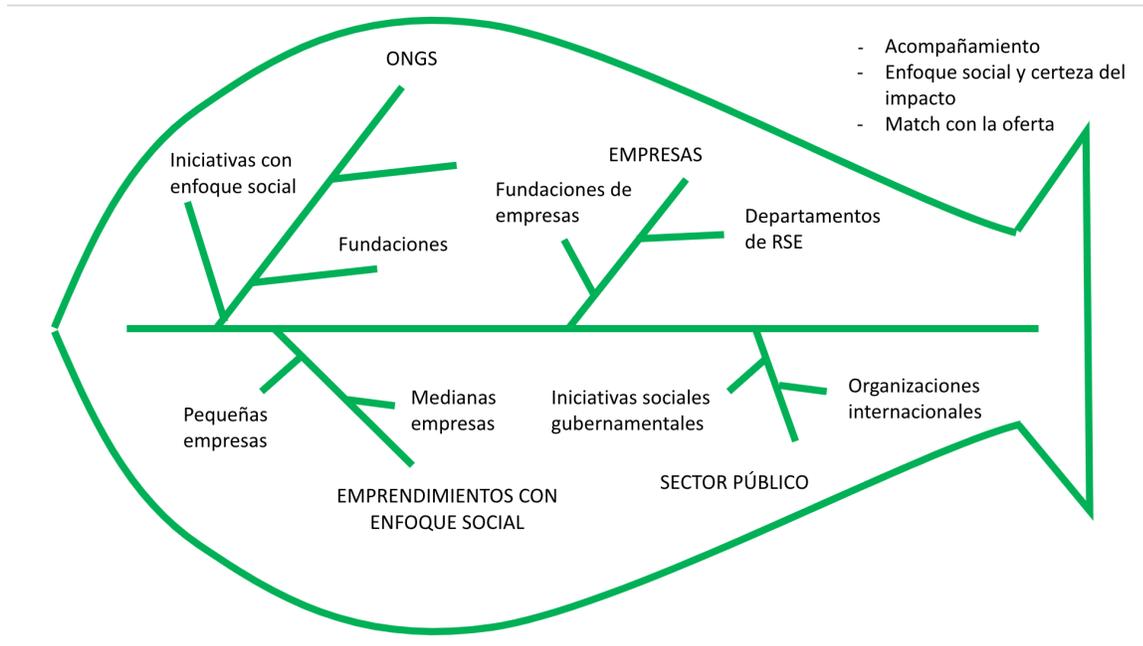


Ilustración 13 Espina de Pescado B2C



Fuente: Basado en matriz Espina de Pescado propuesta por Ishikawa, 1986

La estrategia de mercado será de diferenciación, a través de la conexión por medio de propósitos, la validación de habilidades y la verificación del impacto. Nos enfocaremos en el segmento de turismo de impacto, y en cuanto a las organizaciones trabajaremos solo con las que tengan un enfoque social.

5.6.2. Estrategia de distribución

Como estrategia de distribución se plantea tener tanto un enfoque directo como indirecto. El directo será por medio de la página web, y el indirecto se hará por medio de plataformas intermediarias y sitios oficiales de las universidades

5.6.3. Canales de distribución

El servicio se ofrecerá por medio de la página web propia. Además, se busca también crear alianzas con diferentes universidades en el mundo que le permitan a los estudiantes buscar prácticas por medio de nuestra página. Incluso se podrán crear APIs en sus páginas propias, para brindarle al nicho de estudiantes que busquen prácticas de impacto, la oferta directa en el país.

5.6.4. Promoción

Nuestro principal foco de promoción será vía online. Haremos uso de Google ads y Facebook ads para llegar a nuestro nicho de mercado. Por otro lado, se harán alianzas con universidades internacionales para brindar opciones a sus estudiantes. La presencia en ferias internacionales también está prevista y alianzas con otras páginas web que visibilizan oportunidades de internacionalización de impacto.

5.6.5. Publicidad

Mezcla de medios:

El principal foco publicitario estará enfocado en marketing online, ya que permite segmentar el nicho de mercado que se busca y llegarle de diferentes maneras. Además, esto lleva directamente a una interacción con la página web.

Por otro lado, se hará presencia en ferias comerciales de viajes para estudiantes y de internacionalización de universidades. Finalmente, el voz a voz será una fuerza importante publicitaria, que se promocionará por medio de nuestro CRM y de beneficios para los clientes actuales que traigan nuevos usuarios. Estas personas serán claves no solo en la decisión de compra sino en la decisión de escoger Colombia. La mejor publicidad es mostrar la buena experiencia que han tenido las personas en el país y en su práctica/voluntariado.

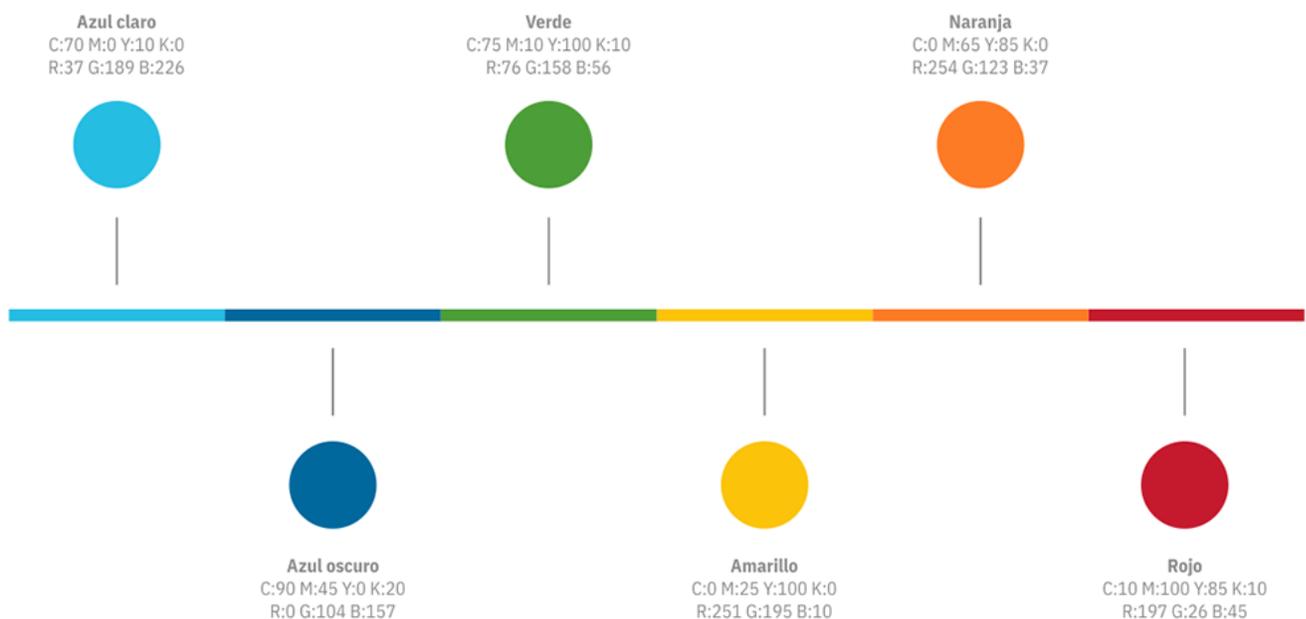
Otro medio importante será la alianza con la red de estudiantes de intercambio que han venido al país IBSA. Este perfil de estudiante, son personas que han venido previamente, que ya tienen un vínculo y que en su gran mayoría necesitan contar con una práctica para graduarse.

Imágen: Incolombia busca brindar una imagen joven, de confianza, de impacto positivo social, económico y ambiental. Por esto, buscaremos visibilizar nuestras alianzas con los emprendimientos sociales y ONG, al igual que mostrar por medio de testimonios, el perfil

potencial de los voluntarios/practicantes. Más allá de ofrecer un servicio, en redes sociales vamos a ser una plataforma de visibilidad de los proyectos de impacto en Colombia y su propósito. Esto es lo que conecta a nuestro nicho, tanto de las organizaciones como de los practicantes/voluntarios.

Imágen gráfica: Los colores del logo y el material promocional estarán relacionados con los ODS. Además, la página web jugará con los verdes que van muy de la mano con los temas de impacto, especialmente los medioambientales.

Ilustración 14 Paleta de Colores



Fuente: Corradine, 2019

5.6.6. Presupuesto promocional

Para Google se tendrá un presupuesto fijo anual, con el fin de mejorar el posicionamiento de la página en términos de búsqueda. Para Facebook e Instagram tomamos el benchmark de CPA de la industria del turismo que es de 22.5 USD (Irvine, 2020) y lo multiplicamos por nuestra demanda objetivo. Finalmente, agregamos en el presupuesto los gastos de viaje de

representación, dónde iremos a hacer alianzas con universidades y a tener presencia en ferias internacionales.

Tabla 3 Presupuesto Promocional

	Costo	2021	2022	2023	2024	2025
Google ads	\$700,000	\$4,200,000	\$8,400,000	\$10,500,000	\$16,800,000	\$25,200,000
Fb e IG	\$85,500	\$4,275,000	\$12,825,000	\$25,650,000	\$42,750,000	\$64,125,000
Viajes de Representación	\$3,000,000	\$0	\$3,000,000	\$6,000,000	\$12,000,000	\$12,000,000

Fuente: Los autores

5.6.7. Pronóstico de ventas

Tabla 4 Pronóstico

PRODUCTO	2021	2022	2023	2024	2025
Kit de bienvenida	80	100	150	300	500
Membresía <i>Premium</i>	50	150	300	500	700
Membresía <i>Premium</i> Voluntario	35	80	150	300	400
Selección de practicantes	50	150	300	500	700

Fuente: Los autores

- Los kits de bienvenida se ofrecerán tanto a usuarios premium, como a usuarios que no hayan comprado la membresía.
- Toda persona que decida venir al país con fines de voluntariado o práctica pueden comprar el kit que incluye simcard y recogida en el aeropuerto.

6. Plan de operaciones

6.2. Localización

El servicio se prestará por medio de la página web. De todas formas, en Bogotá habrá una oficina desde donde se dará servicio al cliente y se desarrollará la actividad comercial.

6.3. Costo

Tabla 5 Costos

Servicio	Precio	Costo	Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Membresía Practicante	370000	3.49%	Comisión transacción online	\$645,650	\$1,936,950	\$3,873,900	\$6,456,500	\$9,684,750
Kit de Bienvenida	80000	40000	Costo logístico	\$2,000,000	\$6,000,000	\$12,000,000	\$20,000,000	\$30,000,000
Membresía Voluntario	500000	25%	Donación a organización	\$6,250,000	\$18,750,000	\$37,500,000	\$62,500,000	\$93,750,000

Fuente: Los autores

6.4. Entorno legal

Para revisar el entorno legal se realizó un análisis PESTEL que arrojó los siguientes resultados:

- Entorno político: el país ha vuelto a ganar presencia y confianza internacional, derivado de la firma del acuerdo de paz y el crecimiento sostenido de la economía, lo que ha hecho que el mundo vuelva a tener a Colombia dentro de su radar a la hora de elegir un destino (turístico, académico o laboral). A su vez, el gobierno de turno ha asumido un compromiso dentro de su agenda política con los objetivos de desarrollo sostenible, lo que ha introducido las temáticas de responsabilidad social y medioambiental en el sector empresarial.

- Entorno económico: el mercado de pasantías sigue en aumento en el país. Según cifras del Viceministerio de Protección Social, para el año 2018 más de 300.000 jóvenes realizaron sus prácticas profesionales cada semestre.
- Entorno social: las dinámicas de pobreza, desigualdad y muchas otras problemáticas sociales en el territorio colombiano hacen de este un destino clave para el desarrollo de proyectos de impacto para el mejoramiento del bienestar de la población.
- Entorno tecnológico: el mundo virtual y las redes sociales posibilitan cada vez más la búsqueda tanto de talento humano como de oportunidades de práctica y voluntariado en el exterior. A su vez, los procesos de selección de talento migran cada vez más al plano virtual.
- Entorno legal: el gobierno nacional está trabajando para regular a las plataformas y aplicaciones de “intermediación” mediante el artículo 205 del plan nacional de desarrollo y un proyecto de ley liderado por la alta consejería para la transformación digital.

6.5. Personal

En Incolombia el primer año contaremos con 1 desarrollador, 1 psicóloga, 1 CEO y un contador. A partir del segundo año, sumaremos una persona al equipo comercial, 1 abogado y 1 practicante quién apoyará en manejo de redes. A continuación, describimos los perfiles de búsqueda:

Desarrollador

¿Quieres generar un impacto en la sociedad y conectar a personas con los mismos intereses para desarrollar el ecosistema de impacto en Colombia? ¿Te apasiona diseñar soluciones web y trabajar en un ambiente de aprendizaje constante?

Requisitos:

- Tienes +2 años de experiencia trabajando en Python y Django (nivel intermedio).
- Conocimiento de metodologías ágiles Ej. SCRUM
- Conocimiento de lenguajes de programación aplicables al desarrollo de aplicaciones y servicios web, así como también de la aplicación de los procesos definidos para el ciclo de desarrollo de software.
- Capacidad de tomar la iniciativa para impulsar el progreso de los proyectos y una alta capacidad de organización y metodología.
- Excelentes habilidades de trabajo en equipo

Tareas

- Planificación, desarrollo y despliegue de las tareas.
- Asegurar la escalabilidad de todas las secciones y aplicaciones del producto.
- Mejora constante del performance de las secciones de la página.
- Desarrollo de tareas dentro sprint junto al equipo de *frontend* y producto.
- Seguimiento de tareas después del pase a producción (Monitoreo de errores, *funnels*, *tracks*).
- Medir el impacto de los features implementados.
- Cumplir como owner en tareas que impactan con objetivos del equipo.
- Incrementar/mejorar junto al equipo los KPIs principales del equipo.

Psicólogo

¿Quieres generar un impacto en la sociedad y conectar a personas con los mismos intereses para desarrollar el ecosistema de impacto en Colombia? ¿Te apasiona diseñar soluciones web y trabajar en un ambiente de aprendizaje constante?

Requisitos:

- Estar graduado o finalizando carreras de Psicología, RRHH o Administración de Empresas.
- Contar con al menos 2 años de experiencia en procesos de atracción y selección.
- Excelentes habilidades de trabajo en equipo.
- Inglés avanzado.

Tareas

- Acompañamiento en desarrollo de proceso de selección y establecimiento de requerimientos básicos de evaluación a candidatos.
- Entendimiento de perfiles organizacionales para desglosar necesidades y establecer habilidades requeridas por cada organización.
- Proponer mejoras en procesos.
- Gestionar primeros procesos de selección.

Abogado

¿Quieres generar un impacto en la sociedad y conectar a personas con los mismos intereses para desarrollar el ecosistema de impacto en Colombia? ¿Te apasiona diseñar soluciones web y trabajar en un ambiente de aprendizaje constante?

Requisitos:

- Estar graduado como abogado

- Contar con al menos 2 años de experiencia en procesos de atracción y selección.
- Excelentes habilidades de trabajo en equipo
- Inglés avanzado

Tareas

- Diseñar política de selección de extranjeros de acuerdo con legislación actual y entendiendo los diferentes perfiles de cada país
- Actualizar las políticas laborales para extranjeros y mantenerse al tanto de los cambios en la presente ley.
- Asesorar en procesos de contratación a organizaciones que pagan por el servicio

Los procesos de selección se harán por medio de networking y recursos online. El voz a voz será una de las principales fuentes de perfiles para el trabajo. También utilizaremos medios online como LinkedIn y ADN para encontrar personas calificadas y que les interese trabajar en temas relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

6.5.1. Políticas de evaluación

De forma mensual se medirán los KPIs establecidos por el área.

De forma trimestral se hará una evaluación de performance.

De forma anual se hará una Evaluación 360°, teniendo en cuenta la importancia del relacionamiento y el performance de los trabajadores con todas las partes de interés, tanto a nivel interno con sus pares y superiores, como a nivel externo con los clientes.

Como incentivos, se busca tener dos enfoques, uno para la parte estratégica/tecnológica y otro para la parte comercial. Para la parte estratégica/tecnológica, a los principales trabajadores se les planteará una opción de vesting de acuerdo con resultados. Para la parte comercial, se ofrecerán bonos de rendimiento basados en clientes a largo plazo.

6.6. Proveedores

Teniendo en cuenta que se presta un servicio, el proveedor principal va a ser el del servicio cloud que nos permitirá correr la plataforma y mantener toda nuestra base de datos online.

Con este fin, trabajaremos con Amazon Web Services por las siguientes razones:

- Bajo costo
- Se factura por lo que se utiliza
- Es escalable

7. Gestión y organización

Tabla 6 Matriz de personal

Nombre del miembro del equipo	Habilidad específica	¿Por qué es relevante?
Sofía Beltrán	Estrategia-Emprendimiento-enfoque social- Networking. Encargada de la gerencia del día a día del negocio	Porque es la encargada de la planeación estratégica de Incolombia y gracias a su experiencia en el ámbito social y de impacto puede brindarle este enfoque a la empresa. Además, tiene una red de contactos de estudiantes internacionales gracias a la organización IBSA
Jose Miguel Prada	Internacionalista-relacionamiento con el sector empresarial y de impacto en Colombia Encargado de relacionamiento y enfoque comercial	Porque tiene conocimiento del sector y conexiones con organizaciones que ven relevante la internacionalización en su día a día, por lo cual están interesadas en tener un recurso humano capacitado, conectado con su propósito

		pero que además les brinde esta perspectiva internacional.
	Psicología- selección de talento	El desarrollo del match de habilidades y propósitos debe partir de una base conceptual psicológica que nos permita fortalecer los procesos tecnológicos basados en técnicas de selección de talento.
	Tecnología y desarrollo de algoritmos	Para ayudarnos a desarrollar el algoritmo de selección y matching de habilidades
	Abogado con enfoque en contratación	Perfil relevante por el apoyo en los procesos de contratación que harán nuestros clientes con los practicantes y voluntarios.
	Contadores con experiencia internacional	Buscamos una persona que tenga experiencia con transacciones online e internacionales teniendo en cuenta que tendremos pagos de diferentes partes del mundo.
Mentores y asesores		
Rubén Córdoba	CEO con 4 años de experiencia en el sector tecnológico de selección de talento	Experiencia práctica en el sector y en la creación de empresas con enfoque tecnológico
Maria Sighinolfi	Psicóloga y COO de Accrow, empresa de capacitación en habilidades blandas y potencialización de talento.	Experiencia en potencialización de talento, detección de necesidades en recursos humanos y desarrollo de potencial basado en propósito.

Fuente: Basado en la matriz planteada por Dolan et al., 2007

8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica)

Aportes de Capital

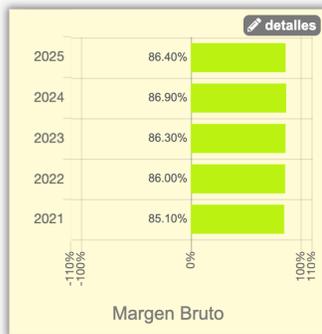
2021	2022	2023	2024	2025
\$20'000,000	\$130'000,000	\$	\$	\$

Fuente: Los autores

El primer año se iniciará con un capital propio de 20.000.000 enfocado en el desarrollo de la página web y el proceso inicial de selección. En el segundo año se buscará inversión por medio de una nota convertible de 130.000.000 por el 3% de la empresa.

9. Plan financiero

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$78'400,000	\$223'042,500	\$452'056,950	\$806'037,895	\$1,169'325,938
Costos de Ventas y Fabricación	\$11'645,650	\$31'191,743	\$61'781,724	\$105'390,841	\$158'862,051
Utilidad Bruta	\$66'754,350	\$191'850,757	\$390'275,226	\$700'647,054	\$1,010'463,886
Gastos administrativos	\$117'637,417	\$132'442,217	\$242'387,543	\$280'798,339	\$280'798,339
Gastos de personal	\$114'731,411	\$126'536,217	\$215'481,543	\$253'892,339	\$253'892,339
Otros gastos administrativos	\$2'906,000	\$5'906,000	\$6'906,000	\$6'906,000	\$6'906,000
Gastos de distribución y mercadeo	\$8'475,000	\$51'945,290	\$102'210,629	\$131'610,629	\$161'385,629
Gastos de personal	-	\$27'720,290	\$60'060,629	\$60'060,629	\$60'060,629
Otros gastos de ventas y mercadeo	\$8'475,000	\$24'225,000	\$42'150,000	\$71'550,000	\$101'325,000
Gastos de depreciación	\$3'470,000	\$3'470,000	\$4'170,000	\$24'170,000	\$24'170,000
Utilidad Operativa	-\$62'828,061	\$3'993,249	\$41'507,054	\$264'068,086	\$544'109,918
Gastos financieros (intereses)	\$556,415	\$3'253,023	\$2'235,241	\$933,851	\$11,051
Utilidad antes de impuestos	-\$63'384,476	\$740,226	\$39'271,814	\$263'134,236	\$544'098,867
Impuestos de renta	-	\$236,872	\$12'566,980	\$84'202,955	\$174'111,638
Utilidad Neta	-\$63'384,476	\$503,354	\$26'704,833	\$178'931,280	\$369'987,229



Fuente: Los autores

10. Riesgos y supuestos críticos

10.1. Riesgos y supuestos

En cuanto a riesgos y supuestos, se identificaron cuatro situaciones fundamentales: los fenómenos políticos, económicos y sociales internacionales que puedan influir en la llegada de turistas internacionales, la sostenibilidad de las fundaciones y ONGs a impactar desde Incolombia, el viraje de la dinámica laboral hacia la virtualidad y la escalada de violencia en el país y el recrudecimiento del conflicto interno. A su vez, algunos de estos riesgos ven potenciada su magnitud debido a la coyuntura sanitaria del COVID-19.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que la sostenibilidad del proyecto está sujeta a la estabilidad del tráfico internacional de turistas, por lo que cualquier tipo de coyuntura política, económica o social de carácter internacional que derive en medidas restrictivas al flujo internacional de pasajeros (nuevos visados o requisitos aduaneros, cierre de fronteras, etc.) puede afectar la llegada de turistas académicos y de voluntariado para el emprendimiento. Este riesgo general se potencia con la situación de la contingencia sanitaria del COVID-19; el aumento constante en las cifras de contagiados y la incertidumbre acerca de los tiempos de vacunación en el país pueden derivar en futuras restricciones de tránsito internacional ante picos de contagio (teniendo en cuenta que tanto Colombia como como los países europeos y norteamericanos se ubican en el top 30 de mayor contagio).

Otro elemento a tener en cuenta es la constante incertidumbre financiera que enfrentan las fundaciones y organizaciones no gubernamentales en nuestro país.

Los cambios derivados de la reforma tributaria pueden dificultar la sostenibilidad de los proyectos con enfoque social en Colombia, lo que podría derivar en la repriorización de recursos y la reducción de la mano de obra contratable en los proyectos, o incluso en el cierre de los mismos.

Este riesgo también se potencia con la contingencia del COVID-19, debido a la crisis económica general generada por la coyuntura sanitaria. Si bien puede que esto a su vez refuerce la búsqueda de voluntarios y aumente el mercado foco de Incolombia, se debe tener en cuenta que la principal parte de los ingresos del emprendimiento están concebidos de la línea de negocio de la contratación de practicantes, por lo que esto puede afectar la sostenibilidad del proyecto en sí. A su vez, dada la crisis de desempleo que afronta el país (con la tasa de desempleo más alta en los últimos 15 años), puede que el gobierno promueva la contratación de nacionales por encima de extranjeros.

En tercer lugar, se debe considerar la virtualidad como un riesgo surgido en el marco de la contingencia sanitaria. Parte de la propuesta de valor que ofrece Incolombia como proyecto se basa en la experiencia presencial y la vivencia tangible del impacto social por parte del voluntario/practicante, por lo que se perdería un potencial extra y posibilidades de ingresos de la experiencia presencial de los turistas. A su vez, incluso en el caso de que las empresas migren las dinámicas de pasantías y voluntariados a formatos virtuales, la diferencia horaria entre países dificultaría el oportuno desempeño de los pasantes y voluntarios.

Por último, la escalada de la violencia en el país, el asesinato de líderes sociales y el recrudecimiento del conflicto interno en las zonas rurales pueden

influir en la emisión de circulares rojas por parte de las oficinas diplomáticas para los turistas internacionales que deseen viajar a nuestro país. Este punto se torna más complejo al tener en cuenta que los países foco de Incolombia para la atracción de turistas académicos y de voluntariado (Europa y Norteamérica) suelen ser los que más medidas implementan ante estas situaciones, afectando la demanda suficiente para el proyecto.

11. Beneficios a la comunidad

11.1. Impacto en el desarrollo económico

El proyecto generará empleos directos con personal capacitado que busque crecer y desarrollarse en el ámbito tecnológico y de impacto. Además, por medio de nuestra razón social, brindamos la oportunidad a ONG y emprendedores sociales de contar con un recurso humano capacitado, con un presupuesto limitado. Esto les permite tener un mejor desarrollo de sus proyectos y brindarles una visión internacional que de otra forma sería difícil obtenerlo.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

Incolombia busca atraer capital social al país y brindar oportunidades para las organizaciones de impacto de conectar con un capital humano que esté alineado con su propósito y que tenga un alto potencial, sin que esto implique unos costos tan altos. Teniendo en cuenta el enfoque de impacto que se tiene hacia las organizaciones, vemos que, al brindar un capital humano cualificado a este sector, estamos indirectamente promoviendo el bienestar común al apoyar y desarrollar las capacidades de las ONG y los emprendimientos sociales, lo que permitirá incrementar el impacto positivo que estos tengan en la sociedad.

11.3. Desarrollo humano

En Incolombia se tendrá un ambiente laboral flexible, cálido y de crecimiento profesional. En un principio se tendrá un equipo base pequeño con enfoque administrativo, contable y de desarrollo psicológico para apoyar en la creación de evaluación y el *match* de habilidades entre los voluntarios/practicantes y las organizaciones. A nivel tecnológico, se buscará ofrecer opciones de *vesting* a los desarrolladores más comprometidos. Teniendo en cuenta el apoyo que brindamos a las organizaciones en los procesos de selección de talento, también desarrollamos los recursos humanos de las organizaciones que trabajan con Incolombia.

Referencias bibliográficas

- AIESEC. (2020). *About us*. AIESEC. <https://aiesec.org/>
- Brunson, R. (2015). *DotCom Secrets* (Primera ed., Vol. 1). Morgan James.
- Busby, G. (2010). *Tourism and hospitality internship experiences overseas: A British perspective*. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* (1st ed., Vol. 9). University of Plymouth.
https://www.researchgate.net/publication/43758478_Tourism_and_hospitality_internship_experiences_overseas_A_British_perspective_Journal_of_Hospitality_Leisure_Sport_and_Tourism_Education_91_4-12
- Centro de Información Turística de Colombia. (2020). *Flujos turísticos*. Estadística Nacionales. http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_motivo_viaje/all/6#gsc.tab=0
- Corradine, C. (2019, Mayo 15). *Behance*. Identidad Corporativa. Retrieved Octubre 10, 2020, from <https://www.behance.net/gallery/77013485/Identidad-Corporativa-Planeta-ODS>
- Deloitte. (2020). *La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020*. Deloitte. Retrieved Octubre 15, 2020, from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera edición ed.). Mc Graw Hill.
- Go abroad. (2020). *Go abroad*. About. Retrieved Octubre 23, 2020, from <https://www.goabroad.com/about>

Intern Colombia. (2020). About us. Retrieved Octubre 23, 2020, from <https://www.interncolombia.com/>

Irvine, M. (2020, Agosto 5). *Facebook Ad Benchmarks for YOUR Industry [Data]*. Wordstream. Retrieved Septiembre 20, 2020, from <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?: La modalidad japonesa*. Colombia: Editorial Norma.

Kennedy, W. (2015). *So what? who cares? why you?* (2nd ed.). Wendy Kennedy Inc. <https://wendykennedy.com/sample/mobile/index.html#p=4>

Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del Océano Azul* (1st ed.). Profit.

Martínez Arango, J. P., & Ciro Rios, L. S. (2015). *Incorporación de la ISO 26000, sobre organizaciones empresariales, en la legislación colombiana*. Anfora.

Incorporación de la ISO 26000, sobre organizaciones empresariales, en la legislación colombiana

Ruiz, H. R. (2017, Septiembre 28). Economía solidaria, modelo para buscar el bien común. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/solidaria-modelo-para-buscar-el-bien-comun-510170>

Torre. (2020). *About us*. Torre. Retrieved 23 Octubre, 2020, from https://web.torre.co/about-torre?_ga=2.49819873.677431624.1606224012-477288915.1606224012

Wordstream. (n.d.). *Wordstream*. Blog. Retrieved Octubre 20, 2020, from <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>

World Travel & Tourism Council. (2019). *Travel & Tourism economic impact 2019*. World Travel & Tourism Council. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>