



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Proyecto de emprendimiento “Cognoscible”

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Laura Camila Puerto

Bogotá, D.C. 27 de septiembre de 2022



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Proyecto de Emprendimiento “Cognoscible”

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Laura Camila Puerto

Bajo la dirección de:

Cesar Augusto Trujillo

Bogotá, D.C. 27 de septiembre de 2022

Tabla de contenido

Preliminares.....	ii
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Declaración de originalidad y autonomía.....	iv
Declaración de exoneración de responsabilidad	v
Lista de Imágenes.....	vi
Lista de tablas.....	vii
Resumen ejecutivo	viii
Palabras clave.....	xii
1. Descripción general del proyecto.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Misión y visión	3
1.1.2. Metas y objetivos	3
1.1.3. Mercado objetivo	4
1.1.4. Descripción de la industria o el sector	5
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas.....	11
1.1.6. Licencias o permisos.....	12
1.1.7. Forma jurídica.....	13
2. Validación de la oportunidad	14
2.1. Entorno económico del emprendimiento	14
2.2. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	19
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	23
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i>	25
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)	29
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado	31
4. Producto o Servicio	34
4.1. Especificaciones técnicas del producto.....	34

2. Características del producto.....	37
4.3. Beneficios del producto.....	38
4.4. Servicio posventa	39
5. Plan de mercadeo.....	40
5.2. Tipo de clientes del producto.....	40
5.3. Competencia	41
5.4. Análisis competitivo	47
5.5. Planeación estratégica	48
5.6. Estrategia de mercado	50
5.6.1. Estrategia de precio.....	50
5.6.2. Estrategia de distribución.....	53
5.6.3. Canales de distribución	53
5.6.4. Promoción	54
5.6.5. Publicidad	55
5.6.6. Presupuesto promocional	56
5.6.7. Pronóstico de ventas	57
6. Plan de operaciones	59
6.1. Producción.....	59
6.2. Localización	59
6.3. Costos	60
6.4. Entorno legal	60
6.5. Personal.....	61
6.5.1. Políticas de evaluación	61
6.6. Inventarios.....	62
6.7. Proveedores	62
7. Gestión y organización	62
8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica).....	64
9. Plan financiero.....	65
10. Riesgos y supuestos críticos	69
10.1. Riesgos y supuestos	69

10.2. Estratega de salida	70
11. Beneficios a la comunidad.....	72
11.1. Impacto en el desarrollo económico	72
11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad.....	73
11.3. Desarrollo humano.....	74
Referencias bibliográficas.....	75

Preliminares

Agradecimientos

Mis sinceros agradecimientos a los profesores que he tenido en los diferentes ambientes académicos en este aprendizaje constante de innovación y emprendimiento. Mi familia por tener este proyecto como si fuera de ellos, mi tutor por su comprensión y exigencia para lograr un trabajo excelente. Por último y no menos importante, mi disciplina al plasmar un proyecto con gran potencial para la industria tecnológica y empresarial.

Laura Camila Puerto

Dedicatoria

Este trabajo fue construido gracias a la experiencia de estar inmersa en el mundo de la implementación de herramientas tecnológicas y desarrollo humano. Debido a esto, dedico este trabajo a todas aquellas empresas, que tienen el privilegio de contar con una cultura que ampara los cambios de estructura mental y todas aquellas instituciones que su dolor no les ha permitido lograr una verdadera transformación organizacional.

Laura Camila Puerto

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) 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 PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Laura Camila Puerto

Firmado en Bogotá, D.C. el 27 de septiembre de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

Laura Camila Puerto

Firmado en Bogotá, D.C. el 27 de septiembre de 2022

Lista de Imágenes

Imagen 1.....	7
Imagen 2.....	20
Imagen 3.....	22
Imagen 4.....	25
Imagen 5.....	30
Imagen 6.....	34
Imagen 7.....	36
Imagen 8.....	37
Imagen 9.....	38
Imagen 10.....	41
Imagen 11.....	56
Imagen 12.....	58
Imagen 13.....	63
Imagen 14.....	64
Imagen 15.....	68
Imagen 16.....	71

Lista de tablas

Tabla 1	42
Tabla 2	47
Tabla 3	50
Tabla 4	72

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Cognoscible
Información básica del proyecto	<p>Cognoscible es una plataforma online que busca potencializar el esfuerzo de cada individuo hacia una transformación integral del negocio. Esto gracias a la definición y preparación de cada rol bajo unos lineamientos organizacionales: una visión de cambio empresarial.</p> <p>La plataforma está concebida bajo una metodología de cambio, habilitando un trabajo auto-gestionable (colectivo e individual), soportada por encuentros de los especialistas de Cognoscible con el fin de permear y adoptar una transformación en todos los niveles de la organización.</p> <p>Los cambios organizacionales como la transformación digital, exigen nuevas estructuras mentales desde su núcleo, con metodología, planeación, decisión y capacitación para lograr adoptar un proyecto con éxito.</p> <p>En la actualidad se malinterpreta, se simplifica y se percibe costoso hablar de “transformación digital” ya que se asocia únicamente con tecnología. Hay una convergencia entre el comportamiento de cada individuo, la organización, y la tecnología (como habilitador de esta transformación). Esencialmente en entornos de cambios radicales, volátiles y complejos (Restrepo, 2021) como los que vivimos en la actualidad. Sólo allí, cuando se unen estos pilares es cuando hablamos de una transformación corporativa.</p> <p>En la actualidad, hay empresas que tienen un camino recorrido en este campo y hay otras que lo ven como una prioridad; en especial con la gran aceleración de la adopción digital que se vivió en tiempos de pandemia. Sin embargo, este afán produjo unas consecuencias inadvertidas para las empresas en su trayectoria hacia la transformación digital.</p> <p>Es así como, <i>McKinsey (2018)</i> revela que el 70% de las implementaciones tecnológicas fracasan por un común denominador en todos estos proyectos, la resistencia al cambio en todos los niveles de la organización.</p> <p>Cognoscible es un proyecto creado por personas con experiencia en el sector de tecnología y desarrollo de talento humano por más de 7 años. En consecuencia, se encuentra un factor recurrente en el fracaso de proyectos tecnológicos y cambios organizacionales que dan sustento a los principales argumentos de este PAE.</p>

	<p>En definitiva, el propósito de Cognoscible es acompañar el lado humano de la transformación organizacional, con un modelo referente para las medianas y grandes empresas de la industria colombiana. Un complemento necesario para la gestión de proyectos exitosos y sostenibles.</p> <p>En la actualidad se cuenta con un MVP donde varios directores de empresa, expertos en gestión de cambio y áreas de recursos humanos entre otros; validan el valor de la plataforma como un complemento necesario para los proyectos de transformación organizacional.</p>
Oportunidad de mercado	<p>Cognoscible es una plataforma dirigida al mercado B2B, donde el modelo está dirigido a mediana y grandes empresas con un número promedio de 15 empleados en adelante y un volumen de ventas iguales o inferiores a 20.000 millones COP. (Semana, 2021)</p> <p>Según el Instituto Nacional de contadores públicos (2021), se encuentran registradas para el 2022, 11.821 empresas en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) donde tiene jurisdicción (incluyendo municipios de Cundinamarca). En la capital colombiana el 8.8% corresponde a pequeñas empresas y el 2.5% a medianas empresas acorde a la CCB para este año.</p> <p>Nos encontramos en una coyuntura ideal por la proliferación del uso de herramientas tecnológicas para las operaciones internas y externas de la organización. No obstante, la falta de preparación humana ha desenlazado unas consecuencias estructurales llevando estos proyectos transformacionales al fracaso.</p> <p>Cognoscible inicialmente llegará al mercado por medio de alianzas estratégicas. Nos posicionaremos como un complemento imprescindible a las implementadoras de herramientas tecnológicas, logrando aumentar el porcentaje de proyectos exitosos y sostenibles. De igual manera, llegaremos de forma directa a empresas con acciones de marketing, destacando la propuesta de valor de Cognoscible y su novedoso modelo de suscripción.</p>
Costo total previsto del emprendimiento	El emprendimiento requiere un capital semilla de 150 millones de pesos
Financiamiento	El proyecto se iniciará con fondos propios, y de acuerdo con el estudio de validación se aplicará a fondos semillas para soportar el crecimiento de la plataforma Cognoscible.

Abstract

Business venture	Cognoscible
Basic project information	<p>Cognoscible is an online platform that seeks to enhance the effort of everyone towards a comprehensive business transformation. This is thanks to the definition and preparation of each role under organizational guidelines: a vision of business change.</p> <p>The platform is based on a change methodology, enabling self-managed work (collective and individual), data analysis, supported by meetings with our specialists with the aim of adopting and permeating at all levels of the organization.</p> <p>Organizational changes such as digital transformation require new mental structures from the core, with methodology, planning, decisions, and training to successfully adopt a project.</p> <p>Nowadays, it is misunderstood, simplified, and perceived as expensive to talk about “digital transformation” since it is only associated with technology. There is a convergence between the behavior of everyone, the organization, and technology (as an enabler of this transformation) in environments of radical, volatile, and complex changes (Restrepo, 2021) such as those we live in today. It is only there, when these pillars come together, that we speak of a corporate transformation.</p> <p>Currently, there are companies that have traveled a long way in this field and there are others that see it as a priority; especially with the great acceleration that we have experienced in pandemic times. However, this eagerness produced unexpected consequences for its journey towards digital transformation.</p> <p>This is how McKinsey (2018) reveals that 70% of technological implementations fail due to a common denominator in all these projects, resistance to change at all levels of the organization.</p> <p>Cognoscible is a project created by people with experience in the technology and talent development sector. It was for more than 7 years in the field that a recurring factor has been found in the failure of technological projects and organizational changes that support the main arguments of this project.</p>

	<p>Therefore, our purpose is to accompany the human side of organizational change, with a reference model for medium-sized companies in the Colombian industry. A necessary adjunct to successful projects.</p> <p>Currently, there is an MVP where several company directors, experts in change management, human resources area, among others, validate the value of the platform as a necessary complement for organizational transformations.</p>
<p>Market opportunity</p>	<p>Cognoscible is a digital platform aimed at the B2B market, where the model is aimed at medium and large companies with an average number of 15 - 50 employees with sales of less than or equal to 20,000 million COP.</p> <p>According to the National Institute of Public Accountants (2021), by 2022, 11,821 companies are registered in the Bogotá Chamber of Commerce where it has jurisdiction (including municipalities in Cundinamarca). There is a percentage of 8.8% corresponding to small companies and 2.5% to medium-sized companies according to the CCB.</p> <p>We are in an ideal situation due to the proliferation of the use of technological tools for organizational operations; that without a proper and successful preparation could result in a failed project and become in another organization part of failures in organizational projects.</p> <p>The market will initially be reached with strategic partnerships with technological implementing partners. Our product become an essential complement for the success of their projects. Progressively, marketing actions for this segment will be reached directly, highlighting the value proposition of Cognoscible and its innovative subscription mode.</p>
<p>Total expected cost of the venture</p>	<p>This entrepreneurial initiative requires a seed capital of \$35,000 USD</p>
<p>Financing</p>	<p>The project will start with its own funds, and according to the validation study, seed funds will be applied to support the growth of Cognoscible.</p>

Palabras clave

Transformación digital; cultura organizacional; gestión de cambio; resistencia cambio; recursos humanos

Keywords

Digital transformation; organizational culture; change management; resistance to change; human resources

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

La transformación digital es un concepto del cual se ha hablado a nivel corporativo desde hace más de 7 años. La rápida digitalización de las empresas y la cuarta revolución generan en las organizaciones una importante necesidad de aplicar estos conceptos como posibles medios para resolver dificultades internas o externas de la compañía, y mantenerse siempre vigentes ante la competencia y las necesidades del mercado.

De una parte, este camino ha sido abordado por varias empresas a nivel mundial que han sido pioneras en esta transformación digital. Por otra parte, existen muchas organizaciones que aún luchan por comprender lo que significa la transformación digital, buscando arduamente sus beneficios en la operatividad organizacional y en la experiencia de cliente frente a su propuesta de valor. Desafortunadamente, existe una gran cantidad de información superficial disponible en diferentes canales, que pretende ofrecer muy rápidamente los primeros pasos de una transformación y considerar solamente la creación de activos digitales. Muchas de estas empresas se encuentran con la sorpresa de que, al abordar este tipo de “transformación digital” superficial, se logran unos resultados poco efectivos, con beneficios casi nulos, profundizando continuamente en aspectos tecnológicos y dejando los aspectos humanos a un lado. Este tipo de enfoque olvida que la cultura y la adopción humana de la tecnología tienen un gran impacto en el éxito o fracaso de tan anhelada transformación de las organizaciones en la era digital.

Todo este ruido imposibilita apropiarse de manera adecuada el concepto de transformación, modificación y/o cambio organizacional como una estrategia de negocio que debe trascender a todos los niveles empresariales, y que desafortunadamente termina

convirtiéndolo simplemente en un proyecto más de los departamentos de IT de las organizaciones.

Con propuestas ya existentes para el mercado corporativo de consultorías de gestión de cambio, se desarrolla Cognoscible como un jugador nuevo, diferente, e innovador en este ámbito para el grueso de empresas de la economía colombiana. Esta solución contará con una metodología clara e intuitiva alternando las consultas y el trabajo presencial con capacitaciones y procesos auto gestionables a través de medios digitales aprovechando los beneficios de la tecnología y apalancando un cambio organizacional exitoso.

Según El Tiempo, las pymes representan el “80% del empleo del país y el 90% de su sector productivo según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) (2019). Adicionalmente, según cifras actuales el 70% de pequeñas y medianas empresas fracasan en su primera década y solo 1 de 10 empresas pueden acceder a tener asesoría o consultoría en sus primeros años para lograr la sostenibilidad del negocio (Amigos TIC, 2021).

Si se lograra que tan solo solo el 12,5% por ciento de las empresas en el primer año accedieran a preparación, consultoría o soporte para superar los obstáculos en sus primeros años o en fases siguientes de la consolidación de la empresa, una buena parte de los propietarios de negocios estarían en buena forma para enfrentar los retos constantes de la complejidad de una organización. (Carter, 2021).

Es así como Cognoscible se incorpora en el proceso de transformación organizacional con una propuesta que permite conectar la preparación de las personas para aceptar el cambio

con la implementación efectiva de nuevas iniciativas digitales, estructurales, entre otros y así tener garantizado una alta probabilidad de éxito en el proyecto (Escribano, 2010).

1.1.1. Misión y visión

A continuación, se presentan la misión y la visión establecidas para este emprendimiento:

1.1.1.1. Misión

Lo que nos motivó como equipo a crear y desarrollar el proyecto Cognoscible es:

“Creamos cambios perdurables en la cultura organizacional fundada siempre en el aspecto humano de las organizaciones. Es así como facilitamos el proceso de transformaciones exitosas y ayudamos a nuestros clientes a crear valor perdurable.

1.1.1.2. Visión

“Cognoscible se posicionará como la compañía que alinea la transformación digital de las organizaciones con la transformación humana necesaria, facilitando los procesos de gestión de cambio implícitos en la adopción de nuevas tecnologías en todos los niveles de la organización”

1.1.2. Metas y objetivos

Bajo los lineamientos de la misión y visión de Cognoscible, se desarrolla las metas y objetivos para la etapa inicial del proyecto.

Para el mercado colombiano (como prueba piloto en la ciudad de Bogotá), el proyecto se quiere posicionar frente a las organizaciones e implementadoras tecnológicas como una alternativa de las opciones actuales de consultoría en gestión de cambio. Por consiguiente, esta propuesta del proyecto de Cognoscible será un socio esencial para las iniciativas de transformación organizacional.

Para el 2027 se contará con una base instalada de 50 implementaciones exitosas, gracias a las primeras alianzas con empresas implementadoras de tecnología y el posicionamiento como una plataforma robusta e innovadora para la gestión de cambio organizacional. Todo esto se logrará mediante el acceso al capital de riesgo que tendrá Cognoscible con sus primeros triunfos y su atracción palpable en el mercado empresarial.

1.1.3. Mercado objetivo

La gestión de la consultoría proporciona asesoría en diferentes campos de la organización, principalmente en situaciones desconocidas, mejoras de operaciones apremiantes, o donde no se tiene un conocimiento avanzado para ejecutarlo en la compañía. Desafortunadamente, en Colombia son muy pocas las empresas que adoptan la iniciativa externa de un consultor o una asesoría, principalmente por el costo de estos servicios.

De acuerdo a un estudio Gartner (Piraquive et al., 2015) “uno de los grupos más grandes de reflexión sobre TI destaca que el 75% de todos los proyectos de TI fallan”. Asimismo, Forbes (2021) reporta que proyectos de “CRM y ERP fracasan con una tasa muy similar; por el lado de proyectos de *Big Data Analytics* el fracaso está en unas tasas

alarmantes. McKinsey por otro lado, reporta que “solo el 30% de los proyectos de transformación digital obtienen resultados positivos en el desempeño organizacional.” (2018)

Estas tasas tan altas de fracaso (no solo en proyectos de IT, sino también en proyectos estructurales o cambios de procesos) son la inspiración inicial para crear un modelo de negocio diferente para la gestión de cambio. Cognoscible desarrolla un modelo de fácil acceso, personalizado para los diferentes niveles organizacionales, con una hoja de ruta definida y una propuesta híbrida entre autoaprendizaje y asesorías periódicas. Por ende, Cognoscible crea un modelo competitivo para las organizaciones que están en el proceso de emprender una transformación organizacional.

De acuerdo a un análisis de Portafolio (2021a) en Colombia hay más de 451.000 organizaciones económicas, lo que corresponde al 17,7% de concentración en la ciudad de Bogotá, seguido de Antioquia con el 11,65% de unidades del territorio colombiano. Estas se clasifican en 40.581 empresas pequeñas, 11.814 empresas medianas y 4.093 grandes empresas (Portafolio, 2021b).

Lo anterior muestra que hay un tamaño de mercado relevante para un momento de proliferación tecnológica, donde solo con la debida preparación se pueden cambiar esas estadísticas de proyectos que no cumplen con los resultados esperados.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

En la actualidad, existe una gran demanda de adaptación por cambios en el entorno para el mundo de los negocios y de las organizaciones, teniendo un papel importante en las

transformaciones permanentes y aceleradas demandadas para su supervivencia. (Negrete Jiménez, 2012)

Bajo esta situación, es indispensable que en el mundo de los negocios cada vez más empresas tengan la posibilidad de desarrollar la capacidad de adaptación a diferentes variables del ambiente que exigen un cambio organizacional. (García Rubiano et al., 2011)

De esta manera, se busca que una buena parte de las compañías del territorio tenga una solución práctica con alcance a todos los niveles de la organización y no solo para el equipo gerencial, pues esto impediría un despliegue para todos los individuos que les permita apropiarse de estos cambios organizacionales. Logrando esto, se crea también un compromiso grupal hacia estos objetivos de cambio. (Negrete Jiménez, 2021)

En este contexto y con un habilitador como la tecnología, se posibilita el acompañamiento y la guía de cada individuo bajo su rol y equipo dentro de la organización. Estas son características fundamentales de la plataforma expuesta para este proyecto de emprendimiento.

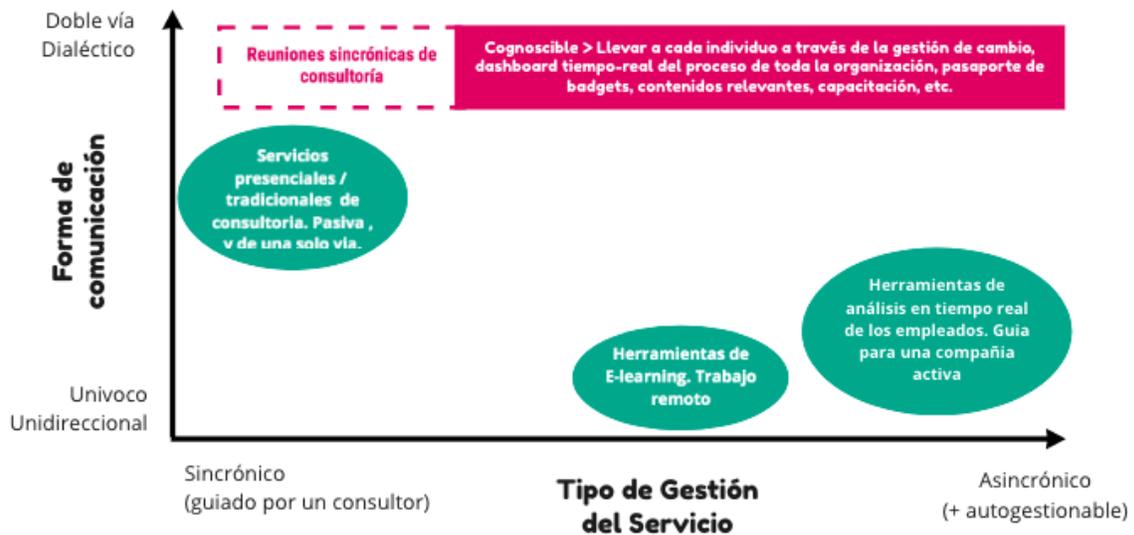
En consecuencia, Cognoscible será un jugador emergente en la industria de consultoría enfocado en la gestión de cambio. Para esto cuenta con un modelo especializado, con una oferta híbrida que involucra trabajo auto-gestionable, y una asesoría periódica, reduciendo costos hora-consultor (modelo actual de empresas tradicionales).

Conforme al modelo de Cognoscible y su creación, se identifica en primera instancia una iniciativa fundamentada en las tendencias actuales; al igual que la diferenciación de su modelo de negocio frente a las propuestas actuales de gestión de cambio. Este análisis se

obtuvo de la figura de “mapas de categoría” para la industria de consultoría empresarial enfocado en desarrollo humano y gestión de cambio.

Imagen 1

Mapa de categoría para la industria de consultoría empresarial



Nota: Se identifica el área de participación de Cognoscible, proponiendo una solución híbrida, con mayor porcentaje de trabajo auto gestionable y asincrónico a diferencia de una solución totalmente sincrónica. Asimismo, se tendrá una forma de comunicación de doble vía, clave para un acompañamiento relevante en la gestión de cambio organizacional.
Fuente: (Kennedy, 2022)

El modelo que propone Cognoscible representa una gran oportunidad para una buena parte de las empresas de la economía colombiana que buscan en la tecnología un impulsor a su eficiencia y eficacia operativa. De este universo, hay ciertos sectores que están siendo más presionados hacia una transformación, en parte por el nuevo perfil y cambios de sus clientes finales, en parte por el mercado, pero de cualquier manera obligando a una reestructuración operacional para responder esta coyuntura actual. En el mundo tecnológico y basado en mi

experiencia profesional en servicios de soluciones de negocio (como Partner reseller de Microsoft) se ha evidenciado un incremento de la búsqueda de soluciones de negocio en el sector de venta minorista y mayorista en toda la región latinoamericana. Estas soluciones logran su máxima usabilidad y una adopción exitosa, si se abarca una metodología de cambio en toda la organización. No solo es un cambio o una nueva herramienta, es un cambio operativo, de cómo realizar estas nuevas tareas y de cómo aprovechar los beneficios de esta tecnología para toda la organización.

El sector retail en Colombia, constituido por empresas especializadas en la comercialización masiva de bienes y servicios como farmacias, supermercados, tiendas del hogar, librerías y restaurantes entre otros, fueron los protagonistas de las mayores transformaciones impulsadas por la pandemia COVID 19 (Sánchez Palenchor et al., 2021). El sector al por mayor y al por menor cuenta con un promedio de 223.000 empresas de acuerdo con la superintendencia de industria y comercio (2020).

Este sector cuenta con crecimientos exponenciales mayores al PIB del país para el presente año. Es así como logra la mayor participación en producción bruta de la nación como lo reporta *La República* en su reciente artículo del sector comercio (2022).

Antes de a la pandemia de COVID 19 se tenía un crecimiento del sector de un solo dígito. A partir del 2020, se registra un crecimiento de dos dígitos acorde a un análisis cuantitativo del sector en Colombia en los últimos 5 años confirmando la oportunidad de este sector para Cognoscible.

Imagen 2

Sector retail en Colombia



Nombre series	Fuente	Unidades	País	2019	2020	2021	2022F	2023F
Retail & wholesale distribution, Gross output, nominal LCU - Annual	Oxford Economics - Industry Forecast Data	Peso - Billions	Colombia	148.777,00	151.225,00	177.211,00	205.819,00	216.722,00

Nota: Crecimiento sector retail en Colombia en los últimos 5 años. Fuente: (SI Emerging, 2022)

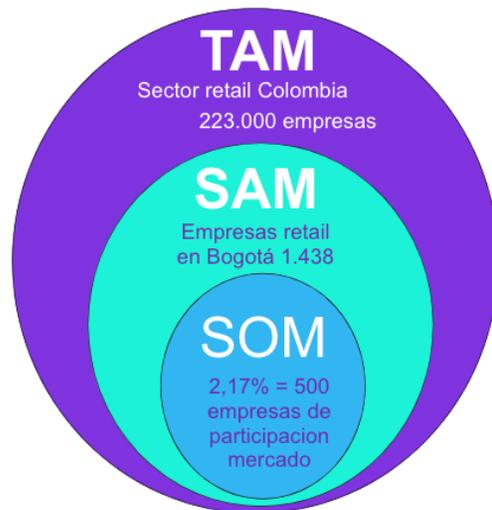
Las nuevas tendencias de consumo como el comercio electrónico, inmediatez en la entrega de productos (automatización en toda la cadena de suministro), y las experiencias memorables de relacionamiento con la marca (soluciones de análisis de clientes) (Económica, 2021), son algunas de las herramientas que mayor demanda e implementación en la región LATAM. También es notable la expansión de la visión de la omnicanalidad, seguido por los retos que presentó por la pandemia del COVID 19.

Teniendo en cuenta las importantes inversiones que está realizando el sector de retail en herramientas tecnológicas, se ha demostrado que tiene una necesidad importante en complementar su adopción de soluciones digitales con el valor que ofrece Cognoscible para todos los miembros de la organización.

Un punto importante para identificar el mercado para atender en primera medida está relacionado con el punto de equilibrio del emprendimiento. Basado en la capacidad de negocio y sus proyecciones financieras se logrará una participación del 2,17% del sector alcanzando 500 empresas aprox con 10.000 usuarios recurrentes para el quinto año de operaciones del proyecto.

Imagen 3

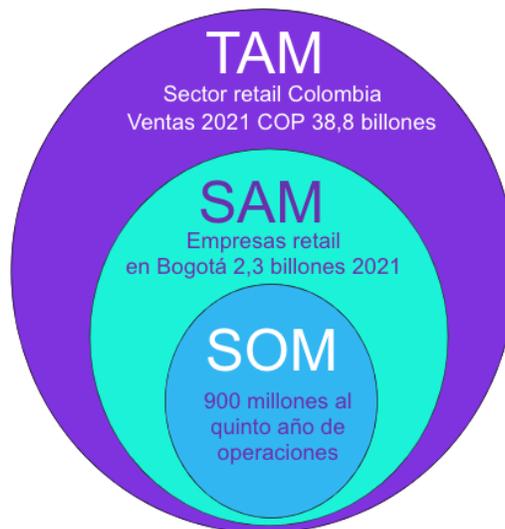
Análisis de tamaño de mercado por cantidad de empresas del sector



Nota: Análisis del tamaño del mercado por cantidad de empresas en el sector de Retail en Colombia Fuente: (sectorial, 2021)

Imagen 4

Análisis del tamaño del mercado por ventas del sector



Nota: Análisis del tamaño del mercado por ventas generadas en el 2021 del sector Retail en Colombia **Fuente:** (sectorial, 2021)

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Cognoscible es una plataforma virtual con funcionalidades específicas para cada requerimiento y exigencias de cada nivel de la empresa, logrando un compromiso grupal e individual hacia la visión de cambio organizacional.

Dentro del equipo fundador se cuenta con la experiencia de líderes en People Development en grandes compañías como DHL, Sanofi, NielsenIQ y en el área de tecnología e implementación de herramientas tecnológicas como Microsoft, Salesforce entre otros. Dadas esta experiencias e información de primera mano, fruto del trabajo con empresas en diferentes territorios latinoamericanos, se desarrolla una metodología de gestión de cambio orientado a las operaciones y necesidades actuales en gestionar el cambio a nivel

organizacional. Adicionalmente, esta plataforma web cuenta con las buenas prácticas de experiencia de usuario y funcionalidades vitales para una experiencia significativa, no solo para el usuario final sino para la organización en general. Como resultado, se crea un diferencial gracias a la tecnología que posibilita la personalización y el seguimiento del proceso de adopción del cambio en cada individuo, pero a la vez con una perspectiva grupal que permite un progreso hacia la transformación organizacional.

Es importante resaltar la proliferación de la tecnología en tiempos de la pandemia del COVID-19 como un propulsor para el uso de estas herramientas digitales como apoyo a las operaciones organizacionales. Antes de este periodo, el sentido de urgencia de estos proyectos dependía de la supervivencia de la compañía, toda vez que se lograra un interés unánime en toda la organización. Sin embargo, los tiempos post-pandemia han generado un nuevo reto: la concientización del equipo directivo para preparar la organización antes de enfrentarse a cualquier cambio estructural, organizacional o digital.

1.1.6. Licencias o permisos

Cognoscible es una plataforma web compatible con cualquier navegador. Las reuniones remotas con los consultores de Cognoscible se ejecutarán con herramientas video/voz altamente usadas en el mercado.

Las licencias tienen una tarifa mensual de acuerdo con la cantidad de usuarios de la organización en la plataforma. Para mayor detalle, beneficios, permisos etc, esta información está en el capítulo de estrategias de precios.

1.1.7. Forma jurídica

Para el inicio del proyecto, se creará un *acuerdo de fundadores* entre todos los socios durante el periodo de validación (que busca entender el nivel de la atracción de la plataforma en el mercado) como requerimiento inicial de constitución de Cognoscible. Posteriormente al periodo de validación se procederá con las formalizaciones legales (*SAS*) necesarias para acceder a fondos de capital (*Aceleradoras y Ventures capital*). Esta formalidad del proyecto le permitirá a Cognoscible participar en eventos de levantamiento de capital para start-ups.

En las primeras etapas del proyecto se tendrán *Business Angels*, personas expertas en el sector de tecnología y gestión de cambio con los conocimientos necesarios para iterar y mejorar el valor la solución propuesta. Para esta primera etapa se contará con recursos propios, familia y amigos para salir al mercado e identificar la respuesta frente al emprendimiento.

El tipo de financiamiento de start-ups basadas en tecnología conlleva una escalabilidad mayor y crecimiento en el mediano plazo, haciendo que el negocio sea atractivo para las primeras rondas de financiamiento. Estas convocatorias tienen como requisitos tiempo de operaciones y muestra del plan de negocio validado con números de operaciones que serán los insumos fundamentales para la segunda etapa del proyecto.

Para la variedad de ofertas de financiamiento, se identificaron varias alternativas enfocadas en mujeres como base fundadora del emprendimiento en fondos semillas o financiamiento en las primeras etapas de operaciones. Asimismo, se encontraron convocatorias de entes gubernamentales nacionales (Innpulsa, etc.) e instituciones privadas

internacionales que requieren un nivel de experiencia significativo con porcentaje de inversión mayores para etapas futuras de financiamiento para Cognoscible.

2. Validación de la oportunidad

2.1. Entorno económico del emprendimiento

El emprendimiento no es una actividad reciente. Las grandes corporaciones como las que conocemos hoy en día tuvieron sus momentos iniciales para construir y formar las organizaciones que conocemos actualmente. Algunos fundadores muy reconocidos, son excelentes ejemplos de genialidad, disciplina y receptividad. Sin embargo, “el estereotipo del genio solitario es la excepción no la regla” (Goldman & Cowen, 2021) y como regla entendemos que a mayor preparación mayores probabilidades de éxito.

Las estadísticas de los últimos años destacan que una preparación adecuada y un acompañamiento conveniente en la gestación del emprendimiento son significativos para generar un crecimiento sostenible.

Es este sentido, un ecosistema adecuado de emprendimiento no solo incentiva aquellas personas con habilidades emprendedoras; inclusive ofrece las condiciones necesarias como país para impulsar las ideas de negocio y ejecutarlas en proyectos fructíferos y económicamente sostenibles, beneficiando la economía del país.

Al respecto, Camilo Bueno, Lead Partner Growth & Strategy de KPMG Colombia (2021) recalca el esfuerzo y el acierto que está creando Colombia en materia de ecosistema de emprendimiento. “Tenemos una combinación muy poderosa entre las acciones de políticas públicas lideradas por el gobierno con un sector privado convencido y comprometido con impulsar el ecosistema” comenta en el último Colombia Tech Report 2021.

De acuerdo con este contexto, se evalúa la posición de Colombia frente a las iniciativas de emprendimiento que se está promoviendo en la región y en el mundo. Se investigan estudios internacionales donde resalta diversos factores esenciales para lograr un ambiente emprendedor óptimo y casos de éxito de los países parte de la investigación.

Según estos análisis, Colombia ocupa los puestos quinto y cuarto del *Global Index* y *Global Competitiveness* (Distrito, 2021) respectivamente para la región LATAM. Chile logra el primer puesto en estas investigaciones en el continente latinoamericano por respaldar a los innovadores con un ambiente propicio para ejecutar proyectos emprendedores.

Cada estudio cuenta con un enfoque específico en la amplia gama de pilares que crea una nación innovadora; los primeros puestos los obtienen Suiza y Japón como referentes del ecosistema de innovación y emprendimiento de acuerdo con estos indicadores. (Distrito, 2021)

A manera de conclusión, uno de los pilares para fortalecer el ecosistema emprendedor; se acentúa en la labor que tienen las políticas públicas en impulsar esta cultura en el país.

“La importancia que adquiere en tiempos recientes el entorno institucional muestra la oportunidad de analizar cómo éste presiona e influye en las organizaciones para que adopten posturas más emprendedoras.” (Gómez Haro & Salmerón Gómez, 2011)

En el desarrollo del ecosistema emprendedor colombiano, el gobierno aprueba la “Ley de emprendimiento” un marco regulatorio moderno que junto al CONPES de emprendimiento “impulsa la transformación de su ecosistema emprendedor a través de regulaciones pensadas que favorecen el nacimiento, crecimiento y consolidación iniciativas de emprendimiento facilitando la formalización y mejoras productivas.” (Proantioquia, 2021).

En función de este análisis, se adiciona un último componente: la apropiación digital en entornos colectivos y empresariales que son de interés para esta nueva fase de digitalización que enfrentan las organizaciones, y en la cual desean incursionar en un corto o mediano plazo.

Al respecto, el *Centro Nacional de Consultoría* realiza un estudio nacional sobre el uso del internet en la población colombiana para identificar la aplicación del internet en la muestra de estudio (CNC, 2021). Si bien es cierto que hubo un salto importante en el uso de herramientas tecnológicas como país, las decisiones de pequeñas y medianas empresas siguen siendo muy estrechas en este sentido. Estas organizaciones podrían desarrollar actividades más sofisticadas apalancadas por tecnologías ya existentes, desplegando importantes beneficios para sus operaciones organizacionales.

Por otro lado, cabe señalar que uno de los factores imprescindibles para el éxito de proyectos de gestión de cambio es el buen liderazgo en la organización. El liderazgo es una

mezcla de habilidades que debe ser estudiado y practicado una y otra vez; llevándolo a establecer la capacidad y conocimiento (metodologías de gestión de cambio) para dirigir proyectos de transformación en la organización.

La realidad de las medianas empresas y las exigencias diarias que demanda un negocio impiden experimentar y apropiar estos conceptos a cabalidad, siendo uno de los temas más arduos para apropiarlos y liderarlos en toda la organización. En la literatura de gestión cambio se encuentran artículos, libros, webinars, conversatorios etc. acerca de las metodologías y el alcance que tiene en la capacidad de adaptación en cualquier proyecto de la organización. En otras palabras, una transformación sostenible debe acompañar la transición humana a un cambio perdurable ligado a su cultura organizacional.

El cambio se constituye así como un factor fundamental en la gestión de proyectos organizacionales. De esta manera Cognoscible entra a contribuir como un aliado estratégico en los proyectos de transformación organizacionales donde solo empresas con estructuras complejas y grandes cuentan con equipos dedicados a la gestión de cambio soportando sus proyectos empresariales e incorporándolo a la cultura y desarrollo organizacional. No obstante, la mayor parte de la economía colombiana aún no asocia la relevancia de la gestión cambio como una condición fundamental para el éxito de las transformaciones organizacionales. En los pocos casos que esto ocurre positivamente, la oferta de los servicios actuales en este tema no es de interés o relevancia para el equipo gerencial de estas empresas. Se ha identificado el tiempo y el presupuesto como las principales barreras para incluir estos servicios en sus proyectos organizacionales.

Partiendo de estos razonamientos, la Asobancaria por medio de su revista trimestral de Banca y economía reitera que:

El tejido empresarial colombiano está compuesto por un 99,7% de empresas que obedecen a este segmento (MiPyme), las cuales generan alrededor del 78% del empleo en el país y aportan el 50% del PIB. No obstante, a pesar de la relevancia de las MiPymes en la economía, existen grandes retos en materia de productividad y reducción de la mortalidad. (2021).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, para el 2021 este porcentaje se distribuye en 345,317 empresas micros, 18,163 empresas pequeñas y 5,104 empresas medianas según el registro mercantil de la CCB. (Bogotá, 2021)

Si evaluamos la implementación de servicios en la nube, por ejemplo, los factores más relevantes para adoptar estas tecnologías en pequeñas y medianas empresas tiene que ver con su liderazgo y tamaño de la organización. Según las últimas conclusiones de la Gran Encuesta Pyme realizada por ANIF, con más de 1.843 encuestas en 18 departamentos del país y distribuidas entre pequeñas y medianas empresas, 1,291 y 552 respectivamente se puede concluir que:

En conjunto, nuestros resultados apuntan a que la coyuntura creada por la pandemia y las medidas de aislamiento tuvieron un efecto generalizado sobre las Pymes del país. De hecho, la mayoría adoptó nuevas tecnologías para facilitar operaciones en medio de la emergencia. Así, tanto viejos como jóvenes, hombres, mujeres, y personas de todos los niveles de educación, se dieron a la tarea de hacer uso de

tecnologías, tales como los servicios en la nube. No obstante, las firmas más exitosas en esa implementación fueron las de mayor tamaño, medido a través del personal empleado y el nivel de ventas, así como las de más años de operación. De forma similar, aquellas que contaban con un buen capital social, de alianzas y afiliaciones estratégicas, también pudieron responder de manera más adecuada a ese reto. (*Gran Encuesta Pyme Nacional - ANIF, 2020*)

Como resultado de esta investigación, se tomará la ciudad de Bogotá (alcanzando el 0.30% de las medianas empresas) como prueba piloto para la puesta en marcha de la plataforma Cognoscible. Se llegará a medianas empresas de la capital con un tamaño de 51 a 200 empleados aproximadamente, que tengan el interés de acceder a herramientas tecnológicas para el procesamiento de información de clientes y ventas, mejora de procesos internos y seguridad de la información, entre otros. Adicionalmente, se logrará un esfuerzo con empresas implementadoras de tecnología para adquirir los primeros clientes e ir obteniendo experiencias en el posicionamiento de gestión de cambio (*Gran Encuesta Pyme Nacional - ANIF, 2020*).

2.2. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

El objetivo inicial del proyecto, tal como debería ser en cualquier emprendimiento, es “convertir las hipótesis iniciales de los creadores de un negocio sobre su mercado y los clientes en hechos” (Blank & Dorf, 2012). En este capítulo se describe este proceso.

Partiendo con las palabras de Steve Blank, unos de los autores del “Manual del emprendedor” y experto en el descubrimiento del cliente y el encaje del problema – solución, para acelerar el aprendizaje y conseguir la aceptación de los cliente y adopción en el mercado, se debe *salir a la calle*. (Blank & Dorf, 2012)

Basado en la experiencia de los fundadores en el sector tecnológico y los contactos de organizaciones que ya cuentan con un recorrido en implementaciones tecnológicas, se realizan entrevistas y encuestas tanto a consultores como a los principales responsables (áreas de IT, PM, líderes) de las empresas que implementaron una herramienta tecnológica y vivieron experiencias de cambios similares vividas en diferentes empresas. Para observar el cuestionario para líderes se puede ingresar a este enlace: <https://forms.gle/L8JepqzHTpKn76B7> y el cuestionario dirigido a los miembros de los equipos por este otro enlace: <https://forms.gle/UuMJcvxOg5aEuwwM8>

Imagen 5

Encuesta de experiencias en manejo de cambios organizacionales.



Fuente: *Elaboración propia*

Se crearon dos encuestas dirigidas a grupos diferentes de posibles usuarios, para entender cómo las experiencias pasadas se traducían en cambios significativos para la organización. Se buscó identificar como fue la preparación del lado humano, en lo intelectual y emocional para la transición a una auténtica adopción tecnológica asegurando la perdurabilidad del cambio en la compañía.

En consecuencia, estas realidades y experiencias revelaron que cada organización tiene un factor poderoso que pueden bloquear o impulsar la gestión de cambio organizacional. (Negrete Jiménez, 2012)

Partiendo de esta información, se estudian y analizan los descubrimientos claves identificando patrones de validación de las necesidades y problemáticas frente a los cambios; especialmente aquellos que, por no ser gestionados, imposibilitaron el éxito de los proyectos transformacionales.

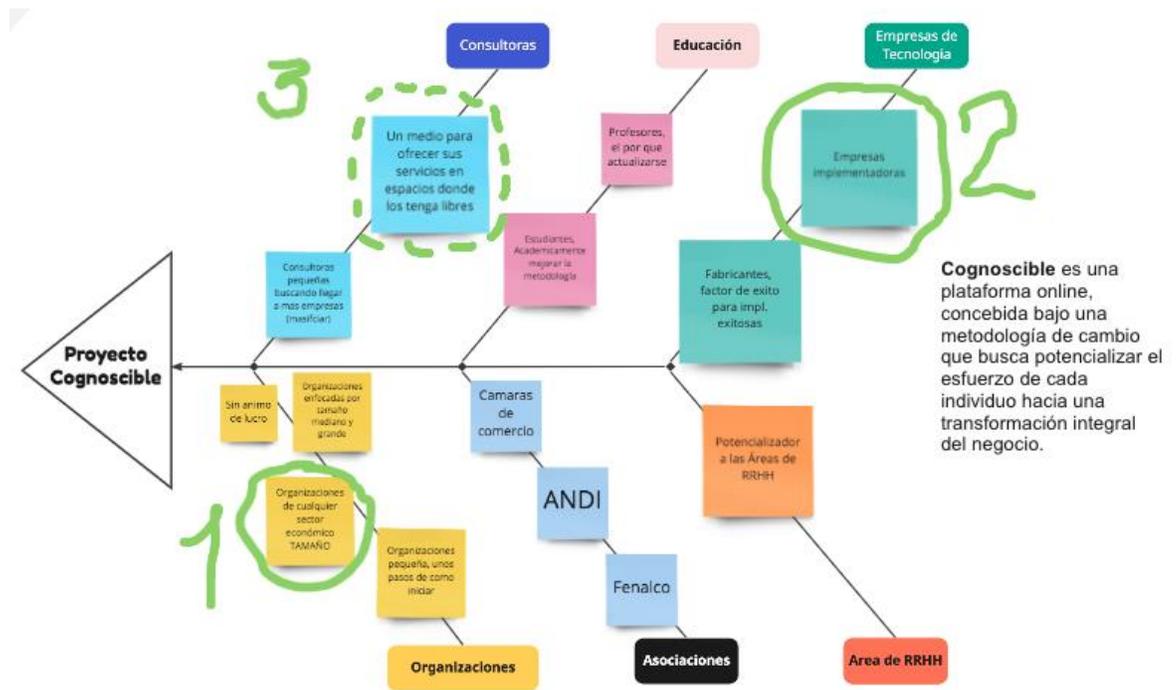
Estos análisis fueron abordados bajo el enfoque metodológico de Wendy Kennedy (2022), consultora con más de 10 años creando herramientas para ayudar a formar a las empresas y permitirles establecer el mejor camino entre la idea y un negocio con propósito.

Se aplicaron 3 herramientas: mapa de categorías (desarrollado en la sección de industria, identificando la participación de Cognoscible respecto a las tendencias y propuestas actuales del sector), la espina de pescado y hombre de arena, con el objetivo de identificar clientes y validar la propuesta para el mercado objetivo.

- Espina de Pescado: Esta herramienta permite identificar aquellos segmentos donde la propuesta de valor de Cognoscible es relevante y beneficiosa para los planes de transformación organizacional.

Imagen 6

Espina de pescado



Nota: La herramienta permite detallar los segmentos y subsegmentos donde Cognoscible es relevante para los planes de transformación organizacional. **Fuente:** Elaboración propia

Los segmentos y subsegmentos que se identificaron son los siguientes: 1. Organizaciones medianas y grandes, con un número promedio de 15 – 25 personas y 2. Empresas implementadores de herramienta tecnológicas.

La identificación de estos segmentos fue basada en la evidencia de la problemática de gestión de cambio en el mundo digital, como en la complementariedad de la gestión en el lado técnico del proyecto, como en el lado humano. Estos segmentos ya cuentan con un entendimiento previo de la transformación digital o experiencia en su implementación. Esto

les ha inducido a buscar ofertas y posibles jugadores en la disciplina de gestión de cambio. Por más que existan servicios actuales que complementen la gestión de proyectos tecnológicos, lamentablemente sus ofertas no cumplen con las necesidades y exigencias actuales impactando directamente la prioridad de la gestión de cambio a nivel organizacional.

Cabe considerar por otra parte, esta categorización permite identificar otros segmentos donde la problemática es latente y requiere de concientización y entendimiento acerca de los proyectos transformacionales en la era digital. Este segmento requiere un mayor esfuerzo en marketing y proceso comerciales que se considerará en las etapas de crecimiento y desarrollo del proyecto.

En definitiva, el medio más estratégico para llegar al mercado y validar la oferta de Cognoscible son las alianzas con implementadoras tecnológicas y empresas con proyectos digitales en el corto y mediano plazo.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Con el objetivo de identificar las causas – raíz de las fallas y fracasos que han presentado los proyectos estructurales de adopción tecnológica en las compañías, se diseñó una encuesta con la finalidad de reconocer esos elementos que soportaron, imposibilitaron o faltaron en las experiencias pasadas de proyectos de transformación organizacional. Se incluyen preguntas de perspectiva individual y grupal para tener un zoom al detalle y genérico de los proyectos transformacionales de la compañía.

Conforme a los resultados de las encuestas y las entrevistas aplicadas, se encontraron dos problemas principales que impiden a las organizaciones alcanzar sus objetivos de transformación digital, la resistencia al cambio y su gestión.

Este hallazgo dio pie para analizar en profundidad la hipótesis del equipo fundador de Cognoscible y reiterar la solución para el mercado objetivo. Para la evaluación de un proyecto de transformación digital, donde sólo se considera el lado técnico (o, utilizando un término más tecnológico, *salida en vivo* en implementaciones tecnológicas) se evalúa la funcionalidad de la herramienta *per se* y no se considera una auténtica adopción en la organización quedando corto su evaluación y ROI del proyecto. En otras palabras, no se está evaluando la totalidad de un proyecto de transformación digital.

Es importante resaltar que también hay una limitante de expectativas de los actores y tiempos en las consideraciones del éxito del proyecto. Para la empresa implementadora, la entrega de un despliegue tecnológico a nivel organizacional es el inicio de las operaciones de la compañía en esta herramienta. Para algunas empresas puede estar representado en este momento o sencillamente es solo una fase de todo el propósito del proyecto en la compañía. ¿A quién pertenece la responsabilidad de una auténtica adopción y gestión de cambio en la compañía?

En este orden de ideas, si desde la planeación se considera un lado humano paralelo a una implementación tecnológica, se tienen los factores esenciales para evaluar exactamente el éxito de un proyecto transformacional en la era digital. En este sentido, solo se contempla la disciplina de gestión de proyectos. Algo semejante debe ocurrir con la intervención y acompañamiento de todas las personas impactadas por esta alteración. La gestión de cambio

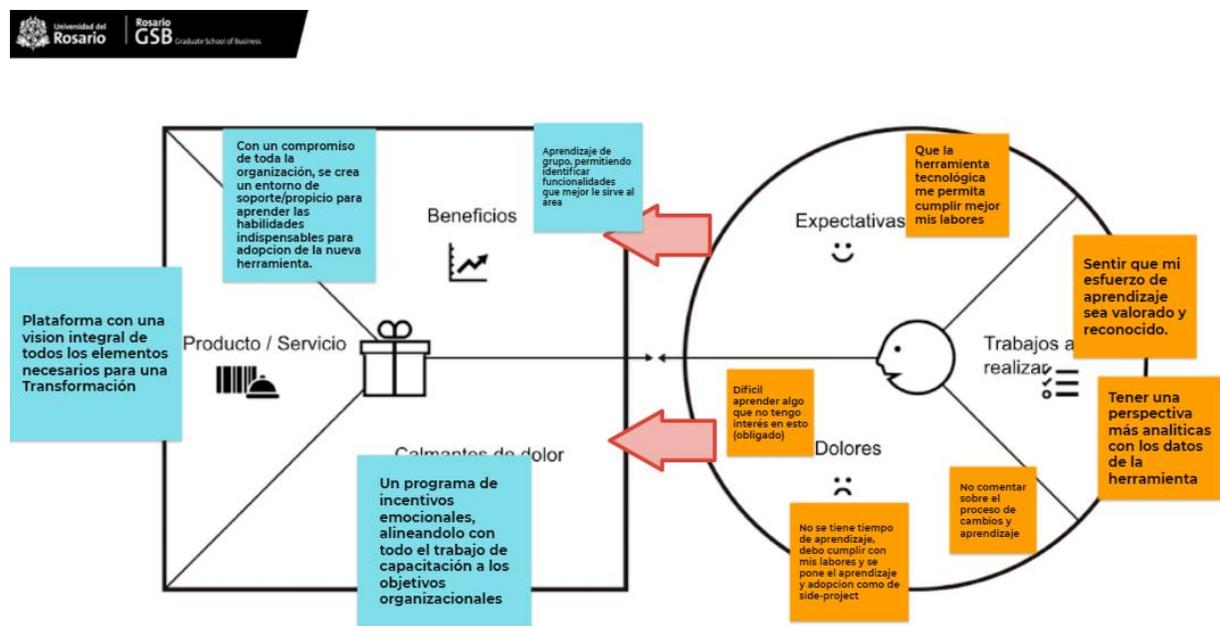
permite abordar de una forma holística el éxito de una transformación organizacional. Dicha gestión no se efectúa en los proyectos de TI. (Romero, 2022)

Estos hallazgos e investigaciones inspiraron la creación de los principales atributos del producto, que dieron origen al primer MVP de Cognoscible.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

Imagen 7

Value proposition canvas



Nota: Principales hallazgos de clientes entrevistados **Fuente:** (Etiemble, 2019)

En la literatura de *Customer Discovery*, se recalca la identificación de los “*early adopters*” como las voces con facultad para originar iteraciones necesarias en el proceso de validación del mínimo producto viable. (Olsen, 2015, pp. 45-46).

Basado en las últimas investigaciones de difusión de la teoría de innovación, la categorización de adopción, e investigaciones en la teoría del uso y gratificación hacia la adopción de nuevas ideas, estos conceptos fueron la base teórica para la definición de aceptación de este proyecto en el mercado. (Frank & Minnick, 2010).

La solución propuesta identifica unas características esenciales por parte del mercado objetivo, en las etapas iniciales de acogimiento no solo en la inversión de proyectos de gestión de cambio sino en el uso y apalancamiento de la tecnología para tal fin. Como resultado de las entrevistas, vemos indispensable que las organizaciones sean activas digitalmente (con 1 o 2 procesos soportadas por tecnología) y un liderazgo preocupado por la resistencia o uso mínimo de estas herramientas tecnológicas en sus organizaciones. Se reconoce a estas empresas como adopciones tempranas basado en su interés y reacción frente al valor que ofrece Cognoscible en sus organizaciones.

Por otro lado, y recalcando apartados de esta investigación, la alianza con implementadoras tecnológicas es crucial para potencializar la difusión de Cognoscible. Identificamos algunos usuarios renuentes en invertir soluciones para su recurso humano, con una capacitación y la orden de un superior, se considera que es más que suficiente para que se inicie actividades en la nueva herramienta digital. Para este grupo de personas es indispensable que la propuesta de Cognoscible esté relacionada con la implementación de una tecnología para el negocio. Es decir, que el proyecto técnico sea acompañado por el lado humano liderado por la propuesta de valor de Cognoscible.

Cabe resaltar que estas empresas implementadoras cuentan con portales de analíticas de uso por usuario, módulos de mayor acceso y funcionalidades de mayor interés para los

directivos, entre otros. En los últimos años, el mundo de la tecnología particularmente ha reestructurado su éxito como negocio en métricas de usabilidad y adopción en vez de ingresos netos de las oportunidades. Estos cambios conllevan una fuerte apuesta por humanizar las soluciones digitales que estos fabricantes ofrecen en el mercado.

Lamentablemente, desde la necesidad de un proyecto transformacional, y en los inicios de una planeación para tal fin, no se contempla el acompañamiento de cada individuo hacia una transición del estado deseado para la empresa. Como resultado, se presenta cualquiera de las siguientes situaciones posibles: pueden dejar esta labor al equipo implementador, buscar capacitaciones para intentar aplicar estas metodologías por su propia cuenta, encontrar alternativas de consultoría en esta temática o sencillamente desecharlo por no considerarlo relevante.

En relación con esta problemática, las soluciones actuales como las consultorías fundamentadas en tiempo y/o capacitaciones para miembros de la organización son muy costosas, impidiendo el acceso a estos servicios de gestión de cambio por parte de las pequeñas y medianas empresas. En el caso hipotético de que fueran asequibles, estas metodologías no cuentan con que las organizaciones de este tipo carecen de la capacidad instalada para gestionar sus propios proyectos, requiriendo un consultor necesariamente.

Las ofertas tradicionales de gestión de cambio en su mayoría se desarrollan in situ, y aluden a un modelo de servicio único para grandes organizaciones, costosas, con amplios bloques de tiempo dedicados 100% a este trabajo. Respecto al tiempo, uno de los resultados de la encuesta aplicada resalta que el tiempo diario para las operaciones internas es lo que les permite subsistir en un ambiente cada vez más desafiante para la empresa mediana. El día a

día es de tanta relevancia para estas compañías que su trabajo depende mayoritariamente de picos de demanda, organizando de igual manera capacitaciones, entrenamientos, reuniones organizacionales entre otros de acuerdo con estas asignaciones. En definitiva, se valoran los espacios asíncronos con un seguimiento organizacional y percibir los cambios en todos los niveles empresariales.

Esta clase de organizaciones son jóvenes, buscan un crecimiento sostenible y dependen en alta medida de sus labores diarias. Por otro lado, están las grandes corporaciones con procesos muy bien estructurados, con equipos no solo dedicados a las áreas core del negocio, sino al desarrollo y crecimiento de su personal. En este sentido se puede deducir, que a mayor madurez empresarial hay un mayor enfoque humano y estratégico para el negocio. Grandes organizaciones como DHL, Sanofi entre otros, cuentan con un área transversal de *people development* capacitados en el desarrollo humano soportando las operaciones del negocio. En otras palabras, velan por el progreso del potencial humano en medio de transformaciones organizacionales. Al ser transversal, permean todos los niveles organizacionales logrando cambios internos hacia una transformación duradera.

En cuanto a los *long adopters*, se encontró que son aquellas organizaciones que no evidencian el acompañamiento y la transición del lado humano en la transformación como un factor imprescindible en sus proyectos transformacionales como los ejemplos mencionados al inicio de este capítulo. Por consiguiente, el perfilamiento de estos *long adopters* requiere de recursos financieros y de marketing para primero educar en la premura de este tema a nivel organizacional y posicionar el valor de la plataforma de Cognoscible

para estas organizaciones. No se deja de lado la proliferación tecnológica como un momento clave para la construcción de estrategias de salida al mercado.

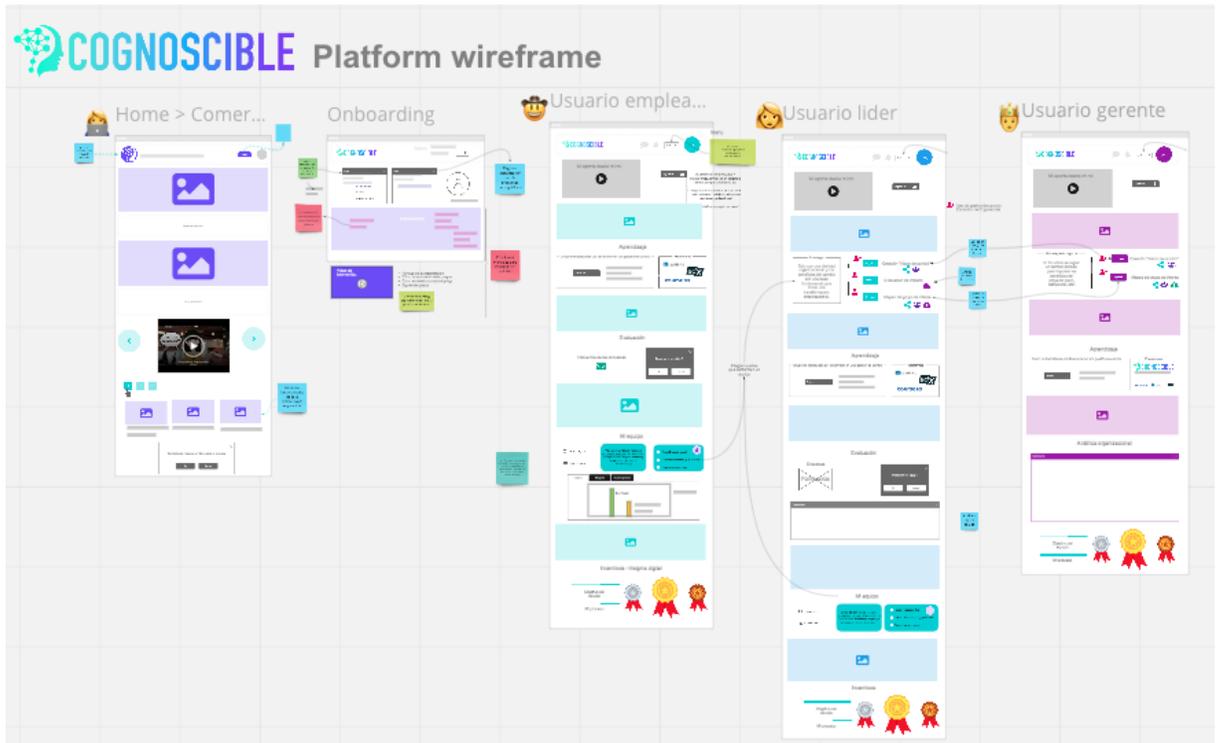
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

En la actualidad, la difusión y la aplicación de la metodología Lean Startup han contribuido a experimentar y obtener un aprendizaje empírico para darle viabilidad a un modelo de negocio. Basado en este aprendizaje y con retroalimentaciones directamente del mercado, diseñamos el mínimo producto viable de Cognoscible como primer producto para ser probado por el mercado, así como identificar su aceptación y obtener retroalimentaciones y aprendizajes valiosos. (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018).

Bajo esta metodología, Cognoscible crea un producto bajo todas esas ideas que fueron recopiladas en encuestas, entrevistas e investigaciones. (Olsen, 2015, Capítulos 6-Specify your MVP feature set). Posteriormente, bajo un pensamiento convergente se evaluaron y priorizaron los insumos más relevantes para iniciar con el flujo de proceso y usuarios iniciando los *wireframes* de la plataforma Cognoscible.

Imagen 8

Platform wireframe



Nota: Diagramación de la plataforma Cognoscible Fuente: Realizado en Miro
[elaboración propia](#)

Da acuerdo a la metodología de Lean Startup y Agile Development, se analizó y estimó el esfuerzo de cada característica identificando las principales funcionalidades más apreciadas por el mercado y realizando el propósito de Cognoscible hacia los proyectos transformacionales. (Olsen, 2015, pp. 89-90)

3.1.Aspectos básicos de la validación del mercado

Según la definición e ilustración de Dan Olsen respecto al mínimo producto viable, el producto de la plataforma de Cognoscible cuenta con los requerimientos y la usabilidad esperada para una retroalimentación rápida y profunda por parte del mercado.

Imagen 6

Construyendo un MVP

90 The Lean Product Playbook

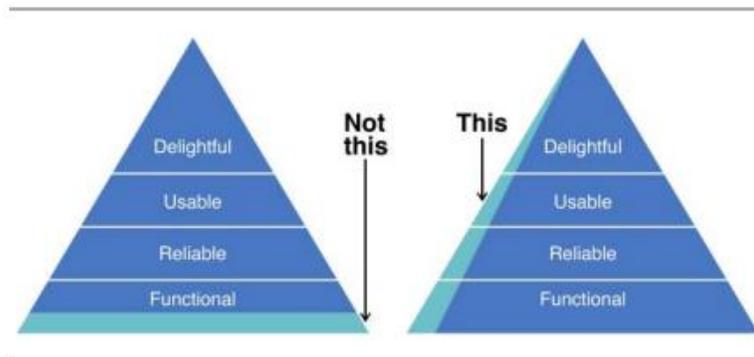


FIGURE 7.1 Building an MVP

Nota: Aspectos esenciales para la creación de un MVP **Fuente:** (Olsen, 2015, p. 90)

Como se mencionó en el capítulo anterior, luego de diseñar una experiencia de usuario completa, un proceso de onboarding sencillo y práctico, guías para una experiencia amigable y placentera por cada rol, una vista personal y grupal por equipos de trabajo; esto permite que la suma de esfuerzos de cada individuo soporte una transición sólida hacia una transformación deseada para la organización. En el siguiente enlace se puede acceder al MVP de la plataforma de Cognoscible:

<https://laurapuertocastro.wixsite.com/website>

En primer lugar, se realiza un testeo exploratorio del MVP fundamentado en la documentación de Jakob Nielsen, balanceando el límite de recursos de un *start up* con pequeñas investigaciones (2000). El principal objetivo del estudio es identificar las retroalimentaciones de usabilidad de los principales compradores de la herramienta. Como un primer momento se examinó a 5 personas con perfiles de consultoría de implementadores tecnológicos, roles de liderazgo gerencial y de recursos humanos como principales decisores de una organización.

Estas pruebas de usabilidad fueron basadas en 3 factores para su evaluación: Eficacia, eficiencia y satisfacción (Sauro, 2018).

- Para la eficacia de la plataforma, se pidió a los usuarios acceder a las estadísticas de la organización por medio de las funcionalidades de su usuario en la plataforma.

NIVEL D: POBRE: 60%

Observando las interacciones con la plataforma se evidenció la falta de entendimiento inicial del uso de la plataforma. La cantidad de texto o animaciones hacia perder el flujo de la tarea que se quería lograr, en especial si se estaba en pantallas muy pequeñas. Una retroalimentación importante es adaptar los mensajes para el comprador como para el usuario final. Si bien es una plataforma B2B, es importante definir cómo se transmite el valor de Cognoscible a toda organización; por

otro lado, se debe definir un proceso de onboarding claro y amigable para los usuarios finales.

- Para la evaluación de la eficiencia con la misma tarea se obtuvo los siguientes resultados

NIVEL C: ACEPTABLE: 75%

Continuando con la misma tarea, se evidenció que al no ser claro el primer acceso a la plataforma se divago por toda la página web. Posteriormente, al encontrar las secciones de estadísticas y el uso de la herramienta para su tipo de usuario se hizo mas claro y sencillo el proceso disminuyendo el número de clics completando la tarea.

- Finalmente, se evalúa la satisfacción general se la solución y como valoran la propuesta de Cognoscible.

NIVEL D: POBRE: 60%

En esta sección la pregunta no solo aborda la plataforma per se sino toda la idea de negocio de Cognoscible. Alude a la complementariedad que tiene la plataforma con las reuniones sincrónicas con consultores de Cognoscible que no es evidente en la plataforma. Se destaca el diseño y la parte visual como un factor a favor al invitar a estar en la plataforma y de explorar las opciones que ofrece a nivel personal y colaborativo.

4. Producto o Servicio

4.1. Especificaciones técnicas del producto

Imagen 9

Producto piloto

Producto Piloto

Haga un producto mínimo viable que puedan probar los futuros clientes

PRODUCTO:	Plataforma "Cognoscible"
VISIÓN DEL PRODUCTO:	Plataforma digital que orienta a cada usuario organizacional en la transformación de la empresa

✓ LISTA DE REVISIÓN: FORMATOS DEL PROTOTIPO

- Maqueta
- Ilustración
- Fotografía
- Muestra de ensayo
- Video
- Animación
- Representación
- Collage de ideas
- Diseño de pantalla
- Modelo
- Modelo visual
- Modelo funcional
- Prototipo
- Producto de ensayo
- Proyecto piloto
- Interacción del usuario
- Descripción del servicio
- Pase de diapositivas



CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FINAL	INCLUYE EN PROTOTIPO		CÓMO INCLUIR LA CARACTERÍSTICA EN EL PROTOTIPO	QUÉ MEDIR AL DÁRSELO A PROBAR A LOS CLIENTES
		Sí	No		
Características visuales	Onboarding claro de la plataforma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Video	Claridad
	Flujo de las opciones sencillas al navegar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Página Web - hipervínculos	Satisfacción usuario
	Intuitivo, fácil de adoptar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Página Web	Usabilidad
Características funcionales	Que se tenga buenas conexiones con	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Hipervínculos	Satisfacción usuario
	Herramienta ágil y rápida	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Comentarios de todos los usuarios de la
	Que se puedan detallar todos los	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Diseño UX	Visualización, comentarios usuario
	Soportar la comunicación interna con	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Página Web - hipervínculos	
Características técnicas	Accesibilidad a todas las plataformas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Pruebas en diferentes dispositivos
	Dashboards de información real, con	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Desarrollo conexión de data a los	Entrevista, estos insights me sirven para...
Características de mercadeo	Mensaje > Facilidad de la plataforma, e	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Videos	No. personas que nos contactan en un
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Nota: Se priorizó por medio de este formato las características principales para el MVP

Fuente: Formato (GrowthWheel international, 2018), información propia.

La plataforma de Cognoscible está fundamentada en una metodología de gestión de cambio, automatizando el procedimiento tanto a nivel individual como grupal aportando al

esfuerzo de una transformación organizacional. Para los equipos se tendrá funcionalidades colaborativas y de analítica para una transición gestionable con data proporcionada directamente de la plataforma. La sincronización y fluidez para todos los individuos de la empresa estará soportada por sus propios líderes, con reuniones sincrónicas con consultores de gestión de cambio y expertos en el uso de la herramienta para este propósito.

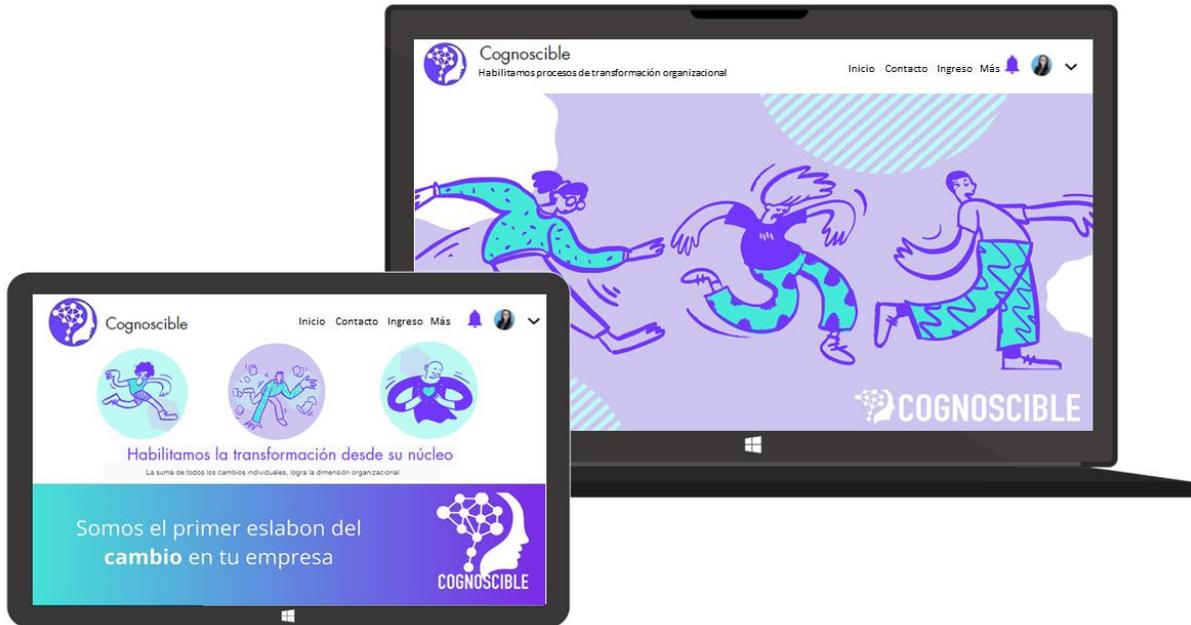
Los siguientes atributos estarán disponibles en el MVP con un alcance limitado:

- Diagnósticos individuales
- Evaluaciones continuas
- Insignias digitales
- Recordatorios permanentes de la visión de cambio
- Reuniones virtuales con consultores de gestión de cambio

El mínimo producto viable está diseñado bajo una plataforma web, WIX.com donde se emplearon todas las funcionalidades disponibles en una cuenta limitada permitiendo la creación del MVP para la retroalimentación de los posibles clientes. Para acceder al MVP, se puede ingresar al siguiente enlace: <https://laurapuertocastro.wixsite.com/website>

Imagen 10

MVP Plataforma Cognoscible



Nota: Vista en diferentes dispositivos MVP de Cognoscible. Fuente: Elaboración propia

2. Características del producto

Imagen 11

Características del producto

Y2.02



CONCEPTO DE NEGOCIO
/Portafolio de Productos

HOJA DE DECISIÓN
v1.9.1

Qué hacer
Al darnos cuenta de las características de nuestros productos y servicios será más fácil comunicar los valores de los productos a los clientes.
Al trazar las características de los productos existentes también podemos tener inspiración para el desarrollo del producto.

Cómo hacerlo
Empiece por enumerar los productos y servicios de su empresa.
Siga por poner atributos físicos, cualidades mentales, aspectos emocionales y dimensiones espirituales de sus productos y servicios. Use la lista de revisión como referencia.
Termine por enumerar características futuras que quiera agregar a los productos más tarde.

Siguiente paso

- Haga un plan de acción para un desarrollo de producto más extenso.
- Actualice sus materiales de mercado de productos de modo que refleje las características de sus productos y servicios.
- Recopile comentarios de clientes y otras partes interesadas sobre las características que quiera agregar a sus productos.

Licencia otorgada a:

Producido por: 

Características de Producto

Encuentre cualidades que agreguen valor a los productos y servicios

LISTA DE REVISIÓN: CARACTERÍSTICAS

- Atributos físicos
- Rendimiento
- Fiabilidad
- Calidad
- Servicio
- Precio
- Compatibilidad
- Tecnología

Cualidades mentales

- Facilidad de uso
- Adaptación individual
- Servicio
- Lógica
- Racionalidad
- Funcionalidad

Aspectos emocionales

- Prestigio
- Estética
- Atracción

Dimensiones espirituales

- Significatividad
- Valor
- Humanidad
- Identidad
- Pertenencia



CARACTERÍSTICAS ACTUALES

PRODUCTO O SERVICIO	ATRIBUTOS FÍSICOS	CUALIDADES MENTALES	ASPECTOS EMOCIONALES	DIMENSIONES ESPIRITUALES
Metodología paso a paso de gestión de cambio	Fiabilidad	Personalizable	Empoderamiento	Valor
	Experiencia usuario	Adaptabilidad	Acción	Identidad
	Facil implementar	Funcionalidad	Una guía	Humano
Acceso por perfil organizacional	Tecnología	Adaptación individual	Entendimiento	Pertenencia
	Útil	Lógica	Claridad camino	Identidad
	Calidad	Racionalidad	Atracción	Valorado
Entrenamientos asincrónicos	Calidad	Facilidad de uso	Acompañamiento	Tranquilidad
	Útil	Lógica	Empoderamiento	Seguridad
	Servicio	Racionalidad	Capacitado	Confianza

CARACTERÍSTICAS FUTURAS

PRODUCTO O SERVICIO	ATRIBUTOS FÍSICOS	CUALIDADES MENTALES	ASPECTOS EMOCIONALES	DIMENSIONES ESPIRITUALES
Reforzar comunicación interna por conexión entre plataforma y email corporativo o intranet	Servicio	Reconocación	Entendimiento	Significatividad
Dashboard con información de tiempo real de la experiencia de todos los empleados	Calidad	Funcionalidad	Informado	Humano
Incentivos por cursos realizados Badgets con LinkedIn y alianzas con otras organizaciones	Tecnología	Personalizable	Prestigio	Pertenencia

Fecha:

19 de Octubre

Nombre:

Laura Camila Puerto

Empresa:

Cognoscible

© 2005-2018 GrowthWheel International Inc. Todos los derechos reservados. No puede ser reproducido sin permiso de GrowthWheel. growthwheel.com

Nota: Se establece las características principales de la creación el producto **Fuente:** *Formato (GrowthWheel international, 2018), información propia.*

El valor que se entregará con el servicio de Cognoscible es la facilidad de tener una oferta híbrida, con una vista personalizada como empresa y una visión holística del período de transición desde el estado actual al estado deseado, por el que atravesará la organización.

Finalmente, todas estas características, proporcionan un acompañamiento personalizado soportado por una plataforma web que acompaña a cada individuo en su transición a una visión organizacional potencializada por la tecnología.

Imagen 12

Formatos digitales MVP



Nota: Sección de formatos digitales para roles directivo e insumos para comunicar la razón de los cambios organizacionales **Fuente:** Elaboración propia

4.3. Beneficios del producto

Como se ha afirmado en los párrafos anteriores, actuar en el componente humano de los proyectos organizacionales es determinante para obtener los beneficios y resultados deseados con una usabilidad profunda y adopción en todos los niveles empresariales. Se busca así que permita combatir la causa raíz de los proyectos fallidos o inconclusos, con un modelo diferenciado de las ofertas ya existentes y mucho más atractivo, tanto en funcionalidad, facilidad y precio. La plataforma de Cognoscible apunta a convertirse en el complemento de herramientas tecnológicas o lado técnico para enfocarse en la transición

humana por medio de una metodología y pasos que guiarán a cada empleado durante la transición colectiva.

La tecnología será un habilitador para automatizar procesos que agilicen la consecución de data de la transición organizacional y enfocándose en los retos de moldear nuevos comportamientos, habilidades y acciones hacia la visión de cambio de la compañía.

4.4. Servicio posventa

Los planes post-venta se ha enfocarán en:

- Presentar Cognoscible en los canales digitales como Partner aliado para acompañar iniciativas de proyectos transformacionales del negocio.
- Se contará con un paquete post-venta para todas aquellas organizaciones que usaron la plataforma de Cognoscible. Los resultados creados de proyectos anteriores serán de soporte y guía para los futuros planes de transformación organizacional.
- En el proceso de desarrollo y mejoras de la plataforma de Cognoscible, se desplegará una serie de opciones transversales donde la herramienta no solo será conocida por soportar proyectos de transformación digital, sino cualquier proyecto que requiera acompañamiento a los empleados y de un plan de gestión de cambio.

5. Plan de mercadeo

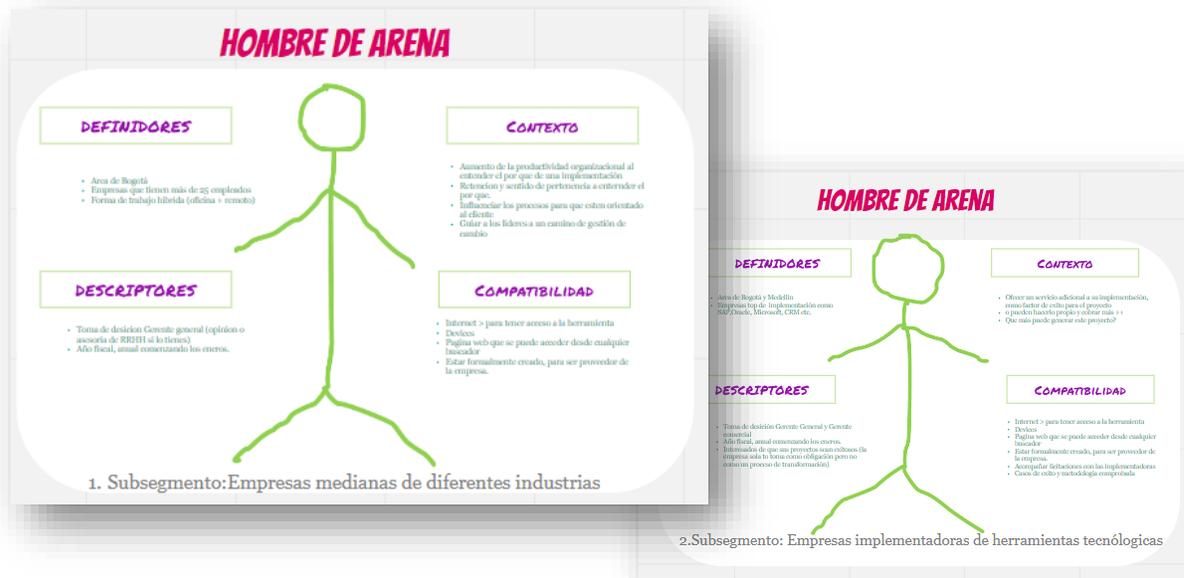
5.1. Tipo de clientes del producto

Como se ha mencionado en el presente trabajo de grado, para que exista una transformación “se requiere de buenos lideres que impulsen este cambio, ser un líder de cambio exige voluntad y capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas.” (Negrete Jiménez, 2012). Hablamos de lideres que con constancia y firmeza respaldan el acompañamiento de la transformación organizacional. Sin embargo, no todas las organizaciones disponen de este talento y sus gerentes generales o fundadores tienen una agenda ocupada que imposibilita la capacitación y aprendizaje en estas metodologías para implementarlo por si mismos.

Apoyados en otras herramientas de GrowthWheel, tales como el de mapa de categoría, se identificaron dos subsegmentos para la plataforma de Cognoscible: la primera, empresas medianas en vista de procesos de transformación y segundo, empresas implementadoras de herramientas tecnológicas (CRM, ERP, Digitalización en el trabajo moderno etc como Teams, Slack, etc) como servicio complementario a sus proyectos de implementación de TI. Se creó el hombre de arena para entender cómo comercializar Cognoscible de una forma ágil y estratégica en cada segmento.

Imagen 13

Hombre de arena



Nota: Detalle del consumidor de los subsegmentos **Fuente:** (Kennedy, 2022)

5.2. Competencia

La competencia de Cognoscible está formada por aquellas organizaciones que ofrecen servicios de acompañamiento, consultoría y entrenamiento al lado humano de los proyectos transformacionales con un enfoque digital.

Es de aclarar, si bien se ha familiarizado la entrega de este servicio solo en forma de consultoría y encuentros presenciales. La particularidad de este modelo de negocios radica en brindar una plataforma de acompañamiento en la metodología de gestión de cambio híbrida, junto a una asesoría sincrónica con los consultores de la firma.

Se identificó la competencia directa, como aquellas organizaciones que ofrecen servicios de gestión de cambio anexando plataformas web para apalancar sus servicios de consultoría.

En este contexto, las empresas que cuentan con una plataforma web para uso de sus clientes son:

Tabla 1

Comparación de principales competidores.

Nombre	Producto	Funcionalidad	Costo
<p>The Ken Blanchard Companies Training the World's Best Managers kenblanchard.com</p> 	<p><i>Blanchard exchange – Curso “Liderar a través del cambio”</i></p>	<p>El uso de esta herramienta está dirigido a las personas encargadas del cambio con una primera fase de capacitación de 8 horas. La plataforma es un repositorio de hoja de trabajo, guías, etc. Estos templates se deben rellenar en Adobe Acrobat Reader DC guardarlo o imprimirlo para su consulta.</p>	<p>El costo del curso varía entre \$10.000 a \$12.000 USD para un grupo de 8 a 10 personas. Consultorías son estimaciones por horas y según la complejidad del proyecto.</p>
<p>Prosci Iberia and Latam https://www.prosci.es/</p> 	<p><i>Hub Solution Suite</i></p>	<p>Conjunto de herramientas, productos y recursos almacenados en un solo portal exclusivo de Prosci® para líderes de cambio y practitioners, el cual contiene todo lo necesario para guiar</p>	<p>Para tener acceso a la plataforma, debe estar certificado como Change Practitioner. El costo de la certificación es de \$2.350 USD más IVA por persona. Después de un año con la</p>

		<p>y ayudar en la Gestión del Cambio. Contiene lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Research Hub: • Knowledge Hub: • <i>Proxima</i>: una guía para gestionar el cambio a través de una iniciativa o proyecto en específico • Instructor Hub: apoyo y materiales que crearán una experiencia transformacional de aprendizaje. 	<p>certificación, la anualidad tiene un costo de \$300 USD</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

Nota: Información recolectada a través de reuniones comerciales y emails. Fuente: Estructura tomada de (Kennedy, 2006)

Por otra parte, identificamos empresas con el mismo modelo de negocio habitual donde el servicio se ofrece en forma de consultoría en sitio y el costo del proyecto se estructura por hora de consultor, y el total depende de la complejidad y número de horas que se estimen para el proyecto. Para el mercado en Colombia se identificaron empresas como:

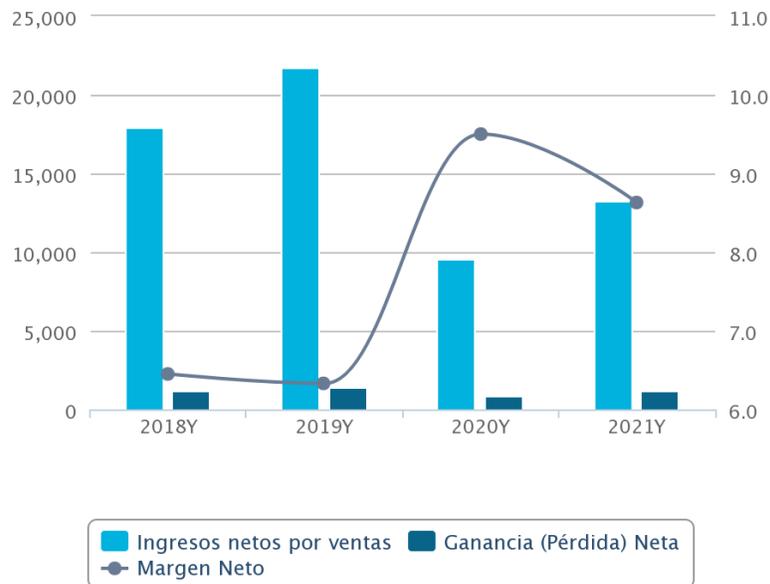
- Advantis Consultoria Gerencial S.A.S: www.advantis.co

Basado en los últimos años de operación, se manifiesta un crecimiento de 37,29% de sus ingresos operaciones del 2020 al 2021 respectivamente.

En el presente año, se confirma la compra de Advantis por parte de la consultora italiana BIP operando en el territorio como BIP Colombia (ISI Emerging, 2022).

Imagen 14

Advantis, últimos 4 años de ingresos operacionales.

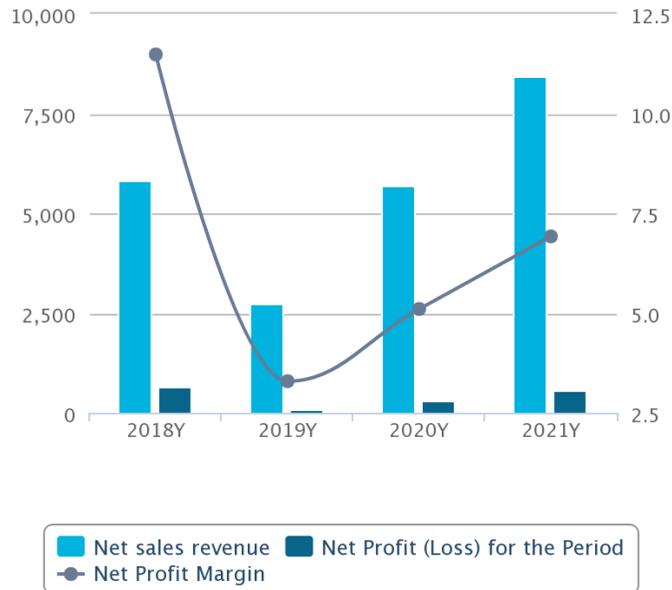


Nota: *Luego del 2019 logrando unos ingresos netos de COP \$21,730 millones, es afectada por la pandemia COVID 19 disminuyendo sus ingresos en un 42% aprox. Con un año de recuperación es adquirida por el gigante italiano BIP. Fuente: (ISI Emerging, 2022)*

- En el sector de consultoría, se encuentra otro jugador importante en este campo: Oval consultoría gerencia. SaS. www.oval.co

Imagen 15

Ultimos 4 años de ingresos operacionales de la compañía Oval



Nota: Al contrario de la empresa anterior, Oval consultoria viene creciendo hace 3 años logrando unos ingresos del ultimo años de COP 8,453 millones. **Referencia** (ISI Emerging, 2022)

Por otra parte, existe una presencia importante de las principales firmas de consultoría con presencia en Colombia, como:

- Mckinsey & Company Colombia INC
- The Boston Consulting Group SAS
- Bain & Company Colombia SAS
- GMS Management Solutions Colombia SAS, entre otros.

En relación con este tema, donde hay una alta presencialidad de firmas extranjeras y la adquisición o cierre de algunas consultoras colombianas se afirma en el último análisis sectorial que:

“El mercado colombiano es bastante complejo, muestra de ello son los cierres de firmas como Booz Allen, Álvarez & Marsal, Frost & Sullivan y Berkeley Research... El mercado colombiano de consultoría de gestión y estrategia es pequeño, fuertemente competido y donde el grueso de los ingresos proviene de toda la región de América Latina.” (losdatos.com, 2022)

Estas empresas representan el modelo tradicional de entrega de una consultoría de gestión de cambio, al que solo accede un 38.2% acorde al último informe 2022 ERP Report realizado por la compañía Panorama Consulting Group durante un periodo de investigación de diciembre 2020 a octubre 2021 (2021). Se evidencia en esta investigación que tan solo el 25% de las empresas encuestadas tienen una fuerte orientación de gestión de cambio en la organización. Sin embargo, aún muchos ejecutivos se encuentran renuentes en realizar grandes inversiones en gestión de cambio, y solo llegan a considerarlo si la empresa implementadora lo menciona en el proceso del proyecto digital. “*Los resultados de esta investigación demuestran que los aspectos de procesos y humanos son igual de complejo como los aspectos técnicos*”. (Panorama, 2021, p. 29)

Con respecto a competidores indirectos se detallaron todas las organizaciones que cuentan con un área de *people development* transversal a todas las operaciones de la

organización. Este equipo tiene el objetivo de gestionar el cambio organizacional e inclusión de esta transición a la cultura organizacional.

5.4. Análisis competitivo

El análisis competitivo contempla los principales factores de la plataforma de Cognoscible frente a la oposición. Para ello, se dispondrá de la competencia directa para su análisis:

Tabla 2

Matriz de análisis competitivo

<i>Factor clave</i>	 COGNOSCIBLE	Fortaleza	Debilidades	Blanchard company	Prosci	Importancia para el cliente (1 – 5)
<i>Producto</i>	Plataforma on-line	Acceso de todos los roles de la empresa	Conexión por APIs a otras plataformas	<u>Blanchard exchange</u>	<u>Proxima</u>	4
<i>Precio</i>	Competitivo	Significativamente bajo a los métodos tradicionales	Desarrollo de la plataforma para lograr esos fees.	Se obtiene acceso por el pago del proyecto.	\$2.350 USD	5
<i>Calidad</i>	Buena	Buena experiencia de usuario	Funcionalidades adicionales para evitar trabajo manual y gestionar todos los relacionamientos en la plataforma	Baja	Alto	4
<i>Servicio</i>	Excelente	Una mezcla híbrida basado en los requerimientos actuales.	Respuestas oportunas a los clientes mientras se está creciendo y construyendo	Buena	Buena	5

<i>Reputación de la empresa</i>	Iniciando	Colaboración con empresas que avalan el servicio para sus proyectos de implementación	No existente	Buena	Excelente	3
<i>Ubicación</i>	Bogotá	Piloto: Bogotá	Piloto: Bogotá	LATAM	Global	4

Nota: Información comparativa de las principales características de Cognoscible frente a los competidores **Fuente:** (ISO 9001, 2017)

Este puntaje fue realizado por una de las personas encuestadas con un rol de *people development* y usuaria de la metodología de Ken Blanchard en la organización que pertenece. Además de todos los factores que contempla un servicio de gestión de cambio, se identifica un estereotipo constante acerca de la entrega de este servicio. Especialmente para un tema humano se percibe fundamental la presencia de los consultores en las instalaciones del cliente.

Estas observaciones recalcan la funcionalidad de la etapa de *onboarding* con el fin de persuadir al individuo en el uso y beneficio de la plataforma (lo robusta de la solución). Este momento inicial tiene como objetivo posicionar un nuevo modelo en la temática de gestión de cambio, como es la propuesta de Cognoscible.

5.5. Planeación estratégica

“Ninguna empresa que se rija por las leyes de la oferta y demanda tiene un futuro asegurado” (Mercado Escobar, 2011) y aún más iniciando como un nuevo jugador en la industria de consultoría y gestión de proyectos. Es por esto, la presente de la planeación radica en estrategias que llevarán la plataforma de Cognoscible con una oferta atractiva al mundo empresarial, activando la demanda desde su proceso de validación pasando por los

early adopters, hasta las adopciones tardías y masificando el producto. La planeación está bajo los fundamentos y lineamientos de su misión y la visión expuestas en esta investigación.

“El abismo” un concepto que alude a la forma del ciclo de adopción de un nuevo producto o solución como los describe Geoffrey A. Moore en su libro “Crossing de chasm”, argumenta que las expectativas e incentivos para el uso de la solución varían respecto a los innovadores y *early adopters* como la mayoría tardía o los rezagados (Paniagua, 2016). Justo en la transición al grueso de los compradores está el abismo que solo con buenas medidas estratégicas se conquista este salto hacia la siguiente fase de adopción del mercado objetivo. (Martínez Negrete, 2013)

Para la fase inicial, se contempla colaboraciones con implementadoras de herramientas tecnológicas con el fin de continuar validando la plataforma como actividades iniciales de GTM (*Go-to-market*) y acercándose al mercado logrando el tan anhelado objetivo del emprendimiento: su *Market-product-fit*. (Ganju, 2019)

Primero se determina la situación inicial de Cognoscible por medio de un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, análisis: Matriz DOFA (DAFO o FODA). Como insumos iniciales para la planeación estratégica.

Tabla 3

Modelo de matriz DOFA

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar el objetivo
In te r n o	<i><u>Fortalezas:</u></i> Entendimiento de la gestión de cambio por roles organizativos y una diferencia de costo gracias al apalancamiento tecnológico.	<i><u>Debilidades:</u></i> La constante mejora de una herramienta puede traer incomodidades al usuario. Capacidad de respuesta de consultoría.
E x t e r n o	<i><u>Oportunidades:</u></i> Una era digital acelerada por la pandemia que el lado humano de esta transformación requiere gestión que no está al alcance de las medianas empresas en Colombia	<i><u>Amenazas:</u></i> En un periodo de reactivación económica la inversión en desarrollo humano no es prioridad.

Referencia: (Amaya Correa, 2006)

5.6. Estrategia de mercado

La consideración de las estrategias de mercado es vital para el éxito de un emprendimiento. Al respecto se consideraron, otros aspectos como:

5.6.1. Estrategia de precio

Esta estrategia permite plasmar en términos transaccionales como se fijará el precio del servicio que ofrecerá Cognoscible.

En sus etapas iniciales, se considera que el objetivo inicial del proyecto es determinar una estrategia de precios orientada a la penetración del mercado y crear reconocimiento como un jugador influyente en materia de gestión de cambio y transformación organizacional.

Como se mencionaba anteriormente, la alianza con implementadoras de herramientas tecnológicas es un factor indispensable para ir palpando el mercado e identificar holísticamente sus reacciones frente a la plataforma y servicios de Cognoscible.

En este sentido, se ofrecerá un descuento preferencial a estas organizaciones que complementan sus proyectos de IT (habrá un tercer actor, como empresa implementadora) para los servicios de gestión de cambio de Cognoscible. Este descuento se verá representado en la totalidad del proyecto, es decir para un acompañamiento al personal es de mínimo de 6 meses el proyecto con el licenciamiento de cada usuario que accederá a la plataforma.

Ahora bien, se tienen contemplado otros escenarios como:

- Los proyectos de Cognoscible tienen una duración de 5 a 8 meses dependiendo de la complejidad del tema a tratar y del número de personas en la organización. El trabajo individual será de 1.5 a 2 horas por semana. Se preveen también sesiones de trabajo grupal y reuniones sincrónicas de 3 horas al mes con el consultor de Cognoscible.
- El fee del proyecto será uno solo al inicio de los 5 o 8 meses estimados para el programa (*modo programa*: tendrá un descuento en las licencias por usuario, más horas de consultoría para este programa de proyecto.)
- Posteriormente, el costo de las licencias será del 100% con el número de horas de consultoría estándar de acuerdo con el tipo de usuario.

Estas estrategias de penetración tienen el “*fin de atraer un mayor número de compradores y lograr una mayor participación del mercado.*” (Ramírez, 2006)

Con estas estrategias de penetración, se desea exaltar y engrandecer el valor de la plataforma en la gestión de cambio donde su utilidad no solo se verá en un proyecto específico (estrategia de inicio), sino la adaptabilidad que debe poseer el negocio frente a los diversos cambios que demanda el mercado.

Se inicia la investigación del modelo de precios de Cognoscible comparando las aplicaciones SaaS B2B en el mercado. Se tomaron en cuenta empresas como ClarityWave una solución enfocada en el compromiso y motivación de los empleados; Monday.com, especializada en la planificación, gestión, y control de tareas del equipo en una sola plataforma; y Dcanje, una experiencia WebApp dirigida al reconocimiento de los clientes internos y externos entre otros. Los modelos actuales de gestión de cambio soportada por plataformas web son muy limitadas y consideran de un modelo de negocio diferente al propuesto por Cognoscible.

Luego de la investigación mencionada y parte fundamental del plan financiero y viabilidad de Cognoscible; se evalúa paralelamente los costos de los modelos tradicionales de gestión de cambio y se concluye los siguientes precios para cada uno de los usuarios de la plataforma de Cognoscible en su modelo SaaS (Cobro por usuario/mes):

- Usuario Standard - \$7 USD // Orientado a los empleados de la organización.
- Usuario Premium - \$13 USD // Roles liderazgo como supervisores y gerentes.
- Usuario Plus - \$18 USD // Ejecutivos y gerentes senior.

Como se mencionaba anteriormente, el fee del proyecto tendrá un descuento reduciendo la tarifa de cada usuario de la organización.

5.6.2. Estrategia de distribución

Conforme a la estrategia inicial de Cognoscible de posicionar y promover la marca, se crearán alianzas apalancándose en organizaciones complementarias como implementadoras tecnológicas, al igual que canales digitales propios. En este sentido existen dos tipos de estas organizaciones: aquellas que realizan la venta directa de una solución en específico, o intermediarios que cuentan con un portafolio de soluciones y servicios de varios fabricantes. Estas últimas empresas son de nuestro interés por su cobertura en la región y variedad de organizaciones a su alcance. Resaltamos compañías como Intcomex, Nexysla, ExpanLATAM, entre otros.

El modelo de negocio de Cognoscible no requiere ninguna forma de presencialidad tanto en el proceso comercial como del aprovisionamiento y entrega del servicio. Sin embargo, habrá casos particulares donde se requieran la presencialidad tanto en el proceso comercial como de alguno de los consultores de Cognoscible.

5.6.3. Canales de distribución

El canal de distribución, como lo menciona el Sr. Gustavo J. Vásquez en su artículo para “Temas de management” su principal función es conectar los productos con los

mercados y establecer una ruta de conversación para una futura venta del producto o servicio.
(2009)

Para este objetivo los canales optados por el modelo de negocio son directos, donde existirá una interacción entre el equipo de Cognoscible y el equipo del cliente. En algunos casos habrá intermediación de empresas complementarias para los servicios de Cognoscible, con el fin de enlazar el frente técnico y el frente humano por medio de la gestión de cambio.

De igual manera, se utilizarán los canales propios de redes sociales, página web, y marketing directo como actividades de generación de demanda.

5.6.4. Promoción

El proyecto de emprendimiento se enfocará en estrategias de marketing digital en sus primeros años, como también en alianzas estratégicas con empresas implementadoras de herramientas digitales (fabricantes, ecosistema de partners, etc.) que encuentran en los servicios de Cognoscible un complemento para su oferta. Por otra parte, para aquellas empresas en búsqueda de un proveedor para su digitalización operacional se ofrecerá una consultoría gratis con el propósito de identificar los principales objetivos y un *roadmap* general para soportar esa digitalización con una auténtica transformación de la estructura mental de las personas.

5.6.5. Publicidad

Cognoscible es un cambio de paradigma a una actividad ya tradicional: la consultoría en gestión de cambio, o situaciones donde no se divisaba como un complemento necesario para la transformación digital. Por consiguiente, los clientes que ven en la gestión de cambio una necesidad activa para proyectos de IT, es donde se concentrarían todos los esfuerzos de publicidad en este segmento. Por el contrario, hay usuarios que demandan mayor educación sobre los beneficios de gestionar el frente humano en proyectos de transformación digital. Para estos casos se requiere una participación de medios frecuente, creativa, y sugestiva con una demanda significativa por atraer.

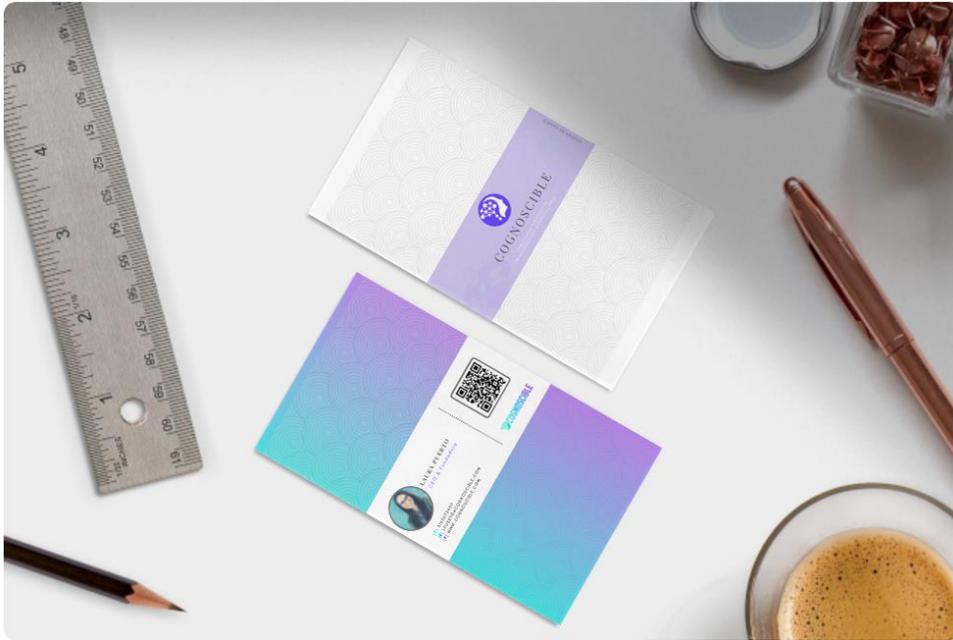
La imagen de Cognoscible varía en 3 colores predominantes donde simbolizan el ser humano y la tecnología, con una transición representado en la variedad de colores



La línea gráfica está representada tanto en la página web como en las tarjetas de presentación expuesta en la imagen de abajo. Por consiguiente, la línea grafica se mantendrá en todos sus canales digitales y presenciales, resaltando el valor que Cognoscible representa en el éxito de los proyectos organizacionales.

Imagen 16

Diseño tarjetas personales



Fuente: Diseño propio creado en CANVA

5.6.6. Presupuesto promocional

De acuerdo con el mercado objetivo e inicio de operaciones de este proyecto, las alianzas estratégicas son un factor clave para acercarse al mercado y presentar la herramienta con el respaldo de estas organizaciones. Igualmente, se crearán y mantendrán las redes sociales de Cognoscible acelerando en el acceso a servicios de gestión de cambios, con casos reales y testimonios de los usuarios de este servicio.

En las proyecciones financieras se estima en la etapa inicial un costo de \$100 USD semanales aproximadamente para publicidad paga en redes sociales, adicionales a las

funciones gratuitas para las cuentas corporativas. Luego de los primeros 6 meses de operaciones, este rubro disminuiría en un 20%.

5.6.7. Pronóstico de ventas

Cognoscible tiene un modelo de negocio por suscripción. Cada tipo de licencia tiene un precio y unas características específicas de acuerdo con la totalidad del proyecto que va a ejecutar la compañía. El número de licencias es el indicador crítico de éxito de las operaciones de Cognoscible, por lo tanto, es el principal indicador de seguimiento del desempeño del proyecto. La finalidad del proyecto es alcanzar el punto de equilibrio en el tiempo determinado del plan financiero; en este sentido un crecimiento razonable dará viabilidad al emprendimiento. Con este objetivo en mente, se crea un pronóstico de ventas trimestral con la finalidad de actuar e iterar para lograr los objetivos planteados y con un tiempo razonable para generar nuevas estrategias comerciales.

El pronóstico de ventas está compuesto por número de organizaciones (ordenado por categorías), tipos de licenciamiento (Standard, Premium, Plus), e ingresos adicionales como horas extras de consultoría.

El criterio para pronosticar el número de licenciamientos por proyecto está sustentado en las validaciones a empresarios sobre su perspectiva y necesidades de licenciamiento y acceso de empleados a la plataforma. Un reto para Cognoscible es persuadir a la base instalada para lograr el 100% de los empleados con una licencia en la plataforma. De igual forma, al cierre de primer proyecto con Cognoscible se busca que con las estrategias de post-venta, la organización continúe activa en la plataforma para acompañarla en los próximos

6. Plan de operaciones

En este apartado se consideran las decisiones relacionadas con la producción y las operaciones.

6.1. Producción

La producción del proyecto está en el desarrollo y creación de la plataforma de Cognoscible. Para esta actividad no es necesario una ubicación presencial, donde la virtualidad es una excelente opción para lograr los objetivos planteados en este camino de creación de Cognoscible. Siendo el núcleo del proyecto, la colaboración en este equipo es esencial para evaluar retroalimentaciones de cliente, funcionalidad y agilidad de la plataforma.

Por otro lado, la presencialidad del equipo comercial es relevante para posicionar el servicio frente a prospectos potenciales, iniciando operaciones en la ciudad de Bogotá y alrededores.

6.2. Localización

La localización toma relevancia para el equipo comercial y su proceso de venta con clientes potenciales para la ciudad piloto, Bogotá. La plataforma de Cognoscible es un modelo SaaS donde el aprovisionamiento se otorgará directamente desde el equipo de producto en la plataforma. Como se nombraba anteriormente, el equipo no tendrá una ubicación presencial de trabajo a diferencia de las áreas de soporte comerciales

6.3. Costos

Para el proyecto de Cognoscible, se definieron los siguientes costos para la salida en vivo del emprendimiento:

Plataforma Cognoscible

- 2 computadores para el equipo de desarrollo inicial
- Empresa outsourcing de desarrollo y creación de la plataforma de Cognoscible.
- Nómina desarrolladores
- Nómina Consultores de Gestión de Cambio

Para más información, consultar el anexo No.1: Plan financiero y documento explicativo.

6.4. Entorno legal

El proyecto de Cognoscible no precisa de ningún requerimiento legal indispensable para poder operar. Sin embargo, es importante tener una base legal para el desarrollo de un servicio como el que quiere ofrecer Cognoscible. Temas como manejo de la información de los clientes en la plataforma, contratos con clientes, políticas, etc. son fundamentales para la buena operación del negocio.

Adicionalmente, se contará con los documentos legales de constitución de la compañía como requisito obligatorio para aplicar a fondos de capitalización.

6.5. Personal

Cognoscible requiere de un equipo multidisciplinario tanto en el área de producto (experiencia de usuario, metodología de gestión cambio, psicólogos organizacionales, entre otros) como en el área administrativa con perfiles de ventas para cada uno de los segmentos objetivos. Como se mencionaba en los capítulos anteriores, las alianzas estratégicas con implementadoras tecnológicas son claves para el posicionamiento de Cognoscible; por lo tanto, se requiere un equipo responsable de estas cuentas y de perfiles de marketing para el emprendimiento.

Estos perfiles se obtendrán paralelamente al crecimiento del proyecto, donde al extenderse y aumentar las operaciones del negocio se demandará de estos talentos para soportar la evolución y consolidación de Cognoscible.

Estos perfiles se buscarán inicialmente por páginas web como LinkedIn para encontrar un pool internacional donde algunos de estos roles pueden ser de nómina directa de la compañía, o freelance para algún tema específico en un tiempo determinado. Además de estos medios indirectos, es de gran relevancia la red de contactos en el ecosistema de emprendimiento para crear un equipo fuerte en los primeros años de creación e inicios de operaciones de Cognoscible.

6.5.1. Políticas de evaluación

Cada rol contará con métricas de desempeño de acuerdo con el marco de su responsabilidad e influencia en la experiencia del cliente con Cognoscible.

- Equipo de Producto: Constante retroalimentación del cliente, mejoras producto
- Equipo de Ventas y Marketing: Estrategias de GTM, y embudo de ventas
- Equipo administrativo: Cumplimiento con los requisitos obligatorios legales de Colombia y gestión operaciones internas.

6.6. Inventarios

El modelo de negocio de Cognoscible no incluye inventario de producto. Se comercializará con licencias de la plataforma de Cognoscible tipo usuario/mes.

6.7. Proveedores

El principal proveedor para Cognoscible es la empresa encargada en el desarrollo y creación de la plataforma. Se contará con un equipo técnico propio que recibirá estos trabajos y avances del proyecto, al igual que el seguimiento estratégico de la plataforma. Para los costos de Cognoscible, al inicio del proyecto será elevado por la construcción y desarrollo de la herramienta. Posteriormente, se mantendrá un contrato de soporte a menos que se requiera un trabajo de mayor envergadura que exija la plataforma.

7. Gestión y organización

“Tenemos que descubrir cómo trabajar mejor juntos, porque la empresa de comandos, jerarquías, y control de arriba abajo funciona muy bien para gestionar ejércitos. Tenemos que intentar formas diferentes de trabajar juntos” Como lo menciona, Daniel

Finlay, Lead developer de Metamask I Consensys en el documental *Squads* (2021) se crea una organización empresarial única y personalizada con el propósito de Cognoscible. Se busca desarrollar un ambiente para equipos de alto desempeño con aprendizaje y ejecuciones rápidas respondiendo a los dolores y necesidades de los clientes.

Imagen 18

Modelo organizacional



Nota: Organización centrada en el cliente y como núcleo de las actividades misionales y de soporte **Fuente:** Elaboración propia

Dentro del equipo primario, están todos los roles interdisciplinarios que construyen, desarrollan y evolucionan la plataforma de Cognoscible. De igual manera, un equipo de estrategia maneja, valida y mejora constantemente el modelo de negocio y su entrega de valor como el equipo.

Los equipos secundarios como las áreas de finanzas y ventas/marketing soportarán las operaciones del negocio logrando la entrega de valor creada por Cognoscible para sus usuarios.

Por otro lado, se considera que para la constitución del proyecto y su salida en vivo se contará con mentores expertos en gestión de cambio y emprendimiento con el fin de crear un negocio sostenible y ágil en sus primeros años de constitución y aprendizaje.

8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica)

Para el proyecto de Cognoscible, la principal actividad para iniciar operaciones es la salida en vivo de su plataforma. Este costo está representado en el pago de Kajabi para crear la plataforma, \$1.920 USD anuales. Los primeros meses de operación estarán a cargo de los fundadores, posteriormente con una nómina adicional de consultoría y de un equipo técnico.

Por otro lado, se considera un margen adicional del 10% en sus primeros años con un saldo de caja negativo hasta el tercer año, en el que lograría su punto de equilibrio. A partir de esa fecha, el negocio cubrirá y cumplirá con todas las obligaciones que el negocio requiere tanto es sus operaciones internas como en sus obligaciones tributarias.

Imagen 19

Plan de Inversión

Egresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Effectivo						
Cambio en Cartera	=(D35/360)*\$D\$13)- ((C35/360)*\$C\$13)	\$ 19.350.000	\$ 0	\$ 387.000	\$ 797.375	\$ 1.039.039
Cambios en Inventarios	-					
Requermtos. Cap. de Trabajo bruto operativo	=C62+C63	\$ 19.350.000	\$ 0	\$ 387.000	\$ 797.375	\$ 1.039.039
Inversión en No corrientes (CAPEX)	=C18	\$ 32.508.000	\$ 0	\$ 387.000	\$ 797.375	\$ 1.039.039
PLAN DE INVERSIÓN	=C64+C65	\$ 51.858.000	\$ 0	\$ 387.000	\$ 797.375	\$ 1.039.039
Gastos Financieros	=C46	\$ 2.592.900	\$ 2.074.320	\$ 1.555.740	\$ 1.037.160	\$ 518.580
Amortización de Pasivos	-	\$ 0	\$ 4.148.640	\$ 4.148.640	\$ 4.148.640	\$ 4.148.640
Dividendos	=MAX(D49;0)*\$B\$29	0	\$ 6.452.125	\$ 6.714.957	\$ 7.158.439	\$ 7.709.437
Impuestos	=C48	0	\$ 10.421.910	\$ 10.593.042	\$ 11.024.557	\$ 11.752.662
Total Egresos	=SUMA(C66:C70)	\$ 54.450.900	\$ 23.096.996	\$ 23.399.379	\$ 24.166.171	\$ 25.168.358
SALDO DE CAJA	=D58-D71	\$ 38.083.147	\$ 17.579.051	\$ 18.065.709	\$ 18.986.716	\$ 20.207.229
SALDO ACUMULADO DE CAJA		\$ 38.083.147	\$ 55.662.197	\$ 73.727.906	\$ 92.714.622	\$ 112.921.851

Nota: Parte de la modelación del proyecto comercial, detallando el plan de inversión dentro de los egresos del proyecto Fuente: Elaboración propia

Estas primeras inversiones están dirigidas a construir este proyecto en un negocio sostenible tanto en sus operaciones internas como en la oferta en el mercado corporativo. La data a partir de estos años primeros años de operación serán las pruebas e insumos necesarios para justificar el potencial del negocio y aplicar a fondos de capital de riesgo.

9. Plan financiero

Los análisis iniciales para desarrollar el plan financiero de Cognoscible y su viabilidad se basaron en identificar modelos similares al presente proyecto, con el fin de identificar los principales rubros de estructuras de costos y gastos en los que incidiría Cognoscible al momento de una salida en vivo sostenible y perdurable.

Cabe resaltar que para iniciar la construcción del modelo financiero se definió el modelo de monetización de Cognoscible y su unidad para las proyecciones de ventas: licenciamiento usuario/mes. Este licenciamiento contiene una serie de funcionalidades y bondades para cada uno de los usuarios (usuario estándar, usuario premium, usuario plus) que se desplegarán al momento de acceder a la plataforma a cambio de una tarifa recurrente

por parte del usuario. La plataforma ofrece a la organización la alternativa de elegir la variedad de suscripciones que mejor se acople a sus necesidades y requerimientos de los roles dentro de la organización.

“Las compañías que adoptaron el modelo SaaS han presenciado una beneficiosa reducción en sus costos de infraestructura tecnológica. A su vez, empresas que ampliaron su cartera de servicios hacia el desarrollo y comercialización de SaaS, vieron sus ingresos potenciados (2021)”. Estas son algunas de las principales conclusiones de Martina Escayol en su investigación del “Éxito del modelo SaaS”, y gran motivador para desarrollar el proyecto de Cognoscible bajo este modelo. Este modelo representa una reducción en costos en proyectos de gestión de cambio para el cliente; y acceso a una plataforma constantemente actualizada y mejorada por parte del equipo de Cognoscible. Esto no solo ocurre a nivel técnico, sino también en contenido y funcionalidades para intensificar el rol de sus empleados en la plataforma de gestión de cambio organizacional.

Como consecuencia, se inicia con la definición de ventas teniendo presente la tasa de intercambios y tasa de renovación de este modelo; con el objetivo de construir un modelo financiero para indagar y evaluar la sostenibilidad financiera y su eventual salida al mercado.

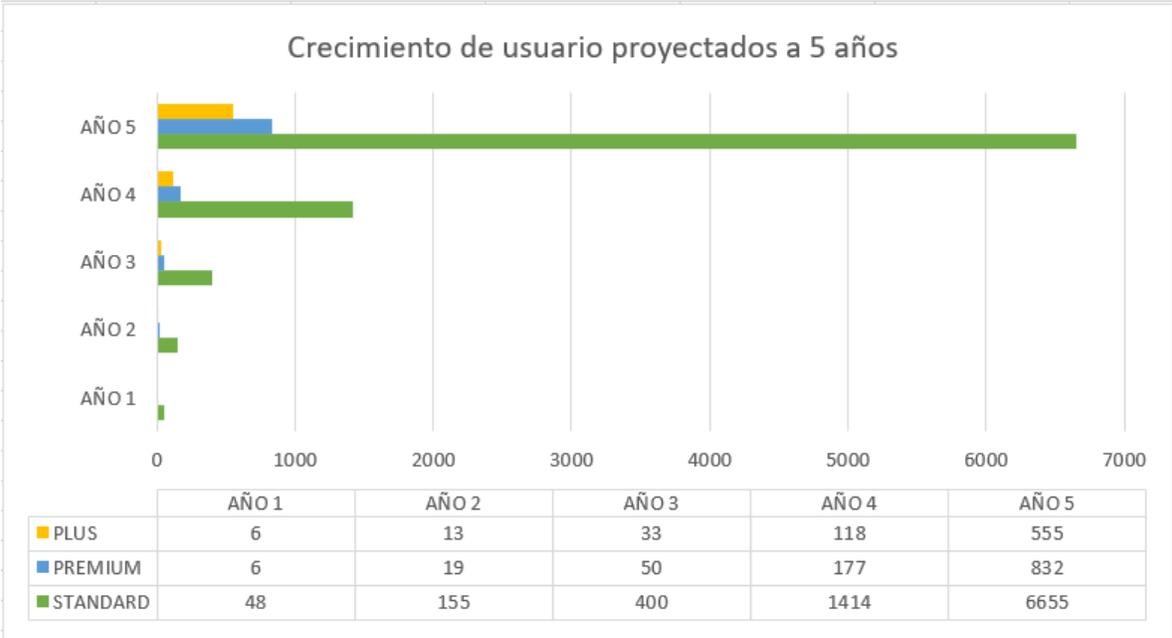
Esta proyección de ventas se ejecutará gracias al principal y más importante activo de la compañía: la creación y desarrollo de la plataforma. Este desarrollo representa la mayor inversión del proyecto y su innovación en el mercado de consultorías de gestión de cambio. La estructura de costos fijos es mínima frente a los costos variables más relevantes para el negocio, tales como la inversión en tecnología y marketing. A medida del crecimiento del

proyecto, se exigirá un capital de trabajo mayor para estabilizar su potencial frente al mercado.

Para la creación de la plataforma se contemplaron y analizaron varias iniciativas de acuerdo con su viabilidad financiera y desarrollo de producto. Entre las opciones que se analizó, es el desarrollo de una versión inicial de la herramienta mediante la plataforma de Kajabi, donde se alimentaría con todo el material de metodología de gestión de cambio y contenidos propios que conformarían Cognoscible. Posteriormente se invertiría en la creación propia de la herramienta, con un mayor costo para el proyecto, pero con la libertad de desarrollo y mejora bajo la supervisión del equipo técnico de Cognoscible. Basado en este estado deseado, se crea la planeación financiera y análisis de viabilidad del proyecto, fundamentado en el análisis de los cuatro estados de modelos financieros y el punto de equilibrio que representará el margen de seguridad para eventuales obligaciones financieras. Para más información, consultar el anexo No.1: Plan financiero y documento explicativo.

Imagen 20

Pronóstico de crecimiento de usuarios



Nota: Cada trimestre cuenta con un porcentaje de crecimiento, iniciando con un 20%. Logrando una tasa de renovación cada vez más alta, la recurrencia va a ser mayor por la cantidad de proyectos en ejecución. **Fuente:** Elaboración propia.

El porcentaje de crecimiento es esta proyección es del 20% aumentando el 10% año tras año. Un escenario pesimista para Cognoscible es la disminución de la tasa de renovación afectando el flujo de caja mensual del proyecto. Por otro lado, un escenario optimista contempla concretar el mayor nivel de alianzas posibles, logrando mayor efectividad en las ventas pronosticadas. Se contaría con diferentes canales de venta, a parte de los esfuerzos del propio Cognoscible.

Resumiendo lo planteado, el proyecto tiene potencial de alcanzar estos indicadores y lograr una estabilidad en las distintas etapas de crecimiento de forma sostenible y con proyecciones atractivas de mercado, el equipo fundador sólido y planes de crecimiento

fundamentados. Estos resultados permitirán al proyecto ser candidato en busca de financiación por medio de las rondas de inversión.

10. Riesgos y supuestos críticos

Existe una serie de riesgos que un emprendedor requiere prever y considerar

10.1. Riesgos y supuestos

Para el proyecto se identificaron los siguientes supuestos y riesgos, que fueron brotando en el proceso de validación y creación del plan de negocio, y estos son:

Supuestos:

- No solo acceso a internet por parte de la empresa, sino una buena velocidad para correr la plataforma de Cognoscible, reduciendo toda latencia posible en la experiencia de usuario.
- Dentro de la organización, se estima que cada empleado cuente con un computador para poder acceder a la plataforma y tenga un tiempo de estudio y preparación acorde a la exigencia de su usuario en esta solución

Se identificaron 2 categorías que son:

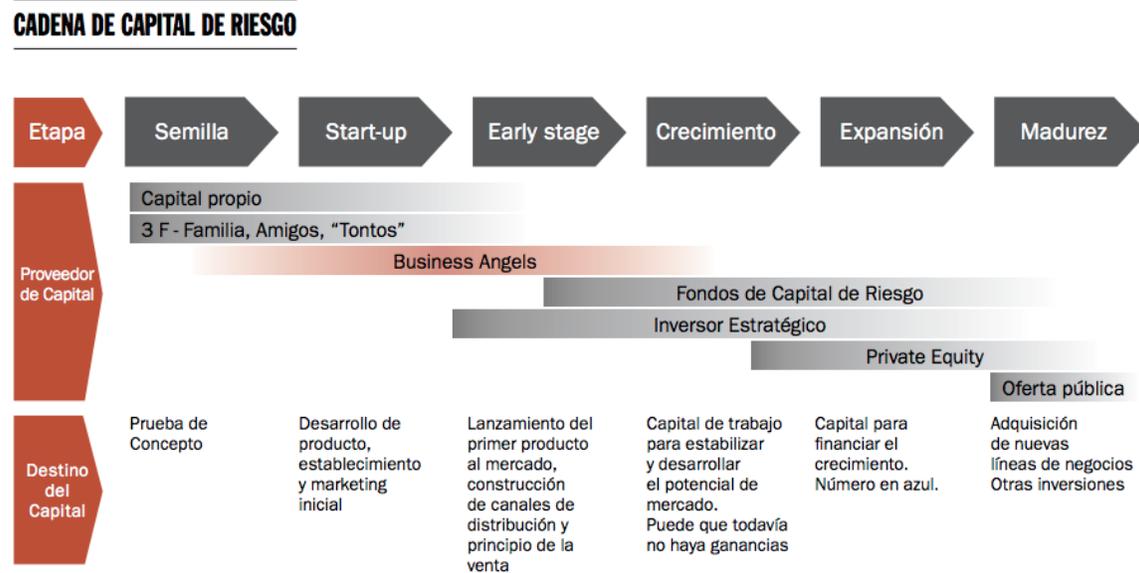
- *Riesgos operativos:* Outsourcing de desarrollo para la creación de la herramienta. Consecución de especialistas en gestión de cambio y perfiles técnicos para el mantenimiento y mejora de la plataforma.
- *Riesgos comerciales:* Interpretar el entorno para crear las estrategias eficientes para lograr los objetivos planteados en ventas y licenciamientos de la plataforma. Un riesgo para evaluar constantemente es la tasa de convergencia en cierre de proyectos y actividades del proceso comercial. Por último, la consecución de alianzas de colaboración entre empresas implementadoras de tecnología y Cognoscible.

10.2. Estratega de salida

“Los emprendedores perciben las oportunidades y toman riesgos al enfrentar la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñar productos y desarrollar productos innovadores” (de Torres Carbonell, 2012). Con estas palabras inicia el artículo de la directora de GEM para el 2012, Silvia de Torres Carbonell donde destaca la labor del emprendedor en la economía de un país soportado por un ambiente adecuado para esta actividad emprendedora. Durante el desarrollo del emprendimiento, desde sus etapas iniciales ya se encuentra soportado financieramente por capital de riesgo por familiares, amigos o por el propio emprendedor. Más adelante, y con las pruebas de ejecuciones del proyecto y su posible potencial en el mercado se continuará buscando nuevas estructuras de financiación de capital de riesgo. Como lo detalla Silvia de Torres en la siguiente imagen:

Imagen 21

Cadena de capital de riesgo



*Nota: El proyecto al estar apalancado en tecnología se busca lograr ese potencial de crecimiento que permitiría acceder a estos fondos **Fuente:** (2012, p. 52)*

En tal sentido, se identifica Cognoscible como un proyecto logrando el paso de cada una de estas etapas basado en su nuevo modelo de negocio apalancado en la tecnología. Esta consecución de capital de riesgo no es una inversión de largo plazo y da pie a establecer el “evento de liquidez” que más les concierne a sus propietarios. “Un emprendimiento exitoso estará en condiciones de ser vendido a otra empresa, de obtener financiación de nuevas fuentes, o bien, de abrir su capital a la bolsa.” (de Torres Carbonell, 2012)

De las alternativas que se identificaron, se tiene el propósito de crear, desarrollar y consolidar el crecimiento del negocio y convertirlo en un jugador fuerte en esta industria de gestión de talento y RRHH orientado a la gestión de cambio. Por otro lado, se reconoce la trayectoria de empresas como Prosci® en la investigación y creación de conocimiento

alrededor de la metodología de gestión al cambio, siendo un posible comprador que complementaria el servicio que cuenta en la actualidad. Cognoscible no solo serviría para el mercado colombiano, sino que su oferta aplicaría para todos aquellos territorios con perfiles de posibles clientes, alcanzando un segmento diferente con un modelo de negocio distinto. Como mencionábamos en los primeros capítulos, la reestructuración de las grandes empresas tecnológicas no solo en ofrecer soluciones a la vanguardia sino en adopción de estas herramientas en las organizaciones, hacen de Cognoscible una excelente alternativa de adquisición para estas empresas multinacionales.

11. Beneficios a la comunidad

11.1. Impacto en el desarrollo económico

La oferta de Cognoscible permite un acceso guiado a las metodologías de gestión de cambio más amplio a lo que se ofrece hoy en día. Uno de los beneficios que cuenta este emprendimiento es un modelo de negocio diferente, con un costo menor a lo que se brinda hoy en día.

Para ilustrar esta diferencia, se plasmará el siguiente ejemplo:

Tabla 4

Comparativo frente a Cognoscible

	Perfil: Empresa de 25 empleados	Costo por usuario	Costo inicial	Total	Comentario
PROSCI	Por parte de la organización, deciden inscribir a 2 personas para el curso de Change Practioner"para que lideren la gestión de	\$2.350 > 2 usuario	\$ 4.700	\$4.700	**Si se llegara a necesitar un acompañamiento especializado, se cobra un plan de horas adicionales.

	cambio en la compañía.				
COGNOSCIBLE	Para la organización se otorgarán el número de licencias requeridas. Ej 15 usuarios finales. El programa tiene una duración promedio de 6 meses para un proyecto de gestión de cambio.	<p>\$7 > 10 Standard</p> <p>\$13 > 3 Premium</p> <p>\$18 > 2 Plus</p>	\$ 145	\$ 870	**Dentro del licenciamiento se tiene 1 hora de consultoría semanal. La plataforma cuenta con los pasos y formatos necesarios para el proceso de transición individual y colectivo.

*Nota: Se puede concluir que Cognoscible representa un ahorro de \$3.870 dólares a diferencia de las ofertas actuales **Referencia:** Elaboración propia.*

Este comparativo cuenta con un supuesto adicional acerca de la gestión de conocimiento referente a este tema. Esto quiere decir, que todo el conocimiento por parte de Prosci® recae en dos personas donde es posible una fuga de conocimiento si se desvinculan de la organización. Por el contrario, la plataforma de Cognoscible es de acceso para la organización. Cada empleado dependiendo de su perfil tiene unas funcionalidades que soportarán su rol en esta transición, al igual que una serie de herramientas de analítica que su complejidad dependerá del tipo de licenciamiento y del nivel de la organización que haga parte.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

El impacto del proyecto de Cognoscible no se limita solo al ambiente corporativo. Su núcleo, el ser humano hace parte de una sociedad que afronta desafíos y cambios constantes que saberlos gestionar hace parte de las herramientas que ofrece Cognoscible.

Una comunicación constante, relevante y motivadora acerca de la resistencia al cambio es significativo para la sociedad actual. Difundir estos mensajes en los canales digitales institucionales hacen parte de la formación una marca amigable con sentido humanista.

11.3. Desarrollo humano

El principal enfoque de este proyecto es actuar y acompañar el lado humano en todos los proyectos que enfrenta la organización. Desde proyectos de transformación tecnológicas, operacionales, culturales, sostenibles entre otros; inician con una gestión primordial que va a hacer que esta transformación sea exitosa.

“Es fácil olvidarse del lado humano del cambio, cuando el cambio mismo se enfoca en nuestra gente”. Estas palabras de Tim Creasey nos inspiran en visibilizar para cada individuo los beneficios de una transición hacia un estado deseado como organización.

Referencias bibliográficas

Andriole, Steve. (2021). Amaya Correa, J. (2006). *EL MÉTODO DOFA*.
https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2ELdCK4JkEkJ:scholar.google.com/+dofa+herramienta&hl=es&as_sdt=0,5

Amigos TIC. (2021). *La evolución digital para hacer una diferencia*.
https://caracol.com.co/radio/2021/06/18/podcast/1624024255_505855.html

Andriole, S. (2021). 3 Main Reasons Why Big Technology Projects Fail – & Why Many Companies Should Just Never Do Them. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2021/03/25/3-main-reasons-why-big-technology-projects-fail---why-many-companies-should-just-never-do-them/>

Asobancaria. (2021). Edición 1299 | Alternativas de financiación MiPyme para un mayor crecimiento. *Asobancaria, Edición 1299*.
<https://www.asobancaria.com/2021/09/28/edicion-1299-alternativas-de-financiacion-mipyme-para-un-mayor-crecimiento/>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). El manual del emprendedor. *Barcelona: Gestión*.
Bogotá, C. de C. de. (2021). *Las mipymes en Bogotá y la Región presentan el 97% del tejido empresarial*. <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2021/Junio/Las-mipymes-en-Bogota-y-la-Region-representan-el-97-del-tejido-empresarial>

Carter, T. (2021). *La verdadera tasa de fracasos de las pequeñas empresas*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/404803>

CCB. (2021). *Datos sobre empresas en Bogotá al primer bimestre de 2021*. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://incp.org.co/datos-sobre-empresas->

en-bogota-al-primer-bimestre-de-2021/

CNC. (2021). *Apropiación Digital*. CNC.

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/apropiacion-digital>

de Torres Carbonell, S. (2012). Fuentes de financiamiento para innovadores en Argentina: Venture capital, inversores ángeles, inversores institucionales. *Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario* 1517.

https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:k8o7v7E1zkQJ:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5

Distrito. (2021). *Colombia Tech Report 2021. Innovación-Fortalecimiento empresarial* 134. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>

Económica, L. nota. (2021). Retos y tendencias para el retail en 2022. *La Nota Económica*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/retos-y-tendencias-para-el-retail-en-2022/>

Escayol, M. M. (2021). *El éxito del modelo SaaS: Software as a Service y las razones de su desarrollo por empresas líderes en tecnología : influencia del modelo de negocio de suscripción y el B2B*. <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/19176>

Escribano, S. (2010). *Preparar a mis empleados para el cambio: Una estrategia de éxito*. www.equiposytalento.com. <https://www.equiposytalento.com/tribunas/right-management/preparar-a-mis-empleados-para-el-cambio-una-estrategia-de-exito/2010-10-06/>

Etiemble, F. (2019). *Starting With The Customer*.

<https://www.strategyzer.com/blog/starting-with-the-customer>

- Frank, M., & Minnick, C. (2010). *Diffusion of innovation theory*.
<https://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/99A2/theories.htm>
- Ganju, S. (Director). (2019). *GTM for startups—Matrix Partners India*.
<https://www.matrixpartners.in/matrixmoments/gtm-for-startups>
- García Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas*, 7(1), 125. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2011.0001.08>
- Goldman, B., & Cowen, D. (Directores). (2021). *Squads—A Documentary*.
<https://www.invisionapp.com/films/squads>
- Gómez Haro, S., & Salmerón Gómez, R. (2011). Influencia del entorno institucional en el desarrollo del emprendimiento español. Un análisis empírico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54). <https://doi.org/10.31876/revista.v16i54.10609>
- Gran Encuesta Pyme Nacional—ANIF*. (2020). <https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- GrowthWheel international, I. (2018). *NEW: Plan Your Workshops with GrowthWheel*. GrowthWheel. <https://www.growthwheel.com/newsblog/tag/templates>
- Grupo de estudios, económicos. (2020). *Estudios Económicos Sectoriales* / *Superintendencia de Industria y Comercio*. <https://www.sic.gov.co/estudios-economicos-sectoriales>
- ISI Emerging, M. G. (2022). *Companies—Company Profile—Tearsheet*.
<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=1186275>
- ISO 9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad*. (2017).

<https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/>

Kennedy, W. (2006). What's your competitive edge? En *So What? Who Cares? Why You? The Inventor's Commercialization Toolkit—Turn Your Good Idea Into a G.*

Kennedy, W. (2022). *Entrepreneurial training and coaching program using design thinking tools*. Wendykennedy.Com Inc. <https://wendykennedy.com/the-methodology/>

Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, 79-95. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

Lozano Guzman, A. M. (2022). Se aprieta la puja entre Éxito y D1 en comercio, sector de mayores ingresos en 2021. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/se-aprieta-la-puja-entre-exito-y-d1-en-comercio-sector-de-mayores-ingresos-en-2021-3397313>

Martínez Negrete, Á. (2013). *Tecnología y mercadotecnia*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/621431>

Mckinsey company, Montagner, A., & Reich, A. (2018). *The keys to a successful digital transformation*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Mercado Escobar, L. C. (2011). *Plan de mercadeo estrategico par la empresa « La cometa de Carol» 2012* [Trabajo de pregrado, Universidad autónoma de occidente]. <http://hdl.handle.net/10614/2808>

Negrete Jiménez, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. <https://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>

Negrete Jiménez, C. (2021). *GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL*. 17.

Nielsen, J. (2000). *Why You Only Need to Test with 5 Users*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>

Olsen, D. (2015). Create your MVP Prototype (Step 5). En *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback* (pp. 89-90). EDS Publication Finder.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edspub&AN=&site=eds-live>

Paniagua, K. (2016). *Sobre el falso binomio de la innovación*.

<https://economia.nexos.com.mx/sobre-el-falso-binomio-de-la-innovacion/>

Panorama, consulting group. (2021). *The 2022 ERP Report*.

<https://www.panorama-consulting.com/erp-report-thank-you/?submissionGuid=08ec0a99-c517-4fa6-85a4-9fd3b057287e>

Paradoja del cambio organizacional. (s. f.). Recuperado 20 de marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80535113.pdf>

Piraquive, F., Gonzalez Crespo, R., Pérez Castillo, J., & García, V. (2015). *Motivos de fracaso en los proyectos de Tecnologías de Información y Comunicaciones*.

<https://doi.org/10.18687/LACCEI2015.1.1.088>

Portafolio, C. E. E. T. (2021a). En Colombia hay 2,54 millones de negocios formales e informales. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-colombia-hay-2-54-millones-de-negocios-formales-e-informales-556476>

Portafolio, C. E. E. T. (2021b). Radiografía de cierre y apertura de empresas en 2020 en Bogotá. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/radiografia->

de-las-empresas-en-2020-547681

Proantioquia. (2021). *El ABC de la Ley de Emprendimiento*. Proantioquia.

<https://www.proantioquia.org.co/abc-ley-de-emprendimiento>

Ramírez, M. Y. M. (2006). Estrategias de mercadeo de las PYMEs del sector confección de la región zuliana. *Multiciencias*, 6(1), 0.

Restrepo, J. (Director). (2021). *Introducción a la Transformación Digital* (Vol. 42).

Romero, V. (Director). (2022). *Como manejar la resistencia al cambio en las organizaciones: Un enfoque de Change Management* [Webinar].
https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/7215067/C%C3%B3mo%20manejar%20la%20Resistencia%20al%20Cambio%20en%20las%20organizaciones_%20un%20enfoque%20de%20Change%20Management-1.mp4

Sánchez Palenchor, L. M., Mena Luna, R. Y., & Taboada, S. G. (2021). *El comportamiento del sector retail en el formato del hard discount y grandes superficies durante la pandemia*. Universidad Pontificia Bolivariana.

Sauro, J. (2018). 5 Ways to Interpret a SUS Score. *MeasuringU*.

<https://measuringu.com/interpret-sus-score/>

Semana. (2021). Ranking de las 1.000 Pymes más grandes de Colombia.

Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/ranking-de-las-1000-pymes-mas-grandes-de-colombia/202100/>

SI Emerging, M. G. (2022). *EMIS University—Estadísticas sectoriales*.

<https://www-emis->

com.ez.urosario.edu.co/php/industries/statistics/charts?series=2311525&indu=44

Tiempo, C. E. E. (2019). ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2022? *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-son-las-pymes-y-cuales-su-importancia-para-la-economia-del-pais-446922>

Tillett, C. (2017). *Startup Pro-forma Profit and Loss statement (P&L) Template*. Eloquens. <https://www.eloquens.com/tool/VlgHX3/startups/financial-models/pro-forma-profit-and-loss-statement-p-l-template>

Vásquez, G. J. (2009). *Los canales de distribución y el valor para el consumidor*. 2, 10-16.