

“REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA CON INCLUSIÓN DE
PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA MERCADO LIBRE
COLOMBIA LTDA.”

ANDREA KATHERINE MARTINEZ RANGEL

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2019

“REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA CON INCLUSIÓN DE
PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA MERCADO LIBRE
COLOMBIA LTDA.”

ANDREA KATHERINE MARTINEZ RANGEL

Proyecto integral de grado para optar el título de:
INGENIERA INDUSTRIAL

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2019

Nota de aceptación:

John Alvaro Romero

Roberto Montenegro

Bogotá D.C., Agosto de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

Presidente Institucional y Rector del Claustro

Dr. MARIO POSADA GARCIA-PEÑA

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCIA-PEÑA

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Ing. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Decano Facultad de Ingenierías

Ing. JULIO CESAR FUENTES ARISMENDI

Director Programa Ingeniería Industrial

Ing. JULIO ANÍBAL MORENO GALINDO

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la empresa Mercado Libre Colombia LTDA., por permitirme plantear un proyecto de responsabilidad social, dentro de su sistema organizacional fortalecido, a cada miembro de la organización que intervino para brindarme la atención sobre las dudas y la información necesaria para el desarrollo del proyecto, especialmente, a Cecilia Narvaez, diferentes Team Leaders, y miembros de diferentes áreas de la organización.

Así, quiero agradecer a mi madre, por su amor, esfuerzo, lucha y constancia en brindarme la posibilidad de estudiar y culminar mis estudios; a mis amigos, a mi pareja, docentes, desconocidos y personas dispuestas a brindarme una ayuda para el desarrollo de mi trabajo de grado, sin duda sin sus fuerzas, no sería posible alcanzar los resultados pertinentes.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. DIAGNÓSTICO	20
1.1 ANÁLISIS PEST EN COLOMBIA	33
1.1.1. Factores Políticos.	45
1.1.2 Factores Económicos.	58
1.1.3 Factores Sociales	69
1.1.4 Factores tecnológicos.	76
1.2 MODELO DE LAS 7'S	85
1.2.1 Estilo de la cultura organizacional (Style	85
1.2.2 Personal (Staff).	89
1.2.3 Estrategia (Strategy).	93
1.2.4 Sistemas de información (Systems).	97
1.2.5 Estructura (Structure).	103
1.2.6 Habilidades de los miembros de la organización (Skills).	107
1.2.7 Valores compartidos organizacionales (Shared Values).	110
1.3 AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO.	114
1.3.1 Planeación estratégica.	115
1.3.2 Gestión Comercial.	116
1.3.3 Gestión de Operaciones.	117
1.3.4 Gestión Administrativa	118
1.3.5 Gestión Humana.	119
1.3.6 Gestión Financiera.	121
1.3.7 Gestión de la Calidad.	122
1.3.8 Gestión Logística.	123
1.4 ANÁLISIS RESULTADOS DE AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO.	125
1.5 MATRIZ POAM	126
1.5.1 Factores Políticos	127

1.5.2. Factores económicos.	134
1.5.3. Factores sociales	141
1.5.4 Factores tecnológicos	150
1.5.5 Construcción de la matriz de oportunidades y amenazas de medio.	156
1.5.6 Resultados de la matriz de oportunidades y amenazas.	158
1.6 MATRIZ DOFA.	159
1.6.1 Construcción de la Matriz DOFA	160
1.6.2 Fundamentación de la Matriz DOFA	161
1.6.3 Análisis e interpretación de la Matriz DOFA	163
 2. ESTUDIO DE MERCADO	 164
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	165
2.2 BARRERAS DE ENTRADA.	173
2.2.1 Barreras políticas	174
2.2.2 Barrera económica.	182
2.2.3 Barrera socio-cultural.	186
2.2.4 Barrera tecnológica	188
2.2.5 Barrera ambiental	188
2.3 SEGMENTACIÓN.	192
2.3.1 Segmentación geográfica	193
2.3.2 Segmentación Demográfica.	196
2.3.3 Segmentación psicográfica.	205
2.3.4 Segmentación Conductual	209
2.4 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	213
2.4.1 Tipo de muestreo	214
2.4.2 Tipo de investigación	214
2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.	226
2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA.	230
2.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA – BENCHMARKING	236
2.8 MARKETING MIX	240
2.8.1 Estrategia de producto	241
2.8.2 Precio.	243

2.8.3 Plaza	243
2.8.4 Promoción.	247
2.9 COSTOS Y GASTOS DE ESTUDIO DE MERCADO.	248
 3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	 249
3.1 PLEANACIÓN ESTRATÉGICA	249
3.1.1 Misión	250
3.1.2 Visión	251
3.1.3 Objetivos organizacionales.	251
3.1.4 Estrategias	253
3.1.5 Políticas organizacionales.	256
3.1.5 Valores organizacionales	259
3.1.7 Cultura organizacional	262
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	262
3.2.1 Organigrama actual	262
3.2.2 Organigrama propuesto.	267
3.2.3 Actividades de Gestión Humana	270
3.2.4 Estudio de salarios.	287
3.2.5 Proceso de cambios de administración para la inclusión laboral de personas con discapacidad	303
3.3 DISEÑO DE MEJORAS ESPACIALES	303
3.3.1 Lectura arquitectónica.	303
3.3.2 Planos de localización.	308
3.3.3 Mobiliario y puestos de trabajo.	310
3.3.4 Propuestas de diseño accesible	312
3.3.5 Presupuesto para adecuación de instalaciones en mercado libre	315
3.4 ANALISIS E IMPACTO DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS	317
 4. ESTUDIO FINANCIERO	 319
4.1 FLUJO DE CAJA DE EGRESOS SIN PROYECTO.	320
4.2 FLUJO DE CAJA DE EGRESOS CON PROYECTO.	323
4.3 COMPARATIVO FLUJOS DE CAJA	326

4.3.1 Tasa interna de oportunidad (TIO).	327
4.3.2 Valor presente neto (VPN).	327
5. CONCLUSIONES	327
6. RECOMENDACIONES	330
BIBLIOGRAFIA	332

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Pasos del diagnóstico empresarial.	9
Figura 2. Cadena de Valor del E-commerce	38
Figura 3. Ticket promedio en tarjetas débito y crédito en pagos, 2016.	62
Figura 4. Índice de precios al consumidor 2018	64
Figura 5. Ventajas de la RS en las organizaciones.	67
Figura 6. Proceso de atención a consultas de usuarios de Mercado Libre	88
Figura 7. Conjunto de elementos para los sistemas de información.	96
Figura 8. Equipo de atención al cliente (Customer Experience)	102
Figura 9. Concentración de riqueza en el 10% que recibe mayores ingresos.	136
Figura 10. Ruta del liderazgo	163

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia: hasta 500 colaboradores 2017.	23
Tabla 2. Número de personas con limitaciones por departamento a 2015.	28
Tabla 3. Nivel de educación de personas con discapacidad en Colombia.	29
Tabla 4. Personas con discapacidad según como se desempeñan en el trabajo.	42
Tabla 5. Penetración en ventas del Comercio Electrónico a nivel internacional.	59
Tabla 6. Estudio cuantitativo, actividades realizadas cuando se conecta a internet.	66
Tabla 7. Coeficiente de Gini.	70
Tabla 8. Rancking redes sociales y número de usuarios hasta abril del 2018.	75
Tabla 9. Aspectos relevantes de la variable Style. (Número de personas)	86
Tabla 10. Aspectos relevantes de la variable Style. (Porcentaje)	87
Tabla 11. Aspectos relevantes de la variable Staff. (Número de personas)	89
Tabla 12. Aspectos relevantes de la variable Staff. (Porcentaje)	90
Tabla 13. Aspectos relevantes para la variable Strategy. (Número de personas)	93
Tabla 14. Aspectos relevantes para la variable Strategy. (Porcentual)	93
Tabla 15. Aspectos relevantes para la variable Systems.	99
Tabla 16. Aspectos relevantes para la variable Systems. (Porcentual)	99
Tabla 17. Aspectos relevantes para la variable Structure. (número de personas)	103
Tabla 18. Aspectos relevantes para la variable Structure. (porcentual)	104
Tabla 19. Aspectos relevantes para la variable Skills.(número de personas)	106
Tabla 20. Aspectos relevantes para la variable Skills (Porcentual)	107
Tabla 21. Aspectos relevantes para la variable Shared Values. (número de personas)	110
Tabla 22. Aspectos relevantes para la variable Shared Values. (Porcentual)	111
Tabla 23. Planeación estratégica - Mercado Libre Colombia LTDA.	113
Tabla 24. Gestión Comercial - Mercado Libre Colombia LTDA.	114
Tabla 25. Gestión de Operaciones - Mercado Libre Colombia LTDA	115
Tabla 26. Gestión Administrativa - Mercado Libre Colombia LTDA.	116
Tabla 27. Gestión Humana - Mercado Libre Colombia LTDA	118

Tabla 28. Gestión Financiera - Mercado Libre Colombia LTDA.	119
Tabla 29. Gestión de la calidad - Mercado Libre Colombia LTDA.	120
Tabla 30. Gestión logística - Mercado Libre Colombia	122
Tabla 31. Resultados de autodiagnóstico de la cámara de comercio.	123
Tabla 32. Mipymes cumpliendo metas del PND.	127
Tabla 34. Personas con discapacidad según su ocupación en los últimos 6 meses antes del registro.	136
Tabla 35. Casos reportados por cibercrimen en 2017.	142
Tabla 36. Cobertura de servicios públicos en ECV.	143
Tabla 37. Aspecto de salud en ECV.	145
Tabla 38. Calificación promedio de satisfacción con la vida en general y otros aspectos, en personas de 15 años y más.	145
Tabla 39. Beneficios para la organización	152
Tabla 40. Resultados POAM	155
Tabla 41. Flujo y acceso de usuarios en internet.	166
Tabla 42. Tasa de desempleo en Colombia hasta enero 2019.	166
Tabla 43. Variación anual del personal ocupado total y contribución por categoría de contratación, según subsector de servicios.	168
Tabla 44. Porcentaje de personas con discapacidad por regiones, según actividad económica.	169
Tabla 45. Oferentes registrados por áreas ocupacionales en el Sistema de Información del SPE.	170
Tabla 46. Transformación digital industrias.	176
Tabla 47. Eliminación de barreras para la adopción de tecnologías	176
Tabla 48. Provisión de herramientas y apropiación de TIC para PcD	178
Tabla 49. IBR: plazo overnight.	183
Tabla 50. IBR: mensual, trimestral y semestral.	183
Tabla 51. Población por sexo en MLA - MLM - MLC - MCO - MPE - MLU	194
Tabla 52. Población de personas con discapacidad por sexo en Colombia.	195
Tabla 53. Población por edad en MLA - MLM - MLC - MCO - MPE - MLU	196
Tabla 54. Población de personas con discapacidad por edad.	199
Tabla 55. Distribución socioeconómica en MLA - MLM - MLC - MCO - MPE - MLU	200
Tabla 56. Nivel de ingresos de PcD.	203
Tabla 57. Dificultad en realización de actividades diarias	204
Tabla 58. Actividades en las que participan las PcD.	205
Tabla 59. Lugares donde las PcD encuentran barreras para su movilidad.	206
Tabla 60. Ocupación de PcD de enero - junio 2018.	208
Tabla 61. Porcentaje de personas con discapacidad mayor a 24 años según su último nivel educativo aprobado.	209

Tabla 62. Tasa de actividad económica en personas con discapacidad.	209
Tabla 63. Personas con discapacidad según alteración y nivel educativo.	210
Tabla 64. ¿Qué edad tiene?	216
Tabla 65. Sexo.	217
Tabla 66. Tipo de discapacidad.	218
Tabla 67. ¿Qué nivel de estudio tiene?	219
Tabla 68. ¿Su carrera es a fin a administración de empresas, economía e ingeniería?	220
Tabla 69. ¿Actualmente cuenta con un trabajo estable?	221
Tabla 70. ¿Tiene experiencia laboral?	221
Tabla 71. ¿Depende económicamente de alguien?	222
Tabla 72. ¿Considera que su discapacidad le dificulta acceder a un empleo?	222
Tabla 73. Histórico tráfico en la plataforma de Mercado Libre octubre 2018 – abril 2019.	224
Tabla 74. Cálculo de la demanda	226
Tabla 75. Pronóstico de la demanda	227
Tabla 76. Oferta del botón de contacto por chat en la plataforma.	231
Tabla 77. Cantidad de casos atendidos mensualmente.	232
Tabla 78. Matriz de Perfil Competitivo.	237
Tabla 79. Costos y gastos de estudio de mercado.	237
Tabla 80. Salarios actuales.	285
Tabla 81. Propuesta salarial nuevo cargo.	286
Tabla 82. Número de factores a realizar.	286
Tabla 82. Calificación de factores.	287
Tabla 83. Razón progresión aritmética.	290
Tabla 84. Asignación de puntos por cargo.	291
Tabla 85. Puntos y salarios por cargo.	292
Tabla 86. Salario ajustado por cargo.	293
Tabla 87. Proyección IPC 2019 – 2024	294
Tabla 88. Proyección de salarios para CX con el IPC 2019-2014	294
Tabla 89. Liquidación de nómina para cargos del estudio de salarios.	296
Tabla 90. Liquidación de nómina cargos a contratar.	296
Tabla 91. Liquidación de nómina total de cargos.	297
Tabla 92. Costos construcción de rampa.	310
Tabla 93. Costos de construcción de baños.	310
Tabla 94. Costo de la intervención en infraestructura de las oficinas.	311
Tabla 95. Costos y gastos administrativos.	312
Tabla 96. Inversiones para el ejercicio de RSE dentro de Mercado Libre Colombia LTDA.	312
Tabla 97. Desempeño económico. (Miles de \$US)	313
Tabla 98. Proyección IPC 2019 – 2024	314

Tabla 99. Flujo de caja actual de Mercado Libre Colombia LTDA. (miles de COP)	316
Tabla 100. Ingresos.	317
Tabla 101. Costos de operación.	318

LISTA DE GRÁFICAS

	pág
Gráfica 1. Número de personas con limitaciones por departamento a 2015.	21
Gráfica 2. Nivel de educación de personas con discapacidad en Colombia.	23
Gráfica 3. Personas con discapacidad según como se desempeñan en el trabajo.	36
Gráfica 4. Penetración en ventas del Comercio Electrónico a nivel internacional.	54
Gráfica 5. Estudio cuantitativo, actividades realizadas cuando se conecta a internet.	61
Gráfica 6. Coeficiente de Gini	65
Gráfica 7. Rancking redes sociales y número de usuarios hasta abril del 2018. (millones)	71
Gráfica 8. Aspectos relevantes de la variable Style.	82
Gráfica 9. Aspectos relevantes de la variable Staff.	85
Gráfica 10. Aspectos relevantes para la variable Strategy.	90
Gráfica 11. Aspectos relevantes para la variable Systems.	95
Gráfica 12. Aspectos relevantes para la variable Structure	100
Gráfica 13. Aspectos relevantes para la variable Skills.	103
Gráfica 14. Aspectos relevantes para la variable Shared Values.	107
Gráfica 15. Resultados de autodiagnóstico de la cámara de comercio.	120
Gráfica 16. Histórico de inflación en Colombia.	130
Gráfica 17. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.	135
Gráfica 18. Cobertura de servicios públicos en ECV	141
Gráfica 19. Calificación promedio de satisfacción con la vida en general y otros aspectos, en personas de 15 años y más.	142
Gráfica 20. Porcentaje de personas con discapacidad por regiones, según actividad económica.	166
Gráfica 21. ¿Qué edad tiene?	214
Gráfica 22. Sexo.	215
Gráfica 23. Tipo de discapacidad	216
Gráfica 24. ¿Qué nivel de estudio tiene?	217
Gráfica 25. ¿Su carrera es a fin a administración de empresas, economía e ingeniería?	218
Gráfica 26. ¿Actualmente cuenta con un trabajo estable?	219
Gráfica 27. ¿Tiene experiencia laboral?	219
Gráfica 28. ¿Depende económicamente de alguien?	221
Gráfica 29. ¿Considera que su discapacidad le dificulta acceder a un empleo?	221
Gráfica 30. Histórico tráfico en la plataforma de Mercado Libre octubre 2018 – abril 2019.	223
Gráfica 31. Tendencia polinómica	225

Gráfica 32. Oferta del botón de contacto por chat en la plataforma.	230
Gráfica 33. Regresión polinómica para salarios actuales.	292

RESUMEN

Se realizó una reestructuración comercial administrativa con un enfoque hacia la responsabilidad social empresarial, con el fin de integrar el uso de diversas herramientas adquiridas en el curso de la carrera de Ingeniería Industrial, para generar una contribución a la sociedad colombiana, con especial énfasis en una población que se encuentra significativamente en desventaja en cuanto a oportunidades laborales, como lo son las personas en condición de discapacidad, con especial enfoque en aquellas personas con paraplejía o discapacidad auditiva.

Mediante los cuatro objetivos planteados, se desarrollan cuatro capítulos que permiten guiar este proceso. El primero, consiste en un diagnóstico empresarial, donde se analiza a niveles macro y micro, del entorno de la organización y sus condiciones frente al mercado, específicamente, el mercado laboral. Como segundo capítulo, se aborda el objetivo que tiene enfoque en el estudio del mercado donde se encuentra la empresa Mercado Libre Colombia LTDA., pero este, con un enfoque hacia el mercado laboral, con el fin de seguir trabajando en un posicionamiento en los listados del Great Place to Work, que deja en las primeras posiciones a la empresa frente a sus stakeholders y competidores, como en los últimos años.

En tercer lugar se hace un análisis administrativo con el fin de identificar que se requiere para una correcta inclusión de personas con discapacidad tanto auditiva como con paraplejía, permitiendo plantear algunos costos de inversión para la adaptación y manual de funciones, que son tomados en el cuarto capítulo en el análisis financiero mediante el CAUE, cuyos valores se obtienen de los resultados del ejercicio dentro del estudio de mercado y administrativo.

Palabras Clave: Responsabilidad social, discapacidad, administración, stakeholders, competidores, beneficios, inclusión laboral, Great Place to Work.

INTRODUCCIÓN

La empresa de tecnología e intermediadora de transacciones por medio de la modalidad del e-commerce, Mercado Libre Inc., cuenta con 20 años de experiencia en el mercado, pero no solo con experiencia sino con un reconocimiento el mercado significativo, pues su extensión ha llegado a 18 países en Latinoamérica, por las estrategias planteadas e igualmente, a sus colaboradores, puesto que forman parte esencial para que la organización siga posicionándose a nivel mundial.

Dado su consolidación en el paso del tiempo, se ve a Mercado Libre como una oportunidad para mejorar algunos aspectos, tanto a nivel interno, como a nivel político-social en Colombia, por lo tanto, se abarca desde una problemática interna que es la falta de capacidad que tiene la plataforma para atender a sus usuarios, tomando en cuenta que su sede en Bogotá y es ahí, cuándo se identifica una necesidad a nivel interno de contratar más personal para la atención de estos, generando experiencias diferenciadoras en cada contacto.

Entendiendo que Mercado Libre Colombia LTDA., se trata de una sede de esta empresa, la cual principalmente funciona como un centro de atención al cliente, y como solo centro de atención, implica solo gastos directamente para la compañía, es posible plantear cubrir esta demanda insatisfecha de representantes dentro del equipo de Customer Experience, buscando adaptar el cargo a personas con discapacidad auditiva y paraplejía.

Igualmente, en cuanto al aspecto comercial, si bien se trata de trabajar en la responsabilidad social empresarial, es innegable admitir que empresas que trabajan en fortalecer su indicador de contribución con los ODS con el fin de mantener sus estándares altos de calidad.

1. DIAGNÓSTICO

A fin de explicar el fin de la realización del diagnóstico empresarial, se tomará el concepto que se maneja en su generalidad por varios autores, en este caso, se puede encontrar una definición sobre esta herramienta, ya que se describe que “el diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.”¹ Por lo tanto se busca realizar este diagnóstico partiendo de la investigación de diversos factores tanto a nivel externo como interno de la organización, interrelacionando cada uno de estos entre si y lograr la obtención de un análisis que permita dar un panorama desde diversas perspectivas dentro de la ingeniería industrial, sobre problemas, ventajas competitivas de la empresa o acciones de mejora.

Como muestra la Figura 1., es fundamental la comprensión de todos los aspectos que implica realizar el diagnóstico de la organización, pues como se mencionaba anteriormente, es una relación entre el entorno en el que se cuenta inmersa la organización, entendiéndose este término como lo que rodea externamente a la empresa, de igual manera, permite hacer una identificación de las necesidades y potencialidades, haciendo una relación histórica con la actualidad de la empresa.

Figura 1. Pasos del diagnóstico empresarial.



Fuente: elaboración propia.

¹ ROMAGNOLI, Sergio. et al. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. En: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. [SITIO WEB.]. Río Negro: INTA. Archivo pdf. [20 mayo 2018]. Disponible en: <<https://studylib.es/doc/4572822/herramientas-de-gesti%C3%B3n-diagn%C3%B3stico-empresarial>> ISSN 1669-7057. P. 9. ISSN 1669-7057

Siguiendo con la explicación de la Figura 1., se habla del análisis de su entorno externo, pero también, se toma en cuenta que hay algo que está inmerso en el entorno, en este caso, la empresa. De esta manera, se inicia el diagnóstico realizando el análisis de cada uno de los eslabones que traerían algún tipo de influencia sobre el entorno y la empresa, se hace una definición de la situación en la cual se quiere intervenir para solucionarla o mejorarla; se identifican los aspectos en su generalidad que pueden llegar a incidir, se realiza un segundo filtro, dónde se hace una identificación de los aspectos más importantes que se lograron clasificar y serán cruciales para abordar la problemática, finalmente, se hace una valoración sobre estos aspectos resultantes del segundo filtro para obtener un panorama acertado sobre de qué manera proceder con la intervención a la empresa.

De la explicación general sobre cómo se abordará el diagnóstico de Mercado Libre LTDA, se puede resaltar que todo diagnóstico sirve para hacer una identificación de las principales problemáticas que podrían entrarse a abordar para identificar las áreas en las cuales se podrá intervenir para una integración organizacional y mejorar la sinergia dentro de la misma, en función a los múltiples aspectos externos que influyen en el crecimiento de la empresa, sin embargo, también es posible encontrarse con un escenario más optimista, con el cual si bien se encontrarán falencias, se pueden identificar oportunidades, mejor llamadas potencialidades de la organización, que hace referencia a aquellas aptitudes y fortalezas, que lograrán darle el valor agregado a su unidad de negocio, a sus clientes tanto interno como externo, bien conocidos como proveedores, inversionistas, consumidores finales y cualquier eslabón que pueda destacar aquellos objetivos buscados por la empresa.

Lo mencionado, permite prepararse para la obtención de un panorama pesimista, pero igualmente, para la obtención de oportunidades para el desarrollo comercial, del sector de recursos humanos (People Team) y administrativo, y no menos importante, para el área de Customer Experience (CX), pues se hace un planteamiento desde el aspecto filántropo que, por ejemplo, a una organización de la magnitud de esta multinacional, le vendría bien para ser referente frente a sus competidores e igualmente, destacarse no solo por su modelo de negocio sino por su condición organizacional.

El abordaje de los múltiples factores que se entrarán a analizar, sería desde la búsqueda de fortalecer la adherencia al ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE). Entendiéndose la RSE, no solo como una contribución económica a una fundación o comunidades en condición de vulnerabilidad, de las cuales se pueden listar algunas como las víctimas por el conflicto armado, madres o padres cabeza de hogar, reinserción laboral a desmovilizados, comunidades indígenas y claro está, a personas con discapacidad tanto intelectual como física; sino la demostración del lado más humano de las

organizaciones y su interés por contribuir de manera significativa ya sea a nivel local, nacional o internacional, pues la cantidad de problemáticas presentes en el mundo actualmente, requieren la intervención de entidades con la capacidad económica y la voluntad de realizar un aporte al cambio.

A continuación, se presenta una de las definiciones de RSE arrojada por uno de los autores interesados en este tema, como lo es Marsden, quien menciona que “han definido la responsabilidad social corporativa en una variedad de formas. La mayoría cree que se basa en la buena ciudadanía corporativa o el reconocimiento por parte de las empresas que necesitan comprender y gestionar las influencias más amplias de la empresa en la sociedad en beneficio de la compañía y sociedad en su conjunto.”² Esta es una de las definiciones aportadas por algunos autores interesados en la RSE, donde se explica los aspectos por los cuales podría querer ser integrado este ejercicio.

Es acá donde la responsabilidad social empresarial se recomienda que sea integrada con la disposición de ayudar a segmentos de la población que lo necesiten, vaya más allá de la obtención de un beneficio económico o comercial para la organización, sea de una manera desinteresada y con ánimos de recibir a cambio, la satisfacción de ayudar al desarrollo digno de una vida.

De igual manera, es posible identificar no solo la responsabilidad social empresarial como un ejercicio netamente para la satisfacción propia de quien la implemente, pues es importante reconocer que en “todos los países un número de compañías se han ido adhiriendo a la caracterización AAA, donde la primera A significa Sostenibilidad Económica, la segunda Sostenibilidad Social y la tercera Sostenibilidad Ambiental.”³ Esto demuestra un incentivo a nivel mundial, para mantener empresas en el mundo con un pensamiento de economía global sostenible.

Así es posible encontrar algunos referentes con integración de este ejercicio, como el caso de Cabify, una plataforma virtual y aplicación móvil que permite a los usuarios que son miembros de esta, solicitar un auto para transportarse por la ciudad a tarifas fijas, con un trato preferencia, cómodo, pues cuentan con conductores capacitador para brindar una excelente experiencia al cliente.

Teniendo en cuenta que Cabify es quien proporciona los conductores y los capacita. En un artículo del Newsletter llamado Expok, se anuncia una integración de conductores con discapacidad en la ciudad de México, para mostrar el inicio de la aplicación del ejercicio de la RSE entre sus intereses como empresa, pues este ejercicio requiere una inversión, en este caso, es necesario realizarle

² MARSDEN, Chris and ANDRIOF, Jö. Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. En: CITIZENSHIP STUDIES. vol. 2, no. 2, p. 329-352

³CAVELIER, Carlos Enrique. Empresas y sostenibilidad. Párr. 5. Revista Dinero [en línea]. 28 marzo 2018. [Consultado el 26 mayo 2018]. Disponible en: <<https://www.dinero.com/edicion-impresa/opinion/articulo/empresas-y-sostenibilidad-por-carlos-enrique-cavelier/256735>>

adaptaciones a los autos para que puedan ser manejados por personas en condición de discapacidad, en este caso, específicamente personas con paraplejia ya que las adaptaciones de su lugar de trabajo (el auto), se realizaron pensando en poder brindar una oportunidad de empleo a este segmento de esta población que cuenta con limitantes para conseguir oportunidades laborales.

Así como en México, en Colombia se puede ver el caso de la empresa Atento, compañía que se encuentra inscrita con la misma actividad económica inscrita por Mercado Libre, acerca del soporte y atención al cliente, se puede identificar entre sus principios de RSE, el siguiente planteamiento:

“Somos un agente relevante a nivel económico, pues contribuimos con el crecimiento sostenible de las comunidades donde operamos. Somos uno de los principales empleadores y promovemos la inclusión laboral, contratando a minorías con dificultades para colocarse en el ámbito laboral. Adicionalmente, hemos implementado el voluntariado corporativo, campañas sociales y humanitarias como Voces que Ayudan o Atentos al Futuro.”⁴

De esta manera, Atento se describe como una empresa con un fortalecimiento de la RSE sumamente fuerte, pues cuenta con la colaboración de varias entidades, sin contar que al igual que Mercado Libre, es una multinacional que opera en una gran cantidad de países y tiene una política sólida para la integración del ejercicio.

Estos serían algunos de los referentes para poder entrar a dar un panorama de cómo se encuentra en la actualidad Mercado Libre Colombia LTDA., frente a este aspecto de la responsabilidad social empresarial. Actualmente, la empresa cuenta con un programa de responsabilidad ambiental, pues ha trabajado fuertemente en la integración de instalaciones con arquitectura sustentable pues sus instalaciones cuentan con LEED Core & Shell, la implementación del programa de las 4R que consiste en reducir, reutilizar, reciclar y reeducar en materia de la disposición de los desechos generados por todos los trabajadores de la organización en puntos de comida y dentro del centro de operaciones; y finalmente la mediación de la huella de carbono.

Mercado Libre, da una cifra sobre el segmento en edad que busca para el desarrollo de la organización, al igual que algunas de las más reconocidas organizaciones que están inmersas en el sector de tecnología como lo es el caso de Google, Facebook, Rappi, entre muchas otras, donde indican que “el 63% de los trabajadores de Mercado Libre en América Latina son menores a los 30 años, un 36% de los empleados van de los 30 a los 50 años y el 1% del personal

⁴ ATENTO. Responsabilidad Social Corporativa. Informe de responsabilidad social corporativa 2015 [SITIO WEB]. Bogotá D.C: ATENTO [Consulta 01 junio 2018]. Disponible en: <<http://atento.com/es/acerca-de-nosotros/resp-social-corporativa/>>

supera los 50 años.”⁵ A partir de esta información, y teniendo en cuenta que la fuerza laboral de la empresa en la sede de Bogotá D.C., llega hasta los 500 trabajadores, es necesario mencionar que la responsabilidad social frente al perfil que busca la empresas para integrar a los trabajadores está en la contratación de universitarios de carreras administrativas o afines, en su preferencia de séptimo semestre para abajo, con el fin de incentivar la iniciativa del gobierno colombiano de Mi primer empleo, e igualmente, el desarrollo profesional de estudiantes.

Tabla 1. Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia: hasta 500 colaboradores 2017.

Posición	Organización	Sector	Número de colaboradores
1	MercadoLibre Colombia S.A.	Tecnologías de la información Software	310
2	Seguridad Horus Ltda.	Servicios profesionales Seguridad	240
3	Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. (Contecar S.A.)	Transporte Transporte y almacenamiento	344
4	Equión Energía Limited	Manufactura y producción Coque, derivados del petróleo y combustible nuclear	301
5	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	Instituciones gubernamentales y servicios públicos Servicios para negocios	382

Fuente: GREAT PLACE TO WORK. Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia: hasta 500 colaboradores 2017. En: Great place to work. Diciembre de 2017. [Consultado el 2 de junio de 2018]. Disponible en: <<http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia-hasta-500-colaboradores>>

Estos, serían los puntos fuertes a nivel de reconocimiento externo e interno que se tiene sobre la aplicación del ejercicio de la responsabilidad social, lo que ha permitido a Mercado Libre, posicionarse en el 2017 como el mejor lugar para trabajar a nivel Latinoamérica, como lo demuestra el premio otorgado por la entidad Great Place to Work, a continuación, en la Tabla 1., donde participó a nivel Colombia en la categoría de las mejores empresas para trabajar en Colombia con hasta 500 colaboradores, donde para este año, contaba con 310 y fue con el número de trabajadores que participó, entendiéndose que para el actual año (2018) aumento su cantidad de colaboradores a más de 500.

⁵ DEL REAL, Janneth. RSE de Mercado Libre... ¡Conócela!. Expoknews: Comunicación de sustentabilidad y RSE. Párr. 4 [en línea]. [Consultado el 01 de junio de 2018]. Disponible en: <<https://www.expoknews.com/rse-de-mercado-libre-conocela>>

El haber obtenido el primer lugar en estos premios, permite dar evidencia del fortalecimiento de su clima laboral, mostrando la fortaleza con la que cuenta esta empresa en cuanto a la satisfacción a sus colaboradores, lo que permite identificar una oportunidad si se va a hablar de la inclusión de comunidades vulnerables, las cuales podrían verse inmersas en un entorno laboral colaborativo e inclusivo.

Es posible encontrar una oportunidad de la aplicación del ejercicio de la responsabilidad social a partir de la identificación de una de las poblaciones que en Colombia, actualmente sería una de las más vulnerables, discriminadas y a la cual, hasta hace unos pocos años, se les da la importancia y un papel en la sociedad como a cualquier otro habitante, e igualmente el reconocimiento como ser activo laboralmente hablando, que gracias a la intervención de la OIT, se les brindo el reconocimiento en temas laborales.

Gracias a esta intervención, se desencadenó una alta participación en muchos países a nivel mundial, entre esos, Colombia, donde se empieza a hablar de la inclusión laboral a personas con discapacidad, junto con la intervención estatal dando una serie de beneficios tributarios para incentivar la inclusión de este personal en las empresas colombianas, pero incentivando más, el proceder desinteresado por atender una problemática que podría determinarse como global, y sin duda, estaría dentro del porcentaje de población con mayor tasa de desempleo del país.

Puede darse una definición a nivel estatal, de acuerdo a la información arrojada por el Ministerio de Salud, que “la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”⁶.

Constitucionalmente hablando, la discapacidad es una condición que debe ser valorada e integrada socialmente y tienen amparo del estado dependiendo de su gravedad, de igual forma, el respaldo del estado también entraría a contar no solo con los artículos que se encuentran actualmente para las personas con discapacidad, sino con legislación para el incentivo de manera tributaria a aquellas empresas que quisieran adherirse a este ejercicio de la responsabilidad social, de tal manera que a continuación se pueden listar algunos de los artículos, de los derechos básicos que se les reconoce:

- **“Artículo 13.** El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se

⁶ ONU. “Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Guía de formación. Serie de capacitación profesional N° 19”. Nueva York y Ginebra: ONU, 2014. 19 p. ISBN 978-92-1-354129-6

cometan.”⁷ Declarando el reconocimiento del estado, por ende, de cada ciudadano, de esta población, de igual manera, la protección que se les brinda en caso de vulnerar alguno de sus derechos.

- **Artículo 47:** “El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran”⁸. Se manifiesta el compromiso del estado de intervenir en todos los aspectos posibles para el desarrollo de una vida normal a personas con limitaciones.
- **Artículo 54:** “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.”⁹ Entra a visualizarse esta población como persona apta para desarrollar una actividad laboral, teniendo en cuenta la gravedad de su limitación y aptitudes para tomar un puesto de trabajo.
- **Artículo 68:** “La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.”¹⁰ Demuestra el deber del estado de proporcionar educación a las personas en esta condición, pues cabe partir del punto que si cuentan con estudios terminados tanto de primaria como de bachillerato, tendrán mejores posibilidades de estudiar una carrera profesional y así gozar de una oportunidad laboral digna.

En materia constitucional, se encontrarán los artículos anteriormente nombrados para dar una identificación y la importancia que inherentemente tienen las personas que cuentan con alguna discapacidad y se les reconoce como seres activos socialmente hablando. Desde este punto, se tiene una visual incluyente amparada por el estado, de igual manera, se encuentra en el campo industrial y laboral, donde se generan incentivos para las empresas para que adhieran a sus organizaciones a personas con discapacidad y se sumen al ejercicio de la RSE, las principales leyes que ampara este ejercicio sería la “Ley 361 de 1997 y la Ley 789 de 2002, establece que para que las entidades empresariales entren a gozar de beneficios tributarios como la deducción en la renta de hasta el 200% del valor del salario”¹¹ y prestaciones, las personas que

⁷ CORTE CONSTITUCIONAL. Constitución Política De Colombia 1991. P. 16. En: CORTE CONSTITUCIONAL.[Sitio Web]. Bogotá D.C.: Centro de Documentación Judicial (CENDOJ). [Consultado 1 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf>>

⁸ Ibíd., p. 25.

⁹ Ibíd., p. 32.

¹⁰ Ibíd., p. 36.

¹¹ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Procesos de inclusión laboral en la política pública de discapacidad en Colombia. [Consultado el 09 de marzo de 2018]. Disponible en:

contraten dentro de la organización deben estar en la clasificación grado 3 de limitación, como mínimo, para que sea aplicable este beneficio tributario que sin duda también genera una motivación en la empresa para adherir la RSE a sus prácticas. Como bien se menciona en la Ley 361, es indispensable tener en cuenta que para gozar de este beneficio tributario y atender a un porcentaje de población que cuenta grandes limitaciones a la hora de encontrar una oportunidad laboral, se debe considerar el grado de limitación con el que cuenten las personas que vayan a ser miembros dentro de la organización, en este caso, deben contar un con un grado 3 de limitación en sus capacidades mínimas.

Cuadro 1. Clasificación grados de discapacidad.

GRADO	DESCRIPCIÓN
GRADO 1: Limitaciones de la autonomía nulas	En esta clasificación se le da un 0%, dado que si bien presenta una discapacidad esta no impide la realización de actividades cotidianas o laborales.
GRADO 2: Limitaciones de la autonomía leves	Se le da un porcentaje de 1% a 24%, ya que presenta dificultad para el desempeño de actividades de su cotidianidad.
GRADO 3: Limitaciones de la autonomía moderadas	En la clasificación se le da un 25% y un 49% de incapacidad, esto porque tiene dificultad e inhabilidad para el desempeño de actividades, sin embargo, puede cuidar de sí misma la persona.
GRADO 4: Limitaciones de la autonomía graves	Se le da un porcentaje de 50% a un 70% de incapacidad, dado que ya presenta inconvenientes para el desarrollo de actividades cotidianas y de autocuidado.
GRADO 5: Limitaciones de la autonomía muy graves	Tiene una clasificación del 75% dado que se le imposibilita la realización de cualquier actividad cotidiana de cuidado.

Fuente: ASOCIACIÓN DE LA TELANGIECTASIA HEMORRÁGICA HEREDITARIA. [Sitio web]. España: Asociación HHT, El grado de discapacidad. [Consultado 05 junio 2018]. Disponible en: <<http://www.asociacionhht.org/2017/11/09/grado-discapacidad-otras-ventajas/>>

Entendiéndose que el grado 1 de limitación de la autonomía que tengan las personas va del 0% en este caso, aumentado su grado de manera ascendente hasta el grado 5, que bien se menciona como el grado de limitaciones de la autonomía muy graves ya que la limitación iría del 75% hasta el 100% sobre su autonomía, impidiendo que pueda realizar cualquier tipo de actividad por sí mismo y necesitando siempre la asistencia de una tercera persona, de esta manera, el grado 3, se encontraría mencionado en Cuadro 1., como una limitación de la autonomía moderada, la cual presentaría una dificultad en el desempeño de actividades por si misma del 25% hasta el 49%.

A partir de esto, se puede realizar una clasificación sobre aquellas discapacidades con las cuales se podría desarrollar la integración del ejercicio de la responsabilidad social en empresas que tengan como actividad económica el servicio al cliente como es el caso de Mercado Libre Colombia LTDA, que tiene centros de atención tanto vía chat, llamado, atención por chat, pero vía WhatsApp y vía mail, recibiendo respuesta a su consulta por medio de correo electrónico.

Cuadro 2. Tipos de discapacidad: Capacidad para trabajo

Tipo	Deficiencia en	Apto	No apto
Autismo	Comunicación, interacción social, conducta		X
Enfermedad Crónica	Desarrollo parcialmente normal de actividades	X	
Deficiencia auditiva	Comunicación oral	X	
Discapacidad intelectual	Comunicarse, interrelacionarse y cuidar de sí mismo		X
Dificultades de aprendizaje	Coordinación, conducta e interacción con los demás.		X
Pérdida de memoria	Confusión, trastorno emocional, cambio de personalidad.		X
Enfermedades mentales	Conducta, emociones y comprender información.	X	
Discapacidad física	Ocasión de más enfermedades, deficiencia motriz.	X	
Trastorno del habla	Relacionarse, comunicarse.		X
Deficiencia visual y ceguera	Interacción, conducta, independencia		X

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA. [En línea]. México: INEGI, Clasificación de tipo de discapacidad – Histórica. [Consulta 09 marzo 2018]. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/>>

De esta manera, en el Cuadro 2., se realiza una selección de las discapacidad o limitación; cabe aclarar que es una clasificación en un sentido amplio de la limitación ya que cada grupo, se divide en subgrupos dependiendo la gravedad con la que cuente para desempeñar actividades por sí mismos como se menciona en el Cuadro 2., que estarían aptas para la ocupación del cargo para el cual la empresa está realizando ofertar al mercado laboral, que sería para representante de servicio al cliente en el área de Customer Experience (CX), permitiendo hacer una clasificación no solo por aquellas que cumplan con el 25% que solicita la Ley 361, ya que de igual manera se busca la integración e inclusión de aquellas personas que si bien tengan una limitación nula, leve, moderada, grave o muy grave, puedan contar con el talento y la habilidad para desarrollar el cargo por el cual se está requiriendo personal, dado el proceso de expansión de la empresa.

Es posible visualizar que no solo es cuestión de que la empresa quiera integrar este ejercicio a su funcionamiento organizacional, sino que cuenta con un respaldo estatal para poder aplicar este ejercicio, dándole así la oportunidad a uno de los 2'624.898 personas con alguna discapacidad permanente que arroja el DANE en su último informe del 2005, sin embargo, según el informe actual con el que cuenta el Ministerio de Salud por personas inscritas en el RLCPD (Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad) , para el

2018 hay un aumento significativo de las personas con alguna limitación, arrojando un total de 3'051.217, teniendo en cuenta que no se encuentran inscritas en su totalidad todas las personas del país que cuentan con alguna discapacidad, tal como se puede encontrar en la Gráfica 1., arrojada por el Ministerio de Salud según recopilación de datos anexos al censo realizado por el DANE.

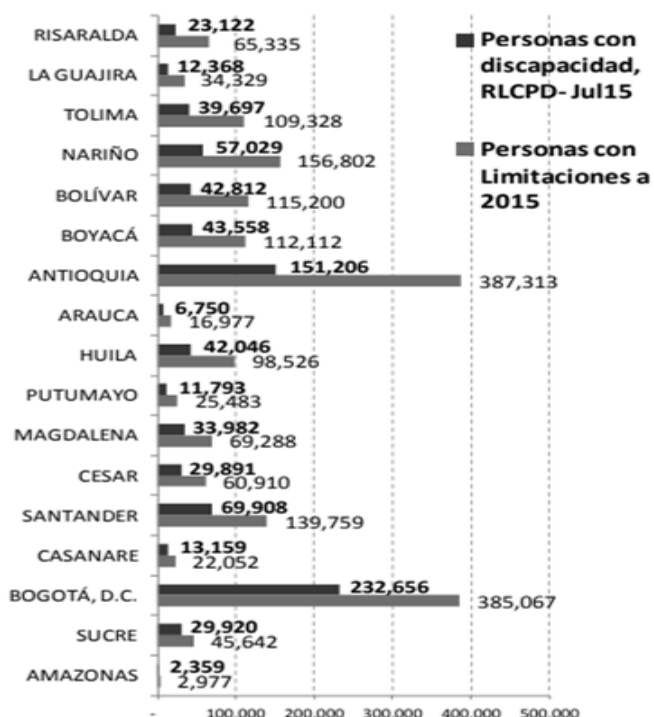
Tabla 2. Número de personas con limitaciones por departamento a 2015.

Departamentos	Personas con discapacidad, RLCPD-Jul-15	Personas con limitaciones a 2015
Risaralda	23122	65335
La Guajira	12368	34329
Tolima	39697	109328
Nariño	57029	156802
Bolívar	42812	115200
Boyacá	43558	112112
Antioquia	151206	387313
Arauca	6750	16977
Huila	42046	98526
Putumayo	11793	25483
Magdalena	33982	69288
Cesar	29891	60910
Santander	69908	139759
Casanare	13159	22052
Bogotá, D.C.	232656	385067
Sucre	29920	45642
Amazonas	2359	2977

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 45. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <<http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>>

En estos datos arrojados por la Tabla 2., que se construye a partir de la información tomada de la Gráfica 1., con la cual se obtienen datos lo más precisos y actualizados hasta el 2015 por lo menos, dado que no hay alguna información más precisa que el registro del ministerio de salud el cual se provee de información de diferentes centros encargados de atender a esta población, bien puede mencionarse el INSOR como ejemplo.

Gráfica 1. Número de personas con limitaciones por departamento a 2015.



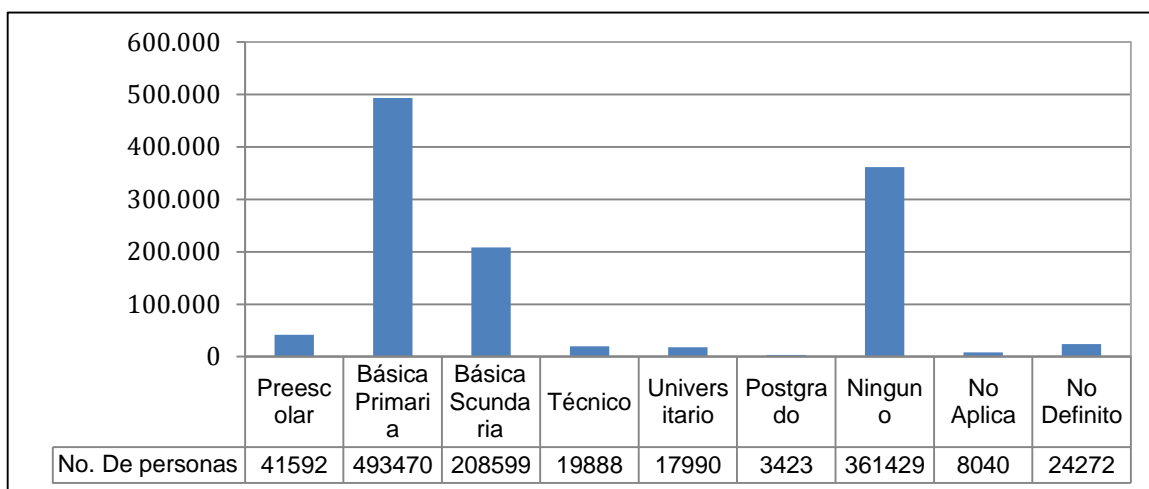
Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 45. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <<http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>>

Tabla 3. Nivel de educación de personas con discapacidad en Colombia.

Nivel educación	No. De personas
Preescolar	41592
Básica Primaria	493470
Básica Secundaria	208599
Técnico	19888
Universitario	17990
Postgrado	3423
Ninguno	361429
No Aplica	8040
No Definido	24272

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 32. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <<http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>>

Gráfica 2. Nivel de educación de personas con discapacidad en Colombia.



Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 32. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <<http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>>

Dado que se realiza este análisis en una empresa cuyas fortalezas pueden resaltarse dada la consolidación que ha tenido a lo largo de los años, pues cuenta con 19 años de trayectoria, iniciando en Argentina y expandiéndose a lo largo de varios países de Latinoamérica, es importante aclarar que se hace un análisis sobre el modelo de negocio que maneja en la sede de Bogotá., la cual inicia su inscripción comercial en el año 2010 , entendiéndose que Mercado Libre LTDA, funciona en Colombia como centro de atención al cliente, área conocida a nivel interno como Customer Experience, la cual sería su actividad principal dentro de la empresa, que sería la atención de PQR de los usuarios que son miembros de la plataforma de los países hispanos, especializando el servicio de atención a los vendedores de la plataforma, ya que, hasta principios del año 2018, se contaba con el funcionamiento de atención a compradores de la plataforma, luego de esta fecha, se tienen representantes de servicio al cliente del segmento comprador, en Uruguay, quienes brindan una atención especializada.

Para esta parte, es necesario hacer un detalle explicativo sobre el funcionamiento de la empresa en Colombia, de tal manera que a partir de la actividad comercial registradas en su matrícula mercantil con el código CIIU, se podrá ahondar un poco más sobre las diferentes áreas de la empresa y su unidad de negocio manejada a nivel Colombia, ya que, la empresa, en otros centros como Argentina o Brasil (sin contar que tiene sede en Silicon Valley para I&D, los centros que tienen como actividad comercial de Servicio al cliente son Colombia, Argentina, Uruguay y Brasil), cuentan con una mayor cantidad de áreas especializadas

sobre los múltiples servicios y desarrollos que a diario se van trabajando y aplicando a la plataforma, en búsqueda de la aplicación de uno de sus principios culturales que sería la Mejora Continua.

La cantidad de información y actualizaciones que se están transmitiendo por medio de los canales de comunicación interno es constante, se encuentran medios de comunicación y administración de información como las intranets, correo empresarial y el uso de la red social WorkPlace, que es una unidad de negocio de Facebook, donde funciona como una red social empresarial donde se logra una interacción en tiempo real entre todos los miembros de la empresa, ya sea de los trabajadores que se encuentren en Brasil, Argentina, Uruguay e igualmente mantener una comunicación entre personas de diferentes cargos, desde Marcos Galperin (fundador), las diferentes áreas de la empresa como Mercado Envíos, Prustomer, Gestión de Incidentes y los representantes de servicio al cliente de cada área respectivamente.

Entrando con el análisis de la actividad económica de la empresa, se hace una validación sobre la actividad inscrita ante la cámara de comercio, donde la empresa figura inscrita con una actividad económica, ya que propiamente para el comercio electrónico a nivel fiscal en Colombia, se registra con el código CIIU “6202 - Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas”¹², de la cual se encuentra la siguiente descripción para explicar qué tipo de actividades se incluyen en el desarrollo comercial de la empresa en Colombia:

- “La planificación y el diseño de los sistemas informáticos que integran el equipo (hardware), programas informáticos (software) y tecnologías de las comunicaciones (incluye redes de área local [LAN], red de área extensa [WAN], entre otras). Las unidades clasificadas en esta clase pueden proporcionar los componentes de soporte físico y lógico (como pueden ser el hardware y software) como parte de sus servicios integrados o estos componentes pueden ser proporcionados por terceras partes o vendedores. En muchos casos las unidades clasificadas en esta clase suelen instalar el sistema, capacitar y apoyar a los usuarios del sistema.”¹³ Se ve reflejada esta actividad en la plataforma en sí, la cual, funcionaría como una plataforma que por medio de intervenciones de avances tecnológicos, por medio de softwares puede lograr el funcionamiento de la misma, e igualmente, al estar en el mercado, cuenta con un sistema de apoyo a los usuarios de la plataforma, pues de eso consta la actividad principal de la empresa MercadoLibre Colombia LTDA.

¹² Descripción de actividades económicas (Código CIIU). Cámara de comercio de Bogotá. [Consulta 05 junio 2018]. Disponible en: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

¹³ Descripción de actividades económicas (Código CIIU). Cámara de comercio de Bogotá. [Consulta 05 junio 2018]. Disponible en: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

- “Los servicios de gerencia y operación en sitio, de sistemas informáticos y/o instalaciones informáticas de procesamiento de datos de los clientes, así como también servicios de soporte relacionados.”¹⁴ Esta descripción, declara sin lugar a duda que una plataforma como Mercado Libre, requiere de brindar soporte directo a sus usuarios, dada la cantidad de funcionalidades que se encuentran mientras se navega por el Marketplace.

A partir de la descripción de aquellas actividades económicas que entra a abordar el código CIIU inscrito por la empresa, se puede hacer una determinación que su funcionamiento a nivel interno, hace completo juicio a las actividades que desarrolla la empresa día a día en Colombia, pues como bien se menciona en el enunciado arrojado de la Cámara de Comercio sobre qué actividades se identifican con el código 6209, se puede resaltar la principal actividad que hace completo juicio a la realidad empresarial, pues el principal foco de negocio actual sería la atención de las consultas a los usuarios de la plataforma sobre cualquier de las unidades de negocio que se encuentran dentro del ecosistema organizacional.

Teniendo todos estos factores que se tomarán para la realización de la reestructuración, se entrarán a utilizar herramientas como el análisis Pest con un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían influir directamente en la organización para visualizar el panorama de la aplicación del ejercicio de la responsabilidad social; así mismo, se hará la aplicación del modelo de las 7's ya que se tiene como enfoque el recurso humano dentro de la organización, por otra parte, se tendrá el autodiagnóstico proporcionado por la Cámara de Comercio de Bogotá para verificar el grado de madurez de la organización; la matriz POAM que permite hacer un análisis del entorno en el que se encuentra la organización tanto a nivel de su actividad económica como de empresas con la misma aplicación dentro de la organización de la responsabilidad social; y finalizando, se tendrá la realización de la matriz DOFA para evaluar todas las potenciales debilidades con las que cuente la empresa para la aplicación, oportunidades que permitan potencializar el ejercicio brindadas por el entorno, las amenazas del entorno que pueda afectar el curso de la aplicación y del funcionamiento de la empresa propiamente, e igualmente, las fortalezas con las que cuenta la organización para una integración efectiva.

1.1 ANÁLISIS PEST EN COLOMBIA

Toda empresa que inicie su funcionamiento, debe ser consciente de que hay una infinidad de factores que puede afectar directamente a la organización, como lo son sus relaciones con proveedores, el mantenimiento de un clima organizacional destacable tanto por sus trabajadores como de miembros externos a la empresa,

¹⁴ Descripción de actividades económicas (Código CIIU). Cámara de comercio de Bogotá. [Consulta 05 junio 2018]. Disponible en: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

un sistema financiero estable, trabajadores comprometidos, entre muchos otros que afectan el funcionamiento de la organización y finalmente, que permiten o influyen en una satisfacción del cliente y de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Sin embargo, junto a estos factores que son más cercanos a la organización y afectan su funcionamiento, es necesario mencionar la importancia de los múltiples factores externos que se encuentran en el entorno de la empresa, llámese espacio geográfico, entorno nacional, influencia internacional o cualquier otro motivante que perturbe (entiéndase perturbación como alteración del medio) la cotidianidad del funcionamiento del mercado en el que participe la organización e igualmente, el sector económico o cualquier eslabón que se pueda relacionar con el funcionamiento de la empresa.

Podemos llamar en este caso al comercio electrónico, aquel eslabón donde se encuentra inmersa la organización, pues cualquier alteración de un factor que construya este término, podría generar una alteración en el entorno de la empresa y cambiar el curso del panorama estimado de manera incontrolable, pues hablamos de factores que son sumamente ajenos y están fuera del alcance de la organización, pero que, sin duda, tendrá una incidencia y una afectación sobre la misma.

Así, se puede enmarcar a Mercado Libre Colombia LTDA, como una sede de una multinacional que se encuentra inmersa en el mundo del comercio electrónico, el cual, podemos describir como lo toma la Comisión de Regulación de Comunicaciones de la Comisión Europea como:

“Cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración. Se incluye el pedido y pago electrónico y on-line de bienes que se envían por correo u otro servicio de mensajería, así como el envío on-line de servicios como publicaciones, software e información. Así mismo, se incluyen actividades como diseño e ingeniería cooperativa, marketing, comercio compartido, (subastas y servicios post-venta)”.¹⁵

De tal manera que se entiende a aquella empresa que esté dentro de este sector del comercio electrónico como una empresa que se dedica a la prestación de diversos servicios, siempre y cuando estos se brinden a través de plataformas virtuales y se haga un intercambio comercial ya sea por un bien o un servicio, haciendo uso de una red de internet.

¹⁵ COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. En: CRC.[Sitio web]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 06 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.crccom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf>

Con la claridad sobre que es el e-commerce y al estar realizando el análisis del entorno en general donde se encuentra la empresa, es necesario mencionar que el e-commerce, se encuentra dentro de un eslabón más grande, en este caso, sería el e-business, el cual describe Amor que “es lo que ocurre cuando se combinan los recursos de los sistemas informáticos tradicionales con el amplio alcance de la Web y cuando se conectan los sistemas críticos de ciertas empresas directamente con sus consumidores críticos (clientes, empleados y proveedores) por medio de Intranets, Extranets y la Web. Si uno conecta su sistema tradicional de IT (Tecnología de la Información) a la Web, pasa a hacer e-business.”¹⁶

A partir de este contexto, se puede evidenciar que tan solo por la unidad de negocio, hay factores más grandes a los que intrínsecamente la organización hace parte y puede influir en su funcionamiento, en este caso, se encuentra que el e-commerce es un eslabón del e-business, pues es un campo completamente grande que va más allá de la interacción comercial que haya entre consumidores y empresas.

Por lo tanto, cabe destacar que esta modalidad de negocio, es una constante participación de actores del negocio, por lo cual posible encontrar diferentes modalidades de relación dentro de esta actividad económica, como en el Cuadro 3., se podrán identificar las diversas relaciones que existen entre las empresas, los consumidores y las entidades estatales, para generar un marco de interacción y lograr encasillar las relaciones de Mercado Libre en alguna de estas.

Cuadro 3. Modalidades de Comercio Electrónico

	Consumidor	Empresa	Gobierno
Consumidor	C2C	C2B	G2C
Empresa	B2C	B2B	G2B
Gobierno	G2C	G2B	G2G

Fuente: TORRE. Sebastián y CODNER, Gabriel. Fundamentos de Comercio Electrónico. 2a ed. Buenos Aires: Universidad virtual de Quilmes, 2013. 129p. ISBN: 978-987-1856-45-9

Partiendo del Cuadro 3., se encuentran 9 modalidades de relación entre los tres participantes que se mencionaron anteriormente, cabe aclarar que se logran separar 6 de las arrojadas, ya que las otras 3 serían un sinónimo de la relación descrita por Torre. A partir de esta información se obtiene la siguiente información sobre cada una de las modalidades planteadas:

¹⁶ AMOR. Daniel. Revolución del E-business: Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado. Buenos Aires: Pearson – Prentice Hall, 2000, 200p. ISBN: 9789879789254

- B2C (Business to Consumer): Este tipo de interacción se da desde la empresa prestadora del servicio con su consumidor, de tal manera que hay una interacción entre ambas partes. Así, se entiende que sería la transacción directa entre quien ofrece el servicio con su consumidor final.
- B2B (Business to Business): Puede describirse esta modalidad como “el comercio electrónico que se realiza entre empresas, es decir, de “empresa a empresa”, ya sea entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista.”¹⁷ De tal definición se entiende que un fabricante mayorista, sería como aquella empresa que brinde un servicio de gestión de ventas de manera segura, es decir un Marketplace con el que empresas constituidas y marcas registradas paguen por el servicio de vender y fortalecer su negocio.
- C2C (Consumer to Consumer): Esta interacción es un ejemplo de la relación que se encuentra entre el comerciante y el consumidor final, como se conoce en las ventas presenciales, pero al hablarse de comercio electrónico, se habla de un vendedor que publica aquellos productos que quiere comercializar por medio de una plataforma para que compradores (consumidores finales) paguen por obtenerlo.
- B2G (Business to Government): La relación B2G consiste en una relación B2B ya que se habla de una relación empresa y entidad pública, por medio de la cual, la empresa ofrece a la entidad estatal un servicio por el cual estaría interesado el estado.
- G2B (Government to Business): Si bien puede tender a confundirse con la relación B2G, en este caso, es el estado quién proporciona a las organizaciones un servicio único, un caso de ejemplo podría ser la DIAN, la cual permite a las empresas realizar declaraciones fiscales mediante un portal para estas entidades.
- G2C (Government to Citizen): Esta es la interacción que se puede ver para ejemplificarla, entre una persona física o jurídica, que tiene con la unidad impositiva del país donde habite, por ejemplo, Juan es una persona física que realiza los pagos de sus impuestos directamente a la DIAN mediante la plataforma que esta entidad ha dispuesto para evitar filas o contratiempos con los pagos.

¹⁷ COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. P. 30. En: CRC.[Sitio web]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 06 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.crccom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf>

- G2G (Government to Government): “Permite las transferencias entre organismos públicos. Incluso, podría tratarse entre distintas divisiones al interior de un gran organismo público. Por ejemplo, los ministerios y sus secretarías regionales.”¹⁸

La aclaración de estos términos sin duda permite encasillar a la empresa en algunas de estas modalidades, de las cuales se destacan las relaciones B2B, C2C, B2C, G2B y B2G, lo cual demuestra una gestión comercial muy sólida, pues la empresa logra consolidar relaciones no solo entre empresas, como sus proveedores o empresas registradas dentro de la empresa, sino que tiene una interacción constante con muchos actores dentro de la cadena de relaciones comerciales dentro del comercio electrónico y el e-business, ya que la interacción con clientes y partes interesadas no solo es constante, sino que es de vital importancia para el desarrollo comercial de la empresa, por esto, se procura realizar un especial foco en la atención a los usuarios y partes interesadas de la organización, entendiéndose de igual manera, la atención a los miembros de la empresa.

¿Por qué el B2B, C2C, B2C y B2G son las modalidades de relación que se encuentran en Mercado Libre? Esta pregunta permite introducir a la explicación de estos modelos en relación con la empresa, pues, verificando los múltiples servicios que ofrece la organización, donde se puede identificar una relación B2B ya que esta empresa, dentro de su cadena de valor tiene una relación con múltiples empresas desde las cuales obtiene la tercerización de varios servicios, pues se encuentra en su información actualizada hasta febrero del 2018 que cuenta con un aproximado de 4400 proveedores aproximadamente, lo que implica una relación empresa a empresa muy estrecha, de igual manera se encuentra la relación con aquellas grandes empresas, conocidas como Tiendas Oficiales dentro de la plataforma, que se dedican a la comercialización de sus productos por medio de la plataforma.

En cuanto a la relación C2C la empresa, permite la interacción entre sus consumidores, pues las pymes o personas que deciden vender en la plataforma, se relacionan entre sí con miembros de la misma, en este caso son los compradores, permitiendo una relación consumidora a consumidor, pues usuarios registrados para vender dentro de la plataforma interactúan entre sí con usuarios registrados que se dedican a realizar sus compras por medio del comercio electrónico.

Las empresas se encuentran generalmente inmersas en un entorno donde deben relacionarse constantemente con sus clientes, o consumidores, por lo cual Mercado Libre, se enmarca en este tipo de relación B2C, pues esta plataforma,

¹⁸ ECURED. G2G. párr 2. [En línea]. Ecuador: Ecured. [Consulta 22 junio 2018]. Disponible en: <<https://www.ecured.cu/G2G>>

ha encontrado un foco importante para crecer en el mercado y mantenerse, en la atención al cliente, los cuales serían los centros de atención que tiene en sus sedes, encabezados por las áreas de Customer Experience, encargados de brindar atención personalizada a los usuarios por alguno de sus cuatro canales de atención de tal manera que haya una estrecha comunicación, para la captación de quejas, reclamos o sugerencias sobre la plataforma, con principal foco en la experiencia del usuario.

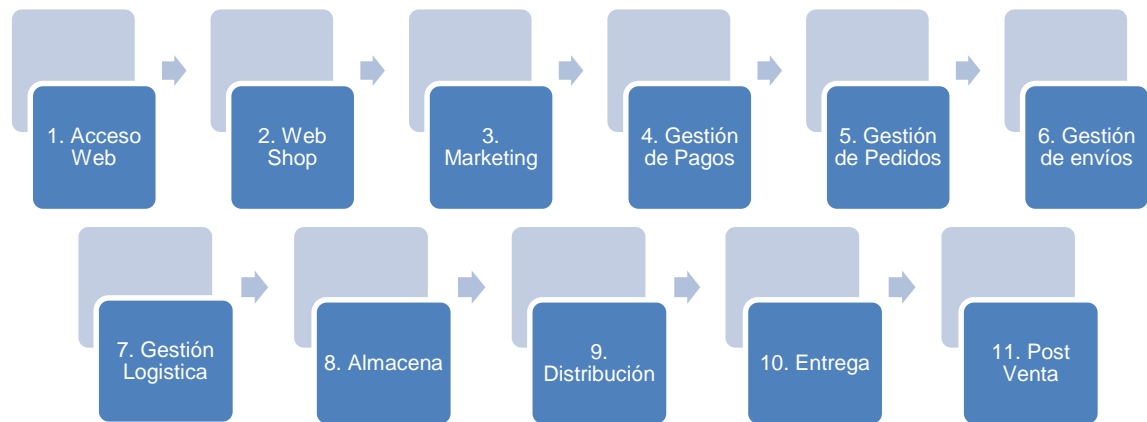
Finalmente, la última relación que se identifica de Mercado Libre, sería la relación B2G, en este caso, se enmarca cualquier posible relación que tenga la empresa, y sea comercialmente con una entidad estatal, y que mejor manera de ejemplificar esta relación con la que tienes Mercado Libre con el Ministerio de Medio Ambiente en Colombia, donde se realiza un acuerdo para promover por medio de la plataforma el EcoFriday, y así concientizar tanto a los trabajadores como a clientes de la organización. Esta es una de las principales relaciones a nivel Colombia que se puede encontrar, ya que hablando a nivel internacional Mercado Libre en Argentina encarna esta relación con la AFIP, pues por medio de la plataforma se realiza la facturación fiscal para que hagan la declaración sus usuarios y el pago de impuestos generados.

Con la claridad de las múltiples relaciones que tiene la organización a nivel de transacciones comerciales, se puede encontrar un panorama de que actores podrían entrar a influir a nivel externo de la empresa, sin embargo, es importante visualizar la cadena de valor básica que tendría por si la organización para tener un funcionamiento integral, por lo cual, por medio de la Figura 2., se podrá visualizar un esquema básico de los miembros de la cadena.

Como bien se ilustra en la Figura 2., son varios los integrantes de la cadena de valor de cualquier operación de Comercio Electrónico, pues se encuentran incluidos entre sus participantes a las operadoras prestadoras del servicio de Internet en la primera parte de la transacción que es el acceso a la web, cuyo servicio es proporcionado por un operador independiente la plataforma pero que permite que un usuario logre acceder a la misma gozando de este servicio en su hogar.

Siguiendo con el flujo, se visualiza que es integrado por varios participantes, e igualmente se puede encontrar dentro de la cadena de valor a la empresa en repetidas ocasiones, la cual con su magnitud, en este caso, cuenta con procesos dentro de su ecosistema para cubrir las operaciones, sin embargo, con apoyo de terceros que indiscutiblemente deben estar inmersos dentro del proceso, ya sea por funcionamiento universal del proceso de comercialización de este tipo de plataformas o porque son indispensables para su desarrollo.

Figura 2. Cadena de Valor del E-commerce



Fuente: COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. P. 39. En: CRC.[Sitio web]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 08 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf>

En base a esta imagen, es necesario realizar una descripción sobre cada integrante de la cadena, para resaltar la magnitud de posibles factores que pueden entrar a influir en la organización, pues aquellos integrantes de la cadena que lleguen a tener complicaciones o por lo contrario, oportunidades, significaría una complicación u oportunidad para la organización propiamente:

- **Acceso Web:** Resaltar este integrante como la base de cualquier transacción de comercio electrónico tendría todo el sentido e importancia que se le da, pues sin un proveedor de internet, como en el caso de Colombia, compañías como Claro, Movistar, Une-Tigo, entre otros, sería inexistente la posibilidad de comercialización por internet, pues sin acceso a la web, prevista de estas organizaciones, ni usuarios que vayan a realizar compras como las mismas empresas creadoras de las plataformas, podrían realizar algún tipo de transacción.
- **Web Shop o Marketplace:** Este miembro, iría a cargo de la empresa, en este caso Mercado Libre, y todo el equipo de desarrolladores que trabaje en la construcción de la cara de la plataforma virtual y cualquier sección de la misma, como se muestra en la Figura 2., (PONER FOTOGRAFÍA DE LA PLATAFORMA), acá se encontrará todo el contenido de la plataforma, desde el inicio de sesión o la creación de la cuenta, hasta funcionalidades específicas como sección de ventas, compras, configuración y demás aspectos.

- **Marketing:** Es menester mencionar que al hablarse de una multinacional de la magnitud de Mercado Libre, esta organización tiene un área especializada dedicada al marketing y publicidad de la empresa, sin embargo, cuenta con diferentes convenios para la exposición de anuncios publicitarios de la plataforma, e igualmente, para la exposición de anuncios de usuarios que son miembros, para que sean expuestos en diferentes redes sociales, hasta en la búsqueda que se realiza en Google.
- **Gestión de Pagos:** Dentro del ecosistema de Mercado Libre, se encuentra su propia plataforma para la gestión de transacciones de dinero, ya sea realizar pagos, recibir cobros, retiros de dinero a la cuenta bancaria y otras funcionalidades con las que cuenta Mercado Pago. De igual manera, es necesario realizar la aclaración frente a Mercado Pago, el cual funciona como intermediario de diferentes medios de pago, en el caso Colombia, por medio de esta plataforma los usuarios pueden realizar pagos por medio de sus tarjetas débito o crédito, por entidades como Visa, MasterCard, Falabella, Codensa; o en el caso de no contar con una cuenta bancaria, se pueden realizar las transacciones por medio de cupones de pago, como lo son los cupones para realizar pagos por Efecty.
- **Gestión de Pedidos:** Este miembro de la cadena, si bien también estaría a cargo de Mercado Libre, cuenta con la intervención de aquellas empresas de mensajería con las que cuenta con el convenio, por las cuales aquellos vendedores que reciben ofertas, pueden realizar sus despachos y hacer llegar el producto a sus ofertantes. Sin embargo, la gestión de pedidos iría principalmente a cargo de Mercado Libre, pues por medio de la plataforma en la cuenta, el vendedor podrá verificar a que producto le ofertaron, por cuantas unidades, que descuentos se le están realizando ya sea por el envío o por la venta, comunicarse con su comprador mediante los datos que se le suministran, con el fin de realizar la preparación de sus pedidos.
- **Gestión de Envíos:** Como la gestión de pedidos, la gestión de envíos vendría acompañada de la plataforma por la cual se realiza la operación comercial, pero en esta ocasión, el protagonismo estaría a cargo de las empresas de mensajería, encargadas de la generación de una etiqueta de envío para realizar la entrega del producto, quienes tendrían algunos requisitos para embalar los productos de tal manera que se encuentren preparados para los movimientos que tenga el producto durante su proceso de entrega.
- **Gestión Logística:** Tanto la gestión de pedidos como la gestión de envío, resultan similares entre sí, pero se diferencian por los procesos que componen a los miembros de la cadena, para la gestión logística, solo se tendrá en cuenta a la empresa transportadora encargada, para ejemplificarlo, FedEx es la empresa de mensajería encargada de recolectar los productos de los vendedor

en México, en ese caso, es FedEx quien brinda desde la etiqueta para el despacho del producto, su personal de logística para la manipulación del producto, sus vehículos transportadores, bodegas de almacenamiento y en algunas ocasiones material para embalar los productos.

- Almacenamiento: Haciendo la revisión desde un aspecto global sobre el funcionamiento de Mercado Libre, la empresa, cuenta con este servicio de almacenamiento solo para México actualmente, con un servicio llamado Mercado Envíos Full Fillment, donde se cuenta con un servicio cross docking, pues cuenta con una bodega para el almacenamiento de un stock programado por el vendedor, una vez recibe la oferta el vendedor, se inicia el despacho automático sin que el vendedor deba embalar los productos, para hacerse la entrega al correo directamente y el correo se encargue de la entrega del mismo. Si bien esto sería solo para México, en el caso de los otros países, este proceso estaría a cargo de las empresas de correo con las que tenga alianza Mercado Libre.
- Transporte: Este miembro de la cadena de valor, si bien sigue con la línea de la gestión de envío, ya en esta sección se habla directamente el proceso de movilización de los productos, esto implica la recepción por los camiones que movilizan los productos, e igualmente, la recepción de los productos en centros de acopio para la distribución final en el domicilio o en la sucursal escogida.
- Entrega: En esta parte de la cadena de valor, nuevamente la organización que suministra el medio para la comercialización, interviene junto a la empresa de mensajería, dando todos los detalles para la finalización del proceso de envío y así, realizar la entrega solicitado por la contraparte. La entrega, puede comprender igualmente, lo que conlleva el recibimiento del producto ya sea satisfactorio o no esperado.
- Post Venta: Sin duda, el servicio post venta es uno de los integrantes, que puede ser el resultado de un adecuado accionamiento en los anteriores miembros mencionados, pues, a partir de la experiencia llevada por el usuario en cada uno de estos procesos que están encargados sus respectivos integrantes para poder llevar a cabo la prestación del servicio, el servicio postventa puede encargarse de dar solución a un problema o brindar solo un servicio de soporte y fidelización. Esto, se puede ver aplicado en Mercado Libre con el simple hecho de que esta organización tiene centros de atención para la atención de los usuarios de la plataforma sobre cualquier inconveniente, duda o reclamación que deseen realizar, lo cual brinda un acompañamiento constante al usuario para lograr el objetivo que es la captación de más usuarios y mantenerlos, como hasta ahora con sus más de 210 millones usuarios.

Planteados los eslabones de una cadena de valor básica sobre algún tipo de transacción por medio del comercio electrónico, se pueden evidenciar aún más aspectos que se podrán tener en cuenta para el análisis PEST, de tal manera que las múltiples relaciones encontradas en las empresas que se sumergen en el espacio del comercio electrónico, vemos que tienen una dependencia bien puede ser directa como indirecta, con varios sectores de la industria, regulaciones estatales, aperturas o cierres del mercado y sin duda, de la accesibilidad que tenga la población a navegar por Internet.

La forma de relacionar la empresa con un entorno a gran escala y de hacer una aclaración sobre la generalidad de algunos de los principales aspectos que se pueden identificar en su cadena de valor y que si bien se relacionan directamente, intrínsecamente, estos miembros pertenecen a sectores aislados del control de la empresa, por lo cual, da la amplitud necesaria para poder realizar el análisis sobre gran parte del entorno de la empresa.

De igual manera, entrando en materia sobre la integración de personas con discapacidad, indudablemente hay una gran cantidad de aspectos completamente ajenos a la empresa que también se tienen en consideración, puesto que el desarrollo del ejercicio de la RSE, es algo que si bien va regulado por entidades nacionales y aparado por las mismas, hay una visión internacional e intervención que está presente en velación de los derechos y el desarrollo de una vida digna para esta población.

Nada más, se encuentran entidades internacionales completamente interesadas en la integración a la sociedad de personas con discapacidad, pues es bien conocido no solo a nivel Colombia, sino a nivel internacional, que las posibilidades del desarrollo de una vida en completa normalidad de personas con discapacidad, generalmente no se dan ya sea por la gravedad de la limitación, la inaccesibilidad a derechos básicos como lo son el derecho a la educación tanto de primaria, secundaria como profesional, donde es importante mencionar que esto sería por fallas en el estado, del cual dependen de varios factores para que no sea asignado presupuesto para su intervención, y finalmente, se da la discriminación, que si bien es sancionable en su generalidad, no deja de estar presente en diferentes ámbitos.

Para anteceder un poco esta situación, se puede ver como a tan solo 12 años, ya se entra en materia, sobre el trabajo para la visibilización de este gremio de personas, que si bien pertenecen a una minoría, es una minoría cuyas posibilidades siempre se ven limitadas por la falta de adaptación de la cotidianidad a sus condiciones que son completamente naturales y por si, como el inherente derecho de gozar a una vida normal y autónoma, es necesario brindar el medio para que así sea.

Por esto, para el año 2006 la ONU, hace su intervención para que esto entre a aplicarse en los países miembros de esta organización, pues su fin, es abrir una visualización de esta población percibida como no apta para desarrollar actividades para su sustento sin depender de un tercero, más que todo una visión “de un modelo centrado en el ámbito médico-asistencial, a otro más amplio, de carácter social, donde se reconoce el derecho de las personas con discapacidad a vivir su vida de forma autónoma, lo que supone la eliminación de barreras a la participación plena y al desarrollo de sus capacidades físicas, mentales, sociales y profesionales.”¹⁹ Hablar de esta integración laboral, resulta reciente para ser una condición que ha estado presente a lo largo de toda la historia mundial y nacional, pues si bien en un contexto más antiguo podría llegar a verse la discapacidad como una desgracia, causa de rechazo y discriminación desde un entorno familiar, hasta en un entorno social, desde el acceso a salud, hasta la mínima posibilidad de conseguir una educación para lograr obtener un trabajo y auto sostenerse.

Tabla 4. Personas con discapacidad según como se desempeñan en el trabajo.

Desempeño en el trabajo de PcD	No. De personas
Trabajador por cuenta propia	60794
Obrero - Empleado particular	32935
No definido	31179
Jornalero	25030
Empleado(a) domestico(a)	11330
Obrero - empleado del gobierno	8010
Trabajador familiar sin remuneración	6281
Patrón o empleador	4011

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 37. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>

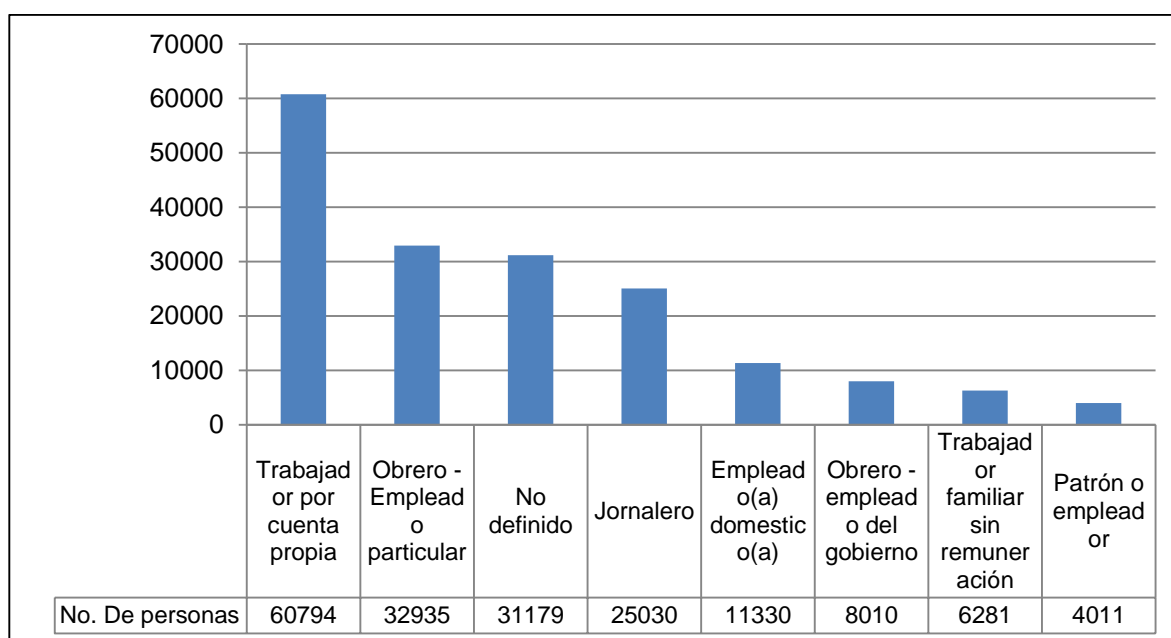
Sin más, es posible encontrar un índice que condiciona a las personas con discapacidad a ciertas actividades, de las cuales el Ministerio de Salud y Protección Social, muestran por medio del informe de la sala situacional de PcD, la tendencia de aquellas laborales a las cuales en su generalidad se puede ver desempeñarse a estas personas, de tal manera que, es posible encontrar que haya una tendencia a trabajos de carácter informal, e igualmente, a actividades que no suelen ser de carácter profesional, pues como muestra la Gráfica 3., las actividades principales que se identifican en esta población son de trabajador

¹⁹ CIRIEC. Integración de personas con discapacidad en la Economía Social. Elementos facilitadores y obstáculos detectados. En: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Vol. 1., No. 88 (nov. 2016). P 33. ISSN: 0213-8093

independiente, obrero – empleado particular, que serían los cargos con mayor porcentaje de participación de esta población sobre las limitadas posibilidades de un ingreso propio que tienen, hasta encontrar la situación de ser trabajador familiar sin remuneración.

Esta Gráfica 3., demuestra un panorama general sobre como se está viviendo el mercado laboral de las personas con discapacidad, no solo visualizando que el analisis se hace un una cantidad inferior de la registrada con discapacidad, que sería un total de 3'051.217 personas en esta condición, según los últimos resultados del DANE en el 2015, de las cuales, se toma este análisis de un total de 179.570 de personas con discapacidad, que arrojan estos resultados sobre la falta de oportunidades laborales a nivel profesional para fomentar la integración y el desarrollo de esta población, tanto a nivel asistencia, educativo y laboral.

Gráfica 3. Personas con discapacidad según como se desempeñan en el trabajo.



Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 37. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <<http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>>

De tal manera que en vista de los desalentadores resultados sobre la condición de esta población, las empresas que apliquen la inclusión laboral, deben estar supeditadas a todas las intervenciones internacionales y nacionales que se hagan en pro del disfrute de una vida digna de esta minoría, puesto que se logra identificar que hay un seguimiento internacional a la aplicación del ejercicio de la responsabilidad social, respaldando esta acción, brindando asesoramiento e

igualmente, en el mejor de los casos, algún incentivo, bien puede ser tributario como de reconocimiento por la oportunidad y permitir la participación de aquellos con alguna discapacidad pero con muchas más cualidades que les permiten integrarse a la cotidianidad.

Sin más, es posible encontrar en tan solo grandes aspectos globales del entorno en el cual está inmersa la organización, muchos aspectos relevantes que podrían ser completamente determinantes para el funcionamiento de la empresa y para cualquier emprendimiento que se pretenda frente a la integración de personas con discapacidad, población que por contar con una condición de vulnerabilidad y minoría, cuenta con el amparo del estado en cierta medida, para velar por la integración y el cumplimiento de los derechos.

Por lo tanto en análisis PEST, sin duda permite realizar un análisis desde los cuatro aspectos más relevantes que guían el curso de cualquier organización, en este caso de Mercado Libre Colombia LTDA, que sería esta empresa la inmersa en un enorme universo como lo es la internet, el cual puede ser abarcado sin duda desde una perspectiva política, pues entra a intervenir a toda la legislación encontrada sobre personas en condición de discapacidad, e igualmente, toda acción que sea vigila por una entidad gubernamental para el correcto funcionamiento de una plataforma virtual; en el aspecto económico que se puede ver una tendencia a visualizar la rentabilidad del sector donde interactúa la empresa y traería alguna influencia a mediano y largo plazo.

Los aspectos sociales ya están condicionados a que se vean como aquellos aspectos de la sociedad donde se encuentra inmersa una empresa, todas aquellas costumbres y tendencias sociales que se influyen tanto en los clientes, proveedores, inversionistas, en su comportamiento cotidiano, ya sea por preferencias, escolaridad, condición social que permita demarcar un perfil participativo para realizar una segmentación adecuada.

Para finalizar, entre aquellos aspectos que sin duda son de vital importancia en este milenio, es el aspecto tecnológico el que cabe revisar al detalle, dado que es un sector que se encuentra completamente en expansión y crecimiento, e igualmente, puede brindar diferentes herramientas para que se puedan realizar las diferentes actividades, e igualmente permitiendo realizar una verificación del estado actual, si hay o no una ventaja sobre este aspecto sobre lo que se puede identificar en el entorno.

1.1.1. Factores Políticos. Los factores políticos como bien se entiende por su denotativo, entran a ser factores que sin duda, están fuera del control de las organizaciones, que son directamente administrados e integrados por el estado o entidades internacionales que tienen influencia en el país donde decida operar la empresa, por tanto, el estado, las Naciones Unidas, y otro organismo que por

medio de proyectos de ley, convenciones y legislación, decidan intervenir el funcionamiento legal y político del país, influirá directamente dentro de la organización. En el caso de Mercado Libre, dado que es una multinacional fundada en Argentina y que opera en 19 diferentes países, hay múltiples aspectos que podrían afectar a la organización, sin embargo, directamente, se vería la afectación dentro de cada país donde vaya a operar, es decir, todas las políticas presentes, por ejemplo, en Mercado Libre Venezuela, son directamente afectadas por el gobierno presente y las decisiones que este tome a nivel legislativo, entiendase esto como pago de impuestos, legislación laboral, la protección del manejo de datos y demás aspectos que dependan de la legislación del país.

Para el caso de Mercado Libre Colombia LTDA., se debe tener en cuenta si bien cualquier afectación que pueda ocurrirle a la empresa por políticas internacionales que afecte a la empresa en general y no solo por site; entiendase site como país donde opera la empresa, el sistema fiscal por el cual desarrollaría su actividad económica, sería el que esté en curso dentro del país, en este caso, los centros de operación de Mercado Libre tanto en Argentina, Brasil, Uruguay y Chile, tendrían funcionamiento tributario y legal independientes entre sí, adherida la empresa a la normatividad de cada país donde opere, para la transparencia y legalidad de las operaciones, ya que las plataformas virtuales, deben atenerse a la regularización nacional donde decidan prestar su servicio.

Por tanto, si se va a hablar de una inclusión laboral de personas con discapacidad, se debe tener el marco geográfico y normativo de donde se encuentre ubicada la organización e igualmente, intervenciones internacionales que estén en materia de intervenir para promover un desarrollo, seguimiento y facilitar algunos procedimientos para una correcta adecuación de cualquier actividad para las personas con discapacidad, por tanto, hablando del marco político de intervenciones que se han realizado sobre la integración de personas con discapacidad a la sociedad, se encuentran algunos aportes a nivel legal por varios organismos tanto nacionales como internacionales. .

Se encuentran las principales normativas que influyeron en la legislación en un país, en este caso en Colombia, que a lo largo de la historia que se hayan desarrollado para la inclusión de personas con discapacidad en los diferentes ámbitos en los que una persona con todas sus capacidades debería tener oportunidad y medios para desarrollarse, así, se pueden listar la mayoría de estos que entran a ser una parte importante para la accesibilidad de esta población:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1984: Se trata de la primera instancia donde se entra a abordar el reconocimiento de los derechos intrínsecos que cuenta el ser humano, pues es destacable que a lo largo del siglo XXI se presentaron los peores genocidios hacia los seres humanos; en esta declaración se procuró evitar la distinción de las personas por comunidad, sexo, religión, raza o limitación, y se habla de una protección y una velación de los derechos fundamentales sobre cada hombre y mujer que habite.

- Declaración de Derechos de Personas con Retardo Mental en 1971: Dentro de esta declaración, que si bien es breve, se resalta la importancia de la misma ya que desde la asamblea general, quienes “teniendo presente la necesidad de ayudar a los retrasados mentales a desarrollar sus aptitudes en las más diversas esferas de actividad, así como de fomentar en la medida de lo posible su incorporación a la vida social normal,”²⁰ mostrando una preocupación e interés en el desarrollo de la vida cotidiana de personas con deficiencia mental.
- Declaración de los Derechos de los Impedidos en 1975: Dada la época en que se aborda la declaración de las personas con alguna limitación, física, mental o cognitiva, se declara que toda persona con alguna limitación debe gozar al igual que cualquier otra de su derecho a que se le respete su dignidad humana, otorgando la obligación a los países miembros de la ONU.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales Culturales en 1966: El Congreso de Colombia, al igual que el respectivo ente regulador de cada país miembro de las Naciones Unidas, se encuentra con la inclusión del pacto para la visibilización de la dignidad humana y como bien lo trata en su lucha constante, de lograr la equidad y el respeto de todos los seres humanos, quienes deberían gozar y tener en plena ejecución sus derechos.
- Declaración sobre las Personas Sordo-Ciegas en 1979: Igualmente, esta es resultado de la Asamblea General de las Naciones Unidas, donde se da cabida a la discapacidad pero en esta ocasión, de una manera más específica ya que fue en materia de la población con sordera o cegera, y se viera limitada por esta misma de gozar una vida digna, para esta declaración se dejan asentados los derechos primordiales, protección y respaldo.
- Convenio 159 de 1983 sobre la Readaptación Profesional y Empleo de Personas Invalidas: Por medio de la Ley 82 de 1988, se pudo aprobar este convenio convocado por la OIT, de tal manera que se inicia a hablar dentro del país sobre la inclusión laboral y la readaptación de los puestos de trabajo para que aquellos que sufran alguna discapacidad que se encuentre entre los grados de autonomía que le permitan realizar alguna labor, puedan ser integrados a la sociedad en un aspecto laboral, cuyo acceso es sumamente reducido como se ha podido evidenciar en algunas estadísticas arrojadas por el Ministerio de Salud.

²⁰ CORTE CONSTITUCIONAL. [Sitio web]. Colombia: Corte Constitucional, Declaración de los Derechos del Retrasado Mental, A.G. res. 2856 (XXVI), p. 93, ONU Doc. (1971). [Consulta 20 julio 2018]. Disponible en: <<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/DECLARACION%20DE%20LOS%20DERECHOS%20DEL%20RETRASADO%20MENTAL.php>>

- Normas Uniformes sobre la igualdad de Oportunidades para personas con discapacidad en 1993: Mediante otra de las intervenciones realizadas por parte de ONU, donde sin duda, ya se entra a brindar herramientas y mecanismos para una integración tanto para reducir la brecha que hay en el momento de que una persona con discapacidad entre a buscar una oportunidad laboral, estudio, apoyo o un desarrollo digno de su vida pese a sus limitaciones, de tal manera que no solo es necesario preparar a las personas con discapacidad para adaptarse a un entorno, sino que es el entorno quien brinda las herramientas y se adapta para poder brindar una vida normal a esta población.
- Declaración de Cartagena sobre política integrales para las PcD en el área Iberoamericana en 1992: Este documento, “recoge una serie de objetivos, principios, orientaciones y criterios para la formulación de las políticas integrales para las personas con discapacidad en Iberoamérica. A pesar del nombre rimbombante tanto del congreso como de la misma declaración, no existen, al interior de dicho documento, propuestas concretas que impliquen una solución al problema de la exclusión social.”²¹ De tal manera que si bien se da la visibilidad correspondiente a esta situación, como a lo largo de las anteriores convenciones y planteamientos, no se aborda desde una perspectiva de acción sino de aclaración de conceptos.
- Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contras las PcD en 1999: Esta convención, la cual fue aprobada por la Asamblea General de la OEA (Organización de los Estados Americanos), ha sido de las puestas en marcha más eficientes que se ha podido trabajar y tocar en estas convenciones, esto porque ya se toman “medidas de carácter legislativo, social, educativo, laboral o de cualquier otra índole, necesarias para eliminar la discriminación contra las personas con discapacidad y propiciar su plena integración en la sociedad, incluidas las que se enumeran a continuación, sin que la lista sea taxativa.”²²

De igual manera, como encontramos todas estas intervenciones realizadas por organismos internacionales, es posible encontrar la misma intervención a nivel nacional, a continuación, en el Cuadro 4., se verán reflejado como se interviene desde diferentes ramas de la legislación y administración colombiana, en materia de la inclusión de personas con discapacidad en todos los aspectos para el desarrollo de una vida normal e inclusiva, tanto a nivel de educación, como el aspecto a abordar en el trabajo de grado que sería la inclusión laboral de esta población, evidenciando tanto derechos, deberes, obligaciones y beneficios de la integración de este ejercicio.

²¹ SOLANO S, MILLER. La integración social de los discapacitados. Análisis de la normativa internacional en materia de discapacidad desde la perspectiva colombiana. Barranquilla: Universidad Autonoma del Caribe. Revista justicia. vol.9. 2013. p. 26. ISSN 1692-8571

²² Ibid., p. 27

Cuadro 4. Principales legislaciones de la discapacidad en Colombia

	Artículo/ Resolución/Decreto	Descripción
Disposiciones Constitucionales 1991 Específicas	Artículo 13	Las personas nacen libres e iguales ante la Ley... El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados y marginados... El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta...
Disposiciones Constitucionales 1991 Específicas	Artículo 47	El estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran.
	Artículo 54	Es obligación del Estado... garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.
	Artículo 68	Las particularidades podrán fundar establecimientos educativos... La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.
Disposiciones Legales Generales	Resolución 14861 de 1985	Por la cual se dictan normas para la protección, seguridad y bienestar de las personas y en especial de los minusválidos.
	Ley 60 de 1993	La cual desarrolla el régimen de transferencia de recursos a las entidades territoriales con el fin de que asuma nuevas funciones en especial en las áreas de salud y de educación
	Decreto 2336 de 1994	Se establecen los criterios para el manejo autónomo del Situado Fiscal, Y dentro de esto el Plan de Cubrimiento Gradual de Atención Educativa para las personas con limitaciones.
	Decreto 2886 del 1994	Se reglamentos procedimientos y formalidades para que las entidades territoriales cumplan con los requisitos para poder asumir la administración de recursos
	Decreto N° 730 el 3 mayo de 1995	Mediante el cual se conforma el comité consultivo Nacional de Discapacidad. Con este, Colombia da un paso fundamental en el abordaje integral del tema. Pero es con la siguiente ley con la cual el estado colombiano legisla en especificidad y de manera integral sobre esta temática.
	Documento CONPES 2761 de 1995	Política de Prevención y Atención a la Discapacidad, Consejo Nacional de Política Económica y Social

Cuadro 4. (Continuación)

	Artículo/ Resolución/Decreto	Descripción
Disposiciones Legales Generales	Ley N° 361 de 1997	Establecen mecanismos de integración social de las personas con limitaciones y se dictan otras disposiciones." Con el objetivo de que las PcD puedan "alcanzar su completa realización personal y su total integración social", así como también de asuntos de prevención, educación, rehabilitación, bienestar social, etc
	Ley 368 del 1997 y decreto 2713 de 1999	Mediante la cual se crea y luego se modifica la Red de Solidaridad Social.
	Decreto 524 de 2000	Mediante el cual los hijos y hermanos huérfanos de los afiliados a una caja de compensación que tengan una disminución de sus capacidades físicas superior al 60% tienen derecho al pago de subsidio familiar
	CONPES 80 del 26 de julio de 2004	Política Nacional para la Integración Social de las Personas con Discapacidad.
	Ley 751 de 2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias, lo cual ayuda a determinar responsabilidades en la materia de discapacidad de la nación y de los entes territoriales
	Ley 1145 de 2007	Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad y se dictan otras disposiciones (SND). Conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la puesta en marcha de los principios generales de la discapacidad contenidos en la Ley 1145.
Legislación en Salud y Seguridad Social	Decreto 2358 de 1981	Se crea el Sistema Nacional de Rehabilitación
	Ley 100 de 1993	Que crea el Sistema de Seguridad Social Integral. Con sus sistemas hijos, Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y Sistema General de Riesgos Profesionales. El sistema de salud comprende la cobertura de toda la población en relación con la promoción, prevención, atención y recuperación de la enfermedad. El art 157 determina que las PcD, sin capacidad de pago, pertenecerán al régimen subsidiado y en el Art. 163 en el régimen contributivo serán beneficiarios las personas con discapacidad permanente a si sean mayores de edad.

Cuadro 4. (Continuación)

	Artículo/ Resolución/Decreto	Descripción
Legislación en Salud y Seguridad Social	Resolución 5261 de 1994	Que adopta el Plan Obligatorio de Salud (POS), en el que se incluye la rehabilitación
	Resolución 3165 de 1996	Adopta lineamientos para la atención en salud de personas con deficiencias, discapacidades y minusvalías
	Resolución 3997 de 1996	Mediante la cual se establecen las actividades y procedimientos para las acciones de promoción y Prevención de SGSSS
	Decreto 2226 de 1996 y 1152 de 1999	Respecto a la ejecución de planes y programas en el campo de la salud, para: La tercera edad, indigentes, minusválidos y discapacitados.
	Resolución 238 de 1999	Mediante la cual quedan incluidos en el SGSSS los servicios relacionados con psiquiatría, medicina física, rehabilitación, terapia ocupacional, física y del lenguaje.
	Ley 643 del 2001	Mediante la cual el 4% de los recursos explotados de los juegos de suerte y azar serán destinados para la vinculación al régimen subsidiado de PcD
	Ley 790 de 2002	Conforma el Ministerio de la Protección Social.
	Decreto 205 de 2003	Define al Ministerio de la Protección Social como director de Seguridad Social y Protección Social del país. Con el Objetivo primordial de formular, adoptar, direccionar, coordinar, ejecutar, controlar y seguir el Sistema de Protección.
Legislación en empleo	Ley 82 de 1989	Que ratifica el convenio de 159 de la OIT para garantizar la oportunidad de empleo adecuado y la integración o reintegración eficaz al trabajo.
	Ley 443 de 1998 y decretos reglamentarios 1571 y 1572	Se expiden normas sobre la carrera administrativa para garantizar igualdad de oportunidades a las PcD.
	Decreto 970 de 1994	Convenio para la readaptación profesional y el empleo de PcD
	Decreto 692 de 1995	Manual clasificación de la invalidez
	Decreto 917 de 1999	Manual Único de calificación de la pérdida de capacidad laboral
Legislación en accesibilidad	Ley 12 de 1987	Que suprime algunas barreras arquitectónicas y dicta otras disposiciones
	Diversas Normas técnicas del ICONTEC	Para garantizar accesos al medio físico de las PcD

Cuadro 4. (Continuación)

	Artículo/ Resolución/Decreto	Descripción
Legislación en comunicaciones e información	Manual de Accesibilidad al Espacio Público y al transporte	Elaborado por la Universidad Nacional y el Fondo de prevención Vial.
	Ley 324 de 1996	Que aprueba el lenguaje de señas como oficial de la comunidad sorda y plantea investigación y la difusión de la misma.
	Ley 335 de 1996	Que aprueba el lenguaje de señas como oficial de la comunidad sorda y plantea la investigación y la difusión de la misma.
	Ley 488 de 1998	Que excluye el impuesto IVA a todos los artículos y aparatos que ayuden a disminuir o compensar una limitación.
	Resolución 001080 del 2002	Fija criterios aplicables a la programación de televisión para la población sorda.

Fuente: SEIJAS, Vanessa. LUGO A, Luz Helena. La discapacidad en Colombia: Una mirada global. Revista Colombiana de Medicina Física y Rehabilitación. Diciembre, 2012. pp. 172 – 174.

A partir de la información suministrada por el Cuadro 4., se encuentra la manera en que desde diferentes aspectos de la legislación colombiana interviene y participa en la inclusión de personas con discapacidad, se encuentran disposiciones tanto generales como especiales en la constitución, lo cual muestra la manera en que se protege y se vela por los derechos de las personas en condición de discapacidad. Una manera de ver esto es revisando algunos de los artículos mencionados, como los artículos 13, 47 y 54, donde se hace mención de la prioridad que constitucionalmente debe aplicarse a esta población.

Igualmente, se entra en materia en la creación de leyes, decretos y demás mecanismos institucionales, como la creación del Sistema Nacional de Discapacidad o el Sistema de Seguridad Social Integral, que permite un seguimiento para la aplicación de estas leyes, el seguimiento y guía para la implementación adecuada de los mismos, así como se logra tener un registro lo más detallado posible sobre esta población, para tener un registro de la cantidad de personas en esta condición, tipo de discapacidad, gravedad de la misma y diferentes segmentaciones que se pueden realizar.

Si bien en el Cuadro 4., se tocan todos los posibles aspectos que pueden entrar a intervenir a la hora de incursionar en el ejercicio de la responsabilidad social para ser adaptado a una organización, no se menciona aquellos beneficios tributarios que serían aquellos que también podrían despertar el interés de la aplicación, puesto que ya es directamente el estado quien proporciona estos incentivos para

que pequeñas, medianas o grandes empresas puedan entrar a apropiarse de este ejercicio enriquecedor.

Es por este motivo que a continuación, se podrán ver los principales beneficios tributarios que trae consigo la inclusión de personas con discapacidad en Colombia, pues el Cuadro 5., se puede ver algunos ahorros que puede tener en cuanto al pago de impuesto a la renta y algunos otros, con el fin de poder verse beneficiada en algún aspecto económico.

Se encuentran aspectos tanto a nivel nacional como municipal, en donde principalmente los beneficios que se encuentran son deducciones en la renta e igualmente en el pago por concepto de parafiscales, los cuales, tienen ciertos requisitos para que puedan ser avalados, así, este tipo de legislación tendría igualmente un incidencia dentro de la organización que decida adoptar este modelo de responsabilidad social, si bien se beneficia, se ve limitada si su fin es lograr algún beneficio económico por los requisitos solicitados para poder implementar este tipo de ejercicio, si bien su fin es más filántropo, estos requisitos se verían excluidos de sus intereses al contratar a PcD.

Tanto en el Cuadro 4., como en el Cuadro 5., se pueden encontrar en su mayoría, los factores políticos que pueden influir dentro de las organizaciones que están interesadas en la adhesión de personas con discapacidad dentro de sus instalaciones para hacerlas miembro y personas activas en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, pero además de este punto que es completamente clave en el desarrollo de este ejercicio, es necesario entrar a mirar la normatividad vigente para empresas que se encuentran en el sector de comercio electrónico.

Cabe aclarar que, al hablar de comercio electrónico, se habla de un entorno que tiene una enorme extensión, en base a esto, también hay una regularización internacional al respecto, por tanto, cabe manifestar que hay una entidad que brinda la posibilidad de ser una guía para los países que quieren tener dentro de sus actividades económicas el e-commerce, en este caso sería la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), que “con el mandato de fomentar la armonización y la unificación progresivas del derecho mercantil internacional y de tener presente, a ese respecto, el interés de todos los pueblos, en particular el de los países en desarrollo, en el progreso amplio del comercio internacional.”²³

²³ NUEVA YORK. ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS. Ley Modelo de la CNUDMI. (16 diciembre 2018). Sobre Comercio Electrónico Guía para su incorporación al derecho interno. 2 p. ISBN 92-1-333278-5

Cuadro 5. Beneficios tributarios para la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Concepto	Alcance	Tributo	Tipo de Beneficio	Norma que regula	Art	Beneficio que aplica	Extensión del beneficio	Requisitos a cumplir para su aplicación
Contratación con personas con discapacidad comprobada	Nacional	Impuesto de renta y complementarios	Deducciones	Ley 361 de 1997	Art. 31	Deducción en la Renta hasta el 200% de valor de los salarios y prestaciones sociales pagadas, en la vigencia que laboraron.	La cuota de aprendices que está obligado a contratar se reducirá al 50%, siempre y cuando los contratados son personas con discapacidad	Contratación de trabajadores con limitación física no inferior al 25%
	Municipal	Impuesto de industria y comercio	Exoneración y descuento	Ley 1429 de 2010	Art 6	Descontar el impuesto a pagar, el valor de la suma de los salarios de personas con discapacidad contratadas durante un año gravable.	Siempre y cuando los salarios cubran el valor del impuesto determinado en el año gravable.	Obligados a presentar declaración de renta
				Acuerdo municipal 026 de 2012	Pilar 1			Contratar con personas con alguna discapacidad
Quienes crean nuevas empresas	Nacional	Impuesto de industria y comercio	Descuento tributario	Ley 1429 de 2010	Art 9	Los pagos por concepto de aportes parafiscales (cajas de compensación familiar)	N/A	El descuento se podrá realizar sobre los aportes de personas en condición de discapacidad

Fuente: CARRILLO, Alberto y RONDÓN, Betsy. Efectos tributarios de la inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas del sector de la arcilla de Cúcuta y su área metropolitana. Revista Universidad de Pamplona. Diciembre 2015. Vol 15, nro. 2. pp. 117 - 130. ISSN 1794-9920

En base a esto, la CNUDMI, junto a sus países aliados, entra a trabajar en un proyecto que se conoce como Ley Modelo de la CNUDMI sobre el Comercio Electrónico, la cual promueve por medio de intercambio electrónico de datos (EDI), la facilidad de realizar transacciones por internet, teniendo en cuenta que hay un flujo para estas, contando con un inicio, intermediario y un destinatario, tanto como en operaciones y transacciones que no son por este medio.

Dentro de esta Ley Modelo, se encuentra una guía para el manejo de la información y de datos, pues es bien conocido que hay un gran manejo de datos en estas transacciones, como información bancaria, manejo de SKU para la legalidad de los productos que se comercializan, entre mucha otra información tanto de quienes realizan compras, los intermediarios y aquellos que venderán a través de los intermediarios; además de esto, da una guía sobre el marco legal que debe haber sobre estos datos, lineamientos para las operaciones de transporte que se realizan a través de las diferentes plataformas o modalidades virtuales que se encuentran.

Gracias a la intervención de la CNUDMI, los países pertenecientes toman cartas en el asunto, de tal manera que si bien la Ley Modelo puede ser adaptada voluntariamente, en Colombia, en 1999 fue adoptada la Ley 527 de este mismo año, la cual entra a realizar las delimitaciones correspondientes al funcionamiento del comercio electrónico dentro del país.

Así en Colombia se encuentra un marco legislativo delimitado por una cierta cantidad de leyes y decretos que regulan el funcionamiento del comercio electrónico en el país, Mercado Libre se atiene a la legislación por país donde opere, en este caso, a la legislación colombiana que vela tanto por la protección de datos, del consumidor, como obligaciones legales que tendría directamente las empresas que decidan operar de esta manera, así en el Cuadro 6., se evidencian el marco legislativo que se puede resaltar principalmente sobre el comercio electrónico en el país.

Así, es posible identificar en cuanto a factores políticos, cualquier empresa debe estar al tanto de los mismo para saber sus probabilidades de sobrevivencia y manejo de la incidencia que pueden tener dentro de la organización, pues si bien, es necesario aclarar y mencionar que las políticas de un país pueden entrar a afectar de manera considerable el curso de la empresa, pues se encuentran resultados, arraigados al propenso desplome de las organizaciones en el país por múltiples factores que las empresas no tienen en consideración para llevar el curso de la misma.

Cuadro 6. Legislación sobre el comercio electrónico en Colombia.

Legislación	Descripción
Ley 527 de 1999	“Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.”
Ley 1150 de 2007	“La presente ley tiene por objeto introducir modificaciones en la Ley 80 de 1993, así como dictar otras disposiciones generales aplicables a toda contratación con recursos públicos.”
Decreto 4170 de 2011	Cuyo objetivo es desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas, orientadas a la organización y articulación, de los partícipes en los procesos de compras y contratación pública con el fin de lograr una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado
El artículo 91 de la Ley 633 de 2000 dispone	ARTICULO 91. Todas las páginas Web y sitios de Internet de origen colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera.
Ley 1065 del 2006	“aquella actividad a cargo del Estado, que tiene por objeto la organización, administración y gestión del dominio.co, incluido el mantenimiento de las bases de datos correspondientes, los servicios de información asociados al público, el registro de los nombres de dominio, su funcionamiento, la operación de sus servidores y la difusión de archivos de zona del dominio, y demás aspectos relacionados, de conformidad con las prácticas y definiciones de los organismos internacionales competentes.”
Artículo 15 de la constitución política de Colombia (Habeas Data)	todas las personas tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas, advirtiéndole que en la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución
Ley 1266 de 2008	se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

Cuadro 6. (Continuación)

Legislación	Descripción
Ley Estatutaria 1581 de 2012	se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, que tiene por objeto, según su artículo 1, desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.
Ley 1341 de 2009	Se definen principios y conceptos sobre la Sociedad de la Información y la Organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones, no se limita, como lo hacía el régimen jurídico tradicional ²⁰¹ , a regular la prestación de servicios de telecomunicaciones, sino que reconoce el nuevo ecosistema de las TIC, incluyendo la provisión de aplicaciones y contenidos, reglamentando la materia de manera general.

Fuente: COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. P. 91. En: CRC.[Sitio web]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 08 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf

Si bien, haciendo referencia a Mercado Libre en los diferentes contextos y países en que se encuentra, es posible encontrar que dependiendo la legislación del país donde se encuentre, se verá limitado o en la plena libertad de funcionar, según la severidad del gobierno presente, para plantear un ejemplo sobre esto, se puede evidenciar una situación crítica para la empresa en su funcionamiento en Venezuela, pues las políticas restrictivas del país limita la comercialización de muchos bienes, igualmente que el cambio de moneda, hace que la plataforma presente varias dificultades para adaptarse a la variante legislación del país, generando una inestabilidad en la plataforma e igualmente, en los usuarios que la manejan que si bien están inmersos en el contexto, genera dificultad para poder operar con tranquilidad dentro de la misma.

Por lo cual, en el Cuadro 6., es posible identificar otros de los factores políticos que pueden entrar a incidir dentro de la organización ya por cuestiones de regularización, mencionando algunas instituciones que se han creado para el control y regularización de este tipo de decretos y leyes aplicados a la prestación de servicios por medio de un portal conectado a una red de internet.

Existen varias reformas, decretos, leyes y demás acciones políticas de múltiples factores que sin duda pueden influir dentro de la organización, sin embargo, los

mencionados en materia de inclusión laboral, protección de los derechos de las personas en condición de discapacidad, beneficios tributarios para las organizaciones y la principal legislación sobre las transacciones del Comercio Electrónico, se pueden ver en las tablas de este primer indicador que se analiza para dar un panorama de las múltiples influencias que pueden existir dentro de la organización a nivel político con la implementación del ejercicio de la Responsabilidad Social.

1.1.2 Factores Económicos. Este factor del análisis PEST, tiene un grado de importancia sumamente relevante a la hora de mirar el entorno económico donde se encuentra la empresa inmersa, todas aquellas variables que, desde este aspecto, va a influir en el desarrollo sostenible de la empresa, por lo tanto, indicar que es de los aspectos más revisados por las organizaciones en el momento de crear su empresa, o en su defecto sostenerla, es la afirmación más acertada sobre la influencia de estos en las empresas.

Por tanto, al hablar de factores económicos se pueden tocar grandes aspectos de la economía del sector donde se encuentre la organización, su posicionamiento geográfico y que tendencias del mercado del país serían las que delimitarían el funcionamiento de una empresa, inflación del mismo, factores económicos que sin duda se deben tener en cuenta para saber el panorama económico que puede esperarle al país. A simple vista, podría indicarse que un inconveniente con la inflación generaría una afectación en la demanda y la oferta tanto de las pymes, mipymes, o grandes empresas, en este caso, para Mercado Libre que se puede catalogar como una gran empresa, dado que se trata de una multinacional que opera en 19 países actualmente, reconocida por su trayectoria competitiva en el mercado y la idea de negocio que permite a través del mantenimiento de un excelente clima laboral, una fidelización de clientes gracias a trabajadores motivados.

De esta manera se puede iniciar abordando algunas de las principales tendencias que influyen dentro de este sector del comercio electrónico, principalmente de una manera global, ya que no es menos importante mencionar que la intención del comercio electrónico es lograr la eliminación de fronteras de comercialización de bienes y servicios, pero igualmente, se encuentra tendencias del comercio electrónico a nivel nacional y local, permitiendo visualizar de una manera más delimitada cómo va el funcionamiento de este aspecto, adicional, se puede verificar como ha transcendido la aplicación del ejercicio de la responsabilidad social en un aspecto económico para las organizaciones.

El comercio electrónico, a nivel mundial, se puede encontrar que ha empezado a marcar varias tendencias sobre los accesos disponibles que permiten el hecho de comercializar o transaccionar por internet, así, que entrando a visualizar alguno de estos factores que influyen en este sector económico, se encuentra una entidad

como lo es la Organización Mundial del Comercio (OMC), la cual es dirigida por los países miembros, los cuales mediante juntas realizan, crea acuerdos en documentos gruesos para que sean viables y aplicables legislativamente en los países miembros. “Los Acuerdos de la OMC son extensos y complejos, porque se trata de textos jurídicos que abarcan una gran variedad de actividades. No obstante, todos esos documentos están inspirados en varios principios simples y fundamentales, que constituyen la base del sistema multilateral de comercio.”²⁴

La OMC puede verse como una de las organizaciones que más se encuentra interesada en el desarrollo económico de los países miembros por medio de la comercialización, si bien, en principio se trata de eliminar barreras arancelarias para facilitar esta transacción, igualmente, trabaja en la protección de propiedad intelectual de los productos que se comercializan, y finalmente, se encarga de la regularización de los acuerdos comerciales que se realizan con los servicios entre países.

A parte de la OMC, se tiene la participación activa a nivel internacional de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), la cual, igualmente, interviene en aquellos países miembros para velar por la estabilidad y desarrollo económico de estos mismos, quienes en materia del e-commerce, principalmente se enfocan en brindar una guía para la seguridad de las transacciones entre empresarios y consumidores, esto, en base a la gran expansión que ha habido en los últimos años de este sector.

Estas dos organizaciones serían las principales promotoras en el hecho de acoger el comercio electrónico dentro del país, pues gracias a su influencia, a nivel normativo y legislativo se toman acciones para fortalecer este sector, pues intervienen directamente en la CCCE (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico).

Según estudios arrojados por Shopify, una empresa canadiense que está a la vanguardia del desarrollo de software para el procesamiento de pagos, como actividad principal; que al igual que MercadoLibre se encuentra en el sector de comercio electrónico, arroja información precisa sobre cómo se encuentra el sector a nivel económico a nivel mundial de comercio electrónico hasta el año 2017, por esto, en la Gráfica 4., se puede ver cómo ha estado la participación del comercio electrónico en varios países, donde innegablemente, se ve que es fuerte en la potencias económicas que facilitan el acceso a internet de sus habitantes.

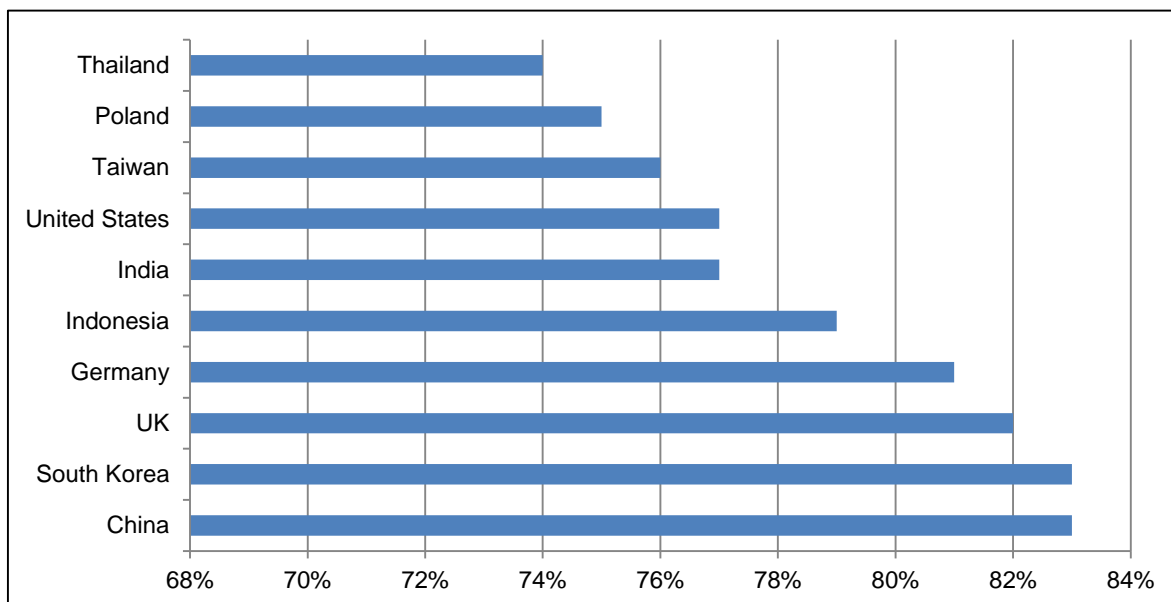
²⁴ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. [Sitio web]. Ginebra: WTO, ¿Qué es la OMC?. [Consultado el 13 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm>

Tabla 5. Penetración en ventas del Comercio Electrónico a nivel internacional.

País	Penetración Ventas
China	83%
South Korea	83%
UK	82%
Germany	81%
Indonesia	79%
India	77%
United States	77%
Taiwan	76%
Poland	75%
Thailand	74%

Fuente: PAREDES, Angel. Comercio Electrónico: estadística del 2017 y tendencias para el 2018. En: Latamclick. [En línea]. Asunción: Latamclick. [Consultado 13 agosto 2018]. Disponible en: <<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>>

Gráfica 4. Penetración en ventas del Comercio Electrónico a nivel internacional.



Fuente: PAREDES, Angel. Comercio Electrónico: estadística del 2017 y tendencias para el 2018. Latamclick. [En línea]. 02 de enero de 2018. [Consultado el 13 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>>

En base a estos datos de la Tabla 5., que pudieron tomarse de la Gráfica 4., se puede ver como las potencias mundiales tienen una penetración en el comercio

electrónico sumamente alta, dejado a China con la mayor participación y penetración en ventas frente a otros países como Estados Unidos, Tailandia o India, cabe entender que puede tratarse de la cantidad de habitantes que posee cada nación, aunque los análisis, demuestran que igualmente, la participación de Estados Unidos ha decaído en al menos 2 puntos porcentuales en relación a los anteriores años.

Esta Gráfica 4., permite ver como la participación del comercio electrónico a nivel mundial, es un asunto sumamente importante, en expansión y con gran potencial de exploración, tanto para las grandes marcas ya posicionadas como para el pequeño comerciante. Pues, se habla de “1.600 millones de usuarios en todo el mundo que han hecho compras en Internet, gastando casi 2 billones de dólares, cifra que se estima podría duplicarse para el tan esperado 2020.”²⁵ Cifras que son llamativas, pues la cantidad de potenciales clientes va en aumento, al igual que la capacidad económica de cada uno para realizar transacciones por medio de un portal web.

Si bien, para seguir dando algunas cifras, las cuales son arrojadas por las estadísticas analizadas directamente por la empresa de Shopify, que gracias a la Guía empresarial del comercio electrónico, puede realizar un análisis sobre el panorama del sector, arrojando que se anticipa “un aumento del 246,15% en las ventas de comercio electrónico en todo el mundo, de \$ 1,3 billones en 2014 a \$ 4,5 billones en 2021.”²⁶ Este porcentaje, de más de un 100%, simplemente ya da un panorama de lo que le espera al comercio electrónico, que gracias a la nueva era digital, la accesibilidad a internet y demás servicios relacionados, se está potencializando las transacciones en línea y con esto, otro factor que es importante mencionar que influye a nivel tanto internacional como local para la realización de cualquier operación dentro de una plataforma virtual.

Este otro factor económico que se puede encontrar, es el nivel de bancarización digital que se encuentre, que si bien, desde la revista Semana Económica que es filial de Asobancaria, se logra obtener información sobre cómo ha sido el progreso de este sistema, teniendo en cuenta que la bancarización digital, es concebida como el ecosistema para realizar transacciones de dinero por medios virtuales, por medio de plataformas virtuales que necesariamente, deben estar estrechamente relacionadas con los múltiples sistemas de pago que se encuentran, ya sea por medio de tarjetas débito, crédito u otro medio, bien sea por pago en efectivo desde

²⁵ PAREDES, Angel. Comercio Electrónico: estadística del 2017 y tendencias para el 2018. En: Latamclick. [En línea]. Asunción: Latamclick. [Consultado 13 agosto 2018]. Disponible en: <<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>>

²⁶ ORENDORFF, Aaron. Global Ecommerce: Statistics and International Growth Trends.[sitio web]. Ottawa: Shopify Plus, Global Ecommerce Definition and Market Size. [Consultado 13 agosto 2018]. Disponible en: <<https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics#GlobalInfographic>>

un punto autorizado, consignaciones y demás, pero que siempre sea una transacción realizada por medio virtual.

Para aclarar un poco más este término, la bancarización es aquel proceso en el que por medio de herramientas electrónicas, se pueden realizar transferencias de dinero, que siempre, aunque hayan intermediarios de pago como Paypal, Mercado Pago o Shopify, el dinero proviene y será depositado a una cuenta bancaria finalmente, esto, es la bancarización digital, donde todo tipo de transacciones de dinero que tienen una fuente, un medio y una cuenta a la cual se depositará, es digitalizar el funcionamiento del banco, no hacerlo de manera presencial sino de manera completamente virtual.

Casos de potencias adheridas a este funcionamiento gracias al desarrollo que hay en cada uno frente a este aspecto, se encuentra China, India y Estonia, quienes se toman como ejemplos de esta aplicación de la bancarización ya que las empresas de tecnología han tomado las riendas sobre la creación e implementación de sistemas de pago sencillos, más para el caso de China, quienes trabajando en conjunto con las entidades bancarias para que la carta de medios de pago disponibles de manera virtual no fuesen una limitante en el momento de realizar compras o ventas.

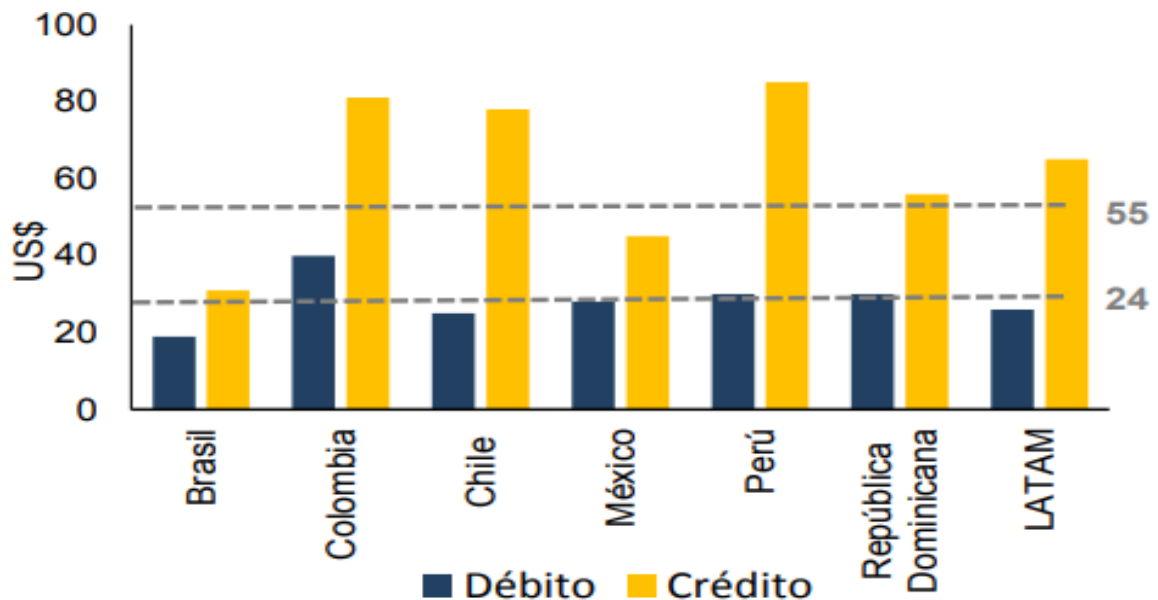
En el caso de India, se trata de una intervención estatal, pues directamente es el gobierno el encargado de promover la accesibilidad a internet, lo cual facilita el acceso y poder realizar cualquier tipo de transacción por esta vía, lo mismo sucede con Estonia, la cual es un rotundo caso de éxito ya que se invirtió un gran presupuesto nacional para poder brindar cobertura tanto a zonas rurales como urbanas, logrando casi el 99% de sus transacciones de manera digital.

En el caso Colombia, según datos arrojados por Asobancaria que se encuentra al pendiente de estas corrientes y tendencias en el comercio electrónico, quienes arrojan un fortalecimiento a la adhesión de medios de pago como tarjetas de crédito y débito, lo que implica un aumento de la cantidad de personas que se adhieren al sistema bancario, por ende, son personas que tendrían la posibilidad de hacer uso de algún medio de pago proporcionado por el sistema de bancarización digital. Según la Figura 3., se encuentran algunas cifras sobre los ticket arrojados por transacciones con tarjeta de crédito y débito hasta finales del 2016.

Estos datos arrojados, demuestran la cantidad en millones de US, de transacciones realizadas por estos dos medios de pago, donde se ve un significativo uso de tarjetas crédito sobre las débito, que según el análisis arrojado, “en promedio para los países analizados, este ha disminuido de forma notoria, pasando de US\$70 a US\$55 en crédito y de US\$32 a US\$24 en débito. Esto implica que más consumidores financieros están usando sus tarjetas para realizar

pagos de bajo valor,” es decir, si se verifica el comportamiento de los ofrecimientos por las empresas por internet, se encuentran grandes cantidades de promociones, lo que puede sustentar esta disminución de montos transferidos pero un mayor uso de estos medios de pago.

Figura 3. Ticket promedio en tarjetas débito y crédito en pagos, 2016.



Fuente: ASOBANCARIA. Construyendo el ecosistema de pagos digitales en Colombia. En: Semana Económica. [En línea]. Colombia: Asobancaria, 2018. [Consultado 14 agosto 2018]. Disponible en: <[http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20\(C-15-02-2018\).pdf](http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20(C-15-02-2018).pdf)>

Así, se puede dar una idea de lo que implica la bancarización de un país para una empresa que se dedica a ser la intermediaria de transacciones entre grandes empresas como el caso de las Tiendas Oficiales que operan en la plataforma de Mercado Libre, que se trata de grandes marcas como Adidas, Sony o Samsung que venden a través de esta plataforma; Mipymes o pequeños comerciantes que venden sus productos u ofrecen sus servicios para que posibles compradores, clientes o usuarios interesados, puedan adquirir sus productos mediante catálogos en línea y utilizando estos medios de pago que desarrollan para la comodidad de los mismos.

También, es necesario mencionar que como factor económico en esta multinacional que influye a nivel económico, es que cotiza en la bolsa de valores, si bien actualmente se encuentra adherida al índice de NASDAQ-100 NDX (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) y NASDAQ 100 Index, entrando a cotizar como MercadoLibre, Inc., este hecho, crea este factor

económico que sin duda, puede tener grandes beneficios para la organización, pero en caso de una caída, crisis o desplome en esta, como en la burbuja inmobiliaria del 2008, podría traer grandes repercusiones para el funcionamiento de la organización, pues sería un factor completamente fuera del alcance de su control.

NASDAQ 100, es uno de los principales índices que se manejan para denotar las empresas con mayor poder adquisitivo en sus transacciones diarias en relación a las compañías que se encuentren en su mismo sector, teniendo claridad sobre algunos de los requisitos que tienen las organizaciones pertenecer a este indicador, pues es necesario conocer que al menos debe tener una capitalización en el mercado de \$500 millones de dólares para que pueda entrar a participar con otros grupos empresariales que tienen un capital económico grueso para poder sustentarse en la bolsa.

Parar hablar de pertenecer al índice de empresas reconocidas por su capacidad monetaria y buenas prácticas empresariales, se tiene en cuenta también uno de los principales factores para las empresas que entran a cotizar, que sería la TRM (Tasa Representativa del Mercado), la cual “corresponde al promedio ponderado de las operaciones de compra y venta” ²⁷ que tienen las acciones en el momento de estar cotizando, para así, evaluar sus movimientos en la bolsa, verificar sus picos más altos y bajos alcanzados en el día, semanalmente, mensualmente y desde su lanzamiento a la bolsa, verificando .

Si bien, se encuentra un panorama a nivel mundial en expansión dado al traslado de pequeñas empresas como de grandes organizaciones que suelen vender en tienda física, al comercio electrónico, se ve la influencia de este sector a nivel mundial, como se muestra en la Gráfica 4., y en un nivel más local, es decir, a nivel Colombia, donde se puede encontrar como el acceso tanto a la información, objetos o servicios, es sumamente sencillo. Sin embargo, también se ve como limitante, dado que según la Comisión de Regulación de Comunicaciones, desde su informe sobre las generalidades y factores que influyen en este sector del comercio electrónico, se encuentra una gran brecha del acceso digital en Colombia, que sin embargo, gracias al Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, se está entrando a trabajar en el acceso y el subsidio de internet a la población que se encuentra encasillada en los estratos 1 y 2, para brindar oportunidades de negocio y adquirir un sustento dada la situación económica en que se encuentran.

²⁷ SUPER INTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Tasa de cambio – TRM. [En línea]. Bogotá D.C: SFC. [Consultado 14 agosto 2018]. Disponible en: <<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/60819>>

Ya que se aborda el panorama nacional, principalmente desde la limitante de la falta de inversión para digitalizar el país dados los múltiples problemas corrupción que se encuentran presente a nivel histórico en Colombia, uno de los factores que puede influir directamente en Mercado Libre Colombia LTDA., sería la inflación del país, para dar un paralelo, lo que sucede en lo corrido del 2018 con la inflación en Argentina, la cual según informes del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina), ha ascendido a un 25,4% lo cual deja una alta preocupación a las empresas que operan en este país, como en el caso de Mercado Libre Argentina, que directa e indirectamente, influye en su funcionamiento en los demás países donde opera, igualmente sucede con la plataforma en Venezuela, donde el panorama desalentador que da el Fondo Monetario Internacional (FMI) deja una profunda preocupación tanto a las empresas que venden en la plataforma como a los usuarios que la utilizan para realizar compra, pue “proyectó una inflación anual de hasta 1.000.000% en Venezuela y señaló que la magnitud de la crisis puede aumentar las consecuencias migratorias para los países vecinos.”²⁸

De tal manera que el centro de Mercado Libre Colombia LTDA., se vería afectado por la inflación que presenta el país, la cual, gracias al informe emitido por el Banco de la Republica de Colombia, quienes brindan información precisa sobre el comportamiento de esta, arrojando los movimientos del PIB a nivel nacional y como se encuentra en relación con la meta de inflación que se tiene estimada hasta el momento para el cierre del año, que siempre va con un panorama optimista de poder cumplir con la meta del 3%, si bien hubo un desequilibrio y un aumento de esta a mitades de junio, se logra nuevamente el umbral como lo muestra la Figura4., tomando como guía la línea de tendencia azul que corresponde a la variación de IPC en este periodo tomado del 12 de junio al 18 de junio, y la línea amarilla la relación que se tiene entre esta variación y la meta en cuanto a la inflación esperada por el Banco de la Republica.

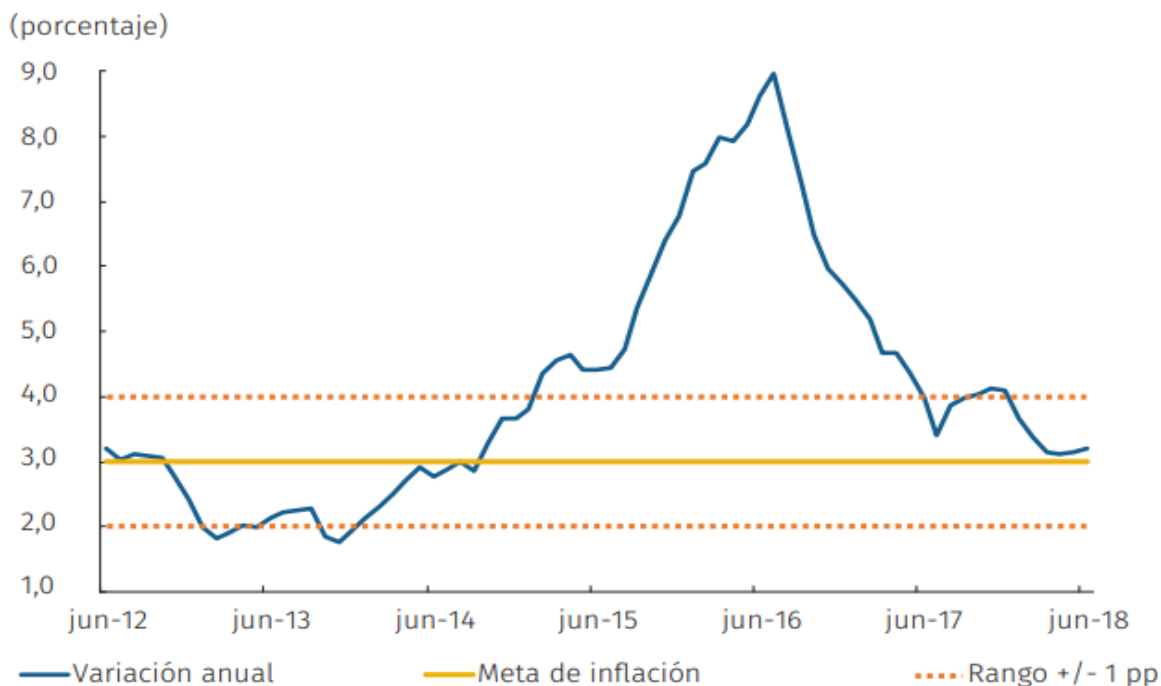
Como bien se muestra en la Figura 4., hay una estabilidad de la inflación nacional, mostrando que este “comportamiento en el índice de precios al consumidor (IPC) permitió que la inflación anual se situara en niveles de 3,12 por ciento, por debajo de las expectativas de algunos analistas del mercado que esperaban hasta ese mes del año un 3,39 por ciento.”²⁹ Esta información permite dar un buen panorama sobre lo que se espera para el cierre del 2018 en términos de inflación, pues muestra que respecto al año 2017, que quedó en un 3,39% para el cierre de

²⁸ AFP. Inflación en Venezuela podría llegar al 1'000.000% en el 2018. Portafolio. Párr. 1. [En línea]. Bogotá D.C: Portafolio. [Consultado el 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/internacional/la-hiperinflacion-en-venezuela-se-desborda-519333>>

²⁹ EL TIEMPO. Inflación sorprende a la baja en julio. Economía y Negocios. [En línea]. Bogotá D.C: El Tiempo, [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-en-colombia-sorprende-a-la-baja-en-julio-252012>>

mitad de año, hay una considerable disminución para el cierre de este semestre, sin descartar la posibilidad de que el cierre del año pueda terminar más alto que la meta planteada y estimada por el Banco.

Figura 4. Índice de precios al consumidor 2018



Fuente: VARGAS-HERRERA, Hernando, et al. Informe sobre Inflación-Junio de 2018. [En línea]. Bogotá D.C: Banco de la República. [Consultado 13 junio 2018]. Disponible en: <<http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9381>>

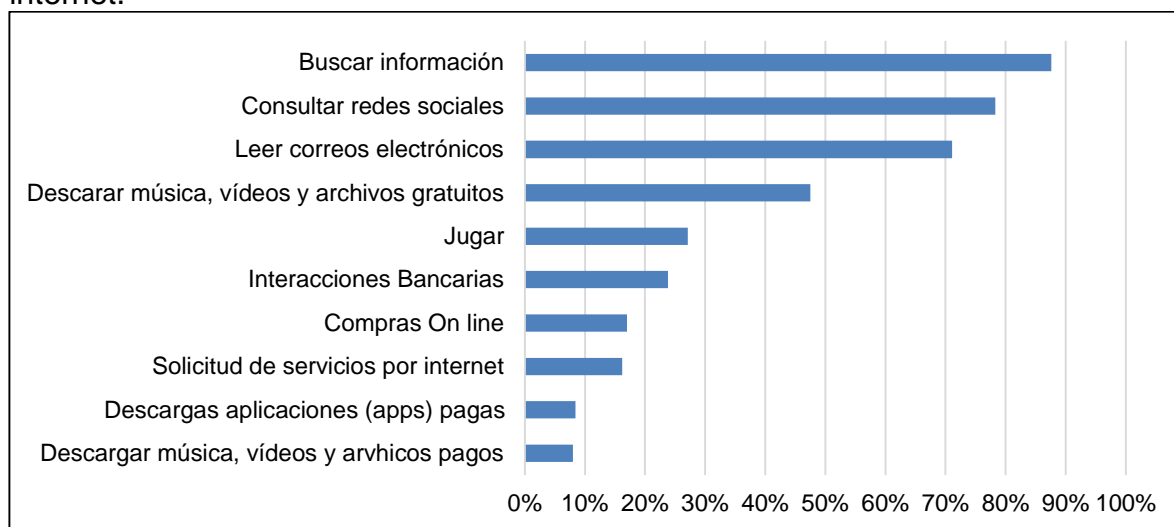
Gracias a que se cuenta con un Observatorio de Comercio Electrónico y con la CCCE, también es posible obtener información y datos sobre el comportamiento del comercio electrónico más precisos, para visualizar como se encuentra el sector actualmente en el país, arrojando los resultados que se indican en la Gráfica 5., la cual permite verificar de manera cuantitativa, las diferentes actividades por su flujo de ingreso de personas, cuando ingresan a un portal web, mostrando como las compras On line, tienen una participación del 17% frente a la brecha que actualmente se encuentra para acceder a este servicio.

Tabla 6. Estudio cuantitativo, actividades realizadas cuando se conecta a internet.

Actividades	Flujo de ingreso (%)
Descargar música, vídeos y archivos pagos	8,00%
Descargas aplicaciones (apps) pagas	8,40%
Solicitud de servicios por internet	16,20%
Compras On line	17,00%
Interacciones Bancarias	23,80%
Jugar	27,10%
Descargar música, vídeos y archivos gratuitos	47,50%
Leer correos electrónicos	71,10%
Consultar redes sociales	78,30%
Buscar información	87,60%

Fuente: COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. P. 68. En: CRC. [En línea]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 08 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.crcm.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf>

Gráfica 5. Estudio cuantitativo, actividades realizadas cuando se conecta a internet.



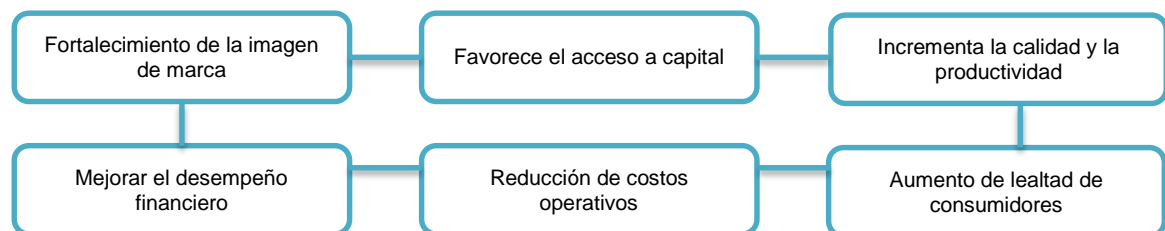
Fuente: COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. P. 68. En: CRC. [En línea]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 08 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.crcm.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf>

Con todos estos factores abordados, no es menos importante dejar a un lado la influencia a nivel económico que tiene la adaptación del ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, de la cual se encuentran varias opiniones que pueden contraponerse por el hecho de que se concibe este ejercicio de tal manera que tenga un fin netamente humanitario, si bien para el beneficio de la empresa, su principal fin es el de contribuir a la sociedad donde se encuentre instalada la organización, en este caso, el fin de Mercado Libre sería contribuir a la población menos favorecida en cuanto a oportunidades laborales que hay en Colombia, con mayor precisión el Bogotá que es donde se encuentran sus instalaciones.

Surge la duda, ¿cómo la RSE puede tener alguna influencia dentro de la organización? Esta pregunta se puede responder, tomando parte de los factores políticos mencionados en la sección 1.1.1., pues se toma en cuenta que, a nivel tributario, que es el entorno fiscal del país donde opere, puede tomar las determinaciones sobre los posibles beneficios económicos que puede otorgar a organizaciones que decidan adoptar este tipo de ejercicio, con el fin de brindar una motivación a los dueños de las organizaciones de explorar este ejercicio.

Principalmente, se pueden encontrar que este ejercicio, se encuentra en la cima de la pirámide de Maslow, pues, la adaptación de puestos de trabajo para permitir la inclusión laboral de personas con alguna limitación o que hagan parte de una población vulnerable, se puede encasillar entre el tope de la autorrealización de la organización, pues ingresa a un desafío que sin duda, por las estadísticas arrojadas, no es adoptado por su generalidad por muchas organizaciones tanto a nivel nacional como a nivel internacional, permitiendo a la organización que adhiere este ejercicio a su compañía, tomar retos, diversificar su funcionamiento, brindar una posibilidad de desarrollo de vida digna como cualquier otro habitante.

Figura 5. Ventajas de la RS en las organizaciones.



Fuente: VERGARA. Maria y VICARIA. Laura. Ser o aparentar la responsabilidad social empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial. Trabajo de grado Comunicación Social y Comunicación Organizacional. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de comunicación social y lenguaje. 2009. 28p.

Es por esto, que el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, puede incluirse en los factores económicos, ya que su adhesión permitirá algunos de los beneficios que son enunciados en la Figura 5., que entre estos se encuentra, el fortalecimiento del desempeño financiero, tanto a nivel interno como a los ojos de todos los posibles stakeholders que pueda tener la organización, si bien, la RSE es un ejercicio voluntario por parte de la organización, en el momento que se decida incluirlo, se debe estar dispuesto a estar supeditado a variables de organizaciones internacionales y nacionales que regularicen este aspecto.

De esta manera, se logran abordar todos los posibles aspectos que pueden influir de alguna manera en el factor económico sobre la empresa, que si bien, se pueden valorar sin duda como grandes factores tanto a nivel internacional como a nivel nacional, ya que son escenarios que están sujetos adicionalmente a múltiples variable que alterarían el medio donde se encuentra, por tanto, hablar de aspectos tan grandes como el sector al que pertenece desde la visión macro hasta la visión micro, hay múltiples variables como influencias políticas, sociales o ambientales, que pueden influir en estas variables económicas que rodean a Mercado Libre Colombia LTDA.

1.1.3 Factores Sociales. La percepción de la población donde se instale una organización de comercio electrónico y se haga el lanzamiento de una plataforma de este tipo, es determinante para el funcionamiento de la misma, por lo cual, estas organizaciones se enfocan principalmente en la fidelización de sus clientes, de ahí que se creen centro de atención al cliente para mantener una constante comunicación con estos, pues cabe aclarar que el Observatorio de Comercio Electrónico de Colombia, guiado por diferentes entidades internacionales, mencionan la importancia que tiene la fidelización de clientes para lograr una preferencia entre las múltiples plataformas que se pueden encontrar para la comercialización electrónica.

De igual manera, entre los factores sociales que el PEST entra a abordar para el análisis del entorno social de Mercado Libre Colombia LTDA., se basará principalmente en las condiciones que se encuentran en el entorno nacional que permite ver como este contexto, incide directamente en el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta los stakeholders de la organización, que se mencionan a continuación:

- Ecosistema de emprendedores y usuarios de la plataforma.
- Proveedores.
- Managment y Dirección.
- ONG's y organizaciones de la sociedad civil.

- Referentes y líderes en opinión.
- Gobierno
- Accionistas

Así, se abordan los principales factores que han de tenerse en cuenta, como la distribución de riqueza a nivel nacional, la cual se puede tomar información más precisa gracias a los informes arrojados del Gini, bien conocido con el coeficiente de desigualdad de ingresos dentro del territorio, e igualmente, a nivel internacional. Sobre este indicador, se encuentran varios análisis arrojados sobre esta cifra hasta finales del 2017, partiendo, de este realizado en la Universidad Nacional, donde demuestras que “en Colombia, el Gini está en 0.53 que ubica al país como el segundo más inequitativo de América Latina después de Honduras (0.537), y el séptimo en el mundo, según el BM. Esta realidad explica, en buena medida, la difícil situación que enfrentan muchos ciudadanos para suplir sus gastos básicos de vivienda, educación, transporte y créditos pese a que la economía vaya bien.”³⁰

Esta cifra genera cierto desconcierto frente a la equidad nacional, pues, según menciona el Banco Mundial como diferentes analistas nacionales desde diferentes visuales, hay una brecha económica muy grande, ya que este resultado de desigualdad que tiene tendencia a acercarse a 1, se da mientras en Colombia “hay un auge del petróleo (2006-2014), según estudios del BM y se alcanzaron niveles de crecimiento de hasta 6.6 %,”³¹ mostrando como, aunque la economía de Colombia se encuentre en cierta medida, estable, la repartición de riquezas en el país es tan desproporcional que tiene un reconocido posicionamiento a nivel internacional, de ser el séptimo país más inequitativo del mundo.

De igual manera, se tienen aportes en la materia por parte del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, entidades que toman el mando para hacer visual una problemática que despierta el interés sobre la visual que se tiene internacionalmente. Si bien anteriormente se mencionan los datos generales, gracias a estas entidades se puede tener información más detallada de los valores sobre la desigualdad segmentado en varios puntos de interés, como se muestra en la Gráfica 6., donde

³⁰ SERRANO. Maritza. Pese al crecimiento económico, Colombia sigue siendo uno de los países más inequitativos del mundo. En: UN Periódico Digital. [Sitio web]. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia. [Consultado 18 agosto 2018]. Disponible en: <<http://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/pese-al-crecimiento-economico-colombia-sigue-siendo-uno-de-los-paises-mas-inequitativos-del-mundo/>>

³¹ Ibid., Párr. 5. Pese al crecimiento económico, Colombia sigue siendo uno de los países más inequitativos del mundo.

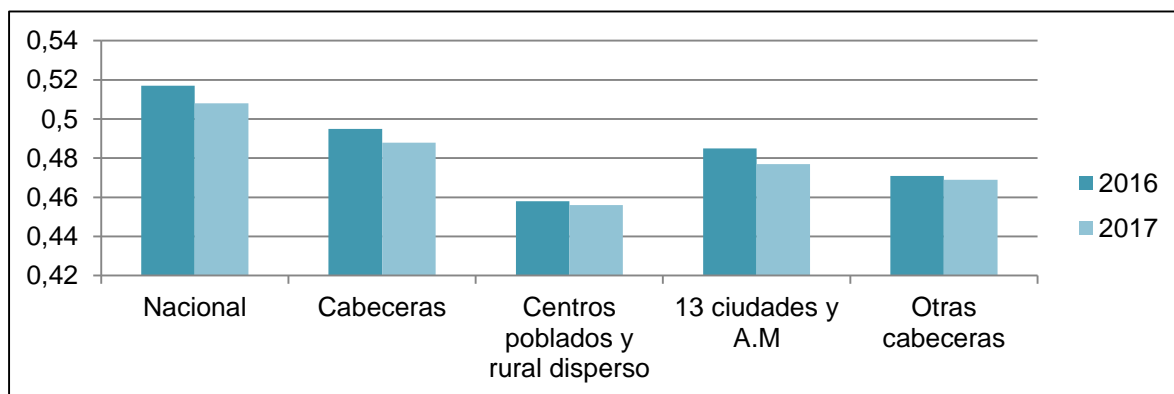
se ve, la variación del 2016 al 2017 de este indicador, tanto a nivel nacional como seccionado en diferentes partes.

Tabla 7. Coeficiente de Gini (puntos).

	2016	2017
Nacional	0,517	0,508
Cabeceras	0,495	0,488
Centros poblados y rural disperso	0,458	0,456
13 ciudades y A.M	0,485	0,477
Otras cabeceras	0,471	0,469

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia año 2017. 13 p. En: Boletín técnico. [En línea]. Bogotá D.C.: DANE [Consulta 04 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_17.pdf.

Gráfica 6. Coeficiente de Gini.



Fuente DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia año 2017. 13 p. En: Boletín técnico. [En línea]. Bogotá D.C.: DANE [Consulta 04 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_17.pdf.

El Gini sin duda, brinda la posibilidad de que el gobierno tome acción para reducir este porcentaje y quedar bien ante los ojos internacionales, pues, según la Gráfica 6., si bien sigue siendo de los indicadores más altos, ha presentado una considerable disminución a nivel de cabeceras, las ciudades principales y centros

poblados, sin embargo, en su generalidad, están muy cercado al 0,5, que seguiría marcando la desigualdad en este aspecto pese a que haya disminuido.

Para entrar un poco más a fondo, por medio del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el cual, a nivel nacional, mide la capacidad adquisitiva que tienen los hogares colombianos en promedio, el cual realizando un paralelo frente a varios aspectos, desde los ingresos, hasta los egresos partiendo solo de aquellos que cumplen con las características de gastos básicos para la subsistencia de una persona, cuantifica lo más certeramente posible, las estadísticas que permiten crear perfiles sobre estos grupos de personas, para analizar sus contextos y demás.

Cuadro 7. Tasa de la pobreza extrema por características del jefe de hogar (porcentaje), según grandes dominios.

Características del jefe de hogar		Total Nacional (%)	Cabeceras (%)	Centros Poblados y rural disperso	13 áreas (%)	Otras cabeceras (%)
Sexo	Hombre	6.7	3.9	14.4	1.9	6.7
	Mujer	8.7	6.9	19.0	4.0	11.1
Edad	Hasta 25 años	10.6	8.2	17.8	4.5	12.7
	Entre 26 y 35 años	9.0	6.4	18.0	3.8	10.1
	Entre 36 y 45 años	8.8	5.8	17.8	3.2	9.1
	Entre 46 y 55 años	5.6	3.8	12.1	2.1	6.2
	Entre 56 y 65 años	6.1	4.2	13.7	1.8	7.9
	Mayor a 65 años	5.9	3.8	13.4	1.9	6.8
Nivel Educativo	Ninguno o primaria	11.3	7.7	17.2	3.8	11.9
	Secundaria	5.7	4.6	12.3	2.9	7.4
	Técnica o Tecnológica	2.4	2.2	4.2	1.3	3.8
	Universidad o posgrado	1.7	1.6	2.6	1.2	2.5
Situación laboral	Desocupados	21.0	20.2	27.9	16.1	26.0
	Ocupados	6.3	3.7	14.1	1.6	6.5
	Inactivos	8.9	6.5	21.3	3.4	11.2
Posición Ocupacional	Asalariados	1.4	1.1	2.7	0.5	2.2
	Patronos y cuenta propia	10.2	6.0	20.2	2.9	9.6
Seguridad Social	Afiliado	0.3	0.3	1.0	0.2	0.4
	No afiliado	10.0	6.5	16.9	3.3	9.8

Fuente: DANE. Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia año 2017. Boletín técnico. Bogotá D.C. 22 de Marzo de 2018. 22 p.

Es por esto que se pueden crear diferentes perfiles para analizar la situación de la repartición de riquezas, para no ahondar en el tema, finalmente, es necesario

dejar mención la tasa de incidencia en la pobreza según la persona que se haga cargo de la manutención del hogar, es por esto que en el Cuadro 7., gracias a la información segmentada por en DANE en el informe sobre pobreza, se realiza una segmentación en base a el sexo, edad, nivel educativo, situación laboral, posición ocupacional y seguridad social.

Según los datos arrojados, se pueden destacar las incidencias en pobreza más altas que se presentan en términos porcentuales, en este caso, se presenta un alto porcentaje de pobreza en los centros poblados y rural disperso, pues un 27,9% de esta población, presenta una probabilidad muy alta de caer en la pobreza, igualmente, en cualquiera de los segmentos por territorio, hay una alta cantidad de población que tiene a ser desempleada, e igualmente, aunque cuenten con alguna ocupación, pueden caer en situación de pobreza extrema, así, se puede tener una perspectiva frente a la necesidad laboral que hay actualmente en el país, pues los niveles de pobreza, tienen cifras alarmantes para un territorio con gran potencial en materias primas, mano de obra, pero sin embargo, con un déficit en la investigación, el desarrollo y la educación para sus habitantes.

Por otra parte, para lo corrido del 2018, hay un factor que influye indudablemente en el funcionamiento social del entorno colombiano, se habla de la situación que presenta Venezuela actualmente, donde tiene una problemática de hiperinflación que ha superado la cifra de las peores hiperinflaciones a nivel internacional como en el caso de Alemania en 1923 que tenía un aumento mensual en su inflación de un 29500%, pero en el caso de Venezuela, lamentablemente se estima un cierre de su inflación para el 2018 de 1'000.000%, cifra que supera y la ubica en una crisis económica humanitaria histórica.

En base a esta crisis, inicia la migración de sus habitantes a países vecinos, en este caso, Sur América sería el resguardo más cercano para los habitantes venezolanos, y como país vecino, Colombia, es uno de los principales receptores de inmigrantes del vecino país, si bien, es entendible que la situación dentro de Venezuela es inmanejable para sus habitantes, ha generado ruido el alto ingreso de inmigrantes a Colombia, pues, es inevitable negar que se han visto evidenciadas problemáticas en aspectos como atención en salud, vivienda, resguardo, atención a menores, e igualmente, aumento de prostitución, delincuencia y negocios informales.

Lo cual genera una afectación directa en todo el territorio nacional, pues esto implicaría una aplicación de presupuesto nacional para la atención de estas personas, igualmente, una estrecha competencia a nivel laboral, pues empieza a alterar varios de los funcionamientos, tanto a nivel laboral, ya sea por el ofrecimiento de trabajo por menores pagos por la misma cantidad de horas laborales, congestión de diferentes sistemas e igualmente, si dejar atrás, el

comportamiento de los colombianos frente a los inmigrantes, pues puede llegarse a tendencias xenofóbicas.

La migración de venezolanos es importante entrarla a abarcar, ya que, sin duda, entra a afectar las dinámicas sociales en todo el territorio, así mismo, las dinámicas sociales y culturales del territorio donde se encuentre instalada la organización. Estas dinámicas, igualmente, pueden abarcarse desde muchos aspectos, para alinearlos con la perspectiva del trabajo de grado, puede plantearse la situación sobre las condiciones de vida y de inclusión laboral de las personas con discapacidad, verificando algunas dinámicas que condicionan la poca participación de empresas para la inclusión ya sea de PcD o de cualquier otro tipo de minoría.

Teniendo en cuenta el contexto colombiano, la inclusión laboral presentaría varias limitantes por más que se cuente con la intensión por parte de las empresas en incluir a esta población, principalmente, se ven ligados aspectos como percepción de los habitantes sobre las personas con algún limitante físico o mental, pues es innegable que la sociedad colombiana tiene como defecto, la segregación y discriminación hacia minorías, bien puede hablarse de comunidades indígenas, negras, desmovilizados, homosexuales, personas con discapacidad, madres o padres cabeza de hogar, entre otras minorías que pueden encontrarse.

Por otra parte, se habla de una percepción sobre la discapacidad en cuestiones de la readaptación del entorno para una inclusión a la cotidianidad de esta población, en donde, como se ha mencionado en lo que se ha desarrollado en el capítulo, en Colombia, si bien hay un seguimiento por parte de las entidades como en INSOR, el Ministerio de Protección Social, Ministerio de Salud o entidades sin ánimo de lucro como sería en el caso de Best Buddies, la participación por parte de las empresas en este proceso de inclusión laboral, es sumamente bajo, aunque se cuenten con algunos incentivos tributarios como se abarca en la sección 1.1.1., sobre los factores políticos, pues se encuentra la percepción de poca rentabilidad, posibles inconvenientes laborales para la readaptación del puesto de trabajo

La principal barrera que se presenta a nivel cognitivo para el desarrollo del comercio electrónico en Colombia es la falta de conocimiento y uso de las soluciones que existen para vender y adquirir productos haciendo uso de medios electrónicos. Este desconocimiento, está presente tanto en la sociedad en general, es decir los consumidores, en las empresas, especialmente en las mipyme, y en los empleados de la Administración Pública colombiana.

Según el estudio cuantitativo realizado, un 26,6% del total de los entrevistados afirma que es usuario de comercio electrónico. Cuando se analizan las actividades realizadas en la red por este grupo, se observa que la primera actividad que llevan a cabo relacionada con el comercio electrónico, es la realización de interacciones

bancarias, utilizadas por el 28% del total de los encuestados, seguidas de las actividades de compras en línea (17%) y la solicitud de servicios por internet (16,2%). Estas actividades se sitúan al final de la lista de las actividades realizadas por los usuarios de comercio electrónico en la red, como la búsqueda de información (87,6%) o la consulta de redes sociales.

Al analizar la tipología de productos y servicios adquiridos en la red por los usuarios de comercio electrónico, se observa en el estudio cuantitativo que los sectores en los que más se realizan transacciones de comercio electrónico son sectores donde las grandes empresas tienen una alta cuota de mercado (tiquetes aéreos 27,4% o artículos de moda 27,4%). Es importante también tener en cuenta que el 39,5% de los ciudadanos encuestados menciona que las transacciones que realiza en internet son el pago de servicios públicos, administración, matrículas, entre otros. Estos datos indican que en algunos de los sectores donde las MiPyMe tienen menor presencia, el porcentaje de usuarios que compran productos en línea es más elevado, lo cual puede indicar que las MiPyMe tienen poca presencia en la red y/o la falta de una estrategia de comercio electrónico para vender sus productos en línea. Este argumento es ratificado por el estudio de “Tendencias de medios de pago” de 2015 elaborado por Tecnocom, en múltiples países de Latinoamérica, en el cual solo el 30% de los comercios minoristas colombianos afirma tener página web.

La brecha digital de calidad de uso se fundamenta en las capacidades que tiene cada persona para utilizar las herramientas que le ofrece la red y las nuevas tecnologías, al mismo tiempo que genera un incremento en disponibilidad de tiempo, dinero, poder, conocimiento o capacidad de desarrollo personal o profesional. La brecha digital de calidad de uso mide la diferencia entre aquellas personas y/u organizaciones que lo hacen y aquellas que no.

Al analizar el estudio cuantitativo realizado, se observa que las principales actividades realizadas por los usuarios activos en comercio electrónico en Colombia son: la búsqueda de información (87,6%), la consulta de redes sociales (78,3%), la lectura de correos electrónicos (71,7%), la descarga de música, vídeos y archivos gratuitos (47,5%) y jugar (27%). Tal y como se ha explicado en el punto anterior, todas ellas superan a las acciones relacionadas con el comercio electrónico como interacciones bancarias (23,8%) o compras on-line (17%).

Finalmente, se abordará el aspecto del nivel de educación de los trabajadores son elementos complementarios a las medidas de uso de las TIC por las empresas. Trabajadores más calificados y educados más probablemente sean aptos para desarrollar, usar y conservar las tecnologías más avanzadas. UNCTAD (2008) menciona la posibilidad de incluir el nivel de educación de las regiones en las cuales operan las empresas. El capital humano, o educación no es preguntado en la EAS, contrario a la EAM. Como variable proxy se utiliza la relación entre los

salarios (y prestaciones) promedio de cada empresa, Lwl. La racionalidad de este indicador es que empresas con capital humano más capacitado han de pagar mejores salarios a sus empleados.

1.1.4 Factores tecnológicos. Tratándose de una organización que su principal medio de funcionamiento se da gracias a la accesibilidad que haya a internet, se encuentran diferentes aspectos en materia de avances tecnológicos en el sector del comercio electrónico, que empresas que se encuentran a la vanguardia, en este caso, la influencia de Amazon o Alibaba, sin dejar atrás a Mercado Libre, marcan tendencia para que empresas que se encuentren en el mismo sector, buscando que se adhieran a este tipo de procesos que permite brindar a los usuarios que naveguen en sus respectivas plataformas, una experiencia que les permita hacerse fieles al funcionamiento de las mismas, por esto, a continuación se listarán algunos de los principales aspectos que es necesario aclarar y mencionar, que son primordiales y afectan el entorno tecnológico de una organización en el sector de Comercio Electrónico.

1.1.4.1 Social Shopping y Mobile Commerce. “El consumo de contenido principalmente en móviles, hace necesario que las tiendas en línea tengan un ecosistema móvil robusto, que facilite el acceso a los productos desde estas redes sociales, y un proceso de adquisición nativo que permite comprar sin dificultad.”³² Bien mencionado en el análisis realizado por Portafolio sobre el social shopping y el mobile commerce, se ve la manera en que la influencia de las redes sociales se ve sumamente marcada en el comercio electrónico, pues es innegable reconocer el hecho de que la propagación del consumo por medio de estas redes, es el principal encargado del alto flujo en estas plataformas de e-commerce.

Gracias a diferentes acuerdos que se logran entre estas empresas para usar las redes sociales como estrategia de marketing para llegar al consumidor de acuerdo a sus principales intereses, gustos o “me gusta”, que quedan encriptados gracias al uso de las cookies de los diferentes sitios para almacenar este tipo de información.

Tabla 8. Rancking redes sociales y número de usuarios hasta abril del 2018.

Principales redes sociales	No. Usuarios (millones)
Facebook	2234
Youtube	1500
WhatsApp	1500
Facebook Messenger	1300
WeChat	980
Instagram	831
Tumblr	794
Sina Weibo	392
Reddit	330

³² SANCHEZ, Cesar. Las principales tendencias del E-commerce para este 2018. Párr. 2. [En línea]. Bogotá D.C.: Portafolio.. [Consultado 15 agosto 2018]. Disponible en: <http://blogs.portafolio.co/consumer-labs/las-principales-tendencias-del-e-commerce-este-2018/>

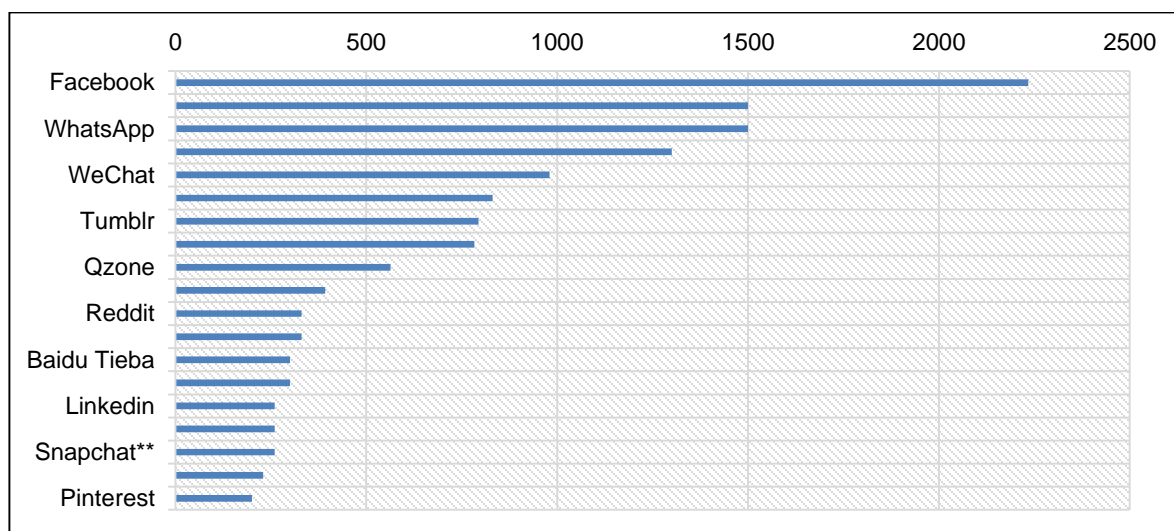
Tabla 8. (Continuación)

Principales redes sociales	No. Usuarios (millones)
Twitter	330
Baidu Tieba	300
Skype	300
Linkedin	260
Viber	260
Snapchat**	260
Line	230
Pinterest	200

Fuente: STATISTA. Rancking principales redes sociales y número de usuarios activos hasta abril del 2018. [En línea]. Abril del 2018. [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>>

Usar estos medios, resultan sumamente efectivos, pues se puede evidenciar en la Gráfica 7., que sustenta la Tabla 8., la cantidad de usuarios que hasta el mes de abril del 2018 se encuentran registrados en las diferentes redes sociales disponibles.

Gráfica 7. Rancking redes sociales y número de usuarios hasta abril del 2018. (millones de personas)



Fuente: STATISTA. Rancking principales redes sociales y número de usuarios activos hasta abril del 2018. [En línea]. Abril del 2018. [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>>

De esta manera, se puede ver como las redes sociales, se abren como un medio para interactuar con amigos, familiares, conocidos y gustos de interés, a permitirse

ser un canal sumamente directo para publicitar plataformas virtuales, productos, servicios o cualquier aspecto de interés para los usuarios de estas redes, bien se puede ver en la Gráfica 7., como existen más de 2.200 millones de usuarios activos en Facebook, 1.500 millones activos en Youtube y en Instagram 831 millones, ampliando la posibilidad de propagación de información, en este caso, de que organizaciones como Amazon, Mercado Libre, OLX, o en tal caso, diferentes empresas como aerolíneas, plataformas vinculadas con apps, puedan tener un mayor alcance de llegada a potenciales clientes y usuarios.

Por otro lado, el Mobile Commerce, puede referirse como “la venta de productos y servicios a través de una plataforma optimizada para dispositivos móviles (smartphones, tablets, etc.)”³³, poniendo este punto de referencia a nivel tecnológico dada la adaptación que muchas plataformas virtuales han realizado sobre el modelo de negocio que solo está disponible para la desktop, a un modelo más accesible, pues la creación de aplicaciones para dispositivos móviles, permite que esté a la mano el servicio que requiere el usuario en ese instante, dejando así este como uno de los principales puntos de referencia frente al aspecto tecnológico, dados los avances tecnológicos que deben tener las organizaciones para estar a la vanguardia.

1.1.4.2 Machine Learning. “La Automatización es fundamental en los procesos actuales de una Tienda en Línea, para reducir las tareas manuales, y aumentar el ROI de la operación,”³⁴ entendiendo que el ROI es el retorno de inversión en las operaciones de la empresa; de esta manera, el Machine Learning permite una personalización en el servicio que se le presta a los usuarios de plataformas virtuales, tendencia que grandes compañías reconocidas por su fidelización de los clientes.

Esta fidelización es posible lograrla ya que como se menciona, por medio de la programación de diferentes softwares por medio de algoritmos, desarrollados a partir de diferentes métodos, como lo son el método de regresión, clasificación o agrupación, que si bien se relacionan entre sí, permiten que el sistema tome los datos a partir de la recopilación de información y cree grupos de tendencias, para brindar un servicio más personalizado a las personas que naveguen en las diferentes plataformas virtuales, a continuación se explican de una mejor manera cada uno para visualizar cómo funcionaría este sistema de automatización.

- Método de regresión: “Este método se utiliza para predecir el valor de un atributo continuo. Consiste en encontrar la mejor ecuación que atraviese de forma óptima

³³ VISA. Guía Práctica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electrónico. Capítulo 9. 206 p. [En línea]. 22 de octubre de 2013. [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://visaempresarial.com/Content/pdf/seminarios/Capitulo9/Tema/MCommerce.pdf>>

³⁴ SANCHEZ, Cesar. Las principales tendencias del E-commerce para este 2018. Portafolio. [En línea]. 19 de febrero de 2018. . [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <<http://blogs.portafolio.co/consumer-labs/las-principales-tendencias-del-e-commerce-este-2018/>>

un conjunto de puntos (n dimensiones). Se utiliza cuando la precisión no es crítica y el número de variables es pequeño.”³⁵ En otras palabras, por medio de una regresión lineal se puede dar un estimado gracias a la información recopilada, para arrojar un recomendado, anticipando la búsqueda del usuario y arrojando un resultado de lo que pudo ser una búsqueda en la web sobre algún tema relacionado.

- **Método de clasificación:** Este método, integra las clasificación por medio de códigos binarios y tablas de verdad, en este caso, dadas las coincidencias que hayan en el historial de registro de búsquedas de intereses de quien navegue en la red, estas se agruparan en dos grupos diferentes, aquellas que cumplen con las diferentes características en común, que serían agrupados por un lado, y aquellos que no cumplen a la totalidad con el historial de información almacenado para poder arrojar contenido de interés, que estarían en otro grupo, para finalmente, dejar como resultado el contenido que puede resultar más atractivo para el usuario, hablando no solo en plataformas de comercio electrónico, sino sobre el funcionamiento en general de diferentes plataforma, que por medio del manejo de cookies pueden brindar este tipo de recomendaciones.
- **Método de agrupación:** “Este método se utiliza cuando se necesita clasificar las instancias de datos, pero no se conocen previamente las categorías. Esta agrupación permite construir grupos (cluster) coherentes de instancias teniendo en cuenta las variables de la data. En palabras sencillas, permite encontrar qué se tiene en la data.”³⁶ La construcción de clusters, en cualquier de sus aspectos, significa la agrupación de variables o factores estrechamente relacionados entre sí, para el caso de los datos, una estrecha relación que genera variables que se repelen para pertenecer a un mismo grupo de información relacionada.

Si bien, todos los métodos consisten en la agrupación de factores que se relacionan, varía la metodología utilizada, bajo los factores excluyentes o de relación que tenga cada uno y la manera en que se agrupan. Teniendo en cuenta esto, también se pueden entrar a hablar de los Chatbots, los cuales permiten dar una experiencia a los usuarios de la plataforma simulando una conversación sin necesidad de estar interactuando con otra persona, es decir, un software que simule una conversación en un pequeño box dentro de la plataforma, sobre posibles dudas frecuentes que pueda tener el usuario sin la intervención de un representante de servicio al cliente al otro lado, contestando a estas inquietudes o consultas.

1.1.4.3 Simpleza y proceso de pago sencillo. Como bien ha sido mencionado entre las principales variables que intervienen en el PEST, es decir, en el factor

³⁵ CONTRERAS, Fabián. Introducción a Machine Learning, SUNQU. Mayo 2016. 6p.

³⁶ Ibid., 8p.

económico, donde se habla del sistema de bancarización que permitirá que los sistemas de pagos sean aún más sencillos para que las personas puedan realizar transacciones tanto en tiendas virtuales, como diferentes pagos, bien pueda ser de obligaciones tributarias, pago de servicios como el agua, la luz, internet o gas.

Es una manera de abordar este factor que, a nivel tecnológico, influye fundamentalmente en el desarrollo de plataformas virtuales de comercio electrónico, ya que, dependiendo que tan en materia se encuentre trabajando el país y el sistema bancario sobre estos procesos, las transacciones y el consumo por medio de plataformas, dejará de verse limitado por diferentes sesgos sobre accesibilidad a modalidades de pago virtuales.

Junto a esto, es importante mencionar que las plataformas de comercio electrónico, de la mano de la bancarización, pueden crear su propio sistema de transacciones, casi como convertirse, en una entidad bancaria netamente virtual, para dar ejemplo de esto, es necesario mencionar a la plataforma de pago de Amazon, la cual cuenta con el nombre de Amazon Pay, que al igual que Mercado pago, permite almacenar dinero recibido por ventas realizadas, realizar pagos con dinero dentro de la cuenta, retirar dinero a cuentas bancarias para tenerlo disponible en efectivo, herramientas de cobro para cobrar en sitios diferentes a la plataforma de Amazon, entre otras funcionalidades para realizar transacciones de dinero por medio de plataformas web.

De esta manera, las empresas de comercio electrónico, pueden brindar una experiencia más segura, pues todo registro de transacciones realizadas quedaría en el historial de los movimientos de su cuenta, asegurando que el dinero que reciben o ingresan, está protegido por empresas comprometidas con los negocios desde minoristas, hasta grandes marcas comercialmente reconocidas.

1.1.4.4. Más opciones de envío. Hablar de transacciones de dinero a cambio de productos, en el principal fin del comercio electrónico, con esto, se busca que minimizar los esfuerzos que se encuentran en el momento de salir a comprar un objeto que se puede seleccionar desde casa, la oficina o cualquier espacio, sin estar en la tienda física para escogerlo, así, para tener una experiencia de inmediatez como se idealizan las operaciones por este medio, es necesario contar con una gestión de envíos por parte de la empresa prestadora de servicio que ofrezca la efectividad esperada de este tipo transacciones comerciales.

De esta manera, es necesario que se cuente con aliados o sistemas de envíos sumamente rápidos y eficientes que puedan manejar el flujo de operaciones, es decir, de compras y ventas, para fidelizar en este aspecto a los comercializadores que utilizan plataformas virtuales para crecer comercialmente. Por tanto, hay algunos sistemas de referencia para adoptarse dentro de las organizaciones, como lo son el servicio cross docking, pick up o drop off.

Este tipo de sistemas, permite que se las empresas tomen dos caminos, fortalecer sus relaciones comerciales con empresas de servicio de mensajería con trayectoria indiscutible y experiencia en el sistema logístico, o la creación de su propio sistema de envíos en este caso, donde cuenten con centros de almacenamiento de inventarios, sistema logístico que permita una adecuada distribución, almacenamiento y movimiento de mercancía, para brindar un sistema de envíos, que cumplan con el estándar fijado por el público propiamente sobre el tiempo de recibida de sus productos.

1.1.4.5 Medición. Como todo procesos, es necesario que exista una calibración para una medición de desempeño, que esté sujeta a ajustes y demás alteraciones que permitan el desempeño optimo del proceso, en pro de la satisfacción del cliente, fin que si bien es considerado en las empresas fabricantes de productos, es más cotidiano encontrar iniciativas en este aspecto en empresas cuyo fin, es prestar un servicio para lograr la fidelización de todos sus consumidores, al igual que la captación de nuevos clientes.

La medición, se puede encontrar en múltiples áreas del conocimiento como en todos los sectores económicos, pues es necesario cuantificar para realizar un análisis sobre las acciones que se han tomado, indicadores que han permitido alcanzar o en tal caso, no lograr las expectativas tanto de la empresa como de los usuarios, igualmente, tener mayor exactitud sobre cada factor que ha influido en el curso de la organización, permitiendo un modelo con un almacenaje de información más complejo y estructurado.

Cuantificar la información, apilarla y organizarla de tal manera que se evidencie la trazabilidad de la misma, es lo que lleva a las empresas a fortalecerse en el sector, pues tienen un sistema de medición en base al manejo de la información, que está en función de medir diferentes aspectos, por ejemplo, en centros de atención al cliente, en su generalidad, hay medición de productividad, de satisfacción al cliente y de la posibilidad de resolución de la consulta mientras se encuentra en contacto sin necesidad de trasferir a otro sector de la empresa para lograrlo.

De igual manera, cabe mencionar que la medición, resulta ser más útil e importante para las empresas, pues este proceso, permite que se logre ver el alcance de estrategias, análisis de desempeño de muchos funcionamientos de la plataforma, un mejor control y manejo de situaciones que podrían llegar a ser críticas, se tiene en cuenta que estas mediciones, si bien se pueden tener de maneras controlar, permitirá calibrar de tal manera el proceso para un óptimo funcionamiento.

1.1.4.6. B2B. “Las ventas entre empresas están creciendo fuertemente; de hecho, hay varias empresas que han ayudado a construir canales de venta digital para compañías que distribuyen a otras empresas o negocios, con grandes beneficios

tanto operativos, financieros, como comerciales.”³⁷ Con el Bussines to Bussines ,el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas será más notoria, esto, se puede evidenciar en el el producto final o en el servicio finalmente prestado, pues, una integración entre empresas con altos estándares de calidad, logrará un resultado sumamente óptimo para los stakeholders de la organización que integre esta modalidad.

Aunque son tendencias en el e-commerce, se cruzan con los factores económicos dado que las empresas, deben estar constantemente invirtiendo para estar a la vanguardia de este tipo de requerimientos que hace propiamente el entorno de la misma, ya que es bien conocido como los cambios acelerados y actualizaciones masivas de las aplicaciones, plataformas y demás, van a una velocidad imparable.

Tan solo a nivel interno en Mercado Libre, es posible encontrar una gran cantidad de actualizaciones que a diario se están comunicando a los trabajadores, en especial en el centro de atención al cliente para atender todas las inquietudes de las nuevas funcionalidades con las que se va actualizando la plataforma dentro de su ecosistema.

Así como estos anteriores factores mencionados, se pueden encontrar infinidad que influyen propiamente en el factor tecnológico de organizaciones que se encuentren dentro del comercio electrónico, pero se enlistan aquellos que principalmente, generan un impacto por los avances en materia que hay en el sector, sin embargo, se encuentran más factores sobre esto, como la automatización de los procesos que se están implementando actualmente por la velocidad en que avanza la tecnología, la relación emocional en la que se trabaja para llegar por los diferentes medios virtuales posibles a los consumidores, y sin dejar a un lado, la capacidad de internet de permitir transmitir información

Por otro lado, para abarcar la influencia de la tecnología en el aspecto de avances para brindar la posibilidad a aquellas personas que nacen con discapacidad o alguna limitación, puedan tener alguna posibilidad para desarrollarse de una manera más cotidiano en su entorno, de tal manera que si bien, el entorno no varía para que pueda desempeñarse en su cotidianidad, habrá diferentes herramientas que surgen a partir de la tecnología, para poder adaptar a las PcD al entorno.

Es posible notar que Colombia, no cuenta con un avance en materia tecnológica para la adaptación ni del entorno a las personas con discapacidad, ni de herramientas para la adaptación de las personas con discapacidad al entorno, permitiendo demostrar cómo se encontraría la inclusión en aspectos laborales por

³⁷ SANCHEZ, Cesar. Las principales tendencias del E-commerce para este 2018. Portafolio. [En línea]. 19 de febrero de 2018. . [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://blogs.portafolio.co/consumer-labs/las-principales-tendencias-del-e-commerce-este-2018/>

ausencia de estos mismos mecanismos, pues serían de los principales determinantes para poder brindar una alternativa laboral a las personas con algún tipo de limitación.

Como bien se menciona que Colombia, la inclusión laboral a personas con discapacidad se sigue encontrando entre los aspectos menos vistos entre las organizaciones a nivel nacional, si bien podemos encontrar algunos ejemplos sobre la adaptación tanto de herramientas como del entorno, principalmente en avances tecnológicos se encuentran:

- **Cerebro computadora:** Principalmente es una herramienta que permite la interpretación de las ondas cerebrales con el fin de transmitir la sensación que percibe aquella persona con síndrome de enclaustramiento, es decir, aquellas personas que no tienen la capacidad de expresar algún tipo de sensación percibida, por lo cual, solo sería posible gracias a la transformación de este impulso cerebral, la cual fue una propuesta realizada por algunos estudiantes de la Universidad Católica de Perú.
- **Teletrabajo:** Es uno de los principales mecanismos abordados a nivel laboral para la inclusión de personas con discapacidad en las empresas que requieran de desarrollo de trabajo únicamente por medios virtuales, aplicado esencialmente a cargos administrativos o en este caso, para centro de atención al cliente, que es una modalidad muy encontrada en varias organizaciones.

Este mecanismo, mejor definido como “una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de éste fuera del espacio habitual de trabajo, durante una parte importante del horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de TIC’s para el contacto entre el trabajador y la empresa,”³⁸ permitiéndolo como un modelo de trabajo contributivo para la inclusión laboral, bien sea de personas con discapacidad, madres o padres cabeza de familia, o trabajadores que no se encuentren en alguna situación de vulnerabilidad, para brindar un disfrute del desarrollo de las actividades laborales.

- **Eccos:** Si bien no es una herramienta, es un gran ejemplo de empresas que adaptan la tecnología en pro de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad visual en la tarea de atención al cliente por medio de call center. Esto lo han podido desarrollar gracias a la integración de TIC’s en este medio, pues gracias a la integración de un software que permite la lectura de la

³⁸ Salazar C (2007). “El Teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: Una gran carretera virtual por recorrer”. Revista Ciencia y Trabajo. Abr-Marz.;9 (24)89-98). Disponible en: <<http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/25/C&T25> >

información en pantalla para que, de esta manera, puedan desempeñar su labor (luego de una capacitación intensiva).

Este “software de lectura de pantalla les permite saber qué campos deben diligenciar en cada registro”³⁹, logrando una integración adecuada de avances tecnológicos y manejo de sistema de CRM manejados por empresas del sector de Customer Experience.

- Tecnoayudas: Esta, es una herramienta desarrollada por ingenieros de la Universidad San Buenaventura de Medellín, quienes al demostrar un interés en esta población, desarrollaron una plataforma virtual que permite la inclusión digital de personas con discapacidad, pero no solo, esto, pues bien se encuentra descrito en su sitio web que “brinda soluciones para la educación especial, la rehabilitación, entretenimiento, web accesibles, accesibilidad física y para la inclusión laboral; desarrollo de productos para el manejo del entorno (de electrodomésticos, luces, hogar), al igual que mobiliario adaptado.”⁴⁰

Esta organización, como principal fin, busca la integración social y todo lo que ello conlleva, de poblaciones con discapacidad y de tercera edad, dando a mostrar cómo, a nivel nacional, el panorama debe ser intervenido por personas en búsqueda de una mejora en la calidad de vida sin búsqueda de algún otro fin que no sea, la contribución social para el desarrollo profesional y educativo de estas personas.

De esta manera, se pueden listar varias intervenciones que han realizado desde diferentes modalidades, pero en el aspecto tecnológico, a un mejoramiento del nivel de vida de esta población, por medio tanto de herramientas físicas como virtuales, en el caso del manejo de las TIC, que se ve como una gran influencia para la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Por tanto, “si hablamos de inclusión social a través de las TIC el reto de las instituciones sociales debe ser el aprovechamiento de la tecnología para la creación de software, recursos y herramientas tecnológicas que permita el aprovechamiento amplio de la tecnología y la utilidad de la misma para disminuir la nueva brecha digital que existe para las personas con discapacidad visual, auditiva, física y cognitiva,”⁴¹ mostrando el correcto uso de la tecnología, de que manera puede influir en una organización, pues brinda herramientas y alternativas para empresas que quieran incluir entre su modelo de negocio la RSE.

³⁹ COLOMBIA DIGITAL. Tecnologías de la información para la inclusión social: una apuesta por la diversidad. Bogotá D.C., Colombia. Octubre de 2012. 62 p. ISBN. 978-958-99999-9-8

⁴⁰ TECNOAYUDAS. Información Corporativa. {En línea}. Octubre 2010. {18 de agosto de 2018} Disponible en: <<http://tecnoayudas.com/index.php/quienes-somos>>

⁴¹ COLOMBIA DIGITAL. Tecnologías de la información para la inclusión social: una apuesta por la diversidad. Bogotá D.C., Colombia. Octubre de 2012. 14 p. ISBN. 978-958-99999-9-8

1.2 MODELO DE LAS 7'S

Es un modelo que se puede describir, como aquel que es importante abarcar por parte de aquellas organizaciones que concentran sus resultados en la satisfacción de sus empleados, es decir, es una constante relación de ganar-ganar pues aquellas organizaciones que concentran gran parte de su capital en el mantenimiento de un clima laboral cómodo para sus empleados, arrojan resultados en aspectos de rendimiento sumamente importantes para un posicionamiento de marca.

Las 7's básicamente funciona como "un modelo de gestión que describe los 7 factores necesarios para organizar una compañía holística y eficaz"⁴², es decir, para explicarlo de una mejor manera, donde se entra a verificar a las organizaciones como un todo, brindándole la misma importancia y relevancia a cada factor de la organización sin aislar conceptos entre sí, sino volviéndolos un conjunto, interdependientes, para lograr la comprensión del todo de la organización y así, lograr un funcionamiento coordinado y eficiente.

Este modelo, concentrado en la eficacia de los procesos que se desarrollen en las organizaciones, con un enfoque hacia el recurso humano de la organización, podrá analizar la estructura, la estrategia, las habilidades, valores institucionales entre otros aspectos que permitirán ver el panorama de la empresa.

Por lo tanto, se entrarán a evaluar varios aspectos en base a la situación de cada variable, es decir, 5 factores para que cada variable figure de tal manera que resulte indispensable para cada una, donde cada una resultará de los resultados arrojados por en análisis de una encuesta realizada a una muestra de 25 colaboradores de los que se encuentran en el área de CX, donde las opciones de respuesta que se ofrecían son (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Desacuerdo, (3) indiferente, (4) de acuerdo y finalmente (5) totalmente de acuerdo.

1.2.1 Estilo de la cultura organizacional (Style). El estilo, viene a verse como la manera en que se percibe el liderazgo por parte de los trabajadores sobre la gerencia de la organización, es decir, puede hablarse de cómo se manejan las relaciones entre los jefes y su respectivo grupo de trabajo, pues como bien se ha mencionado, el fin de este modelo y sus componentes, es lograr una comprensión sobre el funcionamiento organizacional.

Al estar inmerso en una organización que procura brindar una excelente imagen a todos sus stakeholders, como el caso de Mercado Libre, que procura demostrar el bienestar que puede proporcionar tanto a sus trabajadores, clientes o usuarios,

⁴² ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena y PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis Organizacional De La Empresa Herrera & Duran Ltda. Basado En El Modelo De Las 7's De Mckinsey. Universidad de Cartagena., 2014.

inversionistas, proveedores, prensa, y así mismo, otras empresas con las que pueden compartir modelos de negocio para una competencia perfecta.

Por lo tanto, el estilo, en base al modelo de Mckinsey, puede analizarse según el perfil de liderazgo que hay a nivel interno en la organización, por lo tanto, se puede realizar un perfil que caracteriza a la generalidad de los principales líderes en la organización. Para abordar el perfil que hay en estas personas, puede explicarse en que consisten los principales estilos de liderazgo que se pueden encontrar dentro de la empresa:

- **Liderazgo transformacional:** Es un perfil muy fácil de evidenciar dentro del clima organizacional, pues en el ambiente laboral, es posible resaltar el trabajo colaborativo que hay dentro de la organización, donde los valores organizacionales que día a día la empresa inculca en los trabajadores para desarrollar las tareas de su cargo, diferentes incentivos motivacionales para hacerlo, esto parte, desde la relación que se tiene con el líder o el jefe a cargo.

Igualmente, para dar una evidencia de esta visual por parte de los trabajadores con su jefe inmediato, se resalta la constante comunicación y asignación de tareas para retar las capacidades de cada miembro de la organización, y en tal caso, brindar preparación y guía para poder desarrollarlo, para lograr la visual impartida por la empresa, llegar al objetivo común que es la prestación de un servicio de calidad, en una empresa que brinda varios servicios que deben distinguirse de sus competidores por la excelencia en el desarrollo de cada actividad de cada área de la organización.

Es de destacar que, en este tipo de liderazgo, se exalta la motivación hacia los empleados, de tal manera que puede cumplir con uno de los principales principios de la empresa que es “emprender tomando riesgos”, riesgos que pueden tomarse gracias a la apertura de canales de comunicación abiertos para todos los miembros de la organización, siendo receptivos ante cualquier sugerencia, idea o nuevo proyecto que pueda engrandecer la empresa desde cualquier área.

- **Liderazgo carismático.** Este tipo de liderazgo puede relacionarse o incluirse directamente en el liderazgo transformacional, pues como bien lo dice el concepto, se basa en una relación que transmite motivación para desarrollar las actividades, preocupación no solo por aspectos laborales sino por aspectos personales que pueden afectar el desempeño de las labores, aspecto que indiscutiblemente, también es foco en la organización dada la importancia que se le da al colaborador como persona.
- **Liderazgo laissez-faire.** Este denotativo en francés, se traduce a “déjalo ser” o “no intervención”, que igualmente, es posible evidenciar este comportamiento

dentro de la organización, si bien, la asignación de tareas y la revisión del desarrollo de las mismas es importante, se da vía libre para que los colaboradores tengan una sensación de libertad en el momento de desarrollar sus respectivos trabajos, esto implica, la comprensión del colaborador sobre las diferentes funciones que tiene su jefe directo, de tal manera que haya autonomía en el desarrollo de diferentes actividades.

Tomando en cuenta los diferentes tipos de liderazgo presentados dentro de la organización, hablar de esta variable Style del modelo Mckinsey, se habla básicamente de la participación de los trabajadores dentro del funcionamiento de la empresa y las decisiones de gerencia sobre el alcance de los resultados propuestos, teniendo en cuenta el método y la percepción que tienen los empleados hacia la organización al menos en estos aspectos.

Se basa en aspectos significativos como relaciones interpersonales entre la gerencia y demás miembros de la empresa, las cuales gracias a los resultados obtenidos el pasado año en los resultados de GPW, demuestra que la percepción de los empleados sobre este aspecto, es completamente favorable y recomendable para posibles postulantes a vacantes dentro de la organización.

Tabla 9. Aspectos relevantes de la variable Style. (Número de personas)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	La comunicación entre los directivos de la empresa y los trabajadores permite conocer las metas de la organización	1	-	-	8	16
2	Se incentiva a los empleados a empoderarse sobre su cargo de trabajo.	1	-	2	5	17
3	Las relaciones entre los miembros de la organización y los directivos es fluida y agradable.	-	1	2	8	14
4	El manejo de conflictos organizacionales cuenta con una guía para la resolución de los mismos.	-	-	4	7	14
5	El ambiente laboral es apto para una persona en condición de discapacidad.	2	1	3	4	15

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 9., se deja las 5 variables más importantes que se van a tomar para el desarrollo del análisis de una de las primeras S para entender que aspectos relevantes son los de vital importancia para atender en estilo de las empresas.

Gráficamente, los resultados arrojados en la recolección de información para el análisis de la variable estilo (style), permite ver como si bien hay una gran tendencia de la mayoría de los trabajadores de responder de manera positiva sobre cómo se encuentra percibida la relación con la parte directiva de la

empresa, en varios aspectos, tanto en la comunicación sobre las metas de la organización para dejar claridad sobre la misma, como de las relaciones interpersonales que pueden tener, por esto, en la Gráfica 8., es posible evidenciar, que si bien tomando en cuenta la calificación de 1, es decir de no favorabilidad, que puede tomarse como el sesgo de la encuesta, su generalidad con el 64% y 32%, considera que hay gran claridad y un acceso a la comunicación abierta muy fortalecida, esto incluiría también los resultados similares de la pregunta 3, con una favorabilidad del 56% y el 32%, indicando la conformidad sobre este aspecto, sin dejar de prestar atención a los resultados de aquellas manifestaciones de indiferencia o inconformidad.

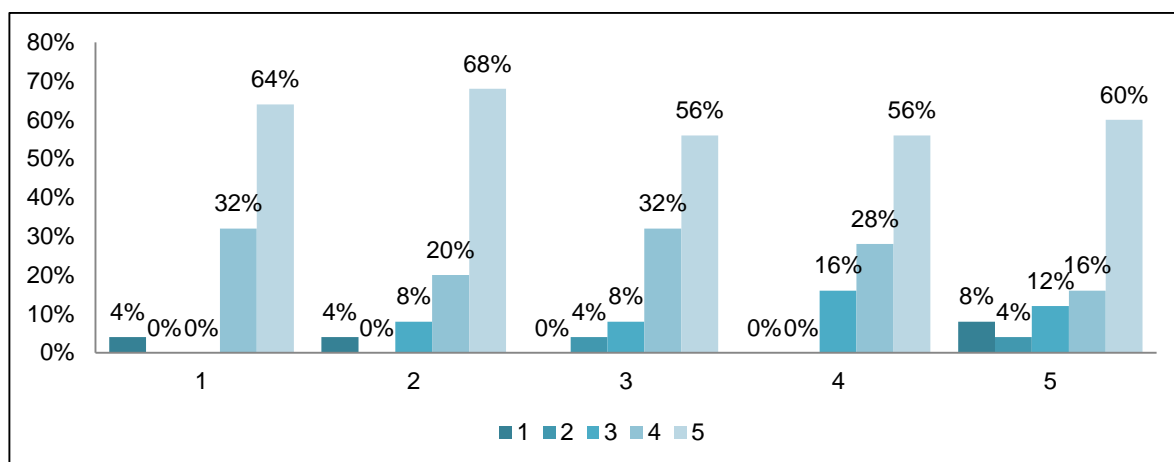
Tabla 10. Aspectos relevantes de la variable Style. (Porcentaje)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	La comunicación entre los directivos de la empresa y los trabajadores permite conocer las metas de la organización	4%	0%	0%	32%	64%
2	Se incentiva a los empleados a empoderarse sobre su cargo de trabajo.	4%	0%	8%	20%	68%
3	Las relaciones entre los miembros de la organización y los directivos es fluida y agradable.	0%	4%	8%	32%	56%
4	El manejo de conflictos organizacionales cuenta con una guía para la resolución de los mismos.	0%	0%	16%	28%	56%
5	El ambiente laboral es apto para una persona en condición de discapacidad.	8%	4%	12%	16%	60%

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a la percepción de los colaboradores frente a la inclusión laboral de personas con discapacidad, es posible encontrar una mayor dispersión de opiniones, sin embargo, mostrando una generalidad de acuerdo con que el estilo manejado en la relación entre los directivos y los miembros de la organización, permitirían la inclusión laboral de este grupo de personas para la adaptabilidad de las labores, pues hay un 76% que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que puede ser bien recibido, dejando 24% manifestando desacuerdo sobre esta percepción e indiferente al asunto.

Gráfica 8. Aspectos relevantes de la variable Style.

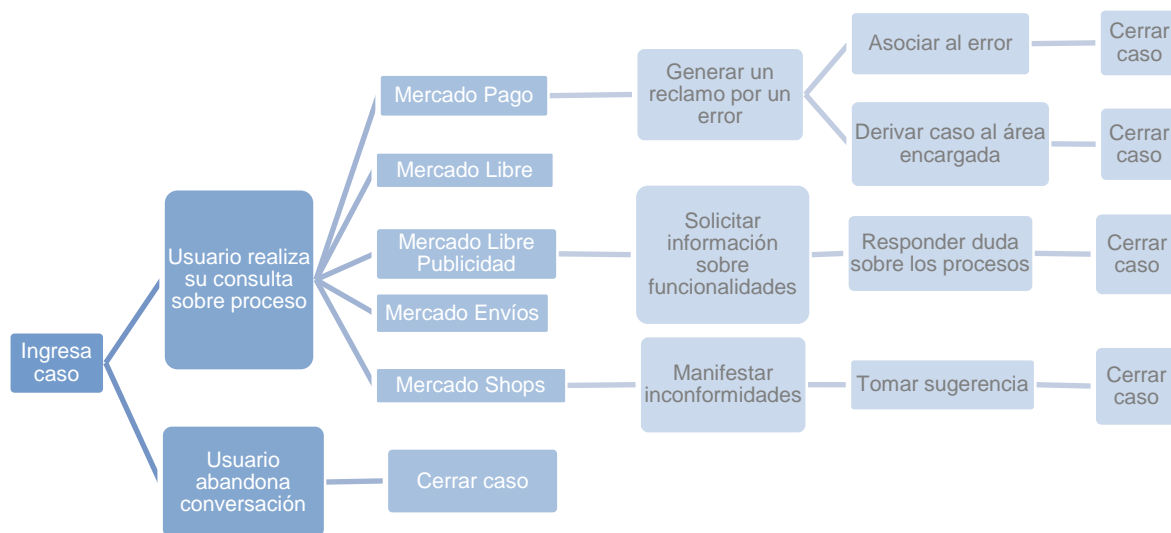


Fuente: elaboración propia.

1.2.2 Personal (Staff). Esta variable del análisis de las 7's en la empresa, permite realizar abordar aspectos sobre el personal de la organización, de tal manera que se pueden ver diferentes herramientas donde se procura mantener a los trabajadores de alguna manera, satisfechos con el lugar de trabajo, el trato que reciben, motivación de estos, entre lo que se puede mencionar que, motivar a un trabajador no siempre será por medio de un incentivo económico, sino con el uso de múltiples herramientas que permiten que tengan un ambiente laboral saludable y confortable.

Hablar de incentivos, es hablar en un primer plano sobre la remuneración que da la empresa a sus trabajadores por el intercambio en la realización de labores, en este caso, Mercado Libre, se destaca en este aspecto con sus trabajadores, pues no solo cuenta con una buena remuneración, sino que el horario laboral, permite a los miembros de la organización, al menos en el cargo de representante de servicio al cliente, una flexibilidad horaria muy benéfica para ellos, pues esta jornada laboral contaría con una extensión de 6 horas por el momento y pensando en el nicho de aspirantes a este cargo, es un horario laboral que beneficia la posibilidad de estudiar en otra jornada, y tener un ingreso en cualquiera de los tres turnos que se adecue a las necesidades de los colaboradores.

Figura 6. Proceso de atención a consultas de usuarios de Mercado Libre



Fuente: elaboración propia.

Si bien el foco sería la satisfacción de la demanda de contactos de usuarios, los cuales son atendidos por representantes de servicio al cliente, es necesario dejar claro en que consiste la atención sobre estas consultas por parte de los representantes de CX. Para esto, en la Figura 6., se representará el flujo sobre la atención de las consultas, para que haya claridad sobre el proceso que se tiene sobre esta operación.

La Figura 6., muestra el flujo general sobre cómo se toman las consultas por parte de los representantes de servicio al cliente del área de Customer Experience, y hasta donde toman acción sobre cada caso, si bien se demuestra como un proceso sencillo, el grado de dificultad del desarrollo de estas actividades se tomaría en base al inconveniente por el cual se comuniqué el usuario, pues en varias ocasiones, si bien se cuentan con varias herramientas, no es posible encontrar información de manera sencilla para brindar una solución.

Es acá donde entra a verse, la interacción y la comunicación entre los miembros de la empresa sin importar el área donde se encuentren, con el fin de atender la problemática que manifiesta el cliente o el usuario que se pone en contacto sobre alguna situación con su cuenta en la plataforma.

De esta manera, se abordarán las variables que sin duda deben ser evaluadas y tenidas en cuenta para analizar al personal y su satisfacción en el momento que desempeñan una labor, satisfacción con su puesto de trabajo, remuneración, ambiente laboral y comunicación sobre cualquier aspecto que pudiese afectarle.

Tabla 11. Aspectos relevantes de la variable Staff. (Número de personas)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Contribuyo de manera activa a alcanzar los objetivos, utilizando las estrategias empresariales.	-	1	3	6	15
2	Conozco los resultados que se esperan de mi puesto actual.	1		1	3	20
3	Considero que estoy correctamente remunerado en función al trabajo que realizo.	-	1	2	2	20
4	Estoy satisfecho con la flexibilidad que tengo para resolver mis asuntos personales.	1	1	-	3	20
5	El ambiente laboral donde me encuentro es cómodo, permite desarrollarme personal y profesionalmente.	-	1	1	4	19

Fuente: MERCADOLIBRE. Engagement Survey 2018: Glosario. 01 de septiembre de 2018. Consultado el 02 de septiembre de 2018.

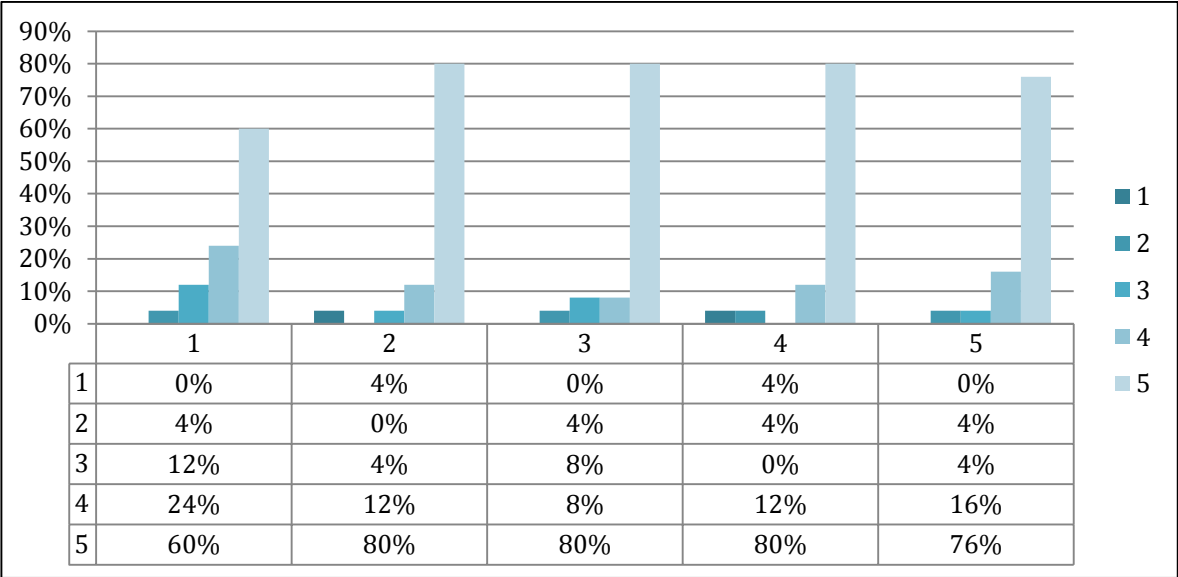
En base a los resultados recibidos de la recopilación de datos en la Tabla 11., se crea la Tabla 12., la cual arroja información en términos porcentuales, para evidenciar de una mejor manera la receptividad de los colaboradores ante la variable de personal, permitiendo evidenciar de manera más detallada, la participación y la dispersión que puede haber ante este factor en las diferentes manera que se abordó, desde la manera personal frente a la pertenencia, comodidad y percepción sobre situaciones como la comodidad frente al puesto laboral y la retribución que reciben sobre el mismo.

Tabla 12. Aspectos relevantes de la variable Staff. (Porcentaje)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Contribuyo de manera activa a alcanzar los objetivos, utilizando las estrategias empresariales.	0%	4%	12%	24%	60%
2	Conozco los resultados que se esperan de mi puesto actual.	4%	0%	4%	12%	80%
3	Considero que estoy correctamente remunerado en función al trabajo que realizo.	0%	4%	8%	8%	80%
4	Estoy satisfecho con la flexibilidad que tengo para resolver mis asuntos personales.	4%	4%	0%	12%	80%
5	El ambiente laboral donde me encuentro es cómodo, permite desarrollarme personal y profesionalmente.	0%	4%	4%	16%	76%

Fuente: MERCADOLIBRE. Engagement Survey 2018: Glosario. 01 de septiembre de 2018. Consultado el 02 de septiembre de 2018.

Gráfica 9. Aspectos relevantes de la variable Staff.



Fuente: elaboración propia.

En su generalidad, la variable Staff, ha demostrado una visual casi unánime, como lo demuestra la Gráfica 9., excepto en el caso de la primera preguntar dónde se plantea la pertenencia con el alcance de los objetivos de la organización, dejando una oportunidad clave, a la hora de considerar la inclusión de personas con discapacidad, quienes según muchos reportes arrojados por empresas que han incursionado en el modelo, muestran la capacidad de esta población de adherirse a los principios y objetivos de su lugar de trabajo, de igual manera se destaca que un 60% se personas y un 24%, se encuentra desarrollando sus labores en pro del alcance de objetivos mediante estrategias planteadas por los líderes.

Tanto en la pregunta 2,3 y 4, que se plantea la percepción sobre remuneración, conocimiento sobre el puesto de trabajo y comodidad con el tiempo que dura la jornada laboral, se encuentra una unanimidad del 80% que se encuentra completamente de acuerdo, y algunas otras opiniones, que puede interpretarse como la inconformidad frente a los aspectos mencionados, donde es considerado no satisfactorio o un sesgo en la respuesta otorgada, sin embargo, se tiene en cuenta que hay desacuerdos y posiciones indiferentes frente a estos aspectos, que pueden trabajarse con un fortalecimiento para la satisfacción de la totalidad de los colaboradores.

Finalmente se abarca la percepción sobre el desarrollo tanto personal como profesional de esta muestra de colaboradores del área de Customer Experience, demostrando una conformidad absoluta de un 76 % y un 16% de acuerdo, para dar más de un 90% de personas completamente de acuerdo en la facilidad y

capacidad para desarrollarse es aspectos profesionales, vitales para el curriculum vitae.

1.2.3 Estrategia (Strategy). La estrategia, al igual que las otras 6 variables que se analizan en este modelo, permite ver cómo está direccionada la organización, si cuenta con un canal de comunicación abierto para transmitir esta, pues es necesario una comunicación conjunta y unánime, para que se trabaje por el alcance de un objetivo en común sin sesgos en la comunicación del mismo.

Por estrategia, puede entenderse como una parte indispensable para la planeación estratégica, ya que, sin la formulación de las estrategias, la planeación no podría lograr su cometido para cumplirse, a partir de esto, es necesario explicar algunos tipos de estrategias que pueden evidenciarse dentro de la organización. Teniendo en cuenta el tamaño de Mercado Libre Inc., se adaptan varias estrategias.

Antes de enlistarlas, es importante mencionar que cada centro de atención, si bien funciona bajo la legislación y diferentes aspectos demográficos que le rodeen, finalmente, el curso de las acciones que se tomen dentro de la organización dependerán directamente de la toma de decisiones desde la casa matriz, esto se refiere a que, si bien cada miembro de la empresa es un eslabón que puede proponer focos para dirección la toma de decisión de la organización, la meta, principalmente es planteada por el CEO de la empresa (Marcos Galerín) junto al COO (Stelleo Tolda), quienes viendo la oportunidad de negocio a la cual debe encaminarse la empresa, realiza una mesa de discusión con los gerentes y supervisores de cada área de la organización, de tal manera que a partir de estos planteamientos, se proponen diferentes estrategias aplicadas dentro de la organización y fuera de ella para el cumplimiento de estas metas propuestas, además de seguir con la cotización en NASDAQ que es de sus principales metas.

Para continuar con la identificación de las principales estrategias aplicadas dentro de la organización, y dar una idea de ello para identificar los aspectos primordiales a evaluar en esta variable, se podrá ver como se encuentra la situación actual dentro de Mercado Libre Colombia LTDA., a continuación, se mencionarán y explicarán de qué manera se adaptan a la empresa:

- Estrategia de integración: este tipo de estrategias sin duda se ven aplicadas en el modelo de negocio de Mercado Libre, pues la inversión de tiempo en el planteamiento de estrategias para el fortalecimiento y el control de las relaciones que tienen con toda su cadena de abastecimiento en general, canal de distribución y clientes, busca mantener estándares de calidad en todo lo que tiene que ver con la prestación de un servicio de alta calidad, por lo tanto, es importante que el origen para poder prestar este servicio; en este caso los proveedores de servicios e insumos, cuenten con la certificación correspondiente

para cumplir los estándares de esta empresa. Igualmente pasaría hacia varias direcciones de la cadena de esta organización, donde la constante comunicación y seguimiento a los acuerdos pactados, permiten un funcionamiento óptimo de la misma.

- Estrategias intensivas: Como bien lo dice su nombre, podrán desarrollarse en base a la capacidad que tenga la organización de potencializar la marca, con esto, se entiende que es un arduo trabajo el cual requiere una intervención constante por parte de la organización y los miembros de ella, puedes quienes están inmersos en el proceso, tienen conocimiento suficiente para saber que podría potencializar el funcionamiento de la organización. Este aspecto, abarca todo el esfuerzo conjunto que debe realizar la organización para el desarrollo y actualización del producto que ofrecen a los usuarios de la plataforma.

Para la aplicación de las intensivas, es necesario que se haga una amplia inversión en I&D dentro de la organización, con lo cual cuenta la empresa, pues a diario, por medio de los canales de comunicación activos dentro de la organización, se están transmitiendo cambios que se realizan sobre las funcionalidades de la plataforma, e igualmente, se trabaja constantemente para desarrollar productos adicionales a los cinco miembros del ecosistema, con el fin de potencializar la comercialización por medio de internet.

- Estrategias de diversificación: Actualmente, son las estrategias más implementadas por este tipo de organizaciones donde no busca depredar y posicionarse solamente como el líder, sino lograr un trabajo conjunto mediante el trabajo colaborativo con terceros, de tal manera que pueda lograrse una economía colaborativa y sostenible, igualmente, buscando distinguirse entre las empresas del sector por la prestación de un servicio de calidad.

En base a estas estrategias planteadas, es necesario mencionar como los valores organizacionales van estrechamente relacionados con el planteamiento de estrategias para el alcance de los objetivos de la organización, en el caso de Mercado Libre Colombia, quien año a año se enfoca por fortalecer sus seis valores organizacionales, y para fortalecerlos, se plantean varias estrategias frente a los procesos dentro del área, e igualmente, sobre recomendaciones para mejoras de la gestión de la atención de la reclamación o consulta sobre el inconveniente que esté presentando el usuario que se contacta para solicitar soporte sobre la plataforma.

De esta manera, se entran a evaluar algunos aspectos que se pueden analizar para determinar cómo se encuentra la estrategia implementada dentro de la organización. Destacando que, este aspecto en la encuesta aplicada en el año 2017 a nivel interno, llamada la Pulse Survey, arrojó resultados demasiado favorables, pues demostró una coordinación inesperada entre la percepción,

desempeño y apropiación de los colaboradores, a la hora de aplicar la estrategia propuesta para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La Tabla 13., plantea estas variables de tal manera que se pueda visualizar el desarrollo, la ejecución y demás aspectos que sin duda van en búsqueda del aumento del estándar de la ejecución con excelencia de los procesos que se manejan a nivel interno para el sostenimiento de la plataforma por medio de la fidelización de los usuarios en todas las etapas de una operación comercial, además de otros servicios adicionales que ofrece la compañía, los cuales también requieren soporte y atención, dada a las múltiples situaciones que podrían estarse presentando, pues la variabilidad de situaciones que podría presentarse, si bien se tiene mapeada, es demasiado alta dada la cantidad de usuarios que navegan en la plataforma.

Tabla 13. Aspectos relevantes para la variable Strategy. (Número de personas)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Se explica con claridad las causas principales que llevan a realizar los cambios dentro de la plataforma para el alcance de las metas.	-	2	3	8	12
2	Se informa oportunamente la creación o modificación de las estrategias.	-	1	2	9	13
3	Mantenemos las cosas simples evitando retrabajos.	1	1	4	6	13
4	Los planes de acción para desarrollar las estrategias son guiados por los líderes a cargo.		1	1	8	15
5	Priorizamos y coordinamos efectivamente los proyectos e iniciativas.	1	1	1	8	14

Fuente: elaboración propia.

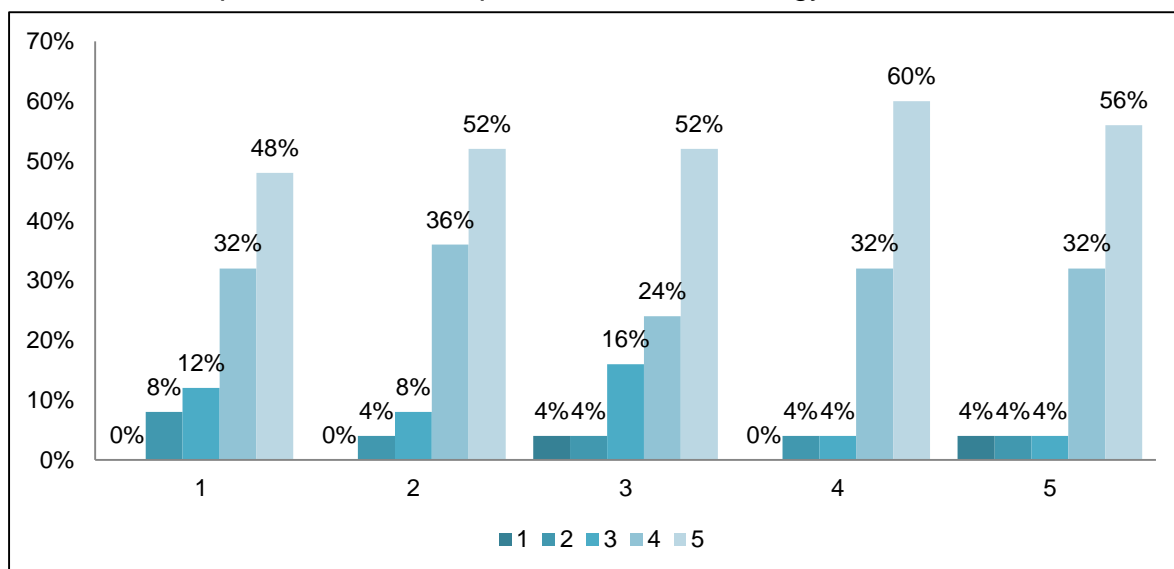
Tabla 14. Aspectos relevantes para la variable Strategy. (Porcentual)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Se explica con claridad las causas principales que llevan a realizar los cambios dentro de la plataforma para el alcance de las metas.	0%	8%	12%	32%	48%
2	Se informa oportunamente la creación o modificación de las estrategias.	0%	4%	8%	36%	52%
3	Mantenemos las cosas simples evitando retrabajos.	4%	4%	16%	24%	52%
4	Los planes de acción para desarrollar las estrategias son guiados por los líderes a cargo.	0%	4%	4%	32%	60%
5	Priorizamos y coordinamos efectivamente los proyectos e iniciativas.	4%	4%	4%	32%	56%

Fuente: elaboración propia.

“Las grandes empresas dominantes desarrollan estrategias ofensivas en sus principales segmentos de mercado, mientras que las pequeñas prefieren sobrevivir mediante estrategias defensivas cuando actúan en mercados copados por las grandes empresas, o mediante estrategias ofensivas en segmentos de mercado ignorados por las empresas dominantes,”⁴³ por esto Mercado Libre Inc., frecuentemente está planteando diversas estrategias que son comunicadas tan pronto se toman las determinaciones en las juntas generales del equipo de Planning para afrontar los diferentes retos a los que se enfrentan a diario con los diversos aspectos que afectan a la organización.

Gráfica 10. Aspectos relevantes para la variable Strategy.



Fuente: elaboración propia.

Para la evaluación de la variable sobre la estrategia, se realizaron algunos planteamientos desde una perspectiva como se ha abordado la encuesta hasta el momento, y es sobre la comunicación oportuna, tanto de cambios y modificaciones en las estrategias existentes, como en las nuevas estrategias que son planteadas por la mesa directiva mencionada y si son recibidas oportunamente para evitar cualquier posible retrabajo que genere un desgaste en el colaborador.

La variable con mayor coincidencia de opinión entre los colaboradores, figura en aquella donde se plantea el seguimiento a cargo de los líderes a cargo, en la Gráfica 10., se muestra como el 60% de los encuestados demuestran un alto impacto en el seguimiento que se da a sus resultados, adicionando que dentro de

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana, 2017.

la empresa se encuentra un programa de desarrollo para la promoción de representantes de servicio al cliente al cargo de Team Leader Junior, que serían aquellos líderes que tienen a su cargo un grupo aproximado de 10 a 11 Representantes de CX.

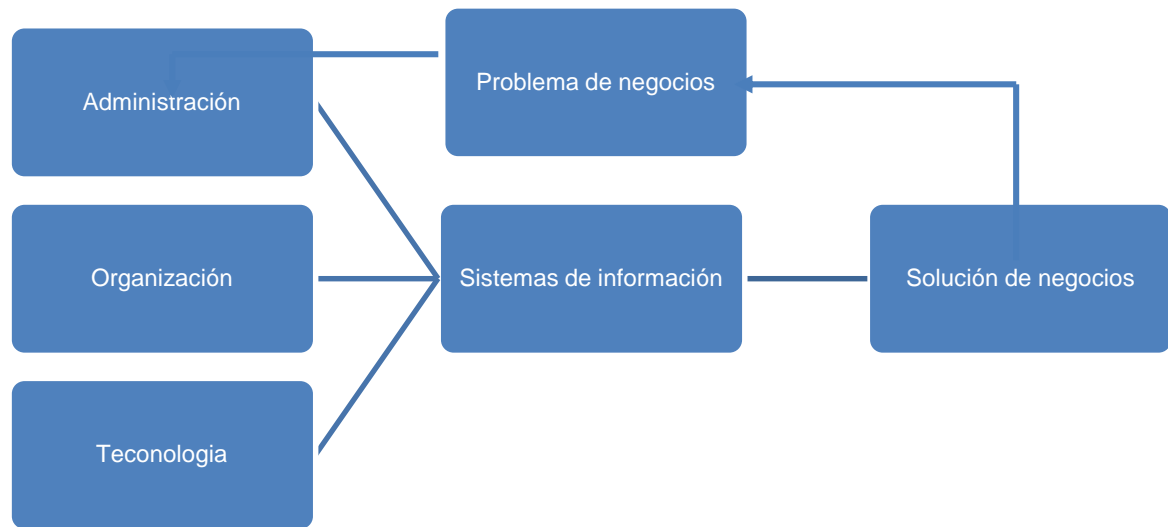
Cabe destacar que aquella variable que tuvo una mayor dispersión frente a lo acordado por lo planteado, sería aquella en la que se menciona la simplicidad con la que se manejan diversas operaciones para evitar retrabajos, con esto, mostrando una coincidencia en opinión entre las calificaciones 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo) y 3 (indiferente), se denota una oportunidad para evitar posibles operaciones o modificaciones en el proceso que puedan generar algún tipo de error en la primera ejecución de la tarea y causar, que se deba hacer nuevamente la operación para una correcta gestión, dejando casi un 24% de colaboradores, de una muestra de 25, que pone en evidencia que estos escenarios pueden presentarse generando alguna inconformidad en el colaborador.

1.2.4 Sistemas de información (Systems). Como parte fundamental para el desarrollo sostenible de una organización, los sistemas de información efectivos merecen total atención para poder mantener la unidad de negocio alineada frente a los procedimientos adecuados para la resolución de las diferentes situaciones que se pueden estar presentando en el contexto empresarial, para esto, por medio de la Figura 7., se hará una breve explicación gráfica sobre cómo debe estar integrado un sistema de información eficiente dentro de una empresa, en especial, dentro de una empresa de esta magnitud, la cual debe tener un especial cuidado en la integración de todos los aspectos como lo son el tecnológicos, administrativo y organizacional.

Los aspectos mencionados, es importante que se mantengan alineados entre si y aún más, en el caso de una organización que se puede describir como una organización completamente digitalizada, dado el contexto en el que se mueve, pues al ser una empresa de comercio electrónico, sus herramientas digitales tienen un alcance sumamente enorme para abarcar tanto horizontal como verticalmente los procesos y miembros de la organización, logrando homogenizar la información que se transmite para así, evitar errores en el proceso de la prestación de servicio al cliente.

En base a la homogenización de transmisión de información, pueden describirse los sistemas de información que se manejan a nivel interno dentro de la organización, en base a esto percibir la manera en que los empleados de la organización perciben esta transmisión para evitar cualquier tipo de información no alineada que pueda generar reprocesos en las operaciones realizadas.

Figura 7. Conjunto de elementos para los sistemas de información.



Fuente: LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. Pearson Educación, 2004.

Así se pueden mencionar a Gmail, Workplace y Hangout, como los tres canales de comunicación que se manejan formalmente en la empresa para mantener al tanto, a todos los miembros de la organización sobre todos los acontecimientos tanto de cambios de procesos, avisos de recursos humanos, eventos, actividades, festividades, reconocimientos por logros alcanzados, noticias, prensa, convenios y cualquier tipo de información que debe ser transparente para los miembros de la organización.

Para explicar de una mejor manera cada sistema de información utilizado para la trasmisión de esta entre los más de 5000 empleados que tiene la organización en todos sus centros. En principio se puede iniciar hablando de:

- Workplace: es una herramienta muy útil e interactiva, dentro de Mercado Libre Inc., se le ha logrado dar un uso sumamente importante, donde se envían las comunicaciones de actualizaciones de procesos, novedades, contingencias dentro de algunos procesos que ocasionalmente se presentan, errores en la plataforma por los cuales se podrían estar comunicando los usuarios, igualmente, si bien se utiliza para mantener alineada la información, se realizan comunicaciones sobre el modelo de negocio, anuncios sobre reparaciones, mejora y demás acciones que toma la empresa en pro de mantener un ambiente laboral confortable, recordando y resaltando el cumplimiento de los valores organizacionales.

De igual manera, como funciona Facebook, Workplace, permite crear grupos, eventos, seguir miembros de la empresa, crear publicaciones sobre contenido

relacionado con la empresa, brindando un espacio de comunicación cómodo entre diferentes áreas, mejor definido, “persiguen facilitar el trabajo diario y reducir la cantidad de emails internos que se envían los empleados, pudiendo consultar así en un solo entorno las peticiones y/o propuestas de sus compañeros e interactuar con comentarios y opiniones.”⁴⁴

- Gmail: Sin duda es uno de los medios de comunicación más utilizados a nivel internos por parte de las empresas, esto, porque sería el medio donde pueden recibir y compilar información importante, igualmente, puede crear la empresa el dominio con su nombre, es decir, lo que ofrece Gmail es crear una cuenta que tenga su dominio de @gmail.com, pero en este caso, estaría asignado el nombre de la empresa, es decir, que quede @mercadolibre.com, que sería el correo identificador de la compañía.

Por medio de este sistema de correo electrónicos, se podrán compilar en orden cronológico, por departamento, por proceso, por persona, diferentes filtros para organizar la correspondiente información y tener un control más grande sobre la misma, de tal manera que todos tengan acceso a la misma información.

- Hangout: Al igual que Gmail, es una de las múltiples herramientas que proporciona Google para administrar la unidad de negocio a nivel de organizar información y comunicación interna, ya que básicamente se está realizando la conexión en tiempo real con la persona del departamento que solicite. Este medio tiene como función, se un canal de comunicación por medio de chat, que estaría integrado directamente con la cuenta de Gmail.

Aclarando un poco más los canales de comunicación, también es necesario mencionar que, si bien estos sistemas de información interna son sumamente importantes para hacer unánime la información procesada por los miembros de la organización, igualmente es necesario mencionar que, en la variable de sistemas, se pueden entrar a verificar los sistemas de base de datos en los cuales se realizar todo el manejo de datos posibles de todos los clientes que maneja Mercado Libre, es decir, de los más de 211,9 millones de usuarios registrados y de todas las transacciones que realizan.

Entre estos sistemas de almacenamiento de datos e información de clientes y operaciones dentro de la plataforma, la empresa cuenta con un software desarrollados recientemente por ellos con el fin de tener un mejor control sobre la información, pues antes del lanzamiento de Cx-One, software que permite administrar y recibir los contactos de los usuarios de la página, donde se

⁴⁴ SUSTACHA, Rocio. Qué es Facebook Workplace: claves de una herramienta de trabajo... muy social. Marketing 4 Ecommerce. [En línea]. 4 de enero de 2017. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://marketing4ecommerce.net/que-es-facebook-workplace-redes-trabajo/>>

encuentra toda la información sobre los contactos recibidos de cada usuario que tenga la posibilidad de comunicarse, ver un detallado de las operaciones, tanto de Mercado Libre, Mercado Envíos y Mercado Pago, información fiscal, facturación y demás información sobre transacciones del usuario en la plataforma.

Aparte de este software utilizado para el CRM de la organización, se cuenta con un software para verificar el historial de los movimientos de manera codificada sobre cada cuenta que esté registrada en la plataforma, arrojando detalladamente cada acción que realiza el usuario, entendiéndose que se guarda el historial sobre cambios en las publicaciones de los usuarios, modificación de datos personales, detalles sobre los diferentes estados de los movimientos de dinero que hay, entre muchas otras acciones que dan veracidad al momento de realizar las verificaciones para brindar soporte a los usuarios.

Entendiendo que los sistemas de información abarcan no solamente aquellos que mantienen la comunicación interna, sino un control sobre la información en general que se maneja en la empresa para poder dar una gestión adecuada a cada consulta recibida, permitiendo una comunicación entre áreas mucho más sencilla y simple, para demostrar la sinergia que se mantiene dentro de la empresa para mantener alineado el servicio como los objetivos organizacionales, por esto, con las siguientes variables planteadas en la Tabla 14., se hace una medición estimada de la percepción sobre los sistemas de información dentro de la empresa, permitiendo lograr determinar la facilidad o complejidad de manejo de este tipo de herramientas.

Tabla 15. Aspectos relevantes para la variable Systems.

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Existe un nivel de calidad adecuado y suficiente para brindar un servicio de completo.	1	-	2	10	12
2	Son suficientes los diversos sistemas para la prestación del servicio que espera la empresa y el cliente.	-	1	6	9	9
3	Cuenta con sistemas adaptables a las necesidades tanto de la gerencia como de los colaboradores.	-	1	2	11	11
4	La tecnología con la que cuenta la empresa es suficiente para la adaptación del puesto a personas con discapacidad.	1	2	4	3	15
5	Cuentan con sistemas de evaluación para realizar continuamente verificaciones sobre posibles fallas en el sistema.	1	1	2	8	13

Fuente: ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7' s de Mckinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

Cabe aclarar que los sistemas de información manejados dentro de la empresa, están en constante toma de la retroalimentación de los miembros de la organización con propuestas de mejora, de tal manera que la empresa, está abierta a la posibilidad de mejorar y realizar cambios que permitan una gestión, localización y manejo simplificado para los miembros de la organización, y teniendo en cuenta que estos mismos sistemas de información, deben ser igualmente adaptables para personas en condición de discapacidad, bien sea auditiva o motriz, pues lo ideal es contar con herramientas que sean lo más inclusivas posibles para cualquier trabajador sin importar su condición física o cognitiva.

Entre los aspectos relevantes, se puede verificar en la Tabla 15., aquellos que permite ver como los sistemas de información utilizados por la empresa son suficientes para un desarrollo operativo efectivo y eficiente, logrando una trazabilidad de la información optima tanto a nivel histórico, como transversalmente en la organización, pues esto permite que aquellos representantes de servicio al cliente, puedan contar con la información pertinente

Tabla 16. Aspectos relevantes para la variable Systems. (Porcentual)

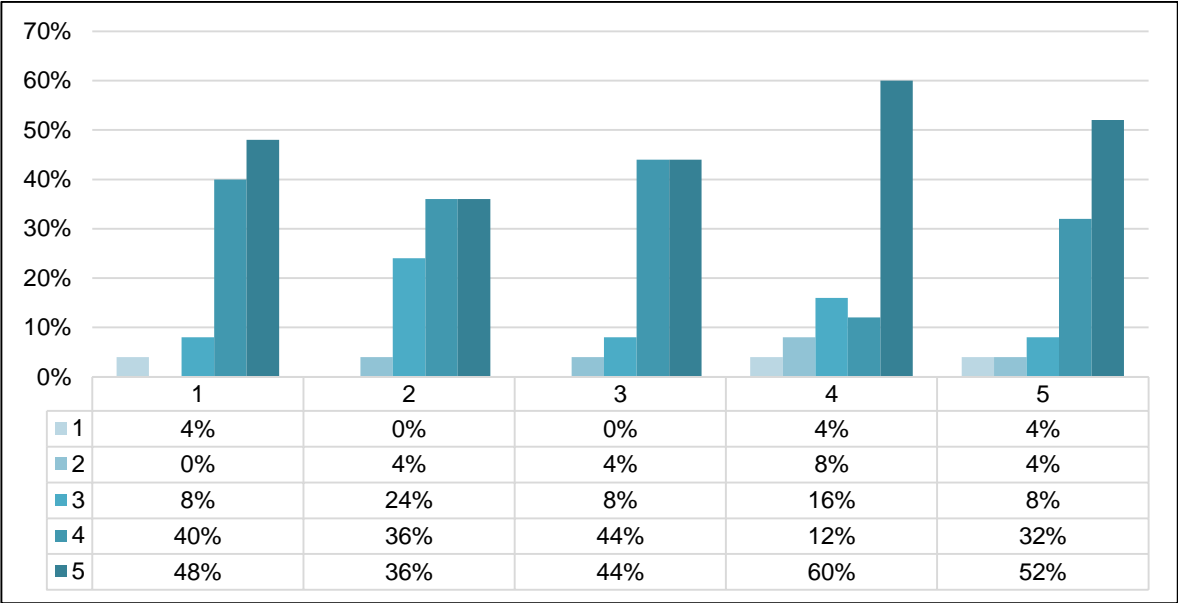
No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Existe un nivel de calidad adecuado y suficiente para brindar un servicio de completo.	4%	0%	8%	40%	48%
2	Son suficientes los diversos sistemas para la prestación del servicio que espera la empresa y el cliente.	0%	4%	24%	36%	36%
3	Cuenta con sistemas adaptables a las necesidades tanto de la gerencia como de los colaboradores.	0%	4%	8%	44%	44%
4	La tecnología con la que cuenta la empresa es suficiente para la adaptación del puesto a personas con discapacidad.	4%	8%	16%	12%	60%
5	Cuentan con sistemas de evaluación para realizar continuamente verificaciones sobre posibles fallas en el sistema.	4%	4%	8%	32%	52%

Fuente: ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7' s de Mckinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

La Tabla 16., permite evidenciar los resultados arrojados de la cantidad de colaboradores en porcentaje para determinar una variación de opinión y una dispersión más evidente, en este caso, a simple vista, mostrando una variabilidad de opinión más alta en la pregunta número 2, donde muestra una percepción de insuficiente aparente en los sistemas de prestación de servicio que tiene actualmente la empresa, si bien tiene una muy amplia cobertura dada la cantidad de usuarios y países en los que opera, es posible evidenciar que en ocasiones, es una sugerencia, queja o reclamación por parte de los usuarios de la plataforma sobre la dificultad para comunicarse o que puede tardar más de lo esperado la

respuesta sobre alguna consulta o duda, aunque la empresa, maneja un tiempo medio de respuesta de 24 a 48 horas para evitar precisamente esta inconformidad, con alguna cantidad de casos, con una extensión en la respuesta de más de 72 horas, dependiendo la situación reportada.

Gráfica 11. Aspectos relevantes para la variable Systems.



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que en el eje vertical se arroja en términos porcentuales la variable sobre la participación y la elección de los representantes entrevistados, en el eje horizontal de la Gráfica 11., se encuentran las preguntas y la respectiva calificación que recibió cada una, en este caso, se detalla un aspecto importante y es que en la pregunta número 4, si bien se muestra una percepción favorable sobre la percepción y el conocimiento por parte de los empleados sobre el trasfondo del funcionamiento tecnológico de la organización, se puede tomar el 28% que voto indicando que le es indiferente este aspecto o que no está de acuerdo con que cuente con las herramientas adecuadas, puede tomarse desde dos perspectivas.

Una primera visual se aborda desde una posible percepción por parte de los colaboradores, que se encuentran dentro de la operación, de una insuficiencia en las herramientas tecnológicas con las que cuenta la organización, lo cual permite una oportunidad de mejora para la empresa y la atención ante este tipo de detalles, por otro lado, puede darse la visual de un desconocimiento sobre la capacidad instalada con la que cuenta la organización en este aspecto para atender la demanda de solicitudes de atención a usuarios de la plataforma,

igualmente, demostrando que puede explorarse mecanismos para fortalecer la pertenencia, dando a conocer su funcionamiento más macro, para dar evidencia la magnitud de la misma.

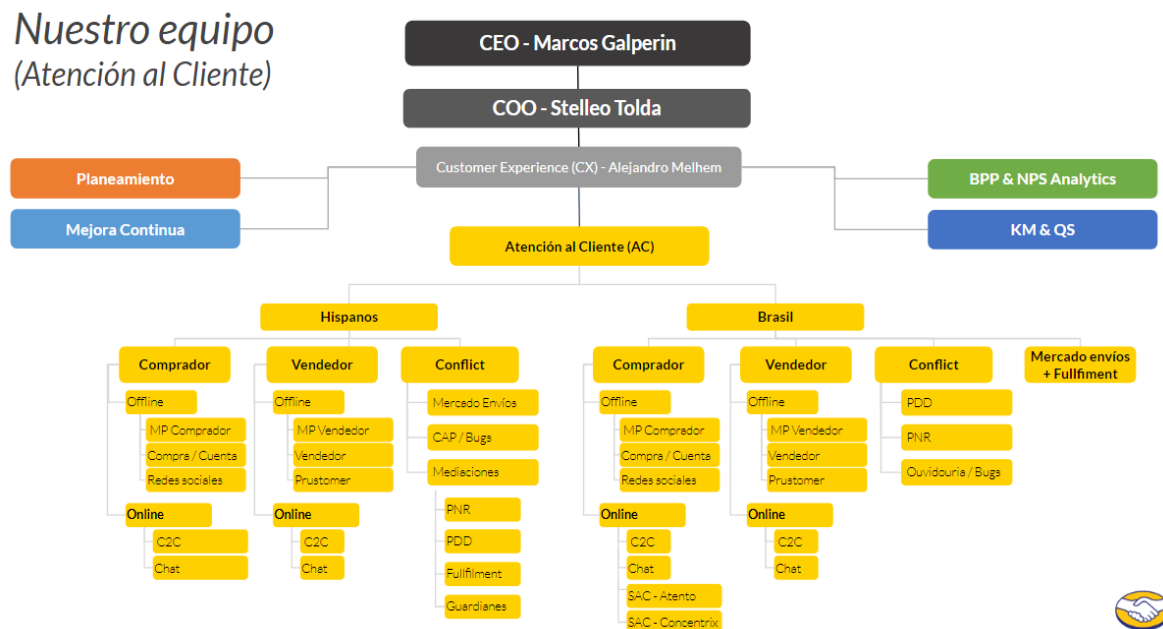
1.2.5 Estructura (Structure). Como bien se entiende por este término, es el cimiento como se concibe en la empresa, habla sobre la capacidad de mantenerse en pie, de qué manera “la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad se dan en una organización. Desde este punto de vista, la estrategia determina la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.”⁴⁵ Mostrando así, como la jerarquización y el diseño de una estructura organizacional clara, permite el funcionamiento de una empresa que tiene claridad sobre su papel importante dentro de la organización.

Para establecer cómo funciona la estructura principalmente en el centro de atención de Mercado Libre Colombia, enfocándonos en el departamento de Customer Experience, se identifican varios niveles de jerarquización de acuerdo al proceso que se maneja a nivel interno para la atención de las consultas, en este caso, como lo muestra la Figura 8., una división teniendo en cuenta los diferentes procesos que se atienden, divididos por el idioma, en este caso, entre los centros de atención hispanos que tendrían la misma estructura en cuanto a su división por canales de atención, tanto en Colombia, Argentina como en Uruguay, y el centro de atención el Brasil, donde solo se atenderían consultas en portugués a los usuarios registrados en esta plataforma.

La Figura 8., demuestra como los centros de atención al cliente hispanos, se encuentran compuestos por varias áreas, en este caso, para el caso de Mercado Libre Colombia LTDA., se puede resaltar que, su principal foco de atención, es la atención a los Vendedores, pues la atención a Compradores y Conflict, por el momento se encuentran ubicados en Uruguay y Argentina respectivamente. Para el caso de Colombia, dentro del segmento Vendedor, por el momento cuenta con el funcionamiento de la atención a los usuarios directamente por los canales Offline y Online, es decir, en los canales Offline, que se tienen como medio de atención a los usuarios la atención vía correo electrónico, con una promesa de respuesta de unas 48 horas hábiles aproximadamente, en este caso, aplica para dos procesos, el proceso de atención de consultas de vendedor y consultas sobre Mercado Envíos, parte del ecosistema de Mercado Libre.

⁴⁵ ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7's de Mckinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

Figura 8. Equipo de atención al cliente (Customer Experience).



Fuente: MERCADOLIBRE INC. Equipo de Customer Exprience 2018.

Igualmente, también cuenta con el canal de atención Online, el cual cuenta con dos medios por los cuales puede gestionar las solicitudes y requerimientos de los usuarios de la plataforma, estos dos son la atención vía Chat y C2C (Clic to Call). En el caso de Chat, se reciben consultas por medio del software explicado en la variable Systems, CX-One, donde se permite atender consultas solicitadas desde la cuenta de cada usuario por medio del portal de ayuda de la plataforma, iniciando una conversación ya sea por medio de un chat en una nueva pestaña en el navegador desde el que se comunique o si selecciona la opción de contacto por Whatsapp, se iniciará una conversación dentro de su aplicación de Whatapp para tener contacto con el personal de atención al cliente, sin embargo, a nivel interno, esta conversación por whatsapp, desde el software utilizado por la empresa para la atención de los usuarios, se ve como una conversación en chat cualquiera desde una computadora, permitiendo realizar todas las acciones posibles.

En base a esta información sobre cómo se encuentra organizada el área de Customer Experience a nivel Colombia, es importante mencionar que esta organización y división de la atención por procesos de la empresa, se ha definido gracias al análisis de los diferentes indicadores que mueven a la empresa y a las diferentes reuniones realizadas tanto por el CEO, COO, gerentes de área y supervisores, se pueden tomar algunas determinaciones más convenientes para que la empresa se desempeñe de manera correcta e igualmente, para mantener

los resultados esperados de una organización que cotiza en la bolsa de valores Nasdaq 100.

El funcionamiento y direccionamiento de la empresa, se da en base a decisiones de la gerencia, para mover la empresa y seguir posicionándola tanto como el mejor lugar para trabajar, como una de las mejores plataformas de comercio electrónico a nivel Latinoamérica por la cantidad de usuarios y transacciones que se generan, se guía a esta organización a destacarse como una empresa con grandes facultades y disciplinas que la distinguen entre aquellas organizaciones de su mismo sector en diferentes categorías.

Como bien se mencionaba en un principio, la estructura se adecua a las estrategias planteadas para conseguir el objetivo de la organización, de tal manera que las variables para evaluar este factor, se tomarán en la Tabla 17., las cuales abordarán cuestionamientos sobre el desempeño de los cargos dentro de la empresa, la comodidad en el desempeño de los mismos, la visibilidad de la estructura organizacional y como se manejan los cargos a nivel interno, arrojando resultados sobre la cadena de mando como es percibida por los trabajadores.

Tabla 17. Aspectos relevantes para la variable Structure. (número de personas)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Se mantiene una fluidez en la comunicación de información importante con su líder inmediato.	2	-	-	8	15
2	Hay claridad sobre el manual de funciones del cargo que desempeña.	-	1	3	5	16
3	Están explicados y detallados los procedimientos que deben seguirse para el desarrollo adecuado del trabajo.	1	-	2	7	15
4	Es perceptible en el área que se encuentra control sobre la estructura para desarrollar diferentes estrategias.	-	1	-	13	11
5	Se reconoce que el diseño organizacional facilita la llegada a los objetivos planteados.	-	1	3	5	16

Fuente: ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7' s de Mckinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

En esta ocasión, respecto al aspecto de comunicación interna para la variable estructura, se encuentra que un 8% de la muestra, en la pregunta número 1, que manifiesta no estar de acuerdo con tener una comunicación fluida con su líder inmediato, es decir, con el Team Lider a cargo, quien direcciona y evalúa mensualmente el desempeño de los representantes que tiene a cargo, dando una oportunidad para realizar un seguimiento sobre este tipo de comunicaciones,

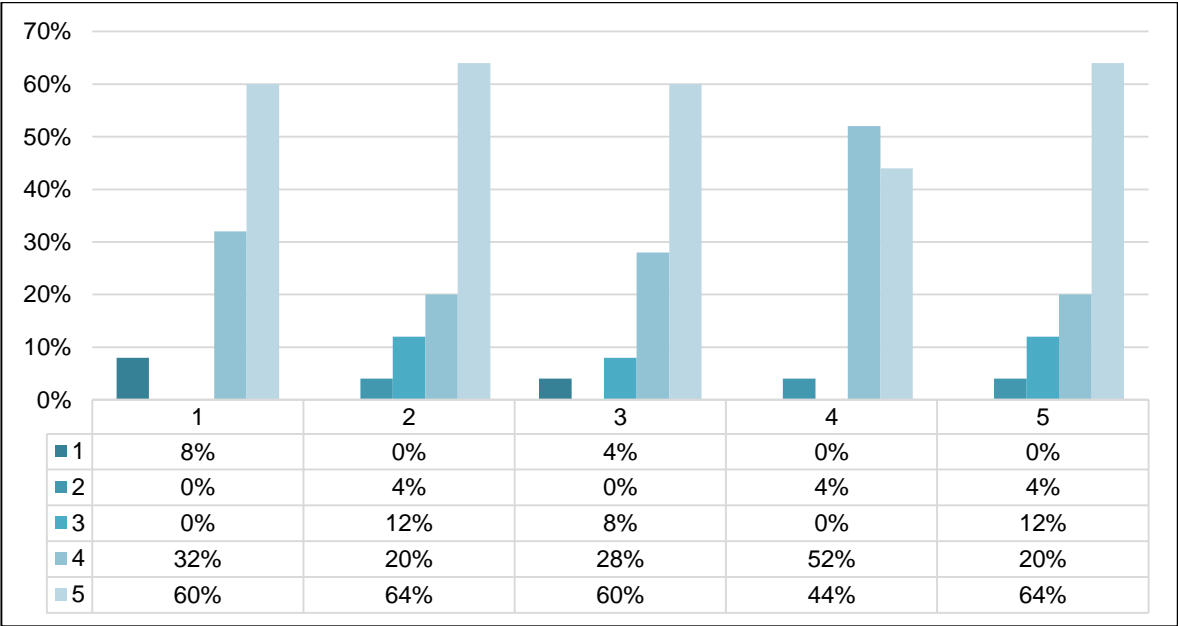
aunque puede presentarse el sesgo de percepción, dado que el 92% restante, está completamente de acuerdo con que existe una comunicación eficiente

Tabla 18. Aspectos relevantes para la variable Structure. (porcentual)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Se mantiene una fluidez en la comunicación de información importante con su líder inmediato.	8%	0%	0%	32%	60%
2	Hay claridad sobre el manual de funciones del cargo que desempeña.	0%	4%	12%	20%	64%
3	Están explicados y detallados los procedimientos que deben seguirte para el desarrollo adecuado del trabajo.	4%	0%	8%	28%	60%
4	Es perceptible en el área que se encuentra control sobre la estructura para desarrollar diferentes estrategias.	0%	4%	0%	52%	44%
5	Se reconoce que el diseño organizacional facilita la llegada a los objetivos planteados.	0%	4%	12%	20%	64%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 12. Aspectos relevantes para la variable Structure



Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que hay una buena percepción general sobre el manejo estructural de la organización, demostrando que hay un manejo sobre los manuales de funciones adecuado, pues hay una claridad sobre aquellas labores mínimas que se esperan del desarrollo de cada cargo, como indicadores que permiten la

mediación sobre el desempeño de cada trabajador de manera justa y acorde a su gestión, durante el desarrollo de sus labores. Como lo muestra la Gráfica 12., demostrando una alta calificación en coincidencias de opinión de manera favorable en las preguntas sobre la facilidad del alcance de los objetivos organizacionales gracias a un diseño claro y estructurado, igualmente, sobre el control que hay sobre el desempeño de cada actividad, con un 96% de coincidencia como lo demuestra la pregunta número 4.

1.2.6 Habilidades de los miembros de la organización (Skills). Para hablar de la variable skills, se puede aclarar que están directamente relacionadas con la motivación, el desempeño, habilidades, aptitudes y demás “capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor. Así, la estrategia elegida debe ser consecuente con estas habilidades. Son las capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor.”⁴⁶

De esta manera se entra a evaluar el perfil de los trabajadores que se toma en cuenta en la empresa para direccionar la estrategia, en mejores palabras, es necesario que las habilidades que requiere la organización para el desarrollo de su estrategia, sean completamente congruentes entre sí, y se encuentren en un equilibrio, pues las estrategias se deberán plantear de acuerdo a la capacidad que tiene la organización en sus diferentes eslabones organizacionales, es decir, en base a las habilidades se estructura la estrategia, permitiendo un alcance de los objetivos planteados desde los altos mandos de la empresa.

Si bien McKinsey plantea las habilidades como una de las variables blandas para el diagnóstico empresarial de la empresa a nivel organizacional, no es menos importante resaltar que sin la integración de las habilidades de los miembros de la organización y una correcta aplicación de ellas, permitirá no solo alcanzar los objetivos sino desarrollar las mismas a nivel personal, potencializando a cada uno de los trabajadores a aprender, organizarse y hacer uso de estas en pro de una beneficio conjunto.

Mercado Libre, como uno de sus principales políticas, propone que esto suceda en sus trabajadores, ¿cómo lo logran? Principalmente, en el proceso de contratación, la búsqueda de la empresa para ocupar los cargos, se basa en la búsqueda de talentos, esto quiere decir, que se realiza una contratación excluyendo varios factores discriminatorios a la hora de la contratación, enfocándose principalmente en las aptitudes y potencialidades que demuestren los aspirantes de ocupar algún cargo dentro de la compañía. Por ejemplo, para el proceso de contratación de representantes de servicio al cliente, como bien se ha mencionado, se plantea

⁴⁶ MORALES, Juan Antonio; PEÑA CARRILLO, Adolfo de Jesús. Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena. Sector industria. Innovar, 2004, vol. 14, no 23, 123 p.

inicialmente que cumplan con el perfil de ser estudiante de una carrera administrativa o a fin, brindando la posibilidad de que, con la profesión de cada uno, a futuro, pueda desempeñarse en otro cargo dentro de la organización, por otra parte, se busca una actitud emprendedora y dispuesta a adaptarse al medio del comercio electrónico que trae consigo constantes cambios, perfiles que se pueden tomar como habilidades.

Por otra parte, a nivel interno, en cuanto al área de Customer Experience, la empresa constantemente busca desarrollar y destapar habilidades en sus colaboradores, que les permita explotar el potencial que traen dentro de ellos, esto lo logran desde el momento que se realiza la capacitación, identificando aquellas que potencializan el trabajo el equipo, el manejo de información, análisis de situaciones problema que requieren intervención, responsabilidad en el desarrollo de tareas y otros factores que pueden ser adaptables a otros cargos, principalmente a aquel cargo que es inmediato al de Representante de servicio al cliente, que sería el cargo de Team Lider (TL), que sería el próximo escalón en el proceso de ascenso para aquellos aspirantes que quieren desarrollar su vida profesional dentro de Mercado Libre.

Tabla 19. Aspectos relevantes para la variable Skills.(número de personas)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Las funciones que debe realizar se pueden comprender fácilmente.	1	-	-	7	17
2	Existe interés por capacitarse, destacarse y superar cualquier limite que pueda presentarse.	1	1	-	4	19
3	Su trabajo contribuye de manera significativa a alcanzar los objetivos organizacionales.	1	-	3	7	14
4	Las actividades del cargo pueden ser adaptables a personas con discapacidad y ser desarrolladas con plena autonomía.	1	3	4	5	12
5	Reconoce la importancia de comprender las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.	-	1	-	9	15

Fuente: ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7' s de Mckinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

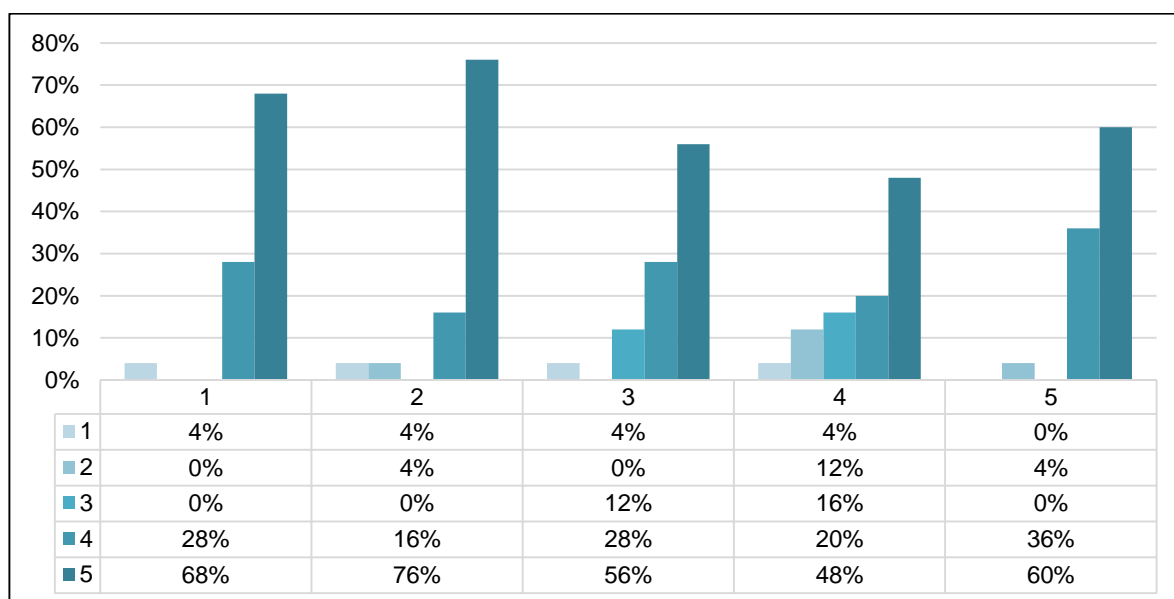
Por este motivo, en los factores planteados en la Tabla 19., que permiten analizar la variable de habilidades, se pueden entrar a verificar aquellas que demuestran la participación que tienen los colaboradores, igualmente, el manejo de las diferentes actividades que desempeñan y situaciones críticas, aparte de esto, se puede indicar que se realiza una medición del mismo desempeño por medio de tres variables indispensables, que igualmente, demuestran el manejo del cargo por parte de los representantes, así mismo, el manejo del cargo por los jefes inmediatos de los representantes que son los TL y el supervisor de área.

Tabla 20. Aspectos relevantes para la variable Skills (Porcentual)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Las funciones que debe realizar se pueden comprender fácilmente.	4%	0%	0%	28%	68%
2	Existe interés por capacitarse, destacarse y superar cualquier limite que pueda presentarse.	4%	4%	0%	16%	76%
3	Su trabajo contribuye de manera significativa a alcanzar los objetivos organizacionales.	4%	0%	12%	28%	56%
4	Las actividades del cargo pueden ser adaptables a personas con discapacidad y ser desarrolladas con plena autonomía.	4%	12%	16%	20%	48%
5	Reconoce la importancia de comprender las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.	0%	4%	0%	36%	60%

Fuente: ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7' s de Mckinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

Gráfica 13. Aspectos relevantes para la variable Skills.



Fuente: elaboración propia.

Entre aquellos factores que se encuentran dentro de la variable skill, se encuentra una mayor dispersión en aquella que aborda la posibilidad de la adaptación de las actividades de la empresa para personas con discapacidad, permitiendo observar, dentro de la Gráfica 13., una dispersión en la opinión recibida, encontrando opiniones desde un desacuerdo total, como una posibilidad de ser adaptadas, con una coincidencia del 68%, llamando la atención que pueden haber muchas

oportunidades de mejora que pueden tomarse a partir de esto para ver que consideraciones tienen los trabajadores para la adaptación del manual de función para una persona con discapacidad auditiva o discapacidad motriz de extremidades inferiores.

Aparte de esta situación sobre la percepción de la adaptación de las funciones del puesto a personas con discapacidad, se encuentra que hay una fortaleza a destacar y sería, la simplicidad sobre las labores a realizar, que permiten una mejor ejecución de las actividades de las personas, como lo demuestra la pregunta número 1, con un 96% de coincidencia en que es sencilla la comprensión de las mismas.

De igual forma, dado el modelo de negocio que plantea la organización, se da un enfoque especializado a los representantes para brindar un servicio al cliente especializado, que permita llevar experiencias, como se busca entre los principales objetivos del centro de Customer Experience, a los usuarios de la plataforma con el fin de fidelizarlos, buscando la manera de no solo resolver el reclamo, queja o agradecimiento, sino alternativas para que prefiera seguir operando en la plataforma, en vez de querer migrar a otras, como se ve en la pregunta número 5 y los resultados que arroja.

1.2.7 Valores compartidos organizacionales (Shared Values). Los valores organizacionales, al igual que las habilidades, son variables blandas que contribuyen al fortalecimiento de variables fuertes, como la estructura y la estrategia, en este caso, hablar de valores organizacionales es hablar de uno de los principales fuertes de la organización, pues Mercado Libre planeta algunos principios organizacionales que son de los principales focos a nivel organizacional para el alcance de los objetivos, los cuales están en constante comunicación y siendo recalcados para que cada día, sean interiorizados por los miembros de la empresa, para lograr el fin de fidelizar a los clientes de la plataforma, por medio de una prestación de servicio coordinada a nivel interno, la cual se ve reflejada en el momento en que se atienden a los usuarios y estos deciden permanecer en la plataforma operando .

A partir de esto, se puede hacer la descripción de los valores organizacionales que se encuentran presentes en la organización para poder tener claridad de en que aspectos entran a influir en el comportamiento y en el desarrollo de las funciones de los trabajadores, independientemente del cargo que desempeñen dentro de la empresa, a continuación, se listan estos valores con una breve explicación de cómo pueden evidenciarse dentro de la empresa.

- **Emprender tomando riesgos:** Este valor consiste en la disposición de los miembros de la empresa de afrontar los constantes cambios a los que se ve sujeta la empresa por el medio donde se encuentra. Trata sobre la capacidad de

los miembros de la organización de plantear iniciativas para la resolución de situaciones problema, esto consta de saber identificar situaciones que merecen el foco de atención de la empresa, igualmente, de plantear soluciones que permitan mitigar cualquier tipo de afectación de la situación problema planteas.

- Creamos valor para los usuarios: Dado el foco de la organización de la fidelización de los clientes, este valor permite que la atención a los usuarios desde el área de CX para vendedores, como para cualquiera de las colas de atención o procesos, brinden una atención que permita llevar a los usuarios de la plataforma una experiencia gratificante, procurando brindar soluciones y alternativas para lograr llegar a este fin, en este caso, aquellas personas completamente adheridas a este valor, logran resultados sobre satisfacción al cliente que son reconocidos frente al equipo al que pertenezcan y toda la organización por medio de Workplace.
- Ejecutar con excelencia: Como bien lo menciona su nombre, es la ejecución de la mejor manera de las funciones que tiene a cargo cada persona en la organización, se hace referencia al desarrollo de actividades adherido completamente a los procesos establecidos dentro de la empresa, los cuales, en su mayoría, se encuentran mapeados para brindar una guía a todos los colaboradores, pero adicional a esto, ejecutar con excelencia implica lograr los resultados esperados por la organización e igualmente integrando todos los factores que permiten lograr la excelencia, como la proactividad, el hacer bien las cosas, dar una milla extra de los resultados que se esperan.
- Beta continua: El beta continua dentro de Mercado Libre se ve evidenciado dentro de la organización, por la capacidad de mejora continua que se encuentra en el ambiente de la empresa, esto quiere decir que los cambios dentro de la empresa, son constantes, tanto en el funcionamiento de la plataforma como en el manejo de los sistemas de información, lo cual implica una adaptación al cambio por parte de los trabajadores para interiorizar el proceso que tenga modificaciones, igualmente para el manejo de las diferentes herramientas.
- Compito en equipo para ganar: El trabajo colaborativo, es de resaltar en esta organización, pues, gracias a la integración de este principio cultural organizacional, es posible encontrar camaradería entre los miembros de la empresa, es decir, los integrantes de la organización trabajan de manera conjunta, en cuanto a la asignación de tareas, resolución de dudas y apoyo de diversas situaciones que puedan necesitar un trabajo más allá al individual.
- Damos el máximo y nos divertimos: Gracias al fortalecido sector de recursos humanos, se crean varias iniciativas que contribuyen al clima organizacional, brindando la sensación de comodidad en los trabajadores para contribuir a un ambiente laboral saludable. Este principio, permite crear espacios de

esparcimiento a los trabajadores de las actividades cotidianas, creando espacios para celebración de cumpleaños, viernes temático, viajes para realizar actividades de integración o mejor conocidos como retreat, entre otras propuestas que permiten un ambiente laboral tranquilo.

En base a estos principios culturales que maneja la empresa para lograr un funcionamiento alineado, frente a los procesos, maneras de actuar, comportamiento y prestación del servicio, se verifican algunas variables que arrojan resultados de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores, en la Tabla 21., se plantean algunos aspectos que pueden dar una visual sobre cómo se encuentra este factor percibido por los colaboradores, brindando una mejor idea sobre la influencia de estos seis principios culturales que procuran direccionar el funcionamiento de la organización.

Los aspectos que se plantean, se hacen en base a un fin perseguido por la organización desde el proceso de reclutamiento, contratación, capacitación y en la etapa operativa, pues, los principios culturales difundidos en cada área de la organización, es el factor que diferencia a esta organización y hace que su estructura organizacional sea el foco de atención de todos sus stakeholders, tanto internos como externos.

Tabla 21. Aspectos relevantes para la variable Shared Values. (número de personas)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Tiene sentido de pertenencia con la organización y los objetivos que persigue.	1	-	-	6	18
2	Los principios culturales permiten un ambiente competitivo y colaborativo.	1	-	-	10	14
3	Las relaciones interpersonales entre el equipo y el área son cordiales y abiertas.	1	-	2	6	16
4	Se pueden adaptar los principios culturales a cualquier persona sin importar que cuente con alguna discapacidad.	1	1	3	6	14
5	Tiene sentido de pertenencia con la organización.	1	-	1	4	19

Fuente: ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7' s de Mckinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

La pertenencia organizacional, sería un aspecto que cabe resaltar la coincidencia de opinión en la opción de respuesta 5 (totalmente de acuerdo) y la respuesta 4 (de acuerdo), pues cuenta con una visual en común en un aspecto muy fortalecido en la organización, ya que un 96% de los trabajadores coinciden en que se sienten miembros de la empresa y promulgan orgullo de pertenecer a la misma.

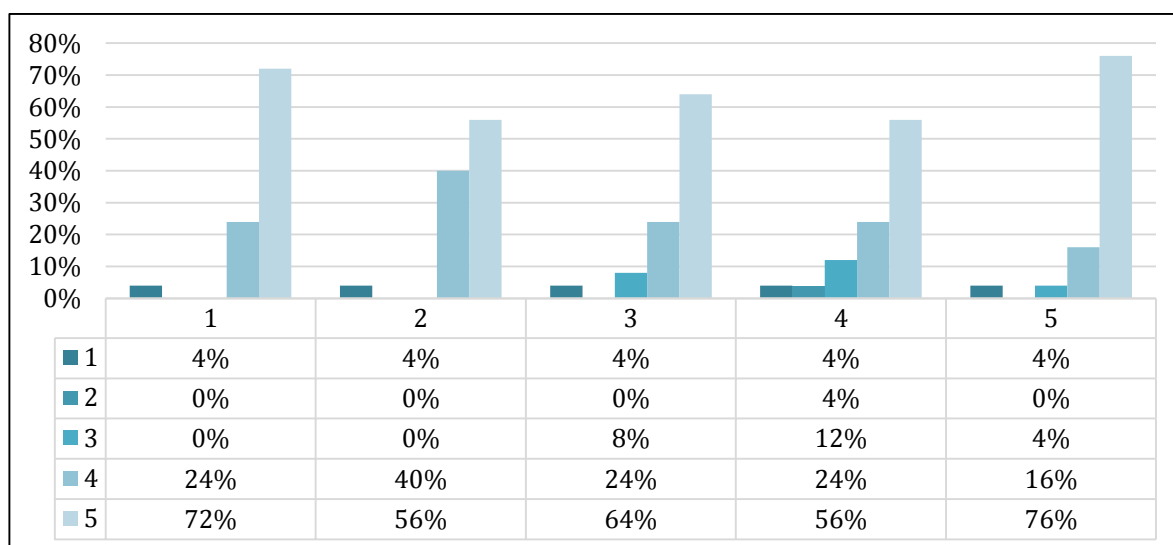
Tabla 22. Aspectos relevantes para la variable Shared Values. (Porcentual)

No.	Aspecto	1	2	3	4	5
1	Tiene sentido de pertenencia con la organización y los objetivos que persigue.	4%	0%	0%	24%	72%
2	Los principios culturales permiten un ambiente competitivo y colaborativo.	4%	0%	0%	40%	56%
3	Las relaciones interpersonales entre el equipo y el área son cordiales y abiertas.	4%	0%	8%	24%	64%
4	Se pueden adaptar los principios culturales a cualquier persona sin importar que cuente con alguna discapacidad.	4%	4%	12%	24%	56%
5	Tiene sentido de pertenencia con la organización.	4%	0%	4%	16%	76%

Fuente: elaboración Propia.

La pertenencia organizacional, sería un aspecto que cabe resaltar la coincidencia de opinión en la opción de respuesta 5 (totalmente de acuerdo) y la respuesta 4 (de acuerdo), pues cuenta con una visual en común en un aspecto muy fortalecido en la organización, ya que un 96% de los trabajadores coinciden en que se sienten miembros de la empresa y promulgan orgullo de pertenecer a la misma.

Gráfica 14. Aspectos relevantes para la variable Shared Values.



Fuente: elaboración propia.

La pertenencia organizacional, sería un aspecto que cabe resaltar la coincidencia de opinión en la opción de respuesta 5 (totalmente de acuerdo) y la respuesta 4 (de acuerdo), pues cuenta con una visual en común en un aspecto muy fortalecido en la organización, ya que un 96% de los trabajadores coinciden en que se sienten miembros de la empresa y promulgan orgullo de pertenecer a la misma.

En cuanto al factor que se aborda desde la percepción sobre la inclusión de personas con discapacidad, en Gráfica 14., se encuentra nuevamente una variabilidad de opinión frente a la adaptación de los principios culturales para la inclusión de personas con discapacidad, si bien cuenta con un 80% de coincidencia en que están de acuerdo que se pueden adaptar los principios, un 20% restante, manifiesta que es posible que no se puedan adaptar bien sea los principios para las personas con discapacidad, como las personas con alguna limitación a los principios organizacionales.

Gracias a una constante recordación sobre los valores organizacionales por parte de los directivos y el área de Recursos Humanos, es posible encontrar una adaptación y una disposición por parte de los miembros de la organización de cada sector, de entender estos valores, aplicarlos y autoevaluar su desempeño.

1.3 AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO

La realización del diagnóstico de la empresa, ha sido posible por el acompañamiento de Cecilia Narváez, quien desempeña el cargo de People Sr Analyst en el área de People Team (Recursos Humanos), quien tendría un amplio conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa en aspectos estratégicos, administrativos, junto con el acompañamiento de Alejandro Cortés, Manager de finanzas, desde el área de administrativa directamente de Mercado Libre Colombia.

Cuadro 8. Calificación de autodiagnóstico

Calificación	Equivalencia
1	Corresponde a aquellas acciones que no realiza la empresa.
2	Corresponde a aquellas acciones que han planeado hacer y están pendientes a realizar.
3	Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no hacen de manera estructurada.
4	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>>.

Teniendo como principal enfoque las áreas comercial y administrativa, se podrá realizar un análisis sobre las mismas que permitirá identificar debilidades para la implementación de un modelo inclusivo laboralmente hablando, como de las

oportunidades que generaría esto y deben ser explotadas por parte de la organización para un fortalecimiento de la misma, igualmente, por otro lado, se analiza conjuntamente posibles riesgos que se tiene a nivel interno para el desarrollo de un programa inclusivo, como de las amenazas del medio, tanto para la organización como variables exógenos que serían de vital atención.

Se deja asentado por medio del Cuadro 8., los valores que se utilizarán para realizar la calificación sobre cada uno de los cuestionamientos planteados por medio del diagnóstico, y la descripción sobre cada uno para realizar la calificación de la manera más objetiva posible.

1.3.1 Planeación estratégica. Realiza una revisión sobre procesos de tomas de decisiones, responsabilidad sobre el actuar en base a la estrategia de la empresa, y la búsqueda del cumplimiento de los planes estratégicos junto con las metas planteadas.

Tabla 23. Planeación estratégica - Mercado Libre Colombia LTDA.

No.	Enunciados	Puntos
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	5
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	4
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	4
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
5	La empresa cuenta con metas de operaciones medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	4
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	4
9	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	4
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	3
11	Se ha definido y comunicado claramente la función de la calidad en la estrategia empresarial de la organización.	5
Puntaje promedio		4,18

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>.

En cuanto a la planeación estratégica, el resultado demuestra una buena gestión frente a este aspecto en la organización, cabe destacar que Mercado Libre Colombia LTDA, se trataría de una sede de lo que comprende a esta multinacional ubicada en varios países de Latinoamérica, por lo cual, si bien el centro de Colombia toma medidas y genera mecanismos para atacar problemáticas, estarían alineados con los demás centros en la toma de decisiones estratégicas para cumplir con los objetivos del negocio.

1.3.2 Gestión Comercial. Las proyecciones a nivel comercial, la claridad sobre objetivos y metas a cumplir, serían de los principales factores a revisar en la Tabla 27., igualmente, se analiza en base a la gestión comercial que tiene la organización entrando a revisar tanto la relación de clientes, trabajadores y competidores.

Tabla 24. Gestión Comercial - Mercado Libre Colombia LTDA.

No.	Enunciados	Puntos
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing.	4
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos).	5
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	4
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	4
5	La empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	4
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	5
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	5
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	5
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promocionales, material publicitario, otros).	5
11	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	5
12	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	5
13	Se ha realizado un análisis de los competidores, que compara la experiencia de calidad del cliente / consumidor con la de los productos de la competencia.	4
Puntaje promedio		4,54

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>>.

La ventaja que tendría comercialmente Mercado Libre, sería su reconocimiento a nivel internacional en varios países de latinoamérica por la democratización del comercio electrónico, esto significa que sus acciones comerciales han rendido frutos para el fortalecimiento de reconocimiento en cuanto a sus inversionistas, vendedores, compradores y demás stakeholders de la organización, además de lograr captar la atención de los no clientes.

La Tabla 24., permite visualizar que si bien sus calificaciones son altas dado al equipo especializado que trabaja en el desarrollo comercial de la organización, pues su promedio calificativo es de 4.54, se daría gracias a la definición de metas, estrategias, planes de acción y diferentes sistemas que permiten un fortalecimiento de las relaciones de las partes interesadas con la organización.

1.3.3 Gestión de Operaciones. A nivel operativo, en este caso al tratarse de una empresa prestadora de servicios, se hace un análisis sobre las condiciones para para poder prestar el servicio de atención al cliente, mediante la Tabla 28., haciendo una verificación sobre las instalaciones, la atención a siniestros o reparos, y relaciones directamente con proveedores que permiten el desarrollo de las actividades dentro de las instalaciones de la oficina de Mercado Libre.

Tabla 25. Gestión de Operaciones - Mercado Libre Colombia LTDA

No.	Enunciados	Puntos
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	4
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales	4
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
6	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	5
7	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	4
8	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	4
9	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	5
10	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
11	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	4
12	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	4
Puntaje promedio		4,17

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>.

La puntuación obtenida en el indicador de Gestión de Operaciones, continúa por encima del promedio de 4 puntos, demostrando la fortaleza en este aspecto dentro de la organización, sin embargo, en la Tabla 25., puede identificarse como la adaptación al cambio en los procesos sería uno de los factores que requeriría mayor atención, puesto que la cantidad de cambios en las funcionalidades y demás aspectos, generaría inconvenientes para la prestación de un servicio adecuado, e igualmente, inconvenientes en la experiencia de los usuarios que transitan en la plataforma.

Dado que la empresa, debe abarcar varios aspectos del funcionamiento de la plataforma, y de los diferentes modelos de negocio que maneja, hay una inversión fuerte en investigación y desarrollo de nuevos servicios y productos que puede ofrecer la organización, igualmente, mantiene una receptividad frente a propuestas innovadoras sobre cualquier mejora oportunidad que tenga cualquier miembro de la organización.

Demuestra una fortaleza en la gestión operativa gracias a la organización sobre las múltiples funciones y cargos que se encuentran en la empresa, igualmente, permitiendo una comunicación entre áreas eficiente para la atención y soporte técnico a nivel interno.

1.3.4 Gestión Administrativa. Abarca este diagnóstico la definición y la claridad sobre la organización a nivel interno, sobre el manejo de la información y el conocimiento de sus colaboradores de las múltiples funciones junto al seguimiento de resultados, sin dejar atrás la capacidad comunicativa por parte de la empresa para dar a conocer a sus miembros los diferentes procedimientos ante diversos escenarios para la gestión organizacional.

Tabla 26. Gestión Administrativa - Mercado Libre Colombia LTDA.

No.	Enunciados	Ptos
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	5
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	4
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	4
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	4
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	5
7	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y que reciben y entregan a estos.	3
8	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	4

Tabla 26. (Continuación)

No.	Enunciados	Ptos
9	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	4
10	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	4
11	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
12	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	5
13	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
14	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	5
15	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5
Puntaje promedio		4,33

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>>.

La gestión administrativa de Mercado Libre es destacable, como se puede ver en los resultados de la Tabla 26., dado el esfuerzo que imprimen los directivos y los miembros de esta área para velar por la claridad y transparencia entre la organización y los trabajadores en cuanto a la asignación de tareas, remuneración, conocimiento de manual de funciones, retroalimentación sobre resultados, y su adherencia a la legislación para el funcionamiento correcto y evitar posibles problemas legales bien sea con los colaboradores o entes externos a la organización.

Sin embargo, se puede reforzar en el conocimiento entre los miembros de la organización, proveedores, y diversos miembros, ya que por la cantidad de personas que se encuentran, es más difícil una interacción y reconocimiento entre ellos.

1.3.5 Gestión Humana. Esta gestión a cargo del área de People Team, tendría la responsabilidad de la atención y realización de diferentes actividades, que permitan el cumplimiento de los manuales de funciones, la sinergia entre las diversas áreas de la empresa, y la relación entre lo planteado y las acciones que realiza para poder evaluar la gestión de esta área para el desarrollo de la empresa.

Tabla 27. Gestión Humana - Mercado Libre Colombia LTDA

No.	Enunciados	Ptos
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	4
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	5
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	4
4	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria	4
5	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	5
6	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	4
7	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	4
8	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	5
9	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	4
10	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	5
11	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	4
12	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	4
13	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
14	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
15	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	4
16	Debido a su experiencia operativa, los operadores forman una parte crítica del equipo de desarrollo de nuevos productos / procesos.	5
Puntaje promedio		4,31

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>.

La gestión humana a cargo del equipo de People Team, es destacable, dado que gracias a esto, se logra mantener un nivel de satisfacción dentro de los colaboradores alto, de tal manera que se trabaja constantemente en una retroalimentación de los resultados por medio de feedback con los líderes inmediatos, se maneja un sistema de compensación por alcance y logro de resultados, e igualmente, se trabaja constantemente en la capacitación y refuerzo

de conocimientos generales para alinear procesos a nivel interno dentro de la organización.

1.3.6 Gestión Financiera. Se realiza la evaluación de los aspectos más importantes que deben identificarse sobre la gestión financiera que tiene la empresa, permitiendo visualizar el estado y oportunidades de mejora que podrían encontrarse dentro del mismo.

Tabla 28. Gestión Financiera - Mercado Libre Colombia LTDA.

No.	Enunciados	Ptos
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	4
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	4
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	4
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	5
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	4
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	4
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	4
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	4
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	3
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	4
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	4
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	4
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	4
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	5
Puntaje promedio		4,19

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>.

El modelo económico de Mercado Libre, permite que la empresa no solo mantenga el ingreso por el cobro de comisiones y valores cobrados por el uso de la plataforma, sino que gracias a la solidez económica que ha alcanzado, permite

sacar un rendimiento sobre las utilidades mediante la reinversión de los ingresos para aumentar el capital, así, mediante un control y seguimiento detallado, se pueden tomar decisiones desde la parte gerencial para el fortalecimiento de la organización.

Además, cabe destacar que cuenta con una base de datos y un detalle sobre la información, especialmente, financiera, para poder realizar diversos análisis que permiten tomar decisiones desde la gerencia de la organización, para transmitir los futuros enfoques y lograr alcanzar los objetivos o mejorar situaciones problemáticas que puedan llegar a presentar

1.3.7 Gestión de la Calidad. La verificación de la gestión de calidad, permitirá identificar las políticas que implementa la organización y el estado de las mismas, para la medición de la trazabilidad de las mismas con el fin de identificar cómo se encuentra este aspecto en la organización.

Tabla 29. Gestión de la calidad - Mercado Libre Colombia LTDA.

No.	Enunciados	Puntos
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	5
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	3
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	4
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	4
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	5
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	5
8	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	4
9	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	4
10	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente	5
11	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4

Tabla 29. (Continuación)

No.	Enunciados	Punt
12	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
13	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	5
14	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	4
15	Se han definido y documentado los requerimientos de calidad de los componentes o materia prima críticos e importantes que se compran	4
16	Estos requerimientos de calidad han sido acordados con los proveedores y forman parte de la documentación de compra y/o recepción (por ej. certificado de análisis).	3
17	Se han preparado planes de calidad con los proveedores clave para controlar las características de calidad importantes	3
18	Los proveedores clave están en el proceso de implementar el control de la calidad en la fuente o cuentan ya con sistemas aceptables, por ej. Control estadístico de procesos.	3
Puntaje promedio		4,00

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>>.

Cuándo se habla de una multinacional, es necesario tener en cuenta que las normas de certificación por las que se rigen, son a nivel internacional e igualmente nacionales de los países en los que opere. Por lo tanto, en este caso, se identifica que cuenta con la certificación más alta en seguridad online, pues cuenta con la certificación del Estándar de seguridad de Datos para la industria de tarjeta de pago (PCI-DSS), igualmente se rigen por el marco de seguridad de la NIST (Instituto Nacional de Estándares y Tecnología).

Aparte de esto, se trata de una organización que cotiza en NASDAQ, lo cual requiere que cumpla un mínimo de requisitos de calidad, tanto de la organización propiamente como de sus stakeholders para que el servicio completo que brinde la plataforma, cumpla con dichos estándares, por lo tanto los resultados obtenidos, contarían con alto valor, aunque con varias oportunidades de mejora para el mejoramiento y fortalecimiento de la prestación de un servicio de calidad.

1.3.8 Gestión Logística. Se hace una revisión de los principales factores logísticos, teniendo en cuenta que al tratarse de una sede en la que solo se brinda atención al usuario, se puede realizar un análisis en base a la planta y equipo,

junto a la gestión y análisis que se toma sobre los casos que se reciben en el centro de atención.

Tabla 30. Gestión logística - Mercado Libre Colombia

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	4
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	5
4	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5
5	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	3
6	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	4
7	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	5
8	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	4
9	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	4
10	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
11	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	5
12	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	4
13	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	3
Puntaje promedio		4,23

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>.

Mercado Libre mantiene un flujo de información continuo, que permite tener la información al alcance de cualquier miembro de la organización, esto permite que la gestión logística a nivel inter y sobre los procesos, sea óptima y eficiente, sin embargo, cuando se habla de tercerizaciones sobre el sistema logístico, se está supeditado a las alteraciones de un tercero, que podrían generar inconvenientes a la final, en la prestación del servicio a los usuarios.

De igual manera, la buena trazabilidad sobre los procesos, permitiría una facilidad para mantenerse actualizado y al día para la toma de decisiones de inconvenientes que requieran la atención pronta, y evitar futuras situaciones complicadas para la organización y para los usuarios de la plataforma.

1.4 ANÁLISIS RESULTADOS DE AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO

Gracias a la herramienta proporcionada por la Cámara de Comercio, es posible realizar un análisis de los resultados obtenidos para visualizar la situación de la empresa, finalmente, se verá el compendio de los resultados finales promediados en la Tabla 31., la cual puede evidenciar que la media se encuentra en una puntuación de 4, demostrando la satisfacción con el funcionamiento de las áreas de la empresa y su gestión.

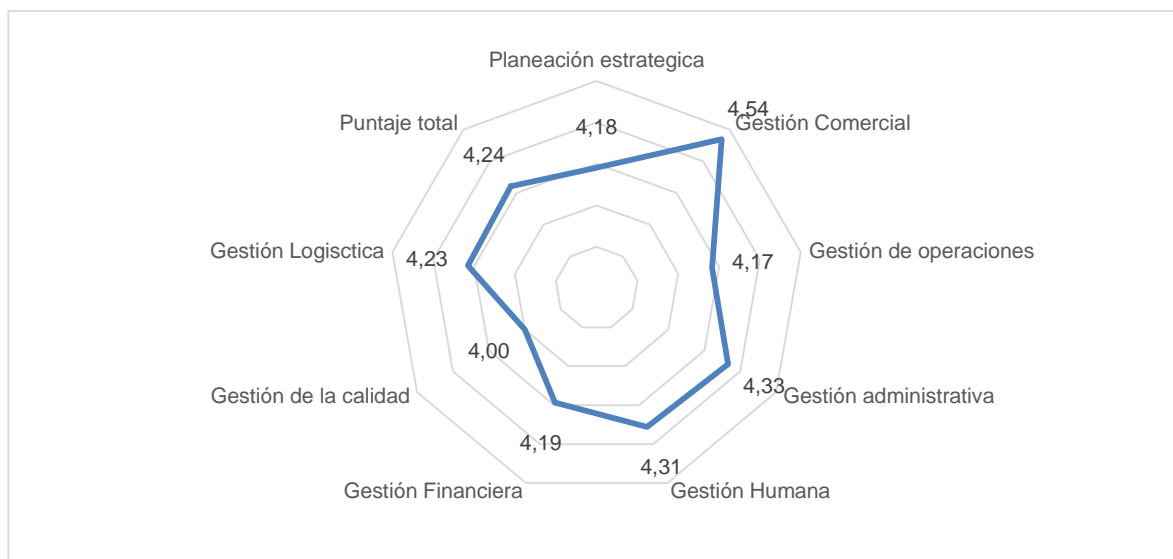
Tabla 31. Resultados de autodiagnóstico de la cámara de comercio.

Áreas	Puntaje
Planeación estratégica	4,18
Gestión Comercial	4,54
Gestión de operaciones	4,17
Gestión administrativa	4,33
Gestión Humana	4,31
Gestión Financiera	4,19
Gestión de la calidad	4,00
Gestión logística	4,23
Puntaje total	4,24

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>.

Como bien se puede observar, la puntuación media para el análisis de las áreas abordadas por el diagnóstico, daría un 4,24, lo que demuestra la conformidad en el funcionamiento de la organización en múltiples aspectos, de lo cual, finalmente se encuentra un panorama fortalecido y estructurado para el planteamiento de un modelo inclusivo para personas con discapacidad dentro de la organización, pues entre los pilares de los principios culturales dentro de Mercado Libre, estaría el emprendimiento por toma de riesgos.

Gráfica 15. Resultados de autodiagnóstico de la cámara de comercio.



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Evalúe su proyecto. [Consultado 5 septiembre 2018] Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalúe-su-proyecto>.

Dadas las características en la gestión humana, financiera, administrativa, de operaciones y de calidad, se encuentra una solidez dado el seguimiento de resultados, el interés por el cliente interno por parte de los miembros administrativos con el fin de brindar un ambiente laboral confortable, amigable y cómodo, la capacidad de la empresa de inyección de capital para el reconocimiento por buenas prácticas empresariales.

Aunque se resalta el alto puntaje obtenido, se puede encontrar que no hay un 5 que demuestra la completa y total satisfacción, esto sería porque se encuentran algunas fallas en diferentes situaciones dentro de las gestiones analizadas, que, si no se atienden, podrían traer consecuencias en la operatividad de la organización.

1.5 MATRIZ POAM

La matriz que permite realizar un análisis sobre el perfil de oportunidades y amenazas que brindará la posibilidad de anticipar factores que se entrarán a evaluar dentro de la DOFA, en este caso, se hará un análisis previo sobre las oportunidades y amenazas latentes que pueden incidir directamente en la organización para la exploración de como impactaría un cambio significativo dentro de la organización en los cuatro aspectos abordados en el análisis PEST, es decir, sobre cómo se pueden visualizar las amenazas y oportunidades desde aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

“El diagnóstico que permite este tipo de matriz es un análisis o auditoria externa orientados a identificar las oportunidades y amenazas que afecta de manera directa o indirecta a los recursos externos con la que la reserva se pueda apoyar y conseguir lograr ventaja y ser competitiva en el medio,”⁴⁷ según definen los autores de este encuentro de investigación en Ecuador, por lo cual, aplicando esta herramienta para el diagnóstico de la integración de personas con discapacidad a un ambiente laboral como el de Mercado Libre, se procura visualizar como influye en la adaptación de un puesto de trabajo a nivel del área de Customer Experience e igualmente, visualizar que factores externos, propiamente del entorno como se ha tomado en el análisis PEST, estará afectando o influyendo en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

Para comenzar, se dará un detallado sobre aquellas variables que se determinaron que tienden a influir para poder dar una evaluación sobre que incidencia tendrían sobre el comportamiento o la toma de decisiones de la empresa, en base a la influencia que se determina que tendría cada factor tanto político, social, económico o tecnológico en este caso. Inicialmente se realizará la verificación y el análisis sobre los aspectos políticos, explicando brevemente como se puede determinar que es un aspecto esencial para que el factor se vea afectado.

1.5.1 Factores Políticos. Los cuales son abordados desde la visualización de la afectación de múltiples factores en el desarrollo de la organización y el fin de la inclusión de personas en condición de discapacidad, mostrando como el factor político sin duda, influye de manera significativa en el funcionamiento de la organización, por tanto, a continuación, se realizará la correspondiente influencia de cada factor, empezando por la influencia de organismos internacionales que pueden entrar a afectar en entorno de la empresa.

1.5.1.1 Intervención internacional sobre el comercio electrónico. Como muchos aspectos para el funcionamiento de un país, para posicionarlo de manera competitiva en diferentes aspectos, al menos comercialmente hablando, es necesario entender que el sistema político puede verse supeditado a cumplir ciertos acuerdos que se establecen por organismos internacionales que permiten la integración entre países para un funcionamiento coordinado. En este caso, se pueden listar las principales organizaciones por medio del Cuadro 9., que tendrían una influencia significativa hablando sobre el comercio electrónico.

⁴⁷ CHÁVEZ ROSERO, Jairo. III Encuentro Binacional de investigaciones colombo – ecuatoriano. Tulcan, Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2015. 92p. ISBN: 9789942014224

Cuadro 9. Organismos internacionales que intervienen en el e-commerce.

Organismo	Descripción
Organización de las Naciones Unidas	Establecimiento de asambleas donde se toman múltiples puntos para el desarrollo sostenible de los países miembros, en este caso, de la Asamblea General se sacó la Ley Modelo de CNUDMI sobre Comercio Electrónico.
Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo (UNCTAD)	Funciona como una herramienta de apoyo a los países miembros de la ONU, para potencializar el desarrollo y uso de capacidades económicas y comerciales de manera adecuada.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Tiene como principal enfoque el desarrollo social y económico mundial, con especial énfasis en los programas de protección al consumidor de productos adquiridos por medio de plataformas virtuales.
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Trabaja en materia de la seguridad tanto para los proveedores de un servicio por medio virtual o digital, como para el consumidor de medios digitales, marcando la necesidad de tener un marco regulatorio.
Banco de Desarrollo de America Latina (CAF)	Su intervención en materia de comercio electrónico y transformación digital, habla del enfoque que busca se trabaje en Latam, principalmente en infraestructura e inversión en las TIC.

Fuente: elaboración propia.

El e-commerce es una temática que cada día coge mayor interés, por la magnitud que podría llegar a abarcar un fortalecimiento de este medio para fortalecer comercialmente y económicamente a un país, pues permite que miembros de estos organismos internacionales, se vean beneficiados por medio de proyectos de ley que se plantean para poder realizar transacciones económicas, fortalecimiento del bienestar de los habitantes hablando a nivel nacional, buscando que cada país fortalezca aspectos a nivel legislativo para un funcionamiento correcto y una regularización que permita un desarrollo competente.

Estos organismos internacionales, mencionados en el Cuadro 9., son los principales que se pueden listar que influyen a nivel político sobre el funcionamiento del comercio electrónico en Colombia, al igual de los demás países miembros para permitir una integración de este modelo económico, donde hacen intervenciones en diferentes puntos críticos que son determinantes para poder realizar transacciones por medios digitales.

Así, se trabaja directamente con los gobiernos a nivel reglamentario, para la verificación de factores de seguridad, que puedan ser regulados de diferente manera, posibles inversiones que son necesarias implementar para una integración del comercio electrónico en las actividades económicas, igualmente para poner parámetros y lineamientos que pueden seguirse para que las transacciones en línea se puedan desarrollar de manera completamente segura para todas las partes participantes.

1.5.1.2 Cambio de administración nacional. Un cambio de administración, puede ser determinante para el funcionamiento económico y comercial de un país, no solo por como a nivel mundial lo recibiría los interesados en invertir en el país sino cómo puede afectar a nivel interno con nuevas regulaciones aspectos comerciales, bien sean medidas arancelarias, impuesto e interés en la inversión en el sector digital en todos los aspectos que abarca este término.

Por esto, es necesario mencionar que con la nueva administración que recién se posiciona en el año 2018 en Colombia, hay una visualización importante en el campo del manejo de las TIC, pues se trabaja en materia de una visualización y una inversión en la digitalización de muchos aspectos en el país, por eso, se encuentra en un comunicado del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación, sobre una integración y una visualización de la importancia de la implementación digital a nivel de educación, gubernamental y laboral, con el fin de perseguir una interconexión nacional que permita la explotación de medios digitales para un fortalecimiento económico, social y cultural.

La nueva administración, en este caso, tendría la influencia sobre la inyección de presupuesto que se dará para una mayor conectividad digital para los habitantes del país, de esta manera se espera que haya un aumento en cifras que se tienen actualmente, arrojadas por el MINTIC sobre la conectividad digital, de las cuales se dejará asentado a continuación en la Tabla 32., se aborda en términos porcentuales, arrojados por el informe de avances en materia del MINTIC sobre como estaría la situación y el avance que se ha tenido sobre la conectividad de Mipymes por la intervención estatal.

Tabla 32. Mipymes cumpliendo metas del PND.

Nombre de la meta	Meta a 2018	Avance meta
Porcentaje de Mipymes conectadas a internet	70%	74%
Porcentaje de Mipymes con presencia web	50%	53%
Porcentaje de Mipymes con presencia en redes sociales	54%	59%
Porcentaje de Mipyme que realizan transacciones mediante comercio electrónico.	30%	20% Compran 27% Venden

Fuente: MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. [En línea]. Colombia: Informe de Gestión al Congreso de la Republica 2018. [Consultado 11 septiembre 2018]. Disponible en: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-75882_doc_pdf.pdf

Por otra parte, se aborda entre los múltiples focos que tiene el MINTIC sobre la digitalización nacional, que es la temática sobre el teletrabajo, herramienta que permite abarcar varios gremios que por diferentes circunstancias tendrían un inconveniente al participar de manera presencial en actividades laborales, puede ser por deficiencia en el sistema de movilidad para lograr llegar, distancias,

limitaciones físicas, madres o padres cabeza de hogar, entre otras circunstancias que harían del teletrabajo una buena opción para brindar posibilidades laborales.

De esta manera, se encuentran datos arrojados por el informe del MINTIC sobre cómo se ha avanzado hasta el mes de mayo del 2018 en cifras, de la adhesión del teletrabajo en las empresas, arrojando una cifra de teletrabajadores que se han activado en esta modalidad desde el 2017, de más de 50.000 personas, dejando un dato actualmente de 95.439 personas que trabajan gracias a esta modalidad, de la misma manera, arrojan entre los resultados un total de 10.739 empresas que manejan esta modalidad de trabajo de manera efectiva.

Otro aspecto a destacar, sería el enfoque que se le dio a trabajar en materia de las TIC y la discapacidad, de esta manera se menciona como en materia de inclusión por medio de herramientas TIC; está el Centro de Relevo y ConverTIC, donde en ambos proyectos se trabaja en pro de la inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad tanto auditiva como visualizar, respectivamente.

Estas iniciativas tienen como fin una integración de las personas con sordera a la cotidianidad por medio de softwares e igualmente múltiples mecanismos que incluyen herramientas digitales para permitir la comunicación entre personas con limitaciones auditivas y personas con audición plena, e igualmente, en el caso de ConverTIC, trabaja principalmente en software que permite la lectura de diferentes textos, plataformas y herramientas para personas con problemas de visión.

Estos serían tres principales aspectos sobre los cuales podría estar influyendo el interés que inyecte la nueva administración, en materia de la digitalización e inclusión de las TIC, que podría afectar el entorno de las organizaciones que trabajen en este medio digital.

1.5.1.3. Alteraciones en impuestos. Es necesario entender que cualquier alteración en los impuestos y retenciones que sucede, será una decisión tomada directamente por la administración del país, en este caso, el gobierno que entre en vigencia, tendrá la responsabilidad de visualizar cual sería el panorama fiscal más oportuno para el país, partiendo de la posibilidad de distribuir de una manera conveniente para la economía nacional, las rentas generadas para contribuir a la mejora del presupuesto nacional.

Tanto el IVA, el impuesto de timbre, de renta, predial, consumo, patrimonio y demás, son aquellos que si sufren una modificación, podrán afectar de manera directa tanto a los consumidores como a las empresas en general, pues, dependiendo de estos, se estimará los tipos de retenciones que se generarán y posibles egresos que podrían darse en transacciones económicas.

Así que hablando de intervenciones estatales, lo más importante a resaltar sobre este aspecto, sería la implementación de reformas tributarias para la mejora en la

recaudación de impuestos, de tal manera que se pueda realizar de manera más equitativa la recaudación de impuestos para inyectarlo al capital nacional y diferentes proyectos que permitan el desarrollo económico del país, en este caso, se menciona la reforma tributaria aplicada en el año 2016, la cual impacto en la canasta familiar directamente, generando inconformidades en los estratos 1, 2 y 3, quienes se vieron principalmente afectados.

1.5.1.4. Intervención de entidades estatales para la inclusión laboral. Es necesario que el gobierno nacional esté interesado en crear herramientas y mecanismos para desarrollo normal en las personas con alguna discapacidad dentro de la sociedad, por esto, se consagra en la constitución política de Colombia dentro del artículo 13., donde se manifiesta expresamente que habrá una protección vital del estado hacia personas en cualquier situación de vulnerabilidad económica, física o mental, velando por su integridad, seguridad y haciendo justicia ante cualquier tipo de discriminación que puedan sufrir.

- Sistema nacional de discapacidad (SND): Cabe destacar que al hablarse de un sistema nacional, engloba una cantidad de componentes que forman este sistema, en este caso, el SND, englobaría un par de miembros estratégicos que articulan el mismo y le permiten poder desarrollar múltiples actividades y tareas, en búsqueda de un fin, en este caso, una guía, una vía y una herramienta para un acogimiento sobre poblaciones que necesitan asistencia del estado, en este caso, sobre la población en condición de discapacidad o con capacidades diferentes.

Se conforma el SND, en este caso, por varios niveles que regulan y siguen de cerca, el proceso de la adaptación y la integración de personas con discapacidad, en este caso, se encuentran principalmente el Ministerio de Protección Social, el Consejo Nacional de Discapacidad, los Comités Departamentales y Distritales de Discapacidad, los Comités Municipales y Locales de Discapacidad.

- Ministerio de Salud y Protección Social: Este ministerio, principalmente tiene como fin lograr promover la protección de los derechos sobre la salud de las personas, por medio de iniciativas, alternativas y mecanismos que permiten la protección de los colombianos.

En materia de discapacidad, se puede ver que el Ministerio de Salud ha trabajado en un desarrollo para la integración de esta población, por medio del Conpes Social No. 166, la cual sería una política pública en materia de inclusión a personas en condición de discapacidad, o diferentes iniciativas que plantea en pro de la inclusión social, trabajando en conjunto con diferentes organismos interesados en diferentes prácticas en materia de la inclusión.

- Consejo Nacional de Discapacidad (CND): Se encuentra como el integrante en segundo nivel del SND, donde “es el organismo consultor, asesor institucional y de verificación, seguimiento y evaluación del Sistema y de la Política Pública Nacional de Discapacidad.”⁴⁸ Por lo tanto en CND básicamente como principal fin busca la creación de herramientas que permitan dar una mejor aplicación a las políticas públicas, realizando un seguimiento sobre estas, como una auditoria para dar un correcto seguimiento sobre las mismas.
- Comités departamentales y distritales de discapacidad (CDD): Puede identificarse “como el nivel intermedio de concertación, asesoría, consolidación, seguimiento y verificación de la puesta en marcha de la Política Pública de la Discapacidad.”⁴⁹ Si bien tiene similitudes entre si con los diferentes niveles del SND, los comités departamentales se encargan de la verificación del cumplimiento sobre los derechos y políticas que se apliquen sobre la integración de personas con discapacidad en la sociedad colombiana.
- Comités Municipales y Locales de Discapacidad (CMD): Este comité, se puede diferenciar de los otros miembros del SND, ya que funcionaría principalmente como constructores de políticas públicas, que en base a la cercanía y al rango de acción en el que se mueven, pueden identificar potencialidades para que sean abarcadas en el marco regulatorio y de seguimiento de entidades estatales para una acogida a las personas con discapacidad en aspectos de educación, movilidad, trabajo, económico y cultural, para velar por un desarrollo en plena normalidad y cobijo por parte del estado.

1.5.1.5 Intervención de organismos internacionales en materia de discapacidad. Esta intervención sería de las más importantes y cruciales para que los países, caigan en cuenta sobre una realidad latente que debe ser atendida para aumentar el bienestar en poblaciones vulnerables, con esto, buscan el compromiso completo de los países miembros con el fin de alcanzar el bienestar general de los habitantes, tanto en condiciones normales, como en condiciones de desventajas planteadas directamente por la sociedad.

Es por esto que a continuación, se estarán enlistando los principales organismos internacionales que pueden estar interviniendo en decisiones nacionales en materia de discapacidad para una adaptación e inclusión de estas comunidades que mal que bien, se encuentran limitadas a la hora de desarrollar su vida plenamente, permitiendo ver cómo estas organizaciones han trabajado tanto en el lenguaje apto para hacer referencia a estas comunidades, como mecanismos y

⁴⁸ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN. [Sitio web]. Bogotá D.C.: Ministerio de Salud y Protección Social. Consejo Nacional de Discapacidad (CND). . [Consulta 15 septiembre 2018] Disponible en: <<https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/Paginas/Discapacidad-CND.aspx>>

⁴⁹ MINSALUD. ABC de los comités territoriales de discapacidad. Colombia. 2012.

herramientas que pueden ser adoptados como elementos facilitadores para la inclusión a nivel educativo, laboral y social.

- Organización de las Naciones Unidas (ONU): Sería de las principales organizaciones en intervenir en los países miembros, para trabajar sobre una visualización e inclusión de las personas con discapacidad, velando tanto por un lenguaje incluyente, como una adaptación del entorno para atender las necesidades para vivir su cotidianidad con normalidad. En primer lugar, se puede mencionar su intervención en la declaración universal de los derechos humanos, donde se mencionan varios aspectos importantes como la libre circulación, derecho a trabajar para todas las personas eliminando barreras de inclusión, el derecho a la educación, vital para la inclusión.

Mediante diferentes asambleas generales que se plantean para abordar diferentes temáticas que son de vital importancia para un fortalecimiento sobre los derechos humanos, se plantean diferentes declaraciones, como bien se mencionó anteriormente, para la protección y velación de los derechos fundamentales de las personas, independientemente de cualquier condición, así, planean la declaración sobre las personas Sordo-Ciegas, igualmente empiezan a trabajar en las Normas Uniformes sobre la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad, junto a esto, se trabajó por medio de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, siendo las intervenciones macro más influyentes en la integración de políticas públicas de países miembros para la integración de personas con discapacidad en la sociedad.

- Organización Mundial de la Salud (OMS): Como bien se menciona, esta organización trabaja principalmente en materia de la atención a la salud a nivel mundial, problemáticas que deben ser atendidas para velar por la integridad física y mental de las personas, buscando alternativas para atacar posibles problemáticas que resultan críticas por la afectación a la y para la sanidad del ambiente en donde debe habitar una persona.

De esta manera, principalmente la intervención de la OMS has sido mediante la un plan de acción sobre la discapacidad que ha servido como lineamiento para la eliminación de barreras en materia de inclusión laboral, educativa y social para personas con discapacidad, así mismo, participa activamente en el establecimiento de lenguaje completamente inclusivo, que se prive de cualquier rasgo de discriminación para una integración social adecuada.

- Organización de los Estados Americanos (OEA): Principalmente, en materia de inclusión laboral, la OEA realiza una ardua labor para la promoción de diferentes alternativas a nivel gubernamental, para la aplicación de políticas públicas de los países miembros para una adaptación de los diferentes medios para la inclusión social, en este caso, abriendo por medio del Departamento de Inclusión Social

(DIS), la posibilidad de que hayan un mayor acceso a diferentes oportunidades tanto educativas, laborales , como sociales.

Igualmente, cabe resaltar la participación de la OEA en la convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad, buscando como objetivo eliminar todo tipo de barreras, tanto físicas, que abarcaría aspectos arquitectónicos o de transporte, e igualmente, por otro lado, se abarca desde una perspectiva sobre las TIC y diferentes medios de información incluyentes.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): Como bien lo enuncia el nombre de esta organización, prima sobre todo acciones sobre la integración en educación, realizando aporte en material legislativo de los países miembros para la eliminación de barreras sobre inclusión social y en educación.

Principalmente la UNESCO, ha participado en proyectos guiados hacia la integración de personas con discapacidad en Colombia, e igualmente, a otras poblaciones vulnerables como lo serían en este caso, la población de desplazados por la violencia, comunidades indígenas y demás, que necesitan una intervención estatal para proteger y velar por sus derechos básicos primarios.

Se mencionan algunos de los principales organismos y miembros internacionales que ejercen influencia en diferentes aspectos políticos para la integración de personas con discapacidad, en base a esto, se puede ver que hay una gran influencia pues, han permitido que en los países miembros de estos organismos, se aplique reformas legislativas que adhieran a las personas con discapacidad y las protejan de cualquier tipo de discriminación, si bien no hay una aplicación en su totalidad, ya que esto depende del la intervención del estado, permite visibilizar los derechos fundamentales de esta población.

1.5.2. Factores económicos. Dentro del desarrollo del diagnóstico estratégico, los factores económicos tienen un papel muy importante sobre el entorno de la organización, los cuales pueden ser herramientas para un progreso de la compañía o una amenaza que puede atentar contra la estabilidad de la empresa, por lo tanto, se pueden hallar algunos factores que serían relevantes, bien sea como oportunidad o amenaza, verificando los indicadores que podrían alterar el entorno y así, el comportamiento de la organización.

1.5.2.1 Inflación. El Banco de la Republica de Colombia (BRC), genera algunos informes trimestrales sobre la inflación del país, brindando información detallada de la afectación en la canasta familiar por diferentes aspectos que lleven a un alza o a una baja de este indicador, e igualmente, deja una definición que abarca este

indicador desde los posibles escenarios en que se podría ver la inflación, por un lado, en una alza que genere una crisis económica, por la pérdida de poder adquisitivo dado un mal funcionamiento administrativo, además de otros factores que son influyentes en que esto suceda, o por otro lado, en el escenario de una baja, que sería la deflación, donde se caiga en una crisis económica por la ausencia de demanda y consumo, generando pérdidas en las empresas por la postergación de compra por una espera de la baja del valor de los productos.

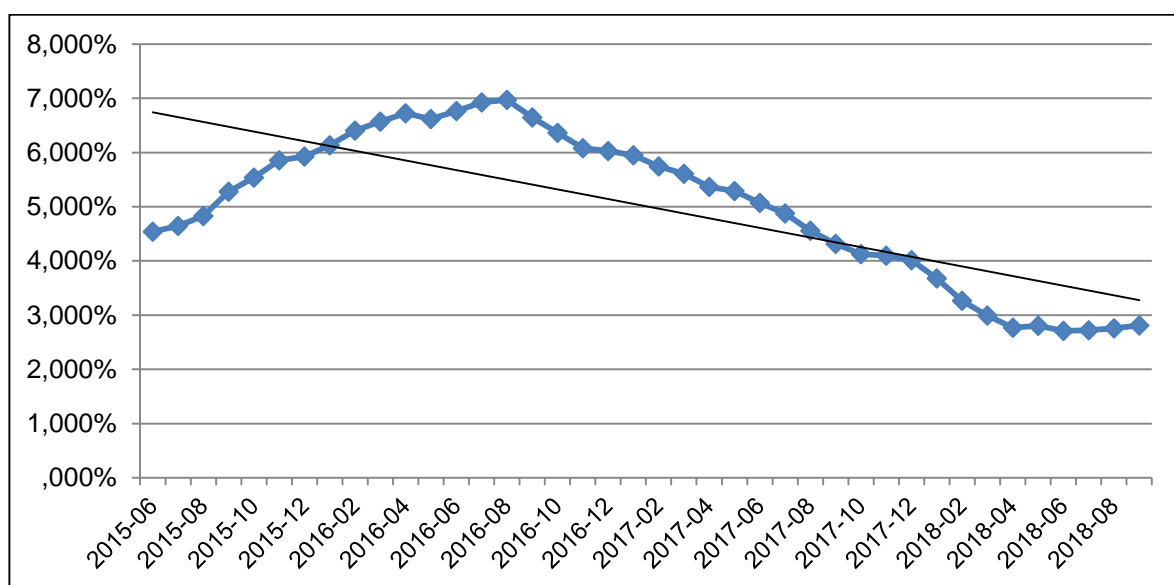
Tabla 33. Histórico de Inflación en Colombia.

Año(aaaa) - Mes(mm)	Variación anual
2015-06	4,54%
2015-07	4,64%
2015-08	4,83%
2015-09	5,28%
2015-10	5,54%
2015-11	5,85%
2015-12	5,93%
2016-01	6,13%
2016-02	6,41%
2016-03	6,57%
2016-04	6,72%
2016-05	6,61%
2016-06	6,77%
2016-07	6,92%
2016-08	6,97%
2016-09	6,65%
2016-10	6,37%
2016-11	6,08%
2016-12	6,03%
2017-01	5,95%
2017-02	5,74%
2017-03	5,61%
2017-04	5,37%
2017-05	5,29%
2017-06	5,07%
2017-07	4,88%
2017-08	4,56%
2017-09	4,31%
2017-10	4,13%
2017-11	4,09%
2017-12	4,02%
2018-01	3,68%
2018-02	3,26%
2018-03	2,99%
2018-04	2,77%
2018-05	2,80%
2018-06	2,71%
2018-07	2,72%
2018-08	2,76%
2018-09	2,81%

Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores de inflación básica y su variación anual. [En línea] Bogotá D.C.: BANREP. [Consulta 20 septiembre 2018]. Disponible en: <www.banrep.gov.co/es/indicadores-inflacion-basica-y-su-variacion-anual>

Teniendo mayor claridad sobre el concepto, se verifica la información histórica arrojada por el Banco de la Republica, como se puede ver en la Tabla 33., donde se ve el comportamiento mes a mes desde el año 2015 hasta el mes de septiembre del 2018, mostrando como ha sido el comportamiento de la inflación en el transcurso de este periodo de tiempo que se menciona.

Gráfica 16. Histórico de inflación en Colombia.



Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores de inflación básica y su variación anual. [En línea] Bogotá D.C.: BanRep. [Consulta 20 septiembre 2018]. Disponible en: www.banrep.gov.co/es/indicadores-inflacion-basica-y-su-variacion-anual

Con la Gráfica 16., se entra a visualizar gráficamente el comportamiento de la inflación a lo largo de los últimos años para ver cómo se encuentra en este aspecto este panorama de poder adquisitivo en los colombianos, y así, las empresas pueden darse una idea sobre la estabilidad financiera nacional para decidir establecerse y operar, se ve, por ejemplo, como desde el 2016 más o menos desde el mes de junio, inicia un descenso de la inflación que se encontraba en el 6,77%, a tener una progresiva baja hasta el 4,09% con el que se cerró el año 2017. Esto, demuestra una intervención estatal para lograr estabilizar este indicador, por medio de diferentes políticas monetarias y económicas que ayudan a que no crezca este indicador.

1.5.2.2 Estabilidad del sistema bancario. Teniendo en cuenta que la estabilidad de la banca, se entra a discutir directamente por diferentes decisiones legislativas que pueden alterar el funcionamiento del mercado, el bolsillo de los consumidores, empresas y demás actores que puedan afectar partes del sistema bancario como créditos y movimiento de efectivo para una disminución del endeudamiento entre las personas que optan por mover sus finanzas por medio de entidades bancarias.

Se puede mencionar, igualmente, que por medio de la Ley 31 de 1992, se establece al Banco de la República como el principal actor para la toma de decisiones que contribuyan a la estabilidad en mercados, inversiones y de la generalidad de la estabilidad de la economía nacional. Es por esto, que mediante sus informes semestrales, dejan asentada una realidad de posibles riesgos que se pueden estar presentando, entre esos, se puede hallar que hay una gran preocupación por el sistema bancario dado frente a la capacidad de endeudamiento de las personas que adquieren créditos con estos, presentándose en muchas ocasiones inconvenientes por mora.

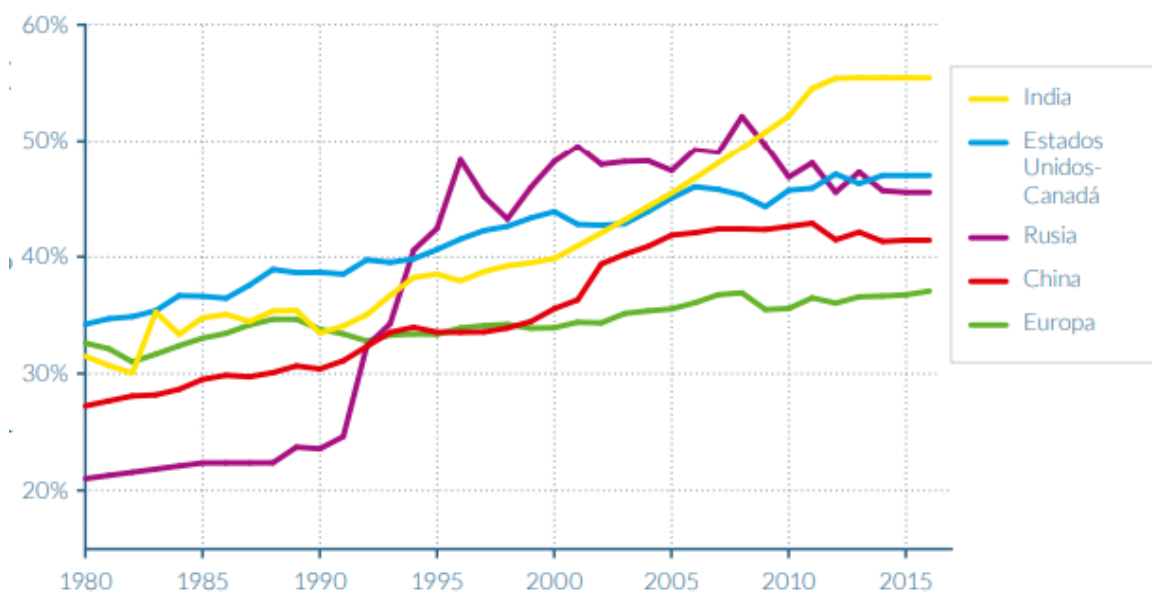
Además del Banco de la República, la Superintendencia Financiera de Colombia, realiza un análisis sobre todos los posibles aspectos que afectan al sistema bancario, algunos de estos, sería una visual sobre los activos del sistema bancario que hasta el cierre del último informe en el mes de Marzo, el cual terminó con indicadores positivos, gracias al funcionamiento y movimiento adecuado de inversiones, comportamiento de deudores con su pago cumplido de obligaciones, brindado así una estabilidad general en el sistema bancario.

1.5.2.3 Desigualdad económica. Gracias al análisis que realizan diferentes entidades tanto internacionales como la OCDE, el Banco Mundial, World Inequality Lab, y a nivel nacional, se hablaría del DANE, quienes realizan un análisis y una categorización, teniendo en cuenta algunos aspectos, para evaluar y categorizar a los diferentes países miembros en una escala, que permitirá evaluar aspectos a mejorar o destacar en tal caso, sobre la distribución de riqueza y la desigualdad económica que puede estar afectando al país.

Por ejemplo, en los resultados del análisis sobre desigualdad a nivel global arrojado por el World Inequality Lab, se muestra un preocupante resultado sobre un aumento de la desigualdad social a nivel mundial, donde si bien hay regiones que tienen un bajo indicador de desigualdad, va en aumento, lo que genera una preocupación sobre la concentración de riqueza en todos los países que se analizaron, por lo tanto, en la Figura 9., se verá el comportamiento de manera porcentual de las principales regiones del mundo que comparten que el 10% de los que reciben el ingreso más alto de su nación, sobre el ingreso nacional, tienen una apropiación de los ingresos nacionales demasiado alta, aumentando la brecha y la posibilidad de que habitantes de su región puedan alcanzar a obtener una estabilidad económica.

En primer lugar, se puede ver cómo ha habido un aumento progresivo desde 1990 de la inequidad en la distribución de los ingresos nacionales, un claro ejemplo de este aumento en esta época sería Rusia, quien pasó de un 23% aproximadamente a casi un 48%, demostrando como se alteran diferentes factores que aumentaron la distribución de riqueza entre el percentil del 10% de quienes acumulan gran parte del capital nacional, por otra parte, lo que sería el Medio Oriente, India y Estados Unidos, serían los que encabezan a las regiones del mundo que tiene un mayor índice de desigualdad en ingresos, aunque todas las partes del mundo que se entraron a abarcar, cuentan con un aumento progresivo en este indicador, demostrando que la concertación de riqueza se estaría trasladando con el paso del tiempo a un reducido grupo de personas, aumentando la brecha.

Figura 9. Concentración de riqueza en el 10% que recibe mayores ingresos.



Fuente: WORLD INEQUALITY LAB. [Sitio web]. WIL, Informe sobre la desigualdad global 2018. Resumen ejecutivo. 2018. [Consulta 28 septiembre 2018] Disponible en: <<https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-spanish.pdf>>

Este informe, si bien arroja esta información sobre el comportamiento equitativo de acumulación de riqueza en estos lugares del mundo, se intenta dar una muestra de la dimensión de esta situación, que puede llegar a normalizar el hecho de que haya ésta mal distribución de recursos. Por esta razón, a nivel nacional se encuentra un análisis sobre esta situación, realizado por el DANE, gracias a un análisis por medio del GINI que, con sus resultados, alerta sobre acciones que es necesario que tome el país para mejorar la distribución de riqueza a nivel nacional.

Gracias al informe de la medición del GINI a nivel nacional, se encuentra que presenta un resultado de 0,508 el cual indicaría que la desigualdad en Colombia merecería especial atención, dado que, si hay un índice tan amplio sobre esto, la probabilidad de un índice de pobreza y desempleo, es aún mayor, dado que cubriría a un alto porcentaje de la población colombiana, que requeriría atención.

1.5.2.4 Bancarización digital. Hablar de este aspecto en Colombia, puede llegar a abarcar varios factores, entre estos, factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos, pues hablar de la bancarización implica que haya una intervención a nivel político pues es necesario que se inyecte capital para una digitalización nacional y mejorar la conectividad nacional, igualmente que un accionar por parte del MINTIC por ejemplo, para la educación y el fortalecimiento sobre el uso de herramientas digitales que estén a disposición de todas las personas, al igual que una inversión en conectividad, lo cual también relacionaría aspectos tecnológicos que implican la adopción de este tipo de enfoques e inversiones en la sociedad.

Por otra parte, también se entiende esta acción como el facilitador del fortalecimiento de un ecosistema de pagos, como se menciona en el artículo de Asobancaria, los cuales integrarían “un relacionamiento efectivo entre actores, medios e instrumentos de pago,”⁵⁰ que según varios análisis realizados, el panorama nacional sobre la bancarización digital se ve un poco limitado, empezando por factores como que al menos el 50% de la población, no hace uso de entidades bancarias para realizar sus transacciones económicas, pues hay una preferencia por el manejo de efectivo, lo cual puede indicar que el comercio se mueve por medio de actividades informales que no requieren de un medio bancario para realizarse.

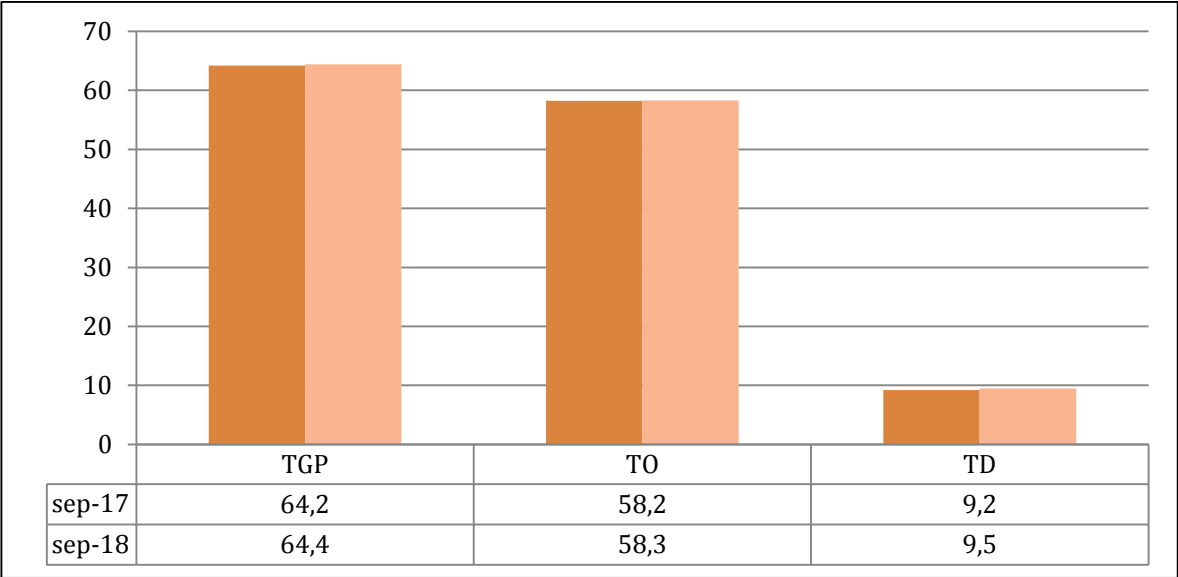
Esto, se posaría como un posible obstáculo en la incursión del comercio electrónico en un país, dado que para una mayor expansión por un territorio, es necesario que haya un sistema bancario fortalecido que permita crecer la cantidad de transacciones por este medio y que así mismo, aumente la necesidad de las compañías de contratar personal para su funcionamiento y soporte.

1.5.2.5 Tendencia de desempleo. Partiendo del hecho que Colombia tiende un índice de desempleo considerable, con los recientes informes arrojados por entidades como el DANE, se tiene información que este indicador, hasta el mes del septiembre del 2018, de manera comparativa con el mes de septiembre del 2017, y el indicador de desempleo ha variado en 0,3 puntos porcentuales como se podrá verificar en la Gráfica 17., la cual arroja como se ha atacado la problemática de desempleo, lo cual no deja un resultado demasiado positivo dado el aumento

⁵⁰ ASOBANCARIA. Construyendo el ecosistema de pagos digitales en Colombia. En: Semana Económica. [sitio web]. Colombia: Asobancaria, 2018. [Consultado 14 agosto 2018]. Disponible en: [http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20\(C-15-02-2018\).pdf](http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20(C-15-02-2018).pdf)

de estos puntos porcentuales, que si bien no son abruptamente distantes las cifras, pueden ocasionar un aumento de este indicador si las condiciones de desigualdad económica siguen afectando a las empresas y las oportunidades laborales para los colombianos.

Gráfica 17. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) mercado laboral. [En línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2019 [Consultado 09 marzo 2018]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

En estos resultados arrojados del análisis realizado por el DANE, se ve como la Tasa Global de Participación (TGP) ha tenido un aumento del 0,2% desde el año 2017 hasta la actualidad, mostrando un aumento de la demanda en el mercado laboral que hay, frente a la cantidad de población habilitada para trabajar, por otra parte, se encuentra la Tasa de Ocupación (TO), la cual igualmente, presenta un aumento de 0,1% en relación al año anterior, mostrando el aumento de población que ha ingresado a la edad de poder ser activo laboralmente, mostrando un comportamiento inequitativo entre la demanda y oferta laboral.

Igualmente, si bien estas estadísticas incluyen a toda la población posibilitada para realizar un trabajo o que se considera cuenta con las capacidades suficientes para poder hacerlo, la segmentación se puede encaminar hacia la población con discapacidad en Colombia, donde se encuentra, como bien se ha mencionado en una anterior oportunidad a lo largo del desarrollo del análisis del diagnóstico, varios informes arrojados tanto por el Minsalud, observatorio de la discapacidad en

Colombia, y diferentes instituciones que se encargan de la atención de esta población, dejando como ejemplo al INSOR.

Por esta parte se encuentran algunas cifras como se verá a continuación para poder identificar la situación hasta el mes de noviembre del 2017 sobre esta situación, en este caso, gracias al Registro de Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad (RLCPD), se podrá tomar la información que se puede evidenciar en la Tabla 34., sobre las cifras que se tienen gracias a los últimos registros sobre la ocupación de este porcentaje de población, que de un 100%, solo el 12,1% cuenta con un trabajo, pero un alto porcentaje cuenta con varias dificultades para el auto sostenimiento, teniendo en cuenta que también presentan dificultades para reclamar su correspondiente pensión.

Tabla 34. Personas con discapacidad según su ocupación en los últimos 6 meses antes del registro.

Ocupación	No. De personas	%
Incapacitado permanente para trabajar sin pensión	410.565	30,60%
Realizando oficios del hogar	232.908	17,40%
Trabajando	162.498	12,10%
Estudiando	134.426	10,00%
Buscando trabajo	55.013	4,10%
Incapacitado permanente para trabajar con pensión	45.438	3,40%
Realizando actividades de autoconsumo	32.878	2,40%
Pensionado-jubilado	22.513	1,70%
Recibiendo renta	6.114	0,50%
Otra actividad	228.084	17,00%
Total general	1.330.437	100,00%

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional de personas con discapacidad (PCD). Bogotá D.C.: MINSALUD. Noviembre 2017.

Esta información arrojada resulta ser la más actualizada hasta el momento sobre la condición laboral que presenta esta población, dejando en evidencia que las condiciones laborales, en su generalidad, tiene un poco participación en el mercado laboral profesional, dejándolos en una gran desventaja y contradicción frente a las políticas que apoyan la no discriminación y la inclusión laboral.

Por lo tanto, evidenciando tanto la situación laboral de la población colombiana en general y haciendo foco en este grupo de personas, se encuentra una oportunidad para brindar la posibilidad de contribuir de manera positiva a una igualdad social de grupos de personas marginados socialmente y en el mundo laboral.

1.5.3. Factores sociales. Hablar de los efectos que puede tener situaciones sociales del entorno de una organización, puede considerarse tan relevante como los aspectos económicos y políticos, pues las tendencias de comportamiento y

situacionales del país donde vaya a operar el país, serán determinantes para poder alcanzar el éxito de una organización.

De estos factores se pueden encontrar varias perspectivas que pueden llegar a afectar la sostenibilidad en el tiempo de una organización, si bien es importante que la parte política y económica tengan un panorama favorable, o que las amenazas tengan manera de atacarse, y las oportunidades, puedan ser aprovechadas de la mejor manera, la parte social, determinará las tendencias de consumo, prácticas de publicidad y consideraciones para que pueda posicionarse en un mercado específico.

1.5.3.1 Percepción del territorio sobre el e-commerce. Partiendo de que la digitalización es un tema que puede generar varias posturas, que pueden contraponerse entre sí, se visualiza como la percepción sobre el e-commerce puede generar una sensación de comodidad y sofisticación, como por otro lado, se encuentra una postura que es completamente desconfiada sobre la realización de cualquier transacción o actividad por medio de la web.

Partiendo del análisis integral y la perspectiva regulatoria de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la población colombiana debido a múltiples factores, tiene una perspectiva sobre realizar transacciones en línea un poco limita, dada las condiciones que lo rodean, empezando por la accesibilidad a un servicio de electricidad, un equipo tecnológico bien sea una computadora, Smartphone o Tablet, servicio de internet y accesibilidad a diferentes plataformas virtuales, generaría una relación más lejana al momento de que tener la posibilidad de ingresar a plataformas de comercio electrónico para adquirir un bien o un servicio, dado el desconocimiento que habría en el uso de estas herramientas.

Si bien se parte desde la perspectiva del consumidor, también, se encuentra un significativo nivel de desconocimiento del uso de diferentes herramientas digitales para comercializar por parte de Mipymes, comerciantes minoritas o grandes empresas, dado que si bien hay herramientas y diferentes mecanismos para un aprendizaje sobre el uso de las plataformas virtuales para el fortalecimiento de los negocios, estas no contarían con la visualización e implementación adecuada, para que sean conocidas por muchos empresarios que podrían empezar a explotar este medio para una mejora de la economía y sostenibilidad de sus comercios.

“Según el estudio cuantitativo realizado, un 26,6% del total de los entrevistados afirma que es usuario de comercio electrónico. Cuando se analizan las actividades realizadas en la red por este grupo, se observa que la primera actividad que llevan a cabo relacionada con el comercio electrónico, es la realización de interacciones bancarias, utilizadas por el 28% del total de los encuestados, seguidas de las

actividades de compras en línea (17%) y la solicitud de servicios por internet (16,2%)”⁵¹, demostrando estas cifras que el consumo por medio de plataformas virtuales, es relativamente bajo, si se toma en comparación a otros países como lo son Australia o Estados Unidos, quienes tienen un alto movimiento de transacciones por este medio.

Esto demuestra ser una posible amenaza para el entorno de una organización que se dedica a prestar este tipo de servicio de intermediación para la transacción de diferentes productos, pues sin una intervención para que los habitantes colombianos se motiven a realizar transacciones por estos medios y se familiaricen con la comercialización electrónica, es muy posible que para una organización que tiene como actividad principal la prestación de este servicio, no logre el éxito esperado.

1.5.3.2 Inseguridad informática. Sobre este factor, es importante mencionar que al ser un aspecto que no se ha abordado con mayor detenimiento, la inseguridad informática tanto de percepción de los cibernautas como la realidad sobre el asunto, tienen mucho por desarrollar aún, por esto la Cámara de Comercio de las principales ciudades del país, se unen para formar un organismo que permite guiar de la mejor manera la protección de la información tanto personal como de las empresas.

Esta unión se denomina Certicámara S.A., que resulta ser un organismo que brinda un guía y asesoría para lograr asegurar las transacciones vía web, comunicaciones o cualquier tipo de transferencia de información, pues es necesario tener en cuenta que hay diferentes vulnerabilidades, que pueden poner en riesgo tanto a las personas como a las empresas.

Principalmente, puede brindar diferentes tipos de servicio sobre el tratamiento de datos, en este caso, brinda información y herramientas pertinentes para el fortalecimiento de la seguridad en la información, con el fin de lograr el cumplimiento a totalidad de la Ley 1581, la cual, “obliga a todas las entidades públicas y empresas privadas a revisar el uso de los datos personales contenidos en sus sistemas de información y replantear sus políticas de manejo de información y fortalecimiento de sus herramientas.”⁵²

⁵¹COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. En: CRC.[Sitio web]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 06 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.crcm.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf>

⁵² SOCIENDAD DE S.A... Seguridad en redes y datos: Protección datos personales y seguridad de la información.” [sitio web]. Bogotá D.C.: Certicámara. [Consultado 19 octubre 2018]. Disponible en: <https://web.certicamara.com/productos_y_servicios/Seguridad_en_redes_y_datos/43-Protecci%C3%B3n_Datos_Personales_y_Seguridad_de_la_Informaci%C3%B3n>

Por otra parte, se tiene registro de diferentes modalidades de cibercrimen, el cual tiene registro y seguimiento por parte de un centro de la policía virtual, llamado CAI virtual e igualmente por Centro Cibernético Policial DIJIN, donde se arroja diferentes cifras sobre peligros latentes actualmente en el ciberespacio de seguridad, que podría influir indudablemente e la reputación de una organización, representa un riesgo para la operatividad de la compañía y trabajo en materia de seguridad para poder brindar la seguridad a sus usuarios y consumidores, por esto, se encuentran varias modalidades que se listarán en la Tabla 35., con un estimado de la cantidad de casos sobre cada modalidad que se han presentado hasta el año 2017 y han afectado la percepción de seguridad de las personas que navegan en internet.

Tabla 34. Casos reportados por cibercrimen en 2017.

Modalidad	Casos reportados
Estafa por compras y/o venta de productos y/o servicios	3415
Phishing	1411
Estafa por suplantación de sim card	1385
Vishing – tráfico de datos financieros y personales	1055
Smishing	795
Ciberinducción al daño físico	508
Fraude por falso Whatsapp	381
Ciberpiramides	182

Fuente: ASOBANCARIA. Construyendo el ecosistema de pagos digitales en Colombia. En: Semana Económica. [En línea]. Colombia: Asobancaria, 2018. [Consultado 14 agosto 2018]. Disponible en: <[http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20\(C-15-02-2018\).pdf](http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20(C-15-02-2018).pdf)>

Frente a estas cifras arrojadas en la Tabla 35., se puede ver como principalmente, las denuncias recibidas sobre el cibercrimen, vienen por parte de compradores o usuarios comunes que navegan en diferentes plataformas, que no tienen mucha experiencia y pueden caer en este tipo de fraudes, mostrando como 3451 casos fueron reportados por esta situación, de igual manera, de las diferentes modalidades de cibercrimen, según arroja los diferentes informes que indican las entidades regulatorias, sobre cómo año a año, proporcionalmente aumenta la cantidad de personas que pueden fluir por la red con un alto riesgo de sufrir algún tipo de problema.

1.5.3.3 Calidad de vida. Este es un indicador que puede abarcar varios aspectos y denotarlo en una sola caracterización como lo es la calidad de vida, la cual, puede entenderse como aquello que da bienestar a la persona, pues el bienestar es aquel que permite vivir a las personas con todos los recursos físicos con los

que mínimamente debe cumplir el lugar donde habita, accesos a servicios tanto públicos como privados, y por otro lado, se mide la satisfacción con la condición de vida que tiene la persona, para esto, el DANE por medio de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV), elabora varias preguntas estratégicas que permiten visualizar como estaría este indicador dentro de la muestra tomada para dar un estimado de la calidad de vida, que se determina institucionalmente.

En primer lugar, se aborda el acceso a los servicios públicos, en este caso, arrojando cifras generalmente más alentadoras para las cabeceras que para los centros poblados – rural disperso, esto, porque las cabeceras al encontrarse con mayor cantidad de población, cuentan con un foco y una atención para la asignación de servicios públicos más eficiente para brindar cobertura a la generalidad de sus habitantes, en el caso de los centros poblados, si bien la cifra no es tan desalentadora, en varios aspectos puede llegar a verse fallar por la misma distribución de su población y poca accesibilidad que haya, por lo tanto, en la Tabla 36., se mostrarán los destacados resultados sobre el aspecto del alcance de servicios públicos.

Tabla 36. Cobertura de servicios públicos en ECV.

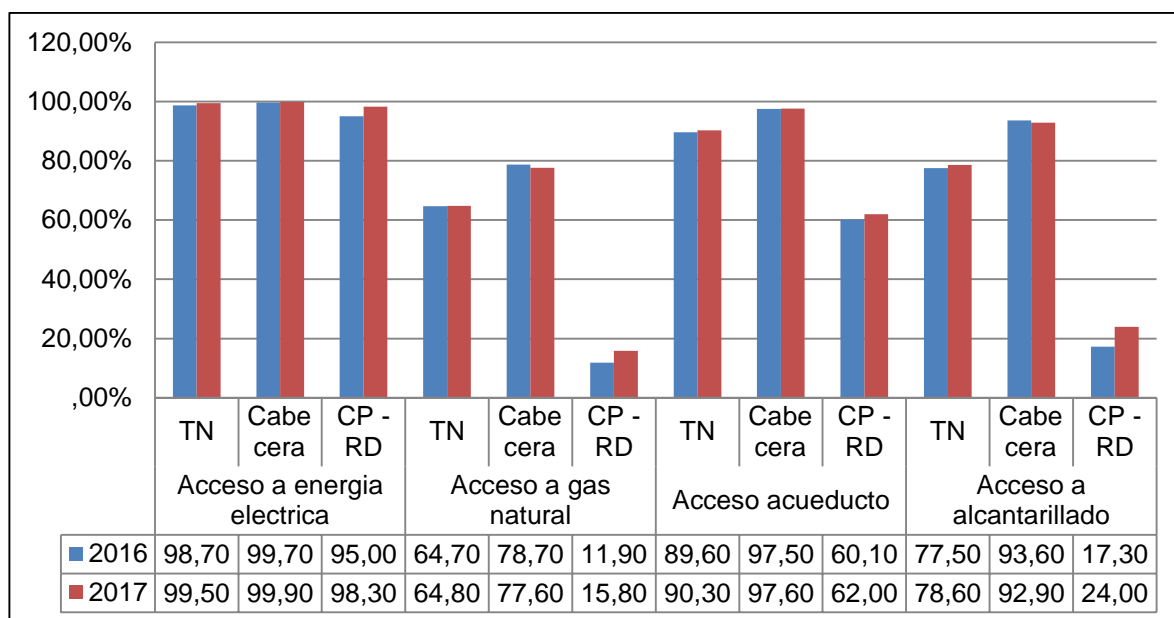
		2016	2017
Acceso a energía eléctrica	TN	98,7%	99,5%
	Cabecera	99,7%	99,9%
	CP - RD	95,0%	98,3%
Acceso a gas natural	TN	64,7%	64,8%
	Cabecera	78,7%	77,6%
	CP - RD	11,9%	15,8%
Acceso acueducto	TN	89,6%	90,3%
	Cabecera	97,5%	97,6%
	CP - RD	60,1%	62,0%
Acceso a alcantarillado	TN	77,5%	78,6%
	Cabecera	93,6%	92,9%
	CP - RD	17,3%	24,0%

Fuente: DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta nacional de calidad de vida (ECV). Boletín técnico. Bogotá. DANE. Marzo 2018. 6-10 p.

Como se puede observar en la Tabla 36., estos principales indicadores sobre la accesibilidad a servicios públicos presentan una favorabilidad para las cabeceras que para los centros poblados y rural disperso (CP –RD), se podrá ver en mejor detalle en la Gráfica 18., la variación que se encuentra tanto del 2016 al 2017, como de las diferencias latentes entre las cabeceras y CP –RD.

Los principales servicios públicos que presentan una considerable ausencia en los centros poblados y rural disperso, serían con un 15,8% para el 2017 del acceso al servicio de gas natural e igualmente, con un 24% para la accesibilidad al servicio de alcantarillado, mostrando como estas comunidades principalmente, tendrían mayores dificultades para el acceso a estos servicios básicos, por otra parte, se puede ver como en las cabeceras, el panorama cambia considerablemente, mostrando el fácil acceso que habría para los servicios básicos, pues la generalidad de los resultados, demuestra que no baja del 90% la coincidencia sobre la accesibilidad.

Gráfica 18. Cobertura de servicios públicos en ECV



Fuente: elaboración Propia.

Por otra parte, se puede abordar como estaría en cuestiones de calidad de vida, el aspecto sobre la salud, sobre este, se muestra un nivel de favorabilidad relativamente alto, indicando como la población que fue encuestada, tendría una buena percepción sobre el sistema de salud, en primera instancia, se aborda la afiliación de la población colombiana al sistema de seguridad social en salud, donde tanto cabeceras como CP-RD, oscilan dentro del 94% de personas que indican estar afiliadas y un 5,2% hasta el 2017, manifiestan no estarlo, como se muestra en la Tabla 37.

Igualmente, analizando los resultados, se encuentra a un 50% en el régimen contributivo y al otro 50% al régimen subsidiado, hablando sobre los resultados del total nacional, sin embargo por otro lado se pueden encontrar las diferencias entre las cabeceras y los centros poblados, donde en las cabeceras tendrían una

participación en el régimen contributivo de casi el 60% mientras que en la parte rural, solo tendrían una participación en el régimen contributivo del 16,8%, mientras que en el subsidiado estaría un 83,1% afiliado.

Tabla 37. Aspecto de salud en ECV.

			Afiliados	No afiliados
Afiliados al SGSSS	TN	2016	95,4%	4,4%
		2017	94,6%	5,2%
	Cabecera	2016	95,4%	4,4%
		2017	94,6%	5,2%
	CP - RD	2016	95,3%	4,5%
		2017	94,7%	5,2%
Régimen de personas afiliadas	TN		Contributivo	Subsidiado
		2016	50,1%	49,7%
		2017	49,7%	50,0%
	Cabecera	2016	59,4%	40,4%
		2017	59,2%	40,5%
	CP - RD	2016	18,1%	81,8%
		2017	16,8%	83,1%

Fuente: DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta nacional de calidad de vida (ECV). Boletín técnico. Bogotá. DANE. Marzo 2018. 17 p.

Igualmente hay varios factores por los cuales se realiza la medición de calidad de vida, por lo tanto, finalmente se abordará el indicador de subjetividad sobre el bienestar que percibe las personas que fueron tomadas para la muestra, gracias a una encuesta de satisfacción sobre cuatro aspectos importantes.

Tabla 38. Calificación promedio de satisfacción con la vida en general y otros aspectos, en personas de 15 años y más.

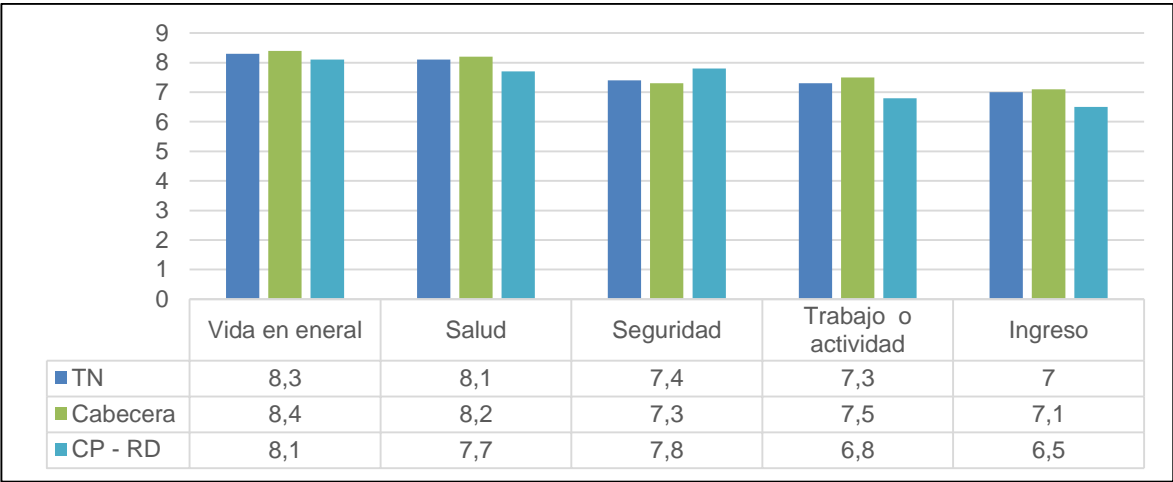
	TN	Cabecera	CP - RD
Vida en general	8,3	8,4	8,1
Salud	8,1	8,2	7,7
Seguridad	7,4	7,3	7,8
Trabajo o actividad	7,3	7,5	6,8
Ingreso	7	7,1	6,5

Fuente: DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta nacional de calidad de vida (ECV). Boletín técnico. Bogotá: DANE, 2018. 32 p.

Como lo demuestran los resultados en la Gráfica 19., de la muestra tomada en cuanto a la satisfacción de los participantes y su percepción de la calidad de vida

en general, se encuentra que los puntajes más bajos obtenidos se encuentran en la variable de ingresos, la cual representa una media de la calificación de 6 a 7, tomando en cuenta que la escala sería de 0 a 10, de igual manera, en los resultados generales, se tiene un buen promedio en calidad a lo que los encuestados responden sobre la calidad de vida que tienen en general, dando un puntaje promedio de 8.

Gráfica 19. Calificación promedio de satisfacción con la vida en general y otros aspectos, en personas de 15 años y más.



Fuente: DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTÁDISTICA. Encuesta nacional de calidad de vida (ECV). Boletín técnico. Bogotá: DANE, 2018. 32 p.

Los resultados de la Gráfica 19., permiten evidenciar que la media del puntaje que asigna la población encuestada en cuanto al territorio nacional (TN), supera los 8 puntos, dando un puntaje que indica que más del 80% de encuestados, se encuentra a gusto con su calidad de vida en cuanto a salud, seguridad, trabajo e ingresos, aunque los ingresos, muestran una calificación más baja, llegando casi a los 5 puntos de satisfacción.

1.5.3.4 Discriminación. Esta problemática que se encuentra inmersa en la sociedad por la propia condición humana de desarrollar juicios por percepciones sobre otros sujetos, se da a partir de la ausencia de aceptación a la diferencia, por lo cual, se encuentran múltiples formas de discriminación actualmente. Para dejar en mención algunas de estas, se toma como referencia información de primera mano que brinda la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission EEOC):

- Discriminación por sexo: hace referencia a tomar cualquier tipo de acción con fin de favorecer o perjudicar a una persona por su sexo, en este caso, hace

referencia directamente a la “contratación, despido, promoción, compensación, entrenamiento para el empleo, o cualquier otro término, condición o privilegio de empleo”⁵³, tomando como principal referencia el sexo o identidad de género que tenga la persona.

- Discriminación por raza: Aunque se ha avanzado en los últimos años sobre esta cuestión, la discriminación de raza sigue persistiendo, pues se encuentran varios escenarios en los que la xenofobia sigue siendo participe en decisiones laborales e incluso de relaciones interpersonales, pues se tienen varios juicios en base al tono de piel, nacionalidad o características que se salgan del parámetro de normalidad para el entorno.
- Discriminación por religión: La imposición de creencias o conductas religiosas, puede crear ciertas represiones o favorecimientos sobre las personas y sus prácticas, teniendo en cuenta que las múltiples religiones existentes tendrían sus propias prácticas las cuales deberán contar con el espacio propicio en cualquier ambiente laboral, sin ser un factor determinante para el hostigamiento o acción preferencial por parte del empleador.
- Discriminación por edad: Especialmente se puede encontrar esto cuando se recrean conductas que pueden representar alguna acción favorable o desfavorable contra las personas por la edad, en este caso, aplicaría para terminaciones de contratos que tengan como principal motivo el factor edad, especialmente amparando a las personas mayores de 40 años para este tipo de discriminación que sería la principal población afectada por este inconveniente, o en tal caso, personas demasiado jóvenes que sean descartadas por su edad.
- Discriminación por discapacidad: Esta sería la principal temática que se entraría a abordar en este trabajo de grado, donde haría referencia a la segregación o exclusión a esta población por su condición limitada en algunas actividades cotidianas de desenvolverse, pero contando con todas las capacidades y aptitudes para desempeñar una labor.

Tomando esta descripción sobre algunas particularidades que se pueden encontrar sobre la discriminación, se puede dejar en evidencia la situación actual en Colombia sobre cómo se encontraría discapacidad en temas de inclusión social, esto, gracias a la información suministrada por Caracol Radio, donde se confirma que la actual población con discapacidad que logra tener un empleo, al menos hablando del sector público, corresponde solo al 0,5% de los cargos vigentes: “Hoy en día tenemos menos de 5.000 personas con discapacidad que

⁵³ EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION. “Discriminación por sexo”. [En línea]. Washington D.C.: EEOC. [Consulta 11 Octubre 2018]. Disponible en: <<https://www.eeoc.gov/spanish/types/sex.html>>

están trabajando del millón 200 de empleados que tiene el sector público, esto corresponde a menos del 0,5 %”⁵⁴

Esto permite visualizar que en materia de inclusión laboral para las personas con discapacidad, queda mucho trabajo por delante, pues hay una particularidad en la percepción de la población colombiana, e igualmente, en los empleadores, de una desventaja en la contratación de esta población para poder llevar a cabo las diferentes actividades empresariales que podría desempeñar una persona con capacidades especiales.

De igual manera, no hay información precisa sobre la cantidad de personas en condición de discapacidad que se encuentran en Colombia, esto, dificulta dar con exactitud, una cifra sobre la realidad de condiciones sociales y laborales de estas personas, según el artículo de Portafolio, que muestra un estimado de la realidad laboral de este grupo de personas.

1.5.4 Factores tecnológicos. Para un análisis sobre las oportunidades y amenazas que presenta la organización, el factor tecnológico sería uno de los principales en el caso de una empresa como Mercado Libre, quienes desarrollan sus actividades comerciales gracias a plataformas virtuales, avances en tecnología y diferentes procesos que permiten el funcionamiento, junto con la prestación del servicio de la organización.

Por lo tanto, a continuación, se abordarán los principales aspectos a nivel tecnológico para detectar oportunidades y posibles amenazas que el entorno tecnológico le depara a la organización a nivel general en su funcionamiento en Colombia, e igualmente, para tenerlo en cuenta para la implementación de un sistema de inclusión laboral para personas con discapacidad.

1.5.4.1 Implementación de TIC's. Partiendo del hecho de que las TIC en Colombia están regularizadas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), quien es definido por la Ley 1341 como “la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dentro de sus funciones está incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios.”

Puede incluirse entre los factores tecnológicos importantes a tener en cuenta para el desarrollo de una implementación de inclusión de personas con discapacidad en una organización dedicada a la prestación de un servicio, ya que ofrece la

⁵⁴ CARACOL RADIO. En Colombia hay 7 millones de personas en condición de discapacidad. Párr. 7. [En línea] Colombia: Caracol Radio. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <http://caracol.com.co/radio/2018/10/01/nacional/1538356666_288695.html>

posibilidad de encontrar las diferentes herramientas y avances en materia tecnológica que ha implementado el gobierno sobre mecanismos tecnológicos y de información, y la manera en que estos pueden aplicarse para la inclusión social sobre esta población.

Para el 2018, se deja un resumen de los avances que se tuvo con el Plan Vive Digital para la Gente, el cual aborda varios aspectos en los cuales trabaja el MinTIC, teniendo en cuenta que trabaja TIC's sobre el empleo, educación, aspectos gubernamentales, accesibilidad, entorno digital, gestión financiera y educación sobre el uso de herramientas digitales para aumentar la accesibilidad junto con la percepción cultural de las mismas.

Por otra parte, hablar de las TIC's, abordaría un aspecto de vital importancia para el funcionamiento de una organización de comercio electrónico, puesto que la penetración de la misma en un mercado nacional, dependerá de la conectividad que haya dentro del país, lo que permitiría la accesibilidad al servicio de internet de un mayor porcentaje de población, aumentando la posibilidad de que estos ingresen a una plataforma virtual a explorar nuevas modalidades de comercio y de negocio.

Primero, se debe hablar de la intervención para que los habitantes se apropien sobre las TIC y hacer un buen uso de estas, verificando, según el informe de gestión presentando al congreso de la república, sobre los principales enfoques sobre poblaciones vulneradas, para que puedan ser integradas al desarrollo de las TIC's y contar con mayor participación. Principalmente, se ve la intervención por parte del MinTIC y Fenascal, la creación de una plataforma llamada CentroRelevo para que aquellas personas con discapacidad auditiva puedan comunicarse por medio de la plataforma con personas sin problemas de audición y mejorar la accesibilidad a la información y la comunicación, brindando también la posibilidad de que entidades públicas y privadas, mejoren la accesibilidad a la comunicación de esta población.

En segundo lugar, se debe hablar de la accesibilidad al servicio de Internet, que tendría como principal fin, mejorar la conectividad de los usuarios, esto lo plantea en MintTIC con los resultados sobre el capital invertido para mejorar esta situación, donde en enero del 2018 se inyectó un capital de \$55.573 millones, permitiendo mejorar la conectividad, pasando de 287 municipios en el 2010 conectados a internet a 1108 en el 2018.

Finalmente, se aborda el aspecto financiero, el cual, beneficiaría directamente a empresas consolidadas, emprendedores y usuarios que busquen facilitarse la adquisición de productos o servicios por medio de herramientas digitales, desde la comodidad de su casa, aumentando el alcance de diferentes segmentos para ser partícipes la comercialización virtual, y potencializar este mercado.

1.5.4.2 Machine Learning. Es uno de los términos que más se ha empezado a acoger en avances tecnológicos sobre empresas que tienen actividades económicas en la web, e igualmente, en otras potencias industriales, para la captación y organización de datos, permitiendo un mejor análisis de ellos para que se pueda dar una gestión adecuada sobre el almacenamiento de información y así, elaborar planes estratégicos para generar un mejor uso de la información.

De esta manera, se puede encontrar una definición que se adapta más a la realidad de este mecanismo generador de experiencias: “es la aplicación de técnicas y algoritmos capaces de aprender a partir de distintas y nuevas fuentes de información, construyendo algoritmos que mejoren de forma autónoma con la experiencia. Esto permite disponer de métodos capaces de detectar automáticamente patrones en los datos, y usarlos para predecir sobre datos futuros en un entorno de incertidumbre.”

Este elemento para la transformación del manejo de información digital, entre la cantidad de metodologías y técnicas que se emplean para el análisis de datos, mediante esta herramienta, la principal y más destacable sería la aplicación de las cadenas de Markov para el manejo de los algoritmos predictivos, traduciendo estos términos a que gracias a esta cadena, a través del Machine Learning, se puede tomar, a base análisis predictivos de datos históricos, las posibles respuestas más acertadas para brindar una solución a la formulación de preguntas o cuestionamientos que surjan.

Para ejemplificar lo mencionado, es posible encontrar la aplicación de esta herramienta en escenarios como la atención al cliente, esto, porque mediante el desglose de algoritmos, pueden ejecutar tareas, más exactamente, cuando se ve en las páginas web de diferentes empresas, cuadros de chat para resolver consultas frecuentes de usuarios, gracias a la programación de diversos algoritmos, se realiza un análisis rápido sobre la consulta planteada, creando en el sistema un número x de posibles respuestas que se pueden brindar, pero con el Machine Learning, se podrá realizar un filtro para que la respuesta a esta consulta inicial, sea lo más aproximado a resolver la pregunta planteada por el usuario.

Gracias al filtrado de información específica y el análisis de la consulta planteada, la respuesta finalmente obtenida tendrá un alto porcentaje de satisfacción, gracias a lo acertada que puede llegar a ser, para así, generar una experiencia efectiva y brindar soluciones rápidas a consultas frecuentes de personas que navegan en la plataforma, y disminuir gastos en recurso humano, dada la aplicación de la Inteligencia Artificial en este aspecto.

Dado que funciona como un modelo predictivo, su aplicación puede darse también para cuestiones comerciales, permitiendo un análisis del mercado gracias al uso y

manejo de cookies al que pueden acceder las empresas, bien sea para el lanzamiento de nuevos productos, servicios, experiencias o personalización de servicios para la fidelización de clientes.

El correcto funcionamiento, de la aplicación de esta herramienta, dependerá de la dispersión de los datos obtenidos, por lo tanto, para que los resultados sean completamente óptimos y cumplan con las expectativas de funcionamiento, la dispersión deberá ser lo menor posible, pues la alta variabilidad sobre los datos históricos, no permitiría la obtención de un resultado exacto.

Los procesos de automatización, siempre generan la incertidumbre del desplazamiento de la fuerza laboral humana, generando un temor intrínseco en los trabajadores y postulantes, pues se tiene a asociar la automatización con avances tecnológicos que solo necesitan supervisión.

1.5.4.3 Teletrabajo. Este tipo de conceptos, son manejados por en MinTIC, ya que se trata de la implementación y el manejo de herramientas inclusivas por medio de las tecnologías de información y comunicación; más exactamente, es un término que está definido por la Ley 1221 de 2008 en el artículo 2., ya que se establece como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

Si bien puede entenderse que es la implementación por parte del empleador, ya que sería el encargado de proporcionar a sus trabajadores herramientas para realizar sus labores desde casa o simplemente, no de manera presencial en un lugar de trabajo determinado, de tal manera que puedan desarrollar las actividades de su manual de funciones a cabalidad, donde el lugar de trabajo no sea un determinante principal para esto.

Así mismo, gracias al Libro Blanco, una iniciativa del MinTIC, se ha logrado realizar un estudio detallado sobre esta temática, e igualmente, incursionado en su aplicación e implementación, donde se desarrolla todo un manual para la aplicación de esta herramienta en materia de inclusión y apertura a diferentes modelos organizacionales en función de resultados, los cuales serían alcanzados por el cumplimiento de tareas.

Gracias a este libro, se ha podido clasificar el Teletrabajo en tres modalidades, seguido a esto, se podrá verificar la manera en que aporta a la mejora y funcionamiento de las organizaciones en diferentes aspectos, en primer lugar, cabe definir las tres modalidades:

- **Teletrabajo autónomo.** Sería la modalidad donde los trabajadores desempeña labores como persona independiente o en tal caso, como colaborador de una organización, pero únicamente por medios virtuales, haciendo una utilización del 100% de las TIC y diferentes herramientas que permitan hacer un seguimiento y una evaluación del desempeño de las labores a realizar.
- **Teletrabajo móvil.** Esta sería una modalidad que requeriría de la participación presencial de un trabajador, pero una gran cantidad de sus funciones podría desempeñar mediante su teléfono móvil, sin embargo, ocasionalmente debería asistir a un punto físico para desempeñar sus labores.
- **Teletrabajo suplementado.** Sería aquella en la que se puede hablar de un teletrabajo con un mínimo de tiempo semanal, permitiendo trabajar al menos dos días desde cualquier otro punto que no sea la empresa, bien puede ser desde la casa u oficinas de coworking.

Si bien estas tres modalidades pueden verse intrínsecamente implementadas en múltiples organizaciones, la correcta aplicación de esto, podría traer a la empresa varios beneficios, los cuales el MinTIC ha cuantificado para mostrar los óptimos resultados que podrían traer a las organizaciones que lo implementen de manera adecuada haciendo uso de las diferentes herramientas de digitales que podría ofrecer el estado o desarrolladores.

Por lo tanto, se pueden identificar a continuación en la Tabla 39., los cinco aspectos más importantes que pueden traer la aplicación e implementación de este programa, tomando en cuenta que se abordará temas de vital importancia como lo es la productividad, reducción en planta física, ausentismo, rotación de personal y una preferencia por parte de los trabajadores a trabajar con las herramientas que facilitan el teletrabajo.

Tabla 39. Beneficios para la organización

Beneficio para la organización	Variación porcentual	Variación
Aumento de la productividad	23%	▲
Reducción de costos en la planta física	18%	▲
Reducción de ausentismo	63%	▲
Reducción de retiro voluntario de empleados	25%	▲
Preferencia de un empleo con trabajo móvil sobre otro	72%	▲

Fuente: MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. “Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia”. Versión 3.0. Bogotá. MINTIC. P.14.

La Tabla 39., permite hacer un reconocimiento principalmente de los beneficios de la implementación del teletrabajo en las organizaciones, mejorando exponencialmente dos factores, que sería la reducción del ausentismo con un beneficio del 63% y la preferencia por parte de los trabajadores en el desarrollo de sus labores por medio de sus dispositivos móviles, mostrando comodidad en el desarrollo de actividades laborales por parte de los colaboradores.

Si bien los otros tres aspectos no tienen una variación muy alta, se ve una notable mejora en la aplicación de una herramienta en aspectos como la productividad laboral, con un aumento de 23% por el seguimiento y medición de resultados, al igual que la disminución del retiro de empleados en un 25%, disminuyendo la rotación de personal y la preferencia por permanecer en un trabajo estable, y finalmente, la menor variación sería del 18% en la reducción de planta física, esto podría incluir el gasto en adquisición de equipo para desarrollar las labores.

1.5.4.4 Herramientas para la inclusión laboral para población con discapacidad. Principalmente en MinTIC aborda este factor, haciendo mención de la importancia de la apropiación de las TIC en la ciudadanía, entrando en este segmento a incluir a toda la población, entre estos “adultos mayores, campesinos, grupos étnicos, mujeres cabeza de hogar, personas con discapacidad, personas en situación de pobreza o pobreza extrema y población no escolarizada.” De esta manera, se logra tener una apropiación por un mayor parte del segmento, así, permitiendo la utilización de herramientas que permiten la inclusión en diferentes aspectos, como la educación, comunicación y laboral.

Como bien se ha podido mencionar en anteriores ocasiones, gracias a las TIC se han desarrollado varias iniciativas, entre estas, iría ConverTIC (<http://www.convertic.gov.co>), que trabaja justo al MinTIC para el desarrollo de la inclusión digital y mejorar la conectividad principalmente entre la población con discapacidad visual, haciendo uso de software y diferentes herramientas que permitan el desarrollo de comandos de voz para el uso de equipos electrónicos y mejorar la calidad de vida de aquellas personas con ceguera o un problema de visión grave.

Como segunda herramienta destacada por parte del MinTIC, se encuentra el Centro Relevo, plataforma mediante a cual, se da atención a los mecanismos principales de las TIC, inicialmente se habla de la cultura digital, el uso y aprendizaje de LSC, por otro lado, estaría el uso de las palabras en contexto 2.0, las cuales se entienden como aquellas palabras de las cuales tendría conocimiento las personas que tengan discapacidad auditiva, dado que hay un desconocimiento de varias palabras existentes las cuales podrán obtener un significado de acuerdo al contexto en que se plantee, y finalmente, sería la recopilación y socialización de LSC, para poder transmitir aprendizajes y enseñanzas sobre la inclusión.

Se haría un principal énfasis en esta segunda herramienta (CentroRelevo), la cual permitiría facilitar de manera exponencial la comunicación entre personas con discapacidad auditiva y personas sin esta limitación, gracias a la adopción de la Ley 1618 de 2013 la cual vela y garantiza el desarrollo de medidas que permitan la inclusión de cualquier persona con discapacidad, por medio la herramienta desarrollada por Centro Relevo llamada SIEL (Servicio de Interpretación en Línea), quienes brindan el servicio de facilitar la comunicación entre personas oyentes y sordas.

Por lo tanto, si bien las herramientas actualmente disponibles proporcionadas por el estado no cuentan con la suficiente capacidad para hacer una apropiación del sistema de inclusión laboral a personas con discapacidad, pero cuenta con el acompañamiento para que las empresas puedan trabajar en esta aplicación.

1.5.5 Construcción de la matriz de oportunidades y amenazas de medio. Se realiza la construcción de la matriz en base al análisis realizado anteriormente para la identificación las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la organización, permitiendo identificar cómo estos factores macro, pueden llegar a influir dentro de la organización; se realiza la medición mediante la escala de tres números calificativos, donde 1 = bajo, 2 = medio y 3 = alto, permitirá verificar aquellos puntos importantes que muestran cómo influyen en la organización.

Cuadro 10. Perfil de oportunidades y amenazas del medio.

	Oportunidades		Amenazas	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Factores Políticos				
Intervención internacional sobre el comercio electrónico	Medio	2		
Cambio de administración nacional	Alto	3	Medio	2
Alteraciones en impuestos	Bajo	1	Alto	3
Intervención de entidades estatales para la inclusión laboral	Bajo	1	Medio	2
Intervención de organismos internacionales en materia de discapacidad	Medio	2		
	Suma	9	Suma	7
	Promedio	1,8	Promedio	1,4
Factores Económicos				
Inflación	Bajo	1	Medio	2
Estabilidad del sistema bancario	Medio	2		
Desigualdad económica.	Bajo	1	Alto	3
Bancarización digital.	Alto	3		
Tendencia de desempleo	Alto	3		

Cuadro 10. (Continuación)

	Oportunidades		Amenazas	
	Suma	10	Suma	5
	Promedio	2	Promedio	1
	Oportunidades		Amenazas	
Factores Sociales	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Percepción sobre la comercialización por medio de plataformas virtuales.	Medio	2	Alto	3
Cuadro 7. (Continuación)				
Inseguridad informática	Bajo	1	Medio	2
Calidad de vida	Medio	2		
Discriminación	Alto	3		
	Suma	8	Suma	5
	Promedio	2	Promedio	1,25
	Oportunidades		Amenazas	
Factores Tecnológicos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
Implementación de TIC's	Alto	3	Medio	2
Machine learning	Bajo	1	Medio	2
Teletrabajo	Medio	2		
Herramienta de inclusión laboral en materia de discapacidad	Medio	2	Bajo	1
	Suma	8	Suma	5
	Promedio	2	Promedio	1,25

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Resultados POAM

	Oportunidades	Amenazas
Factores políticos	1,8	1,4
Factores sociales	2	1
Factores económicos	2	1,25
Factores tecnológicos	2,25	0,75
Suma	8,05	4,4
Promedio	2,0125	1,1

Fuente: elaboración propia

1.5.6 Resultados de la matriz de oportunidades y amenazas. Los resultados obtenidos del análisis de oportunidades y amenazas, permite identificar varios puntos importantes que podrían estar influyendo en el funcionamiento de la organización, en base a factores externos a nivel económico, social, político y tecnológico, e igualmente se puede realizar una proyección de posibles escenarios que permitirían ver la posibilidad de la inclusión laboral para personas con discapacidad, al igual que del entorno del comercio electrónico, avances tecnológicos, situación actual del país, junto a los demás factores abordados.

Primero, se analizan las amenazas detectadas que pueden llegar a afectar a la organización, si bien pueden llegar a ser potenciales, se encuentra un gran riesgo de ocurrencia, como los factores políticos, lo que generaría un gran inconveniente para el funcionamiento de las organizaciones de cualquier tipo, se puede ver cómo, un factor como el aumento de impuestos, podría cambiar significativamente el curso de una organización, puesto que, aunque se trate de una organización de comercio electrónico, representaría una disminución del flujo tanto de compradores como de vendedores, al igual que las declaraciones fiscales de la organización, teniendo en cuenta que uno de los grandes factores que influye en el debilitamiento de un gran porcentaje de organizaciones al momento del pago de sus obligaciones fiscales.

Por otra parte, hay limitantes a nivel social en cuanto a la percepción de los colombianos del uso de plataformas virtuales para realizar transacciones, pero sería un factor que se estaría trabajando directamente entre el gobierno nacional y las diferentes plataformas virtuales para aumentar el nivel de percepción de seguridad. De la mano, vendrían algunas amenazas en la parte económica, dado que, si bien la estabilidad financiera en Colombia se ha podido mantener estable, en comparación de otros países de Latinoamérica, como el caso de Argentina, donde el histórico de la inflación colombiana ha demostrado una fortaleza para sobreponerse, un aumento medido y la disminución del poder adquisitivo, podrían generar inconvenientes para las transacciones virtuales.

Ya que se habla de un entorno tecnológico que permite el funcionamiento de plataformas de comercio electrónico, los factores tecnológicos si bien son aliados, también podrían implicar grandes dificultades para el desarrollo, principalmente, se encuentra una limitante en la implementación de las TIC's y el desarrollo de las mismas, donde si bien se ve una fortaleza, dados los resultados en de los últimos cuatro años, que se han obtenido significativas cifras sobre apropiación, educación, implementación y uso de estas herramientas, también se encuentra una potencial amenaza en que este avance se frene y no siga siendo un punto de foco del estado, ya que seguirán los sesgos de la población sobre la conectividad y el uso de plataformas virtuales.

El empleo y el machine learning, implicaría igualmente, una potencial amenaza, dado que la implementación de este tipo de herramientas en plataformas virtuales, que cuentan con un sistema de fidelización de clientes por medio de la atención a los mismos, empezarían a automatizar este tipo de procesos, disminuyendo la contratación de personas para centros de atención, disminuyendo así, la posibilidad del interés de las organizaciones de implementar alternativas de inclusión laboral a poblaciones que se encuentran con limitado acceso a tener una oportunidad laboral que les permita continuar con el desarrollo normal de sus vidas.

Si bien pueden relacionarse las variables de desempleo y de machine learning, también es posible ver las oportunidades que pueden llegarse a explotar en base a los índices de desempleo, ya que esto implicaría la posibilidad de contribuir para la mejora del indicador en Colombia, como en la contribución de la obtención de un trabajo profesional para personas con discapacidad que contarían con limitadas posibilidades como lo demuestran diferentes informes arrojados por el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de trabajo y otras entidades que realizan el seguimiento a esta población con discapacidad, sumado a que se puede atacar directamente la discriminación, mejorando la visual frente a grupos que se encuentran en una desventaja social significativa, aumentando la sensibilización y las herramientas de inclusión para mejorar la calidad de vida de estas poblaciones.

Entre los factores políticos, se encuentra una oportunidad en el cambio de administración, sin embargo, también representaría una amenaza como se mencionaba anteriormente, pero se resalta una oportunidad, ya que si bien los cambios de administración pueden generar cambios abruptos sobre el foco y el interés de muchos aspectos nacionales, prima el interés por la inclusión de personas con discapacidad para una igualdad y una visibilidad sobre los mismos, e igualmente, puede ver una oportunidad por la asignación de presupuesto nacional que se destine al tratamiento de implementación de TIC's.

Finalizando sobre las oportunidades más representativas, se puede ver como la bancarización digital en el país, permitiría un desarrollo monumental para el sector del e-commerce, pues permitirá aumentar las transacciones virtuales, brindando mayores posibilidades en cuanto a herramientas de pago, mejorando la conectividad y el uso de plataformas virtuales para la seguridad de operaciones bancarias, esto principalmente reducirá los puntos físicos de comercialización y aumentaría el flujo de usuarios explorando diferentes plataformas digitales.

1.6 MATRIZ DOFA

Esta matriz, es sin duda la herramienta más utilizada para la realización de un diagnóstico empresarial, pues permite la evaluación de los cuatro principales

factores que influyen en el entorno de una organización y dentro de ella, pues se verificarán diversos factores externos e internos importantes a considerar para una correcta implementación de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad, junto con el análisis del medio y diversos funcionamientos de la organización.

Por lo tanto, se tomarán tres pasos para en análisis, en primer lugar, se realiza la construcción de la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para poder, realizar la construcción de la matriz, y finalizar con el análisis e interpretación de los puntos más importantes identificados.

1.6.1 Construcción de la Matriz DOFA

Mediante la construcción del Cuadro 11., se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes dentro de la organización y en el entorno en el que se encuentran, para poder determinar las estrategias que se pueden adoptar por parte de la organización.

Cuadro 11. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Tiene 20 años de experiencia en el sector del e-commerce donde ha logrado un crecimiento exponencial en comparación a varios de sus competidores.</p> <p>F2. Tiene herramientas tecnológicas y de información suficientes para el entendimiento por parte de los colaboradores.</p> <p>F3. Tendría la disposición de adherir a sus modalidades de trabajo, el Teletrabajo.</p> <p>F4. Cuenta con instalaciones adecuadas y cómodas para la accesibilidad.</p> <p>F5. Tiene un sistema financiero y económico estable para inyección de capital para proyectos de inversión</p> <p>F6. Cuenta con convenios con entidades gubernamentales nacionales, como en MinTIC.</p> <p>F7. Buen trato a los trabajadores</p> <p>F8. Cuenta con cubrimiento del sistema de salud excelente, proporciona medicina prepagada a los trabajadores.</p> <p>F9. Reconocimiento por méritos y buenos resultados.</p> <p>F10. Ambiente laboral colaborativo y no competitivo</p> <p>F11. Trazabilidad de información.</p>	<p>D1. No cuenta con un equipo adecuado para la comunicación entre personas oyentes y no oyentes.</p> <p>D2. Actualmente no tiene contemplada la posibilidad de teletrabajo para representantes de servicio al cliente.</p> <p>D3. No se ha contemplado la inclusión de personas con discapacidad.</p> <p>D4. No hay personal capacitado para la atención de personas con discapacidad auditiva y motriz.</p> <p>D5. Cantidad de información que maneja el representante influye en la atención brindada a los usuarios y resolución de problemas.</p> <p>D6. Actualizaciones constantes de funcionalidades de la plataforma.</p> <p>D7. Rotaciones constantes de subequipos de trabajo dentro del área de CX.</p> <p>D8. Demora en la solución de problemas presentados por los usuarios de la plataforma.</p>

Cuadro 11. (Continuación)

Oportunidades	Amenazas
O1. Intervención de organismos internacionales en materia de inclusión laboral para personas con discapacidad. O2. Intervención de entidades gubernamentales para la protección y atención de necesidades de personas con discapacidad. . O3. Bancarización digital. O4. Tendencia de desempleo en Colombia. O5. Discriminación de minorías como la población que cuenta con alguna limitación o discapacidad. O6. Cambio de administración nacional. O7. Herramientas para inclusión laboral proporcionadas por el MinTIC. O8. Beneficios tributarios para inclusión laboral O9. Fortalecimiento del sector del comercio electrónico. O10. Desarrollo de herramientas tecnológicas para la administración de información.	A1. Apertura de centro de atención de Amazon en Colombia (principal competidor) A2. Alteración de los impuestos. A3. Desigualdad económica. A4. Aumento de la inflación o inestabilidad de la misma. A5. Percepción de los colombianos sobre la comercialización por medio de plataformas virtuales. A6. Inseguridad informática. A7. Automatización de procesos como el servicio al cliente por medio del Machine Learning. A8. Caída de la bolsa de valores NASDAQ. A9. Limitadas herramientas para inclusión laboral de Colombia. A10. Desconocimiento de empresarios sobre la adopción de herramientas y políticas para la inclusión laboral.

Fuente: elaboración propia.

Se logran identificar varios aspectos importantes para la creación y el diseño de estrategias que permitirán la adopción de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad, determinando diferentes limitantes, oportunidades, debilidades de la implementación, acciones a tomar y que definitivamente no debería tenerse en cuenta para una correcta implementación, además de resaltar, las potencialidades de la empresa.

1.6.2 Fundamentación de la Matriz DOFA. Tomando como referencia los resultados del análisis realizado en el Cuadro 12., identificando las principales oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se plantean diferentes estrategias que pueden ser adoptadas para atender posibles escenarios que se presentan en la empresa, teniendo en cuenta que se haría la adopción de un modelo que permite la inclusión de personas con discapacidad, lo cual podría traer varias implicaciones en diferentes aspectos dentro de la organización.

Cuadro 12. Construcción estrategias DOFA.

FO	DO
<p>F4O5. Aprovechamiento de ambiente laboral colaborativo para la sensibilidad de los trabajadores y evitar escenarios discriminatorios, por medio de actividades inclusivas dentro del equipo de Clima laboral establecido dentro de la empresa.</p> <p>F2O7. Con las múltiples herramientas que tiene la empresa, puede en conjunto con el MinTIC, adoptar mecanismos que permitan el desarrollo del manual de funciones a personas con discapacidad.</p> <p>F1O4. La fortaleza y reconocimiento en el sector del e-commerce, aumentan la posibilidad de encontrar postulantes con condición de discapacidad para el cargo, aprovechando su posicionamiento en el mercado laboral, facilitando el proceso de convocatorias y reclutamiento de personal.</p> <p>F5O9. Sistema financiero estable permitiría encontrar en la inclusión laboral, un beneficio tributario en la declaración de renta, disminuyendo egresos del centro de atención, teniendo al menos un 25% del plantel con discapacidad.</p> <p>F9O5. Dado el funcionamiento del reconocimiento por méritos, se pueden abordar alcances de logros eliminando las barreras de habilidades físicas por aptitudes y alcance de objetivos.</p>	<p>D1O7. Realizar un proceso investigativo para identificar herramientas existentes, bien pueden ser proporcionadas por el MinTIC, para facilitar la comunicación entre personas oyentes y no oyentes, un ejemplo, puede ser la aplicación de la herramienta SIEL (servicio de interpretación en línea).</p> <p>D4O2. Dado que la empresa no cuenta con personal especializado, es posible utilizar las herramientas dispuestas por el gobierno, especialmente por el Ministerio de Salud y Protección Social.</p> <p>D6O10. Dada la cantidad de información que se maneja a nivel interno en la empresa, es posible adaptar alguna de las herramientas actualmente desarrolladas en el sector del comercio electrónico para mejorar la transmisión de información de actualizaciones, funcionalidades, errores, contingencias y demás comunicaciones.</p> <p>D2O7. Revisión de una posible implementación de la modalidad de trabajo por Teletrabajo, para una mejor adaptación a las necesidades de los postulantes con limitaciones físicas para movilizarse a las oficinas o centro de operaciones.</p>
FA	DA
<p>F1A1. Utilizar el posicionamiento actual en el mercado a nivel latinoamérica como a nivel Colombia, para mantener la fidelización de sus clientes por medio de un servicio de atención integral, mitigando impactos del ingreso de principal competidor (Amazon).</p> <p>F5A4. Crear diferentes estrategias que permitan traccionar el uso de la plataforma en caso de un aumento de inflación por diferentes factores macroeconómicos para operar con normalidad como ha sucedido en países como Venezuela o Argentina.</p>	<p>D2A1. Amazon entre las modalidades de empleo para el cargo de representante permite la modalidad de teletrabajo, por lo tanto, puede generarse una verificación para la implementación de esta modalidad y ser más competitivos en el mercado laboral.</p> <p>D1A9. Elaborar estrategias con el apoyo de diferentes instituciones dedicadas a la inclusión laboral para facilitar la inclusión de personas que cuentan con limitaciones, mejorando la comunicación y el bienestar de las mismas en el momento de la inclusión.</p>

Cuadro 12. (Continuación)

FA	DA
<p>F8A10. Cuenta con un cubrimiento del sistema de salud para sus trabajadores óptimo (pensión, cesantías, prepagada, plan odontológico, ARL), que permitiría tener un acompañamiento adecuado para la inclusión de personas con discapacidad, brindando sistemas de protección adecuados para la salud.</p> <p>F4A9. Cuenta con instalaciones adecuadas que permite la accesibilidad a cualquier tipo de persona, disminuyendo la cantidad de adecuaciones que tendrían que tomarse para una implementación de RSE de personas con discapacidad.</p>	<p>D2A1. Amazon entre las modalidades de empleo para el cargo de representante permite la modalidad de teletrabajo, por lo tanto, puede generarse una verificación para la implementación de esta modalidad y ser más competitivos en el mercado laboral.</p> <p>D1A9. Elaborar estrategias con el apoyo de diferentes instituciones dedicadas a la inclusión laboral para facilitar la inclusión de personas que cuentan con limitaciones, mejorando la comunicación y el bienestar de las mismas en el momento de la inclusión.</p> <p>D8A7. La automatización de procesos puede ser contraproducente, pero podría ayudar a mejorar la gestión y la solución de problemas reportados por usuarios de la plataforma, sin embargo, sin dejar a un lado el foco en el talento humano para la resolución de problema reportados.</p>

Fuente: elaboración propia

1.6.3 Análisis e interpretación de la Matriz DOFA. La inclusión laboral de personas con discapacidad genera varias oportunidades, barreras y acciones a tomar para que se pueda realizar una adhesión de la mejor manera sin generar dificultades, pero esto, tendría que ocurrir mediante la implementación de herramientas que ya están disponibles, bien sea por entidades estatales como MinSalud, MinTIC o diversos organismos dedicados a la integración de esta población.

Es por esto que se generan varias estrategias principalmente enfocadas al talento humano, al aprovechamiento de tecnologías disponibles, herramientas gubernamentales, atención a competidores, para que el posicionamiento de la organización en el mercado como en el mercado laboral, siga manteniéndose entre los primeros a nivel Latinoamérica y a nivel Colombia.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Un estudio de mercado principalmente se encuentra como el análisis de todo el proceso de comercialización que implica lograr la recepción del producto, servicio o iniciativa en los consumidores finales y para el agrado de ellos, junto con los análisis que se puedan determinar de manera previa a la implementación, e igualmente, sobre los resultados obtenidos frente a este estudio.

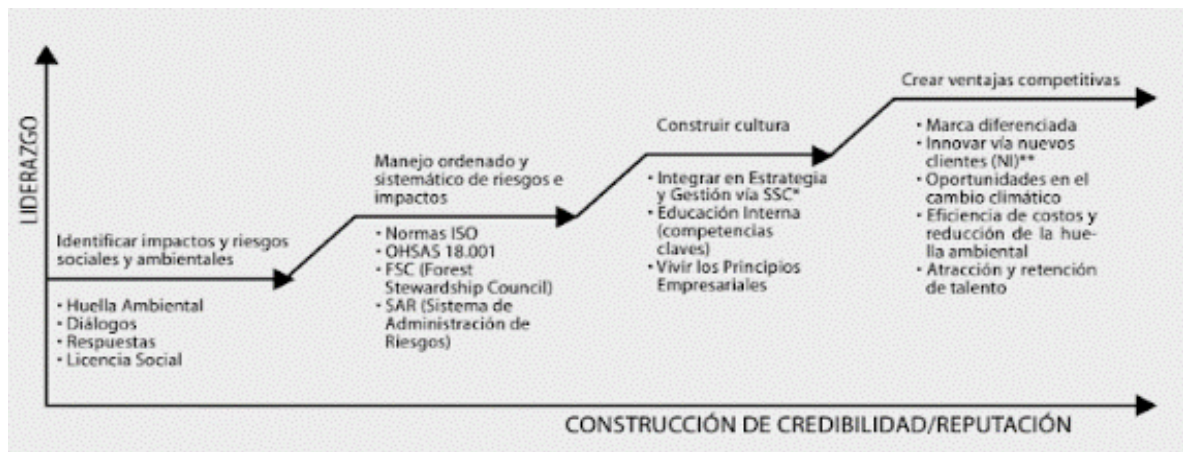
Actualmente las nuevas demandas de los consumidores, requieren suplir con varios requerimientos, tan solo “hoy esperan del marketing no sólo productos y servicios de buena calidad, a precios razonables, disponibles en lugares convenientes y que sean comunicados de manera clara y oportuna. El consumidor espera, además, que las empresas se involucren en la solución de los principales problemas que afectan a la sociedad y que satisfagan no sólo sus deseos y necesidades inmediatas sino, también, que velen por sus intereses de largo plazo, contribuyan a la conservación del medio ambiente y al bienestar de la sociedad en general.”

De tal manera, se puede identificar como es importante mencionar la Responsabilidad Social (RS) en el marketing y cualquier accionar de la organización, con el principal foco de poder satisfacer a todos sus stakeholders, que gracias a la investigación de Schwalb y García, es posible encontrar un factor determinante para el estudio comercial del proyecto que sería la Responsabilidad Social del Marketing (RSM), que permitirá un mejor análisis de la integración de personas con discapacidad dentro de la empresa Mercado Libre Colombia LTDA.

Por otra parte, para iniciar con el estudio comercial del proyecto de inclusión laboral, se puede dar una ruta frente a la concepción del liderazgo empresarial en base a la implementación de planes de RSE y RSM, donde se tienen en cuenta varios factores que podrían entrar a influir en una correcta adopción por parte de la organización de un modelo de responsabilidad social con enfoque a la ayuda de la comunidad, e igualmente ver como comercialmente esto puede abordarse para generar un impacto entre la comunidad, haciendo más atractiva la empresa para que se haga uso de su servicio.

La ruta del liderazgo, plantea principalmente como se puede seguir un paso a paso que permita el desarrollo sostenible de una empresa, de tal manera que pueda distinguirse en el mercado y ser un factor determinante para ser escogida por parte de sus trabajadores, clientes y diferentes grupos interesados, sobre otras compañías por la contribución ambiental, o en este caso, en el entorno social. Por medio de la Figura 10., se pueden identificar los principales aspectos que puede crear un reconocimiento comercial en una empresa que crece cada día a nivel Latinoamérica.

Figura 10. Ruta del liderazgo



Fuente: PEINADO, Estrella y VIVES, Antonio. La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Estudio para el Fondo Multilateral de Inversiones del BID. Washington: BID; 2011. HD60.5.L29 R47

La Figura 10., en su parte inicial, donde se aborda la identificación de impactos y riesgos sociales y ambientales, que puede encontrarse en el diagnóstico empresarial, donde se pueden ver abordados todos los aspectos más importantes a tener en cuenta directamente del entorno de la empresa, se identifican más aspectos importantes, en este caso, el manejo normativo para cumplir con todos los estándares de calidad aplicables para todas las organizaciones, como las normas ISO, las OHSAS, FSC (Forest Stewardship Council) en cuanto a normativa internacional ambiental y por otro lado las SAR (Sistema de Administración de Riesgos) para la atención de cualquier tipo de evento inesperado ocasionado por alguna falla, error o accidente.

Por otra parte, se habla directamente de la construcción de una cultura organizacional fortalecida, donde se cuente con sistemas y herramientas que permitan la unidad de accionar, junto de principios organizacionales para el cumplimiento de metas y objetivos, para finalizar con la creación de ventajas competitivas que logren distinguir la organización, especialmente esta que busca la fidelización y diferenciación entre el mercado tanto por servicio que ofrece como de su modelo organizacional dirigido al staff de la empresa.

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Principalmente la caracterización del sector se aborda por la información registrada que tiene la empresa en la Cámara de Comercio de Bogotá, en base al código CIIU con el cual se registra comercialmente Mercado Libre Colombia

LTDA., esto permite perfilar a la organización para tener mayor claridad sobre el modelo de negocio que plantea en su sede de Bogotá D.C.

Como actividad principal, la empresa establece “otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos”, la cual se identifica con el código 6209, que trata básicamente de “otras actividades relacionadas con tecnologías de la información y las actividades relacionadas con informática no clasificadas en otras partes como los servicios de instalación de software o programas informáticos”, bien puede interpretarse como el desarrollo de software y plataformas virtuales que basen su funcionamiento por medios electrónicos para la prestación de un servicio.

La actividad secundaria que resulta registrada en la CCB para la empresa, es la identificada con el código CIU 7420, la cual comprende principalmente el trabajo audiovisual con fines comerciales para la promoción bien sea de productos, bienes raíces, servicios, promoción de vehículos, aspectos inmobiliarios y demás servicios o productos que puedan ser comercializados por medio de plataformas virtuales como en el caso Mercado Libre en esta ocasión, quienes son los encargados principalmente de crear su propio contenido audiovisual para el mantenimiento actualizado del Marketplace, como de la información a transmitir a todos sus stakeholders.

Finalmente, la tercera actividad que engloba el foco sobre el centro que se encuentra situado en la ciudad de Bogotá, se habla de la actividad identificada con el código 8220, el cual, engloba “las actividades de centros que atienden a llamadas de clientes utilizando operadores humanos, sistemas de distribución automática de llamadas, sistemas informatizados de telefonía, sistemas interactivos de respuesta de voz o métodos similares para recibir pedidos, proporcionar información sobre productos, responder a solicitudes de asistencia de los clientes o atender reclamaciones.” Como bien lo menciona la Cámara de Comercio, constaría de todo el sistema de soporte al cliente con el fin de lograr una atención personalizada y la fidelización de los mismos con el servicio, junto con el uso de la plataforma.

Aclarando las principales tres actividades suscritas por parte de la empresa en la Cámara de Comercio, es posible determinar que todas son parte de un sector macro, que en este caso sería el comercio electrónico o el e-commerce, e igualmente, se encuentran dentro de la industria tecnológica y de servicios, incursionando en diferentes actividades como la producción de material audiovisual, desarrollo de software, mediar actividades comerciales de compra y venta, junto con el servicio de soporte a los usuarios, que son posibles gracias al uso de herramientas digitales.

De manera breve, se revisa el Comercio Electrónico, que actualmente, ha logrado un aumento de su participación de manera global, como a nivel nacional, en el caso de Colombia, donde se puede resaltar que este miembro del sector terciario, “representa el 1.5% del PIB nacional, y es una industria que tiene la potencialidad de crecimiento constante dadas las dinámicas de comportamiento del consumidor actual”, lo que muestra el gran potencial de explotación comercial que hay en este sector para la captación de usuarios que busquen nuevas opciones de negocio y consumo.

Tomando la información arrojada por el Observatorio de Ecommerce, desde su Marco de Estadísticas del Comercio Electrónico, logra cuantificar varios aspectos a tener en cuenta sobre el comportamiento del comercio electrónico en Colombia, e igualmente, tanto de los consumidores, como del sector en general para las empresas que se adhieran a esta modalidad de comercializar y aquellas que sirvan de intermediarias para estas actividades comerciales.

Este informe abarca desde varios aspectos, el comportamiento del e-commerce, desde el uso por parte de los millennials sobre medios digitales y acceso a internet, acceso a plataformas de comercio electrónico, cadena de valor e igualmente el comportamiento de los consumidores de este tipo de plataformas, medidos en niveles de satisfacción por navegar dentro de estas plataformas, dispositivos de preferencia para el tránsito dentro de las transacciones por medio de estas plataformas digitales, medios de pago virtuales de preferencia para la concreción de operaciones, percepción del sistema logístico en base a inconvenientes presentados y finalmente el servicio posventa que habría sobre la concreción de las ventas.

Por lo tanto, se dejan los indicadores más significativos sobre el comportamiento de la industria del e-commerce, para perfilar la sala situacional del crecimiento que se menciona en el artículo virtual de La República, donde se indica que “el 35 % de las empresas colombianas venden sus productos a través de internet, cifra que deja a Colombia como el país con el más alto grado de penetración en internet frente a los otros de la región,” así se abarca el flujo que mayoritariamente se llevaría la mayor participación por tipo de consulta que sería más común cuando los usuarios entran a explorar en internet, así en la Tabla 41., se puede ver el flujo de accesibilidad de los usuarios.

Junto a este aumento de la participación del e-commerce en Colombia, el cual puede verse un impacto del 37% del flujo captado por plataformas de comercio electrónico, entran a aumentar su participación las actividades económicas que tiene registrada la empresa, ya que por un lado se aumentaría el flujo de usuarios que transitan en estas plataformas y requerirían la atención sobre PQR que tengan frente a la plataforma, aumentando la necesidad de cobertura de atención al cliente por parte de la plataforma, por otro lado, se debe trabajar en la

visualización del Marketplace, por medio de la creación de contenido audiovisual para hacer atractiva la plataforma y cómodo su tránsito.

Tabla 41. Flujo y acceso de usuarios en internet.

Acceso	Participación
Buscador (Google, Yahoo, Bing)	74%
Redes Sociales (Facebook, Instagram, whatsapp y youtube)	50%
Market Place (Amazon, Mercado Libre, Dafiti, AliExpress, OLC, Groupon)	37%
Retail (Falabella, Alkosto, Éxito, Homecenter)	23%
Publicidad en línea/ Emergente	8%

Fuente: OBSERVATORIO ECOMMERCE. Medición de indicadores de consumo del Observatorio eCommerce.

Tabla 42. Tasa de desempleo en Colombia hasta enero 2019.

Periodo		Población total	Población en edad de trabajar	Población económicamente activa		Desocupados		
Año	Mes	(# de personas miles)	# de personas (miles)	% de la p. en edad de trabajar	# de personas (miles)	Tasa general de desocupación	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo
2018	ene	48151	38693	80,4	24470	63,2	2878	11,8
	feb	48195	38668	80,2	24485	63,3	2645	10,8
	mar	48238	38710	80,2	24361	62,9	2299	9,4
	abr	48282	38751	80,3	25041	64,6	2369	9,5
	may	48325	38793	80,3	24781	64,1	2420	9,7
	jun	48369	38835	80,3	24907	64,1	2262	9,1
	jul	48412	38876	80,3	24735	63,6	2404	9,7
	ago	48456	38918	80,3	24964	64,1	2286	9,2
	sep	48499	38960	80,3	25082	64,4	2378	9,5

Tabla 42. (Continuación)

Periodo		Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
Año	Mes	(# de personas miles)	# de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	# de personas (miles)	Tasa general de desocupación	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo
2018	oct	48543	39001	80,3	25400	65,1	2302	9,1
	nov	48586	39043	80,4	24618	63,1	2156	8,8
	dic	48629	39084	80,4	25425	65,1	2472	9,7
2019	ene	48673	39126	80,4	24827	63,5	3177	12,8

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. [Sitio web]. Bogotá D.C.: BANREP, Boletín de indicadores económicos. [Consulta: 22 febrero 2019]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Igualmente, se entra a evaluar la situación actual ocupacional de personas con discapacidad, hasta el último informe arrojado por el Banco de la República, sobre la tasa de desempleo que se registró hasta enero del 2019, como se encuentra en la Tabla 42.

Con la información suministrada por el Banco de la República, se ve que para el 2019 el panorama de desempleo es desalentador, sin embargo, implica una oportunidad para que se exploten los sectores con mayor potencial de crecimiento y contratación.

Para soportar esta información se tiene en cuenta los datos arrojados directamente por el DANE en el EMS (Encuesta Mensual de Servicios), con las principales actividades en las que se obtuvo una mayor participación de empleo en el sector servicios para el mes de enero, en dónde se encuentra una significativa fortaleza en la contratación temporal, pero una disminución por contratación permanente, por lo tanto, sería uno de los principales en influir en este aumento de la cifra de la tasa de desempleo del 12,8%.

El desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos, presenta el mayor número de ocupación de personal, laboralmente hablando, sector dentro del cual, se encuentra MercadoLibre, sin embargo, cabe mencionar que la generalidad de trabajos temporales, se llevan el mayor número de participación como generador de empleo, como lo es en el caso de trabajos temporales en actividades administrativas y de apoyo de oficina, o en el sector de publicidad, que

tiene una mejor acogida, más sin embargo, en el mes de enero, no logra ser un potencial centro de apoyo para la generación de empleo.

Tabla 43. Variación anual del personal ocupado total y contribución por categoría de contratación, según subsector de servicios

Descripción	Personal ocupado total (%)	Permanente	Temporal directo	Agencias
Producción de películas cinematográficas y programas de tv.	4,8	-2,4	5,9	1,3
Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	11,0	7,9	3,4	-0,3
Publicidad	8,9	0,1	10,5	-1,7
Otros servicios de entretenimiento y otros servicios	4,0	2,2	0,7	1,1
Restaurantes, catering y bares	0,3	0,9	-0,8	0,2
Actividades administrativas y de apoyo de oficinas y otras actividades	-1,0	-6,7	8,4	-2,7

Fuente: DANE. Encuesta Mensual de Servicios. [Sitio web]. Bogotá D.C.: BANREP, Boletín de indicadores económicos. [Consulta: 22 febrero 2019]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_enero_19.pdf

Junto con estos datos arrojados hasta el mes de enero, el índice de desempleo puede representar un aumento de la demanda laboral, siquiera solo para personas que no tengan alguna discapacidad, lo que implica una dificultad aún mayor en el mercado laboral para personas con discapacidad, teniendo en cuenta que las oportunidades laborales para esta población se encuentran notoriamente limitadas, debido al problema de inclusión laboral, el cual lo precede un inconveniente de oportunidades educativas para personas con discapacidad, generando una desventaja educativa en esta población, lo que ocasiona la misma desventaja a la hora de obtener un empleo profesional por el alcance limitado de acceder tanto a educación básica primaria, bachillerato y educación superior.

La situación anteriormente planteada frente al mercado laboral, se encuentra de manera más precisa en uno de los boletines emitidos por el Ministerio de Salud y Protección Social, el cual, mediante el registro de diferentes entidades, se logra caracterizar los sectores en los que tiene mayor participación la inclusión laboral de personas sectorizadas por regiones, como se puede evidenciar en la Tabla 44.,

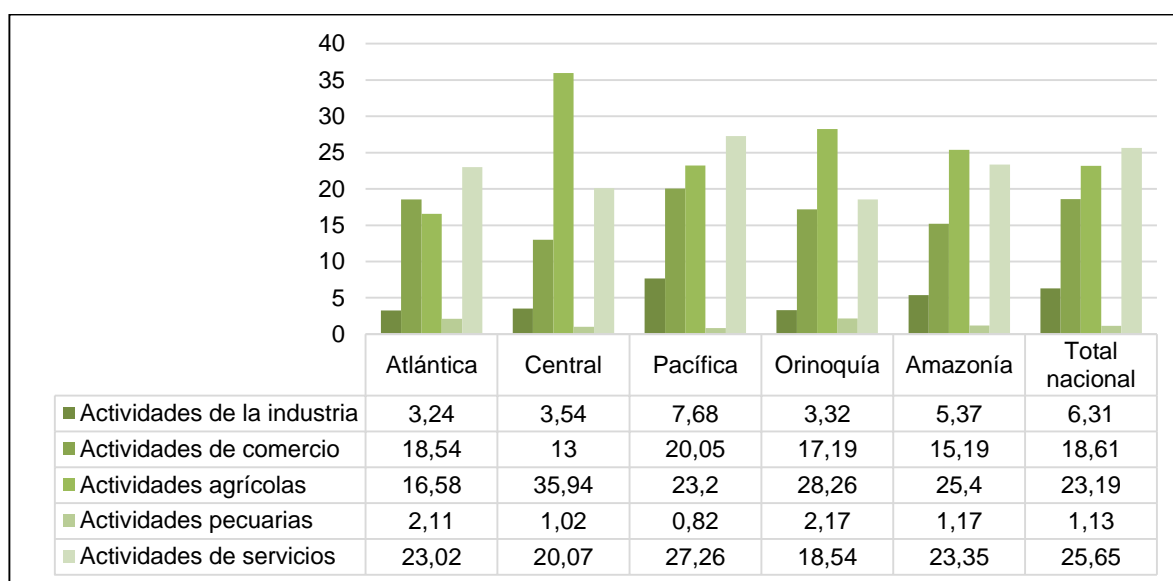
la cual, arroja que una mayor concentración de PcD, más exactamente entre el 20% y el 35%, a nivel nacional, se encuentra desempeñando actividades relacionadas con la agricultura, seguido de las actividades de servicios con una concentración mayor al 20%, ya relacionados con actividades industriales, el total nacional demuestra una concentración de solo el 6,13%.

Tabla 44. Porcentaje de personas con discapacidad por regiones, según actividad económica.

	Atlántica	Central	Pacífica	Orinoquía	Amazonía	Total nacional
Actividades de la industria	3,24	3,54	7,68	3,32	5,37	6,31
Actividades de comercio	18,54	13,00	20,05	17,19	15,19	18,61
Actividades agrícolas	16,58	35,94	23,20	28,26	25,40	23,19
Actividades pecuarias	2,11	1,02	0,82	2,17	1,17	1,13
Actividades de servicios	23,02	20,07	27,26	18,54	23,35	25,65

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Boletín observatorio nacional de discapacidad. MINSALUD. Noviembre 2014.

Gráfica 20. Porcentaje de personas con discapacidad por regiones, según actividad económica.



Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Boletín observatorio nacional de discapacidad. MINSALUD. Noviembre 2014.

Estos datos arrojados implican una oportunidad a destacar en el sector servicios, sobre la participación de personas con discapacidad, que, si bien se registra con

una alta participación de empleos temporales, se puede dar la distinción en el mercado laboral frente a competidores, de brindar oportunidades laborales con contratación a término indefinido que permita la permanencia por habilidades y aptitudes de las personas, independientemente a las discapacidades que presenten.

Tabla 45. Oferentes registrados por áreas ocupacionales en el Sistema de Información del SPE

Áreas ocupacionales	Año corrido a Diciembre	
	2017	2018
Arquitectos e Ingenieros	88	95
Arte, Diseño, Entretenimiento, Deportes y Medios de Comunicación	112	120
Asistentes Administrativos y de Oficina	221	36
Atención Sanitaria	23	15
Ayudantes en Atención en Salud	25	34
Ciencias de la vida, Ciencias Sociales y Ciencias Físicas	30	11
Construcción y Extracción	75	7
Construcción, Limpieza de Suelo y Mantenimiento	120	74
Fuerzas Públicas y Protección	89	58
Gerencia	91	14
Instalación, Mantenimiento y Reparación	36	26
Legales	51	81
Matemáticas e Informáticas	68	89
Militares	124	183
Operaciones Financieras y de Administración de Negocios	111	40
Producción	259	317
Profesores, Instructores y bibliotecólogos	213	422
Sector Petróleo	51	42
Servicio Social y Comunitario	69	149
Servicio y cuidado personal	59	60
Servicio y Preparación de Alimentos	162	267
Trabajadores agropecuarios, Pesqueros y Forestales	41	65
Transporte y Transporte de Materiales	36	16
Ventas y Ocupaciones relacionadas	165	15
No informa	1,303	1,293
Total Oferentes	3,622	3,529

Fuente: SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO. Anexo Estadístico: Oferta Laboral Discapacidad Diciembre 2018. [En línea]. 2019, enero. [Consultado 01 marzo 2019]. Disponible en: <<http://www.serviciodeempleo.gov.co/observatorio/category/grupos-poblacionales/personas-con-discapacidad/minuido>>

Finalizando el aspecto sobre el mercado laboral de personas con discapacidad, es necesario visualizar este indicador cómo se comporta del lado de la oferta, si bien se encuentra un panorama desalentador para las oportunidades que se encuentran actualmente en el mercado, se puede visualizar las diversas ofertas el estado en que se encuentra hasta el mes de Diciembre del 2018, según cifras arrojadas por el registro de la Unidad de Servicio Público de Empleo, esta información se puede ver reflejada en la Tabla 45., la cual presenta la cantidad de oferentes registrados por diferentes áreas ocupacionales.

Gracias a esta información, se puede analizar el comportamiento de los oferentes dispuesto a la contratación de personal en condición de discapacidad, que se encuentran activos para poder entrar laborar según las áreas de interés, en este caso, puede verse una variación del 2017 al 2018, y ha disminuido la cantidad en relación al 2017, pues se encuentra una variación del 2,6% de manera descendente, de tal manera que demuestra una disminución de la oferta en el momento de buscar empleo para esta población.

De igual manera, detalladamente la cifra del total nacional, al año 2018, cuenta con variaciones tanto positivas como negativas, se observa la disminución de la cantidad de ofertas para asistentes administrativos y de oficina, con una variación negativa del 83,71% donde se han disminuido considerablemente las ofertas más de la mitad, según las empresas que se encuentran inscritas en el SPE, se explica principalmente estas ofertas su variación, debido a que sería aquella en la que tendría cabida el servicio de atención al cliente que ofrecen las empresas y contratan a personas en condición de discapacidad.

Continuando con la caracterización de los prestadores que se encuentran registrados, a nivel general se encuentra, gracias al boletín técnico de caracterización de prestadores, que hay 252 prestadores autorizados, los cuales se dividen en privados y públicos. Por un lado, los privados, contarían con 69 empresas privadas con posibilidades de trabajo y 114 bolsas de empleo, mientras que del sector público se encuentra a el SENA, 26 entes territoriales y 42 cajas de compensación, permitiendo ver de dónde salen las cifras arrojadas de la Tabla 45., la cual muestra los oferentes en diversas áreas de estas empresas que se encuentran registradas.

2.2 BARRERAS DE ENTRADA

En el análisis de las barreras de entrada se determinan una serie de factores que se anteponen u obstaculizan el ingreso de una empresa a un mercado determinado, en este caso, se hablaría del ingreso al mercado laboral e igualmente en la penetración online, haciendo referencia de la disponibilidad de canales de atención, para la fidelización de clientes y aumento de cobertura para

la atención de PQR, e igualmente con el foco principal del trabajo de grado, barreras de entrada de la implementación de la RSE dentro de Mercado Libre.

2.2.1 Barreras políticas. Si bien desde el análisis PEST se logra abordar algunas generales y principales barreras del proceso de inclusión, son varias las barreras que se pueden encontrar en este proceso de inclusión dada la aplicabilidad de la legislación colombiana, el cumplimiento de la misma o los mecanismos para poder gozar de las leyes expuestas por la constitución, si bien prima la atención a las necesidades de las poblaciones que se encuentran considerablemente en vulnerabilidad o desventaja, la aplicación de los beneficios, la ley y demás aspectos políticos, presentan varios impedimentos que puede dificultar la aplicación de la RSE en una organización, puesto que pueden afectar en diferentes aspectos a la organización.

2.2.1.1 Reforma tributaria (Ley de financiamiento). Cabe resaltar que la Ley de Financiamiento, no tuvo la mejor acogida para la canasta familiar, e igualmente para varias empresas del sector del comercio electrónico y a nivel general, sin embargo, antes de abordar esta barrera para las empresas de e-commerce, es necesario verificar en qué consiste la Ley 1943 del 2018.

Cuadro 13. Impacto de modificaciones de Ley 1943 de 2018 en el e-commerce.

Ley 1943 de 2013	Ley 1943 de 2018
Artículo 408 tarifas para rentas de capital y de trabajo	Artículo 208 Tarifas para rentas de capital y de trabajo
En los casos de pagos o abonos en cuenta por concepto intereses, comisiones, honorarios, regalías, arrendamientos, compensaciones por servicios personales, o explotación de toda especie de propiedad industrial o del knowhow, prestación de servicios, la tarifa de retención será del 15% del valor nominal del pago o abono.	En los casos de pagos o abonos en cuenta por concepto intereses, comisiones, honorarios, regalías, arrendamientos, compensaciones por servicios personales, o explotación de toda especie de propiedad industrial o del knowhow, prestación de servicios, beneficios o regalías provenientes de explotación de software, la tarifa de retención será del 20% del valor nominal del pago o abono en cuenta.
Artículo 437 - 1 Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas	Artículo 437 - 1 Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas
La retención será equivalente al quince por ciento (15%) del valor del impuesto	La retención podrá ser hasta del cincuenta por ciento (50%) del valor del impuesto, de acuerdo con lo que determine el Gobierno Nacional. En aquellos pagos en los que no exista una retención en la fuente especial establecida mediante decreto reglamentario, será aplicable la tarifa del quince por ciento (15%).

Cuadro 13. (Continuación).

Ley 1943 de 20131	Ley 1943 de 2018
Artículo 437 – 2 Agentes de retención en el impuesto sobre las ventas	Artículo 437 – 2 Agentes de retención en el impuesto sobre las ventas
<p>8. Las entidades emisoras de tarjetas crédito y débito, los vendedores de tarjetas prepago, los recaudadores de efectivo a cargo de terceros, y los demás que designe la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales –DIAN– en el momento del correspondiente pago o abono en cuenta a los prestadores desde el exterior, de los siguientes servicios electrónicos o digitales:</p> <p>a) Suministro de servicios audiovisuales (entre otros, de música, videos, películas y juegos de cualquier tipo, así como la radiodifusión de cualquier tipo de evento);</p> <p>b) Servicio de plataforma de distribución digital de aplicaciones móviles;</p> <p>c) Suministro de servicios de publicidad online;</p> <p>d) Suministro de enseñanza o entrenamiento a distancia</p>	<p>8. Las entidades emisoras de tarjetas crédito y débito, los vendedores de tarjetas prepago, los recaudadores de efectivo a cargo de terceros, y los demás que designe la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el momento del correspondiente pago o abono en cuenta a los prestadores desde el exterior, de los siguientes servicios electrónicos o digitales, cuando el proveedor del servicio se acoja voluntariamente a este sistema alternativo de pago del impuesto:</p> <p>a) Suministro de servicios audiovisuales (entre otros, de música, videos, películas y juegos de cualquier tipo, así como la radiodifusión de cualquier tipo de evento).</p> <p>b) Servicios prestados a través de plataformas digitales.</p> <p>c) Suministro de servicios de publicidad online.</p> <p>d) Suministro de enseñanza o entrenamiento a distancia.</p> <p>e) Suministro de derechos de uso o explotación de intangibles.</p> <p>f) Otros servicios electrónicos o digitales con destino a usuarios ubicados en Colombia.</p>
Artículo 476 del E.T. Artículo 476 del E.T.	Artículo 476 del E.T. Artículo 476 del E.T.
N/A	<p>7. Los servicios de conexión y acceso a internet de los usuarios residenciales del estrato 3.</p> <p>Se aplica IVA del 19%</p>

Fuente: GUERRERO ZABALA, Natalia. Impacto de la ley de financiamiento en el eCommerce. CCCE: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. [en línea]. 2019, marzo, 8. [Consultado 10 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Diapositivas-ley-de-financiamiento.pdf>

Principalmente, la ley de financiamiento, se plantea con el propósito de aumentar el recaudo por medio de la tributación de personas jurídicas y físicas, es decir que “toca varios aspectos de régimen tributario como son el impuesto a las ventas e impuesto al consumo, impuesto a la renta de personas naturales y jurídicas, impuesto al patrimonio, normalización fiscal y dividendos, medidas para combatir la evasión y el abuso en materia tributaria,” para poder alcanzar este objetivo principal. Por tanto, es posible abordar los impactos de la Ley de Financiamiento dentro del comercio electrónico mediante el Cuadro 13.

Mediante estos cambios que se ven impactados en el Cuadro 13, de la ley de financiamiento, se puede encontrar un aumento en el pago del tributo a organizaciones que se encuentren registradas dentro de actividades comerciales digitales, para cualquier parte del eslabón que se encuentre dentro de la cadena de valor para operaciones de comercio electrónico.

Detallando y explicando de una mejor manera lo enunciado anteriormente, se encuentra que la aplicación de estas modificaciones en la Ley de Financiamiento, aplicaría directamente sobre las empresas prestadoras de servicios de comercio electrónico, aplicable directamente sobre MercadoLibre, dado que se trata de una empresa intermediadora de transacciones comerciales digitales, lo que implica un aumento en la tributación y atención especial a la generación de certificados de impuestos para aquellos usuarios que vendan en la plataforma, con el fin de mantener la legalidad de las operaciones de acuerdo a la legislación colombiana.

2.2.1.2 Plan Nacional de Desarrollo (PND) aspecto tecnológico. Si bien hablar del PND puede considerarse un factor potencializado para el comercio electrónico, TIC's y demás aspectos del desarrollo tecnológico, que como bien lo indica su nombre, son en pro del avance y progreso, la problemática sobre este aspecto se vería en el caso de no alcanzar los objetivos y metas propuestas a nivel gubernamental, por tanto, se abordarán las principales metas establecidas, que implicaría el reto a nivel de políticas públicas para estos dos aspectos indispensables para el comercio electrónico e igualmente para la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Tabla 46. Transformación digital industrias

Productos	Nombre del indicador	Base 2018	2019	2020	2021	2022	Cuatrienio
Programa para la generación de habilidades digitales que promuevan el comercio electrónico	Emprendedores y empresarios que adelantaron por lo menos una acción de transformación digital gracias al fortalecimiento de habilidades digitales para el comercio electrónico	0	10000	15000	15000	10000	50000
Programa para el acompañamiento a empresarios y emprendedores para su transformación digital - Centros de Transformación Digital Empresarial (CTDE).	Empresas y Emprendimientos que transformaron digitalmente uno de los procesos que conforman su cadena de valor, gracias al acompañamiento de los Centros de Transformación Digital Empresarial (CTDE).	0	3000	3500	3500	2500	12500

Tabla 46. (Continuación)

Productos	Nombre del indicador	Base 2018	2019	2020	2021	2022	Cuatrenio
Programa para implementar, usar y apropiar pagos Digitales	Número de transacciones digitales realizadas	87 millones	10 millones	19 millones	24 millones	34 millones	174 millones
Rediseño de los Centros de Excelencia y Apropiación para la atención de retos institucionales o empresariales con tecnologías avanzadas.	Proyectos para la atención de retos institucionales o empresariales con tecnologías avanzadas	0	4	4	4	4	16
Laboratorio Digital para Sectores Productivos que promuevan la articulación del ecosistema TIC y los sectores productivos nacionales, para el desarrollo de soluciones tecnológicas que posibiliten la Transformación Digital a nivel sectorial	Sectores productivos impactados con el desarrollo de soluciones tecnológicas del Laboratorio Digital para Sectores Productivos	0	3	2	2	1	8
Replicar la metodología de agropecuario digital	Departamentos con metodología implementada	4	2	2	2	2	8

Fuente: MINTIC. Plan Estratégico Institucional MINTIC 2019-2022. En: Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones. 44. p. [sitio web]. Colombia: MinTIC. Versión borrador. [Consulta 13 marzo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-82084_plan_estrategico_institucional_mintic_2019_2022.pdf>

Se aborda los indicadores transformacionales que arroja el Plan Estratégico Institucional abordado por el MINTIC, que establece varios objetivos generales para la adopción de tecnología en las empresas colombianas, e igualmente un aumento de la participación en el PIB de las Industrial Digitales, mediante la Tabla 46., se va a poder visualizar los principales objetivos y los avances progresivos que se esperan sobre cada uno de los indicadores para poder medir la efectividad de la aplicación del PND en este aspecto.

Como lo muestra la Tabla 47., el objetivo que se aborda es la implementación y adopción de diferentes metodologías, herramientas, modelos y proyectos, para que el sector empresarial cuente con una cobertura más amplia y puedan desarrollarse actividades comerciales de manera más sencilla, potencializando la participación de diferentes sectores en la adopción de herramientas digitales. Con

la intención de sacar aspectos positivos y provecho a estas iniciativas, esto puede implicar para empresas consolidadas como Mercado Libre, una disminución de la participación de pequeños comerciantes en plataformas virtuales ya consolidadas y optar por alguna de las herramientas que pueda brindar el estado para la facilitación de la comercialización electrónica.

Tabla 47. Eliminación de barreras para la adopción de tecnologías

Productos	Nombre del indicador	Línea base 2018	2019	2020	2021	2022	Cuatrenio
Especialización Regional Inteligente: Aumento del número de nuevos puestos de trabajo del sector TI, en las empresas que hayan implementado proyectos de ER	Porcentaje de nuevos puestos de trabajo del sector TI (Proyectos ERI)	N/A	10%	10%	10%	10%	10%
Promoción de la internacionalización de las industrias de TI : Exportaciones de las industrias de TI	Exportaciones de las industrias de TI	\$ 139.000.000	\$ 152.900.000	\$ 168.190.000	\$ 185.009.000	\$ 203.509.900	\$ 848.608.900
Emprendimiento colaborativo Empresa Universidad - Estado: Empresas TI (Digitales) creadas con modelo innovadores dentro del marco de IncubaTI	Nuevas empresas (IncubaTI)	11	15	20	25	30	90
Servicios de asistencia técnica, financiación y promoción para empresas del sector de Industrias Creativas Digitales	Número de empresas beneficiadas de servicios de asistencia técnica, financiación y promoción para empresas del sector de Nuevos Medios y Software de Contenidos	29	120	120	120	120	480

Tabla 47. (Continuación)

Productos	Nombre del indicador	Línea base 2018	2019	2020	2021	2022	Cuatrenio
Laboratorios fortalecidos	Número de laboratorios para el desarrollo de contenidos digitales fortalecidos	0	2	2	2	2	8
Programas de acompañamiento metodológico para emprendedores y empresarios en etapa temprana y avanzada.	Número de equipos y empresas beneficiarios en las fases de acompañamiento de Descubrimiento de Negocios, Crecimiento y consolidación y Expansión de negocios digitales	2715	260	260	260	260	3755

Fuente: MINTIC. Plan Estratégico Institucional MINTIC 2019-2022. En: Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones. 47. p. [sitio web]. Colombia: MinTIC. Versión borrador. [Consulta 13 marzo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-82084_plan_estrategico_institucional_mintic_2019_2022.pdf>

El segundo aspecto que se puede resaltar de este plan desarrollado por el MinTIC, sería el fomento del desarrollo de la Industria Digital, con el fin de aumentar su participación dentro del PIB nacional, y resultar competitivos a nivel latinoamericano, como global, por tanto, en la Tabla x., se lista los indicadores que permitan el alcance de este objetivo planteado en PND y el PEI del MinTIC.

El fomento del desarrollo de la industria digital se plantea por medio de varios proyectos en pro del desarrollo tecnológico y estructural de las empresas para aumentar las transacciones digitales, para la captación de ingresos por estos medios, sin embargo, igualmente que el anterior aspecto abordado que fue planteado en el PEI del MinTIC, se contempla la posibilidad de no contar con los fondos suficientes, de acuerdo al presupuesto nacional para el impulso de esta industria, estancando frenando el crecimiento de este sector, y con ello, el fortalecimiento de industrias tecnológicas como MercadoLibre.

2.2.1.3 Plan Nacional de Desarrollo (PND) inclusión de PcD. Dentro del PND e igualmente junto con el MinTIC, se trabaja para la adaptación de herramientas tecnológicas para lograr la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral, principalmente, para que aumente la participación en el sector laboral público, e igualmente para que pueda resultar miembros de esta población, competitivos en el mundo laboral, analizando desde la raíz el inconveniente, que sería la accesibilidad a la educación por un lado, y los altos índices de pobreza por otro lado.

Por tanto el PND, entre una de sus partes presenta ante el congreso, planes interdisciplinarios que permitan mejorar las condiciones de las personas en condición de discapacidad en los próximos cuatro años desde la posesión de Ivan Duque como presidente, mediante los cuales, según afirma Jairo Clopatofsky, desde la Alta Consejería para las Personas con Discapacidad, está “actualizar e implementar las acciones de la política pública para eliminar toda forma de discriminación, adoptar medidas para la garantía del pleno reconocimiento de los derechos y la capacidad jurídica de las personas en condición de discapacidad, disminuir los obstáculos para el ejercicio de esta capacidad y para el acceso a la justicia, que reciban asistencia jurídica con enfoque de género cuando haya la necesidad, implementar programas de educación inclusiva y mecanismos de inclusión productiva para la generación de ingresos y la seguridad económica y crear e implementar un Plan Nacional de accesibilidad asegurando el entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, incluidas las TIC.”

Lo mencionado por Jairo, se puede verificar entre los planteamientos del MinTIC, con el fin de fortalecer la adopción de las TIC y el manejo de las mismas, para una mejora en la accesibilidad de información y herramientas que permitan a la población con discapacidad fortalecer habilidades y conocimientos por medio del buen uso de las TIC, por lo tanto, en la Tabla 48., se verá el postulado que se plantea para alcanzar este objetivo inclusivo nacional.

Tabla 48. Provisión de herramientas y apropiación de TIC para PcD

Productos	Nombre del indicador	Línea base 2018	2019	2020	2021	2022	Cuatrienio
Herramientas y espacios de Inclusión	Número de Personas de la comunidad con discapacidad capacitadas en TIC	0	6000	7000	8000	9000	30000

Fuente: MINTIC. Plan Estratégico Institucional MINTIC 2019-2022. En: Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones. 47. p. [En línea]. Colombia: MinTIC. Versión borrador. [Consulta 13 marzo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-82084_plan_estrategico_institucional_mintic_2019_2022.pdf

Con estas cifras arrojadas del estimado de personas beneficiadas con la apropiación de las TIC con el fin de que cuenten con herramientas que les permitan una inclusión social más adecuada, se puede identificar, principalmente que se trata de un plan limitado para lograr la adopción de las TIC en esta población, teniendo en cuenta que hay al menos siete millones de personas en Colombia que presentan alguna discapacidad.

De este total nacional, solo se estima en los 4 siguientes años, una implementación en un bajo porcentaje sobre el total nacional, dejando así limitada la cantidad de personas con discapacidad, con las habilidades correspondientes adquiridas mediante este tipo de trabajos de la adopción de las TIC, generando inconvenientes igualmente en la demanda de personas con discapacidad en condiciones para el desempeño de una labor.

2.2.1.4 Acuerdos de inversión entre Amazon y el gobierno. La entrada de esta multinacional, reconocida a nivel global como la empresa más grande de comercio electrónico, debido a su multiplicidad de servicios y avances tecnológicos que han logrado alcanzar gracias a la inversión en I&D que aplican sobre los productos que ofrecen al mercado e igualmente sobre las economías nacionales en donde tengan centro, representa una barrera en cuanto al posicionamiento de Mercado Libre, e igualmente, un trabajo arduo para mantener la fidelidad de los usuarios de la plataforma, para evitar la migración de los mismos a esta otra multinacional.

Se debe mencionar, que este acuerdo se da entre ProColombia, la cual se define como “la promoción de las exportaciones de bienes no minero energéticos y servicios en mercado con potencial. La expansión de las empresas colombianas. La atracción de inversión extranjera directa, el posicionamiento del país como destino turístico de vacaciones, reuniones y Marca País”, e igualmente Colombia Productiva, que consisten en la promoción de la productividad y competitividad de la industria nacional, la cual es una iniciativa planteada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, esto logran ponerlo en marcha por medio de la prestación de servicios de asistencia, interventoría y acompañamiento para adopción de estándares internacionales de producción.

Estos participantes entre los acuerdos que se originan desde el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la multinacional Amazon, permiten un impacto positivo en cuanto al aumento de la generación del empleo, mejoramiento de infraestructura tecnológica gracias a la inversión que está dispuesto a dar la organización con el fin de potencializar el sector del comercio electrónico.

Junto a estas iniciativas principales de esta relación que tendría beneficios para ambas partes, y terceros significativamente, como en el caso de lo planteado en la alianza de estas entidades, se plantea capacitar al menos a 2000 personas miembros del Sena, con el fin de fortalecer sus habilidades y conocimientos tecnológicos para ser competitivos frente a conocimientos adquiridos en el mundo laboral, siempre que se hable de comercio electrónico.

Así, plantean esta iniciativa como la manera de “impulsar y poner en marcha las nuevas tecnologías de la Información y la nube. Con ello se pretende acelerar el

proceso de las carreras que llevan adelante los estudiantes colombianos y, al mismo tiempo, aportar a la transformación digital del país.”

Con esto, se puede determinar la influencia que traería para el mantenimiento del centro de Bogotá de Mercado Libre, ya que puede traer como consecuencia un fuerte reconocimiento por parte de Amazon dentro del mercado nacional, generando inestabilidades y afectaciones en la permanencia de los usuarios dentro de la plataforma, hablando a nivel Colombia, igualmente, en otros países como lo es en México, donde efectivamente, su presencia ha sido palpable para organizaciones como Mercado Libre.

2.2.2 Barrera económica. Como lo menciona, son aquellas barreras que efectivamente implicaría económicamente hablando, limitaciones para poder tener acogida este tipo de proyecto de inclusión laboral, responsabilidad social y simultáneamente, un mejoramiento en su posicionamiento en el mercado pese a los diferentes aspectos que puedan limitar el alcance de estos objetivos.

2.2.2.1 Inversión en adaptación de puestos de trabajo e infraestructura. Para hablar de un proyecto de inclusión laboral, se debe hablar de aspectos como la inversión para lograr adecuar los puestos de trabajo, el espacio en el lugar de trabajo y diversas herramientas que permitan la inclusión laboral a total cabalidad, permitiendo el desarrollo de todas las tareas que deba desempeñar para cumplir con el manual de funciones.

Entre esta inversión, se pueden encontrar varios aspectos que deben considerarse para una correcta iniciación para la aplicación de un sistema de inclusión laboral, entre los cuales se pueden abordar los siguientes aspectos que implicaría un desembolso económico para que esté en óptimas condiciones la empresa para adherirse a este ejercicio de manera correcta.

- **Infraestructura:** Al hablar de inversión en infraestructura, se hace referencia a toda la parte estructural de las instalaciones donde se vaya a implementar o adecuar para iniciar el proceso de inclusión, con esto, se tiene en cuenta que partes de la planta física se deben intervenir, cuales ya contarían con la caracterización para el tránsito normal de cualquier persona.
- **Herramientas:** Todo equipo que sea necesario para adecuar el proceso de capacitación, desarrollo de actividades del manual de funciones, en este caso, se puede hablar de inversión para herramientas que permitan la comunicación entre personas oyentes y no oyentes, adecuaciones en puestos de trabajo, e igualmente, implementación de software que permitan la adhesión de personas con discapacidad a todas las actividades de la empresa sin problema.

- **Sensibilización:** Entre las inversiones, es necesario tener en cuenta que debe haber un programa de sensibilización para todos los miembros de la organización, con el fin de iniciar un proceso de inclusión con el completo conocimiento de todos los integrantes, para evitar inconvenientes en el clima laboral, en el momento de estar conviviendo con personas con discapacidad, que si bien debe ser completamente invisible la diferencia por la discapacidad, es recomendado que haya conocimiento sobre diversas particularidades para evitar cualquier situación de posible discriminación.
- **Personal especializado:** Lograr una inclusión laboral adecuada, requiere que haya personal especializado con la disposición de atender aquellas eventualidades que se puedan presentar durante el proceso de reclutamiento, contratación, capacitación y al momento de que deban desempeñar sus labores, igualmente, funcionan como apoyo facilitador de la comunicación.

Estos aspectos abordados, son significativamente importantes tenerlos en cuenta ya que sin duda representan un desembolso económico, que puede ser una barrera para la implementación de este tipo de proyectos en la organización, lo que permite la búsqueda de alternativas y apoyos gubernamentales para una implementación que no aumente significativamente los costos de la empresa.

2.2.2.2 Productividad. Se incluye entre los factores económico, dado que representa, en perspectiva una de las barreras para la implementación del proyecto, esto se puede concluir, de acuerdo a las percepciones generales de miembros de la organización, donde se puede escuchar percepciones sobre la limitación en la productividad asociada al cargo de representante de servicio al cliente, que corresponde a la capacidad del representante para contestar x cantidad de casos por hora, a la hora de ser desempeñada por una persona con algún tipo de discapacidad, en este caso, auditiva o de extremidades inferiores.

Se aborda la productividad en factores económicos, dado que esto representa el rendimiento de la inversión de la empresa, puesto que la cantidad de casos determina la cantidad de usuarios que es posible atender, es decir, la demanda que pudo cubrirse por la cantidad de representantes que hay disponibles según su skill, lo que significa un rendimiento aproximado de 6 casos resueltos por hora.

Llega a tornarse como una barrera en el momento que la inclusión de personas con discapacidad, no logre cumplir con este objetivo luego de los tres meses de prueba, mediante los cuales, se determina el alcance de los objetivos de los representantes, esto determinaría que la inclusión de esta población, no sería viable en términos números para la organización.

Mediante un análisis realizado sobre la productividad en la inclusión laboral, de la Universidad de la Salle, se aborda que “el entorno corporativo demanda un sujeto

productivo, que tenga una serie de competencias acordes con las necesidades del mercado laboral, ante las cuales emergen empresas encargadas de realizar procesos de intermediación laboral con el propósito de favorecer los procesos de contratación,” por lo tanto representa un riesgo para la organización la implementación, sin embargo, con las herramientas adecuadas, se puede lograr la adaptación tanto del puesto de trabajo como de las funciones, para el correcto desempeño por parte de cualquier empleado, haciendo un factor excluyente la condición de discapacidad.

Junto con estos dos aspectos abordados entre las barreras económicas que se encuentran para la inclusión del ejercicio de RSE, que sería la inversión y la productividad, se deben mencionar aquellas amenazas encontradas en la POAM abordada en el primer capítulo, junto con la DOFA, para tener mayor claridad sobre posibles debilitadores de la inclusión laboral.

Entre estos, se encuentra aspectos como la inflación, la desigualdad económica, no contar con el personas y los equipos adecuados; para el caso de la inflación, como bien se mencionaba, se puede tener la tranquilidad que Colombia cuenta con una de las cifras más estables, al menos a nivel Latinoamérica, lo que permite dar un panorama favorable en cuanto al sostenimiento económico nacional, la desigualdad económica, es un factor que si bien es externo a la organización, repercute en el momento de buscar personas con discapacidad que tengan todas las habilidades para desempeñar el cargo, puesto que un problema económico de raíz, hace que sea limitada la cantidad de personas que pueden acceder a educación y así mismo, a prepararse para desempeñar algún cargo laboral.

2.2.2.3 Indicador Bancario de Referencia (IBR) Las entidades bancarias, junto con el respaldo del Banco de la República y el Ministerio de Hacienda, trabajan y desarrollan en conjunto el Indicador Bancario de Referencia (IBR), el cual es uno de los indicadores más representativos para poder cuantificar el costo del dinero en pesos colombianos, brindando una cifra en porcentaje, que permite el cálculo de la tasa que las principales entidades bancarias están dispuestas a ofrecer y a captar dinero en el mercado sobre los recurso del mismo, manejando principalmente plazos overnight (diario), mensual, trimestral y semestral.

Ya que el establecimiento de este indicador, se basa en la participación de las 8 entidades bancarias con economía más estable del país, el IBR “se calcula a partir de las cotizaciones que envían los ocho bancos participantes en la formación de este indicador, quienes expresan las tasas de interés que están dispuestos a prestar sus recursos o recibirlos, en el mercado interbancario,” una vez se tiene la propuesta de las ocho entidades, se promedia la mediana de 2 tasas ordenadas de mayor a menor, para publicarse a diario entre los indicadores del Banco de la República.

Lo más importante de este indicador, es que se calcula diariamente para una mayor precisión en la variación del costo del dinero, por medio de la Tabla 49., se puede ver la tasa representativa overnight hasta el día 9 de mayo, junto con la propuesta de las 8 entidades bancarias encargadas del planteamiento de la IBR esperada, la cual arrojó un resultado en la tasa nominal de 4,112% y la tasa efectiva de 4,257%.

Tabla 49. IBR: plazo overnight.

Participante	Tasa nominal
Banagrario	4,115%
Banco Davivienda	4,111%
Banco de Bogotá	4,113%
Banco de Occidente	4,112%
Bancolombia	4,106%
BBVA Colombia	4,112%
Banco Gnb Sudameris S.A.	4,104%
ITAU Coprbanca	4,108%
IBR	4,112%

Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA. [En línea]. Bogotá D.C.: BANREP, Indicador Bancario de Referencia (IBR). [Consulta 9 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/indicador-bancario-referencia-ibr>

Tabla 50. IBR: mensual, trimestral y semestral.

Participante	T.N mensual	T.N trimestral	T.N semestral
Banagrario	4,109%	4,142%	4,202%
Banco Davivienda	4,105%	4,136%	4,196%
Banco de Bogotá	4,112%	4,135%	4,190%
Banco de Occidente	4,112%	4,142%	4,201%
Bancolombia	4,112%	4,135%	4,190%
BBVA Colombia	4,111%	4,135%	4,200%

Tabla 50. (Continuación)

Participante	T.N mensual	T.N trimestral	T.N semestral
Banco Gnb Sudameris S.A.	4,112%	4,133%	4,193%
ITAU Coprbanca	4,123%	4,138%	4,210%
IBR	4,123%	4,138%	4,198%

Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA. [En línea]. Bogotá D.C.: BANREP, Indicador Bancario de Referencia (IBR). [Consulta 9 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/indicador-bancario-referencia-ibr>

El IBR en un plazo overnight determinado por el Banco de la República para el 09 de mayo, fue de 4,112%, esta tasa representaría la tasa nominal de referencia para otorgar créditos según la mediana calculada, la cual se aplica en las entidades financieras miembros. Por medio de la Tabla 49., se verá el cálculo en los otros tres periodos que considera el Banco de la República junto a los demás miembros, para una alineación de este indicador y que haya una competencia leal en el mercado monetario.

Comparativamente en cada período abordado, se puede determinar que en lo corrido del 2019, el IBR oscila entre el 4,1% y el 4,2%, manteniendo un comportamiento estable entre las propuestas de cada banco, e igualmente, se puede encontrar una tendencia al aumento de la misma, puesto que en indicador en un plazo mensual, está en 4,123%, aumentando en la toma del plazo trimestral, el cual figura con el 4,138% y finalmente, en un periodo de seis meses, figura con una tasa nominal de 4,198%.

2.2.3 Barrera socio-cultural. Hablar de la sociedad colombiana y las diversas barreras que se pueden presentar en el momento de la implementación de un proyecto de inclusión laboral, especialmente en la población con discapacidad, tiene una estrecha relación dada la situación actual de este aspecto en Colombia, en materia de inclusión de PcD, si bien se abordan varios de estos aspectos desde el análisis PEST y la matriz POAM, quedan algunos pendientes por revisarse para tener en cuenta la generalidad de barreras a nivel social con las que se puede encontrar en el momento de la inclusión.

Desde el diagnóstico del proyecto, se abordan varios aspectos sociales, como la influencia de la percepción de una nación sobre los principales factores abordados que serían el uso de plataformas digitales para la comercialización de productos y servicios, sensación de seguridad o inseguridad, y discapacidad, donde la percepción general de los habitantes, es determinante para que una organización

se pueda adherir a las costumbres, particularidades, problemáticas y percepciones, para lograr posicionarse en un mercado nacional.

Junto a la percepción nacional sobre la discapacidad, se aborda la discriminación, que implicaría efectivamente una barrera para la adopción de un programa de inclusión laboral, esto vendría desde los cimientos de la posibilidad de acceder a la educación por parte de esta población, y así mismo, alcanzar los niveles educativos para lograr acceder a una oferta laboral que les permita un desarrollo profesional, por lo cual, implicaría una barrera en caso de que la oferta no cuente con las habilidades esperadas para el desarrollo del cargo de representante a servicio al cliente, sin embargo, junto con la inversión de programas de sensibilización, se puede dar una acogida saludable frente al ambiente laboral, eliminando esta barrera de discriminación en el ambiente laboral.

Con estos aspectos mencionados, se pueden encontrar algunos adicionales no abordados dentro del diagnóstico, entre los cuales estaría la falta de experiencia organizacional en aspectos de inclusión laboral, por otro lado, el desconocimiento general sobre la atención a las necesidades de esta población.

2.2.3.1 Ausencia de capacidades organizacionales. Efectivamente implica una barrera de entrada a la aplicación de la RSE, debido a que si no se destinan los recursos para la adecuación de instalaciones y adquisición de equipos que permitan el desarrollo del manual de funciones por parte de personas con discapacidad, las limitaciones se intensificaron, impidiendo que se desarrollen las actividades que permiten el desarrollo del ejercicio de responsabilidad social.

Se debe tener en cuenta que no solo a nivel interno se deben adoptar diferentes metodologías, herramientas y medios para lograr la adaptación del puesto de trabajo, ya que hay condiciones externas que pueden presentarse para lograr la inclusión total del personal, por ejemplo, en aspectos como la facilidad en la movilidad de la vivienda al trabajo, asistencia de necesidades especiales que deban tener para que puedan desempeñar su trabajo y la calidad de vida propiamente del colaborador, lo que determina significativamente, el desempeño en horas laborales.

En este caso, que se deben hacer mención que la organización, si bien cuenta con infraestructura inclusiva, se debe trabajar en aspectos como la adecuación de puestos de trabajo, ahondar en los estilos de vida de los miembros de la organización para que desde el nivel organizacional, pueda lograrse penetrar y lograr una mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

2.2.3.2 Desconocimiento de atención a las necesidades de PcD. A partir de la situación nacional, se puede dar un imaginario de la situación general de las organizaciones en Colombia frente al ejercicio de inclusión laboral y atención a las

necesidades de personas con discapacidad, puesto que se encuentra un vacío, inicialmente, en las bases de datos dispuestas por el DANE, siquiera para tener claridad sobre la cantidad de esta población en Colombia en esta condición para la creación de mejores planes de acción, bien sea dentro de PND o de cualquier institución, por lo tanto, ya que hasta hace poco se ha empezado a generar un mayor foco en la inclusión de esta población a la sociedad, hay un amplio desconocimiento tanto por empresas como por personas del común, para una adecuada inclusión.

2.2.4 Barrera tecnológica. Las empresas como Mercado Libre, que se encuentran dentro del sector de tecnología, presentan una gran diversidad de herramientas que pueden utilizar con el fin de desarrollar cualquier proyecto o tarea, junto con estas herramientas, también se encuentran limitantes en el momento de la adopción y desarrollo de ideas para el mejoramiento del modelo de negocio.

Entre las principales barreras que se pueden abordar de acuerdo a lo mencionado en el diagnóstico, estaría el Machine Learning, si bien, actualmente es utilizado por la organización como elemento facilitador para mejorar la experiencia de los usuarios dentro de la plataforma, resolviendo consultas rápidas, se toma como una barrera ya que este tipo de herramientas pueden llegar a reemplazar el servicio que presta una persona, para pasar a convertirse en un servicio completamente automatizado.

Junto a esto, se ve que una posible barrera para la implementación de proyectos de responsabilidad social, son los mecanismos de calibración y medición de resultados, donde representa una limitante, en el momento en que debe pensarse en dos posibilidades, bien sea que se adapten a los estándares y mediciones ya establecidas por la organización las personas que ingresen a trabajar en la organización, o por otro lado, redefinir estos criterios de medición de acuerdo a las políticas incluyentes que se implementen.

Entre otras barreras tecnológicas, se habla de una correcta implementación de la NTC 6047, la cual aborda todos los aspectos frente a la adecuación de espacios, herramientas y elementos facilitadores para la correcta inclusión laboral, entre esto, es necesario mencionar que la tecnología se abarca desde aspectos estructurales que permitan la mejora de los espacios y los hagan más accesibles, bien sea el acceso automático a las áreas de la empresa por medio de sensores y demás mecanismos que lo permitan, por otro lado, se habla de herramientas que faciliten la adecuación en el puesto de trabajo.

2.2.5 Barrera ambiental. El centro de atención de Mercado Libre Colombia, principalmente tiene foco en el manejo de desperdicios que se deja a diario por el consumo de alimentos y algún otro material físico desechado, por parte de los

miembros de la organización; se enfatiza en el manejo de manera correcta de los desperdicios de basura, esto, lo hacen mediante un programa de reciclaje, poniendo varios puntos para depositar la basura en los pisos, especificando que tipo de desechos corresponde arrojar en cada depósito de basura para la correcta separación de desperdicios, como se muestra en la Imagen 1., donde se es muy específico sobre que tipo de desechos que deben ser depositados, para así, contribuir con la disminución del rastro de huella de carbono que deja el hecho del funcionamiento de las diferentes sedes de Mercado Libre.

Imagen 1. Descripción carteles de separación de residuos en contenedores.

¿Sabías en qué
contenedor tirar cada material?

PLÁSTICOS <ul style="list-style-type: none"> • Botellas plásticas vacías, compactadas y tapadas. • Bandejas de comida, cubiertos y vasos plásticos limpios y secos. • Film stretch de empaque. • Bolsas plásticas limpias y secas. • Espumaplast. • Tetra bricks. • Envases de yogurt. • Bolsas plásticas. 	COMPOSTABLES <ul style="list-style-type: none"> • Servilletas de papel. • Restos de fruta. • Yerba mate. • Saquitos de té o mate cocido. • Restos de café. 	PAPELES <ul style="list-style-type: none"> • Papeles blancos o papeles impresos. • Papeles de revistas. • Sobres de todo tipo (con o sin etiqueta con ventana de celofán). • Diarios y revistas. • Folletos. • Guías telefónicas. 
ALUMINIO <ul style="list-style-type: none"> • Latas de gaseosa o conservas. • Tapas de yogurt. • Bandejas de comida metálicas limpias y secas. 	RESIDUOS GENERALES <ul style="list-style-type: none"> • Materiales que estén húmedos, o sucios con comida. • Papeles plastificados. • Envase de galletitas. • Restos de comida. 	

Recordá vaciar el contenido de los recipientes.
Todos los materiales deben estar limpios
y secos, de lo contrario van a generales.

 **mercado libre** | Sustentable

Fuente: MERCADO LIBRE. Comité Sustentabilidad. ¿Sabían en qué contenedor tirar cada material?. [En línea]. Recuperado en 2019-05-08. Disponible en: <https://meli.facebook.com/groups/442012102656382/permalink/1005409012983352/>

Este programa de reciclaje, es planeado en base a la “medición del estándar Greenhouse Gas Protocol (GHG) desarrollado en conjunto por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y el World Resource Institute (WRI)”.

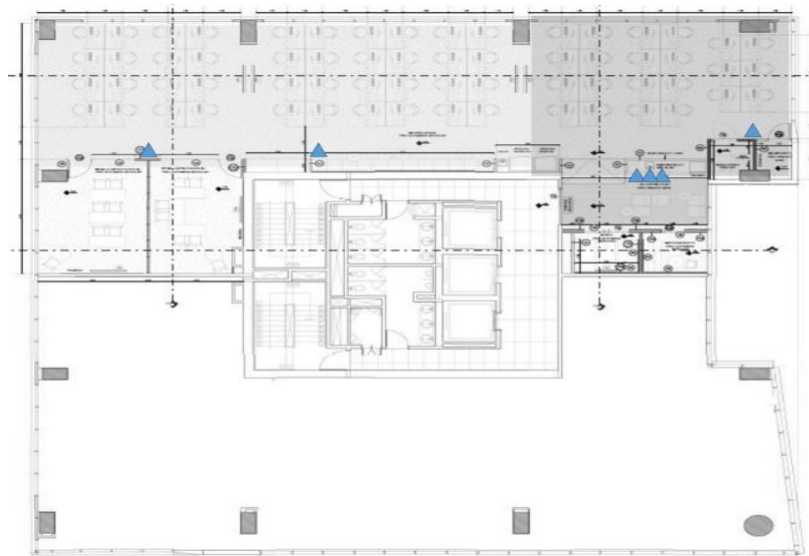
Por una parte, se habla del GHG, es el protocolo que permite identificar y cuantificar las emisiones de Gases de Efecto Invernadero, desde todos los

aspectos posibles, tanto directos, como indirectos, es decir, aquellos que implican una relación directa de la operación del modelo de negocio, como de aquellos indirectos, que bien pueden ser de fuentes ajenas a la empresa, es decir, sobre toda la cadena de valor.

Este indicador, permite una proximidad a la exactitud de la emisión de GEI, con el fin de crear planes de responsabilidad ambiental en la organización y mitigar estos efectos, por lo cual, entidades como el WRI y la WBCSD, se encargan de realizar un seguimiento de las empresas miembros, para velar por una disminución del GEI con un plazo hasta el 2050, esto mediante la guía de la aplicación de “la ISO 14064-3, de especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero”.

Mediante estos lineamientos, se plantean las iniciativas para mejorar las prácticas de reciclaje dentro de la organización, donde se establecen iniciativas por centro de operación. En el centro de Colombia, se plantean estrategias para la disposición correcta de desperdicios, poniendo en cada punto ecologico un deposito de basura que está etiquetado con las especificaciones de la Imagen 1., las cuales se encuentran distribuidas en varios puntos del piso, con el fin de facilitar el acceso a los puntos desde cada parte de la distribución de la planta.

Imagen 2. Distribución puntos ecológicos piso 6.



Fuente: MERCADO LIBRE. Reporte Planos Semaforizados MCO. [sitio web] Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2017-11-Reporte%20Planos%20Semaforizados%20Noviembre_MCO.pdf

La Imagen 2., muestra cómo se distribuyen los puntos de reciclaje en el piso 6 de la empresa, considerando que Mercado Libre, en su locación actual, cuenta con 3 pisos enteros del edificio que ocupa, que serían los niveles 3,4, 5, y dos medios pisos en el segundo y sexto nivel de la infraestructura. Cada triángulo representa la ubicación de los puntos ecológicos dentro de los pisos, pensando en la facilidad del colaborador para depositar sus residuos. En los pisos completos, dentro de las áreas operativas, se encuentran estos puntos de reciclaje repartidos en 9 canecas, cada uno con su especificación para que se haga la correcta disposición.

En cuanto a los tres pisos restantes, en la Imagen 3., se ve cómo se distribuyen los puntos de reciclaje para la disposición de residuos, planteando estratégicamente la ubicación que se da de acuerdo a la facilidad de la movilidad de los trabajadores, y mitigar el problema de la separación de residuos desde la fuente.

Imagen 3. Distribución puntos ecológicos piso 3,4 y 5.



Fuente: MERCADO LIBRE. Reporte Planos Semaforizados MCO. [sitio web] Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2017-11-Reporte%20Planos%20Semaforizados%20Noviembre_MCO.pdf

La Imagen 2., y la Imagen 3., representan la distribución de los puntos de disposición de basura en los cinco pisos que ocupa MercadoLibre, los cuales, cuentan con sus respectivos depósitos, su respectiva etiqueta donde se explica que desecho debe ir en cada contenedor, como se muestra en la Imagen B., la cual muestra el tipo de contenedor que se utiliza y cómo van sus etiquetas distribuidas.

Imagen 4. Contenedores de puntos de reciclaje.



Fuente: elaboración propia.

Si bien Mercado Libre cuenta con estándares tanto de calidad como de gestión internacionales, es necesario que igualmente entren a cumplir con los lineamientos que aplica la normativa colombiana, por lo tanto, se encuentra como barrera a nivel ambiental, la aplicación de la Norma Técnica Colombiana GTC 24, la cual consiste en la gestión ambiental de residuos sólidos para su correcta separación desde la fuente, que sería en el momento de la disposición por parte del colaborador de la empresas sobre sus desechos.

El hecho de que se tengan en cuenta estos indicadores para mejorar la gestión ambiental y sostenible dentro de la organización, representan una barrera para la organización en el caso de la aplicación del ejercicio de responsabilidad social, ya que significa la sensibilización y apropiación de la responsabilidad ambiental en los nuevos trabajadores, con el fin de alcanzar los resultados esperados por el comité de sustentabilidad, que realiza la medición de la huella de carbono cada cuatro meses en la organización con el fin de verificar que planes de acción deben emprender para seguir disminuyendo este tipo de emisiones.

2.3 SEGMENTACIÓN

Mediante la segmentación del mercado, se “constituye un enfoque sistémico para guiar el proceso de toma de decisiones en marketing”, con esto, se busca realizar

una segmentación geográfica, económica, política, social y ambiental, de acuerdo a las necesidades de la organización y el proyecto, frente a la contribución que tendría la empresa con la sociedad. Por lo tanto, es necesario realizar una segmentación entre usuarios y el mercado laboral, a este último, se le presentaría la oferta laboral, para aumentar el staff de la empresa y así, satisfacer la demanda de los usuarios que buscan comunicarse con la plataforma.

De una manera más clara, se habla de usuario, cuando menciona a toda persona que se encuentre transitando dentro de la plataforma de Mercado Libre, en alguno de los seis países donde la actividad comercial de transacciones en línea tiene más cantidad de registros, es por esto, que se enfoca en la atención de México, Argentina, Chile, Colombia, Uruguay y Perú. Un usuario puede ser aquel que consulta sobre sus compras en la plataforma, venta de productos o los usos del portafolio de servicios que tiene.

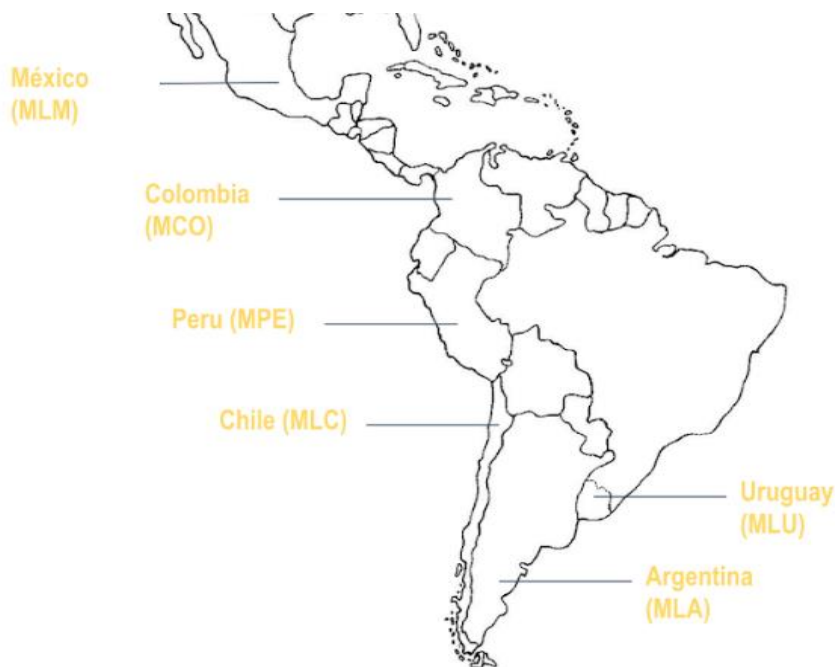
El centro de atención de Colombia, tiene como foco el segmento de usuarios vendedores de la plataforma de los seis países que se mencionan, que tendría una mayor cobertura para brindar atención al cliente, con el fin de potencializar la fidelidad de los usuarios en donde hay una mayor representatividad de transacciones en línea.

El segundo grupo que se aborda en la segmentación, se trataría del nicho del mercado laboral ya caracterizado, es decir, personas con discapacidad auditiva o paraplejía, que se encuentren cursando una carrera universitaria y cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar el cargo de representante de servicio al cliente, el cual se irá caracterizando en cada aspecto de la segmentación.

2.3.1 Segmentación geográfica. Encargada de dividir el mercado geográficamente, más exactamente “divide el mercado en unidades territoriales tales como países, regiones, comarcas, provincias, tipo de hábitat y tamaño de población,” en el caso de Mercado Libre, si se va a hablar del segmento de usuarios y mercado laboral.

2.3.1.1 Usuarios. Este mercado objetivo, se toma para tener claridad del segmento al cual va dirigido el hecho de contar con más personal dentro de Mercado Libre y así lograr aumentar la comunicación cliente/plataforma, por lo que se debe mirar de manera global los países que atiende el centro de servicio al cliente de Colombia, en este caso, el foco de atención al cliente está en Argentina (MLA), México (MLM), Colombia (MCO), Chile (MLC), Uruguay (MLU) y Perú (MPE), de la siguiente manera se ilustra en la Imagen 5., donde se verán resaltados los países que son el foco de atención al cliente por medio de canales de atención online, para mejorar la experiencia en la plataforma.

Imagen 5. Mapa países foco de atención al cliente.



Fuente: GOOGLE. Reporte Planos Colombia. [sitio web] Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2017-11-Reporte%20Planos%20Semaforizados%20Noviembre_MCO.pdf

Gráficamente la Imagen 5., permite visualizar los principales países donde opera Mercadolibre los 19 en los que está actualmente, a los cuales, les brinda atención por medio de los canales de llamado y chat, con el fin de atender las PQR, lograr la fidelización de los mismos por el buen trato que caracteriza a la organización hacia el cliente externo, como al cliente interno, teniendo en cuenta que de la totalidad de usuarios que se encuentran operando en el total de estos seis países, solo se brinda la posibilidad de contacto a un 7%.

2.3.1.2 Mercado Labora de PcD. Se realiza la segmentación geográfica frente a la población con discapacidad en Colombia, por medio de la Imagen 6., se encuentra el mapa arrojado por el Observatorio de Discapacidad, donde se ve la distribución por cantidad de personas y departamentalmente, para tener un estimado de la cantidad de población según los registros del Observatorio.

En la Imagen 6., se ve la distribución, según las convenciones por departamentos, por sexo y cantidad de población que registra el observatorio sobre las personas con discapacidad, donde se observa una gran concentración en lo que es Bogotá D.C., Cundinamarca, Santander, Antioquia, Valle del Cauca, y las principales

En Bogotá, se registra al menos 298389 personas con discapacidad entre hombres y mujeres, sin duda, demuestra la alta concentración de esta población en la capital del país.

2.3.2 Segmentación Demográfica. Por medio de la división por caracteres distintivos que permiten identificar y diferenciar al mercado objetivo, en esta ocasión, se puede lograr obtener una caracterización del mercado objetivo que debe tanto captarse, como mantenerse, para esto, se hace la revisión desde la segmentación de usuarios que transitan en la plataforma en los 6 países a los cuales se les brinda atención por medio de los canales online, y simultáneamente se analizarán los principales resultados demográficos de las personas con discapacidad en Colombia, el cual sería el mercado laboral objetivo para poder captar a los posibles aspirantes que cumplan con los requisitos para ocupar el cargo de representante.

2.3.2.1 Segmentación por sexo de usuarios. Este aspecto en primer lugar se visualizará según la información y los datos arrojados por las diferentes entidades encargadas del manejo estadístico sobre la caracterización demográfica de sus habitantes, en los países donde se enfoca la atención al cliente de la plataforma, mediante la Tabla 51., se va a estar abordando las cifras los resultados hasta el último año de donde se tiene registro en cada país sobre su población.

Tabla 51. Población por sexo en MLA - MLM - MLC - MCO - MPE - MLU

País	Mujeres (n° de personas)	Hombres (n° de personas)	Total (n° de personas)
México (MLM - 2017)	67'825.828	65'997.244	133'823.073
Argentina (MLA - 2017)	23'071.271	22'093.741	45'165.012
Colombia (MCO - 2017)	25'446.674	24'629.072	50'075.746
Uruguay (MLU - 2017)	1'797.717	1'677.755	3'475.473
Chile (MLC - 2017)	9'450.772	9'241.438	18'692.210
Perú (MPE - 2017)	16'457.648	16'531.049	32'988.697

Fuente: DIVISIÓN DE POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LA SECRETARÍA DE LAS NACIONES UNIDAS. [en línea]. New York: ONU, Population Division. [Consulta: 20 abril 2019]. Disponible en: <https://population.un.org/wpp/>

La ONU, entidad que arroja estos datos estimados sobre la población de cada país según su sexo, para manejar una cifra similar en cuanto al periodo que se

toma, arroja información sobre la población masculina y femenina en cada país, mostrando que en su generalidad, la población femenina es mayor en México, Argentina, Colombia, Uruguay y Chile, y solo varía esta tendencia en Perú, mostrando un objetivo de contacto de población femenina.

2.3.2.2 Segmentación por sexo de PcD. En cuanto a la segmentación geográfica sobre las personas con discapacidad, se aborda la distribución por sexo que se encuentra a nivel nacional por medio del Observatorio de Discapacidad, dejando los datos estimados que se encuentran, mediante la Tabla 52., donde se indica la cantidad de personas con discapacidad que guarda este registro por departamentos.

Tabla 52. Población de personas con discapacidad por sexo en Colombia.

Departamento	Mujeres (n° de personas)	Hombres (n° de personas)	Total (n° de personas)
Guajira	8127	7894	16233
Magdalena	22286	22252	45081
Cesar	18502	20488	39586
Atlántico	20350	23450	44499
Bolívar	23555	25792	50194
Sucre	18800	19290	38683
Córdoba	16261	20573	37335
Norte de Santander	16641	18556	35548
Antioquia	86748	100146	189240
Santander	41102	42144	83824
Boyacá	20171	21452	42023
Arauca	3918	4480	8506
Casanare	6575	8382	15157
Chocó	2778	2438	5368
Caldas	13566	16787	30859
Risaralda	17686	16036	34054
Cundinamarca	22786	26763	50073
Bogotá D.C.	164400	132270	298389
Quindío	11696	13165	26197
Valle del Cauca	63121	62773	126825

Tabla 52. (Continuación)

Departamento	Mujeres (n° de personas)	Hombres (n° de personas)	Total (n° de personas)
Guainía	176	225	419
Cauca	13949	16404	30642
Huila	2845	31968	60956
Caquetá	6266	7510	13917
Guaviare	756	992	1759
Vaupés	273	351	635
Nariño	31174	29667	61358
Putumayo	5494	6457	12068
Amazonas	1295	1248	2609
Total	690832	735478	1468074

Fuente: OBSERVATORIO DISCAPACIDAD. Número de personas con discapacidad por departamento. [En línea]. Colombia: Ministerio de salud. [Consulta: 20 abril 2019]. Disponible en: <https://sig.sispro.gov.co/ObservatorioDiscapacidad/>

La Tabla 52., permite identificar que como se esperaba, que en los principales departamentos del país, hay una alta concentración de esta población, como se puede ver en Bogotá D.C., con un total de 298389 personas, Valle del Cauca con 126825 y Antioquia con 189240, lo cual permitiría enfocar el nicho del mercado laboral en la ciudad de Bogotá, donde se presenta el mayor alto número de personas con discapacidad, y facilita la búsqueda de posibles aspirantes al cargo de representante de servicio al cliente en el centro de atención ubicado en Bogotá.

2.3.2.3 Segmentación por edad de usuarios. Como se abordó en el anterior aspecto de sexo, sobre los países a los cuales les brinda el servicio de atención al cliente la empresa, se aborda en cada país la distribución por edades en la Tabla 53., para tener claridad sobre el tipo de público al que podría estarse enfrentando la plataforma, igualmente, la edad es un factor que permite determinar el tipo de población que transita, pues brinda la posibilidad de caracterizar tendencias de consumo y uso.

Tabla 53. Población por edad en MLA - MLM - MLC - MCO - MPE - MLU

País	Rango edad	Hombres	Mujeres	Distribución %
México (MLM)	0-14 años	17.167.636	16.402.301	27,25%
	15-24 años	11.049.818	10.770.843	17,72%
	25-54 años	24.174.900	25.938.909	40,69%
	55-64 años	4.187.644	4.944.802	7,41%
	65 años y más	3.827.870	4.702.026	6,93%
Argentina (MLA)	0-14 años	5.590.165	5.259.163	24,72%
	15-24 años	3.461.288	3.312.056	15,43%
	25-54 años	8.593.500	8.627.846	39,24%
	55-64 años	1.948.179	2.064.463	9,14%
	65 años y más	2.104.830	2.925.258	11,46%
Uruguay (MLU)	0-14 años	348.547	336.435	20,44%
	15-24 años	267.848	260.990	15,78%
	25-54 años	649.702	664.933	39,23%
	55-64 años	164.201	184.784	10,41%
	65 años y más	189.197	284.379	14,13%
Chile (MLC)	0-14 años	1.825.115	1.751.977	20,27%
	15-24 años	1.391.522	1.335.933	15,45%
	25-54 años	3.804.037	3.816.114)	43,17%
	55-64 años	880.014	990.969	10,6%
	65 años y más	776.340	1.078.093	10,51%

Tabla 53. (Continuación)

País	Rango edad	Hombres	Mujeres	Distribución %
Colombia (MCO)	0-14 años	5.940.903	5.659.594	24,57%
	15-24 años	4.216.437	4.066.079	17,54%
	25-54 años	9.788.057	9.958.982	41,82%
	55-64 años	1.973.215	2.230.609	8,9%
	65 años y más	1.412.209	1.974.771	7,17%
Perú (MPE)	0-14 años	4.164.681	4.019.436	26,62%
	15-24 años	2.868.743	2.859.476	18,63%
	25-54 años	5.892.065	6.377.681	39,91%
	55-64 años	1.135.938	1.205.579	7,62%
	65 años y más	1.049.409	1.168.054	7,21%

Fuente: INDEX MUNDI. Distribución por edad. [Consultado: 20 de abril 2019].
 Disponible en: <https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion_por_edad.html>

De la Tabla 53., se puede encontrar que las principales concentraciones de habitantes en los seis países se encuentra entre los 15 a los 54 años, la cual es efectivamente la población que resulta ser el foco principal de plataformas virtuales como MercadoLibre, ya que en estos rangos de edad, hay una mayor posibilidad de ingreso y tránsito en las plataformas, e igualmente, se inicia con el poder adquisitivo, ya que se inicia, dependiendo la condiciones económicas del país, autonomía en las finanzas, lo que indica que las posibilidades de compra y venta son mayores, y así, la incursión en este tipo de plataformas.

2.3.2.4 Segmentación por edad en PcD. En la segmentación por edad de la población con discapacidad, se encuentran los siguientes datos arrojados a nivel nacional, por medio del Ministerio de Salud, el cual caracteriza esta población en

un rango de edad de 4 años para hacer una revisión más detallada sobre la cantidad de personas con discapacidad, así lo arroja la Tabla 54.

Tabla 54. Población de personas con discapacidad por edad.

Rango edad	Hombres	Mujeres
0 - 04 años	5.096	3.788
05 - 09 años	19.910	13.555
10 a 14 años	32.531	21.244
15 a 19 años	38.008	26.270
20 a 24 años	47.140	34.194
25 a 29 años	41.278	31.249
30 a 34 años	34.946	26.884
35 a 39 años	36.424	28.932
40 a 44 años	33.448	29.152
45 a 49 años	36.112	34.034
50 a 54 años	40.793	41.882
55 a 59 años	44.034	48.093
60 a 64 años	44.717	51.976
65 a 69 años	43.583	51.515
70 a 74 años	42.352	49.782
75 a 79 años	43.174	51.526
80 años o más	115.473	140.925

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional de las Personas con Discapacidad. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

Mediante la Tabla 54., se encuentra más clara la distribución por edad de las personas con discapacidad, de lo cual se puede determinar que si bien, hay una alta concentración de personas con discapacidad en personas con 80 años o más de esta edad, hay una concentración significativa desde los 15 años hasta los 34,

el cuál sería el mercado objetivo, arrojando una cantidad de 92327 personas que se encuentran en este rango de edad, las cuales pueden lograr tener las habilidades y capacidades para la obtención de un trabajo que les permitan el autosostenimiento.

2.3.2.5 Segmentación por estatus social de usuarios. Las condiciones económicas determinan bien sea en Colombia como en diferentes países de latinoamérica, una posición en la sociedad, en este caso, se toma el estatus social, como un determinante para evaluar la capacidad económica que tienen sus habitantes, cada país tendría una distinción diferente, por lo cual, se aborda este factor para evaluar el nivel económico y visualizar un panorama general sobre la estabilidad económica, así se aborda en la Tabla 55., para visualizar su distribución porcentualmente aproximada de distribución de riqueza.

Tabla 55. Distribución socioeconómica en MLA - MLM - MLC - MCO - MPE – MLU

País	Nivel socio económico	Variación %
México	Baja baja	35%
	Baja alta	25%
	Media Baja	20%
	Media alta	14%
	Alta baja	5%
	Alta alta	1%
Argentina	Baja	17%
	Baja superior	33%
	Media baja	28%
	Media alto	17%
	Alto	5%

Tabla 55. (Continuación)

País	Nivel socio económico	Variación %
Uruguay	Bajo bajo	12,9%
	Bajo medio	29%
	Medio bajo	26,6%
	Medio medio	15,9%
	Medio alto	9,2%
	Alto medio	4,4%
	Alto alto	2,1%
Chile	E (Bajo)	13%
	D (Bajo medio)	36%
	C3 (Medio bajo)	24%
	C2 (medio medio)	12%
	C1 (Medio alto)	12%
Perú	AB (Alto Alto)	3%
	Baja	19,9%
	Vulnerable	38%
	Media	40%
	Alta	19,9%

Tabla 55. (Continuación)

País	Nivel socio económico	Variación %
Colombia	Pobre	19,5%
	Vulnerable	36,2%
	Media	40,1%
	Alta	4,2%

Fuente: MEZA RIVERA, Froilán. Las clases sociales en México, según la Profeco. La crónica de Chihuahua. [en línea]. 2014, julio. [Consultado 24 abril 2019]. Disponible en: <http://www.cronicadechihuahua.com/Las-clases-sociales-en-Mexico.html> y RIELLA, Alberto; MASCHERONI, Paola y DANSILLO, Florencia. La estratificación social en Uruguay: aplicación de una técnica de estratificación para la investigación social aplicada [en línea]. Departamento de sociología, Universidad de la República, 2013. [Consultado 24 abril 2019]. Disponible en: <http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/sites/3/2013/archivos/LasBrujas4-Riella.pdf>

La Tabla 55., muestra la distribución según los ingresos registrados respectivamente en cada país, a partir de esto se da una caracterización a nivel general, donde se ven patrones similares en cuanto a la estratificación económica, una similitud palpable entre los seis países abordados estaría en los pequeños grupos donde se concentra la riqueza respectivamente en cada país, siendo en su generalidad la clase alta aquella que cuenta con un menor cantidad de población, dejando a las clases medias, a excepción de Perú, con los más altos porcentajes, puesto que entre la población vulnerable y clase media, se lleva la distribución de casi el 80%.

2.3.2.6 Segmentación por estatus social de PcD. Abordando el segundo factor para la delimitación del mercado en el aspecto laboral, se verifica el nivel de ingresos que arroja la sala situacional del MinSalud sobre la población con discapacidad, demostrando el panorama desalentador que se encuentra actualmente en la distribución de ingresos, como se muestra en la Tabla 56.

Tabla 56. Nivel de ingresos de PcD.

Nivel de ingreso	Porcentual	Cantidad
Sin ingreso	64,12%	900317
Menos de \$500.000	21,33%	299520
De \$500.001 a \$1'000.000	3,43%	48094
De \$1'000.0001 a \$1'500.000	0,50%	6955
De \$1'500.001 a \$2'000.000	0,24%	3329
De \$2'000.001 a \$2'500.000	0,11%	1589
Más de \$2'500.001	0,26%	371

Fuente: MINSALUD. Sala situacional discapacidad junio 2018. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

La distribución de ingresos de las personas con discapacidad, demuestra la brecha social que se encuentra actualmente en Colombia, pues el indicador “sin ingreso” demuestra que 62,12% independientemente de sus limitaciones, no cuenta con oportunidades laborales para el autosostenimiento, igualmente, los siguientes indicadores demuestran los pocos ingresos fijos para el autosostenimiento con el que deben subsistir, mostrando una oportunidad en el mercado laboral, para brindar oportunidades de desarrollo profesional y fuerza de trabajo a nivel nacional.

2.3.3 Segmentación psicográfica. Basándose en información relevante tomada de los datos demográficos, se pueden realizar perfiles que permitan identificar comportamientos o patrones para segmentar a los consumidores, hablando que los consumidores serían los usuarios y los aspirantes a ocupar el cargo de representante de servicio al cliente.

Se abordan aspectos en la segmentación demográfica y geográfica, frente a los países en los cuales se brinda la atención al cliente, con el fin de entender la extensión que tendría el poder contar con más personal en disposición de atender a los consumidores de la plataforma de estos países, sin embargo, para la segmentación psicográfica es importante que se enfoque hacia el mercado laboral, al cual finalmente se le lanzaría la convocatoria de trabajar dentro de MercadoLibre.

2.3.3.1 Dificultad en realización de actividades diarias. La cotidianidad permite caracterizar de una mejor manera a un grupo de personas, en este caso, se aborda las principales dificultades que manifiestan tener las personas en condición de discapacidad, en cuanto a actividades habituales que puede desarrollar cualquier persona con todas sus capacidades físicas o mentales, de las cuales se distinguen las actividades realizadas en la Tabla 57.

Tabla 57. Dificultad en realización de actividades diarias

Actividades	%
Caminar, correr, saltar	50
Pensar, memorizar	38
Percibir la luz, distinguir objetos	26
Desplazarse en trechos cortos	22
Hablar y comunicarse	22
Llevar, mover, utilizar objetos manos	19
Cambiar y mantener la posición	18
Relacionarse con las demás personas	15
Oír, aun con aparatos especiales	12
Alimentarse, asearse y vestirse por si mismo	11
Masticar, tragar, asimilar y transformar	9
Retener o expulsar la orina	8
Otra	5
Mantener piel, uñas y cabello sano	5
Distinguir sabores y olores	2
Ninguna	1

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional discapacidad. Bogotá D.C.: MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

Los resultados arrojados por parte del Ministerio de Salud, ubican entre las principales dificultades de la autonomía de las personas con discapacidad, el hecho de poder caminar o correr, con una representatividad del 50%, entre otras que presentan dificultad estarían el hecho de pensar, memorizar y diferentes fotosensibilidades que se puedan presentar por la exposición a la luz.

2.3.3.2 Actividades en las que participan las PcD. Para el análisis cualitativo sobre este mercado laboral, no está de más ver las actividades en las cuales se interesan las personas con discapacidad, como espacio recreativo y que le permiten desarrollar otro tipo de actividades sociales para mejorar este aspecto, entre las cuales se encontraron las mencionadas en la Tabla 58., que serían religiosas, sobre la comunidad, deportivas, organización, ninguna, culturales, productivas, ciudadanas y de educación no formal.

Tabla 58. Actividades en las que participan las PcD.

Actividades	Cantidad (N° personas)
Religiosas	598058
Comunidad	427946
Deportivas	158810
Organización	143422
Ninguna	148563
Culturales	108782
Productivas	73430
Ciudadanas	68900
Educación no formal	24213

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional discapacidad. Bogotá D.C.: MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

Las principales actividades en las que se encuentra una mayor concentración en la participación de las personas con discapacidad, como opción de crear relaciones interpersonales y ocupar sus tiempos en actividades de interés, se encuentra que hay una mayor preferencia en actividades religiosas, en comunidades y deportivas, mientras que entre las que tienen menor participación, se encuentran las actividades de educación no formal, ciudadanas y productivas, bien sea por desinterés o simplemente por las limitaciones que tienen para poder acceder a estar.

2.3.3.3 Barreras en la movilidad de PcD. De acuerdo a la percepción y reales limitaciones que se encuentran en el entorno, las personas con discapacidad encuentran algunas barreras al momento de transitar algunos espacios que sin duda, deberían estar habilitados para su movilidad, por lo tanto, gracias a la información suministrada por el Ministerio de Salud en la Tabla 59., se pueden identificar los principales espacios en los cuales las personas con discapacidad encuentran limitaciones.

Tabla 59. Lugares donde las PcD encuentran barreras para su movilidad.

Lugar	Variación (%)
Calles	46
Vehículos públicos	34
Andenes	29
Parques	26
Paradero de buses	23
Centros comerciales	20

Tabla 59. (Continuación)

Lugar	Variación (%)
Lugar de trabajo	18
Centro educativo	15

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional discapacidad. Bogotá D.C.: MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

Las calles, andenes, parques, paraderos de bus y vehículos públicos, representan para las personas con discapacidad grandes retos e impedimentos para un tránsito normal, lo cual dificulta el poder movilizarse autónomamente por las calles del país y la ciudad para desarrollar sus actividades diarias, bien sea movilizarse a planteles educativos, trabajo o cualquier otro espacio, que se verían limitados a las condiciones poco accesibles de las calles y estructuras.

2.3.4 Segmentación Conductual. Como bien se denomina, por medio del análisis de diferentes conductas del consumidor o mercado objetivo, se pueden determinar aspectos relevantes a tener en cuenta, ya que el foco es el mercado laboral, se verifican patrones conductuales que permiten entender el comportamiento de este nicho seleccionado.

En este aspecto, evaluar condiciones sobre el nivel de educación, ocupación e interés laboral, permite realizar un mejor análisis sobre el segmento foco de la inclusión laboral, ya que permite verificar de una mejor manera las condiciones actuales del mercado laboral.

2.3.4.1 Ocupación de PcD. Este indicador permite identificar de manera superficial el estilo de vida de las personas con discapacidad, pues que según su ocupación, se pueden realizar hipótesis sobre cómo invierten las personas con discapacidad su tiempo por múltiples factores que afectan la distribución de personas en cada grupo de los aspectos abordados por el Ministerio de Salud.

Mediante la Tabla 60., se mencionan estos aspectos, por medio de las cifras tomadas por el observatorio de discapacidad y el ministerio, y dar un aproximado del diario vivir de esta población.

Tabla 60. Ocupación de PcD de enero - junio 2018.

Ocupación	Conteo de personas con discapacidad	%
Incapacitado permanentemente para trabajar sin pensión	430321	32 %
Realizando oficios del hogar	237467	18 %
Otras actividades	199615	15 %
Trabajando	165283	12 %
Estudiando	145801	11 %
Buscando trabajo	57639	4%
Incapacitado permanentemente para trabajar con pensión	48511	4%
Realizando actividades de autoconsumo	33373	2%
Pensionado-jubilado	24197	2%
Recibiendo renta	6185	0%

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional discapacidad. 16, P. Bogotá D.C.: MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

Según los datos arrojados en la Tabla 59., el 32% de las personas que se registran y es posible recolectar la información de su ocupación, están incapacitado completamente para trabajar y no cuenta con una pensión para el autosostenimiento, un 18% se encuentra realizando oficios del hogar, el 12% trabajando, con un total de 165283 personas y en búsqueda de trabajo, hay una tasa del 4%, con un total de 57639 personas que cuentan con las habilidades para la obtención de un trabajo.

2.3.4.2 Ultimo nivel educativo aprobado. Abordar el aspecto de educación, permite segmentar la población entre una de las características de la organización para realizar la contratación de representantes de servicio al cliente, ya que como requisito para las actuales convocatorias, sería prerequisite haber culminado

básica secundaria y estar cursando una carrera profesional, para contar con uno de los requisitos del perfil del postulante.

Tabla 61. Porcentaje de personas con discapacidad mayor a 24 años según su último nivel educativo aprobado.

Nivel educativo	Distribución (%)
Preescolar	2%
Básica primaria	42%
Básica secundaria	20%
Técnico o tecnológico	2%
Universitario	2%
Postgrado	0%
Ninguno	31%

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional discapacidad. 13, P. Bogotá D.C.: MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/P/S/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

Los resultados arrojados, fueron “de cada 100 personas con discapacidad mayores a 24 años al momento del registro”, se toma esta proporción sobre los resultados obtenidos, por lo tanto, aquella proporción que cumple con los requisitos sería tan solo del 2%, según la Tabla 61., reduciendo significativamente el segmento que cumple con uno de los requisitos de los aspirantes al cargo de representante que buscaría Mercado Libre.

2.3.4.3 Tasa de actividad económica en la que trabajan las PcD. Esta información, en base al registro que logra alimentarse por medio del certificado de discapacidad que obtiene el Ministerio de Salud gracias al registro autónomo que toma cada personas con discapacidad para ingresar dentro del registro, las cuales son arrojadas por medio de la Tabla 62., esto en base a un total registrado de 165283 personas que se tuvieron en cuenta.

Tabla 62. Tasa de actividad económica en personas con discapacidad.

Actividad económica	Tasa de actividad
Servicios	26%

Tabla 62. (Continuación)

Actividad económica	Tasa de actividad
Otra actividad	25%
Agrícola	23%
Comercio	19%
Industria	6%
Pecuaria	1%

Fuente: MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Sala situacional de las personas con discapacidad. 16, P. [En línea]. Bogotá D.C.: MinSalud. [Consulta: 24 abril 2019]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacional-discapacidad-junio-2018.pdf>

Mediante esta distribución porcentual obtenida, se tiene como resultado que el 26%, que representa a 43008 del registro que se tiene, mostrando que las actividades relacionadas con servicios, representan una mayor ocupación, e igualmente, mayor facilidad para la adaptación de los puestos de trabajo para la inclusión de personas con discapacidad.

2.3.4.4 Personas con discapacidad según alteración y nivel educativo. Este indicador de la segmentación demográfica, permite distinguir de una mejor manera por tipo de discapacidad y el nivel educativo, para determinar un tamaño de muestra sobre los segmentos de discapacidad auditiva y de extremidades inferiores, mercado objetivo para la ocupación de la vacante de representante de servicio al cliente, donde se toman cuatro grupos para la diferenciación del nivel educativo alcanzado.

Tabla 63. Personas con discapacidad según alteración y nivel educativo.

Función corporal afectada	Universitario sin título	Universitario con título	Postgrado incompleto	Postgrado completo	Otros	Total
El sistema nervioso	547	294	76	23	38727	39667
Los ojos	276	158	46	19	14296	14795
Los oídos	66	30	12	5	5631	5744
Los demás órganos de los sentidos	19	3	2	0	525	549

Tabla 63. (Continuación)

Función corporal afectada	Universitario sin título	Universitario con título	Postgrado incompleto	Postgrado completo	Otros	Total
La voz y habla	14	3	8	3	4157	4185
El sistema cardiorrespiratorio y las defensas	659	591	221	74	44147	45692
La digestión, el metabolismo, las hormonas	391	316	121	39	16077	16944
El sistema genital y productivo	54	45	19	2	3694	3814
El movimiento del cuerpo, manos, brazos y piernas	794	528	182	67	54224	55795
La piel	42	37	10	4	1705	1798
Otra	7	4	1	1	180	193
Total	2863	2009	698	237	183370	189177

Fuente: PEÑA CASAS, Juan Camilo y NIETO DOZA, Julián Andrés. Plan de negocio para la creación de empresa de adaptación de vehículos para personas parapléjicas. Trabajo de grado Administración de empresas. Bogotá D.C.: Universidad EAN. Facultad de administración finanzas y ciencias económicas. 2013. 20. p.

Mediante la información suministrada en la Tabla 62., se ve la distribución por concentración de personas con determinada alteración o discapacidad, las dos principales de interés para la inclusión de personal en Mercado Libre, serían la población con afectación en los oídos que se encuentran cursando una carrera universitaria sin haber obtenido un título sería de 66 personas, que representa un 1,15% del total de personas que se registran con afectaciones auditivas; por el lado de las personas con dificultades en el movimiento del cuerpo, manos, brazos y piernas según los cuatro grupos de nivel educativo abordados, tiene un total de 794 personas cursando una carrera universitaria sin haberla finalizada, representando el 1,42% de personas con alguna limitación motriz en alguna de sus extremidades.

2.4 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Enmarcando la intención de analizar el mercado laboral objetivo para implementar el proyecto de inclusión laboral, que sería la población con discapacidad auditiva y motora de extremidades inferiores (paraplejía), las cuales cumplan con estas condiciones e igualmente tengan al menos un porcentaje de discapacidad del 25% para poder aplicar a los beneficios tributarios dispuestos por la ley. Se debe cumplir con otro de los requisitos dispuestos por la organización, los cuales serían que las personas que ingresen a participar por la vacante de representante de servicio al cliente, cuenten con un nivel de estudio mínimo de secundaria básica completa e igualmente, cursando una carrera profesional, la cual determinaría la acogida por parte del nicho seleccionado para lanzar convocatorias laborales y ver su nivel de acogida para satisfacer la demanda a nivel interna del staff de representantes.

2.4.1 Tipo de muestreo. Teniendo en cuenta que según los datos arrojados dentro de la segmentación conductual y psicográfica, se enfoca el tamaño de la muestra en una población finita puesto que se delimita a la población de acuerdo a las características mencionadas en la introducción de la investigación del mercado, se determina que el tipo de muestra estará en función a la delimitación del interés de la implementación del proyecto, según las caracterizaciones que se abordan según las capacidades que tengan las personas con discapacidad para el desempeño de las funciones de un representante de servicio al cliente en Mercado Libre.

Como la muestra se determina de acuerdo al interés del proyecto, sería de tipo no probabilístico por conveniencia para el desarrollo del análisis del mercado laboral foco de la investigación, que se determina de acuerdo a las habilidades que se consideran suficientes y necesarias para el desempeño del cargo, e igualmente, considerando que se cumpla el 25% de la proporción con discapacidad.

2.4.2 Tipo de investigación. Ya que los datos sobre los cuales se realiza el análisis son tomados de fuentes estadísticas de entidades gubernamentales, la investigación entra a ser de carácter no experimental, este tipo de investigación “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, y donde se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”, en este caso, la población que se toma como referencia ya está cuantificada por las entidades como el Ministerio de Salud, el Insor y el Observatorio de discapacidad, que se apoyan entre sí para dar una cifra aproximada sobre la totalidad de la población actual con discapacidad y la segmenta según su discapacidad, e igualmente, no hay una manipulación sobre los datos ya que la medición de esta población se realiza mediante el registro de discapacidad almacenado.

En base a esto, con un contexto ya construido y existente, se toma como una investigación correlacional, debido a que “examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro”, es decir, en el caso de la población con discapacidad, si en el rango de edades para trabajar y que cuenten con los estudios pertinente para aplicar al puesto de representante de servicio al cliente hay una variación en poder incluir a este personal a ocupar un puesto laboral, influirá directamente en la tasa de ocupación de esta población, permitiendo ver el cambio en el estilo de vida de las personas con discapacidad.

2.4.2.1 Tamaño de la muestra. Debido a que las bases de datos se encuentran desactualizadas, ya que en la revisión de la información arrojada en las diferentes entidades gubernamentales y de apoyo a la población con discapacidad, se toman los datos más verídicos encontrados para el cálculo del tamaño de la muestra, según la información arrojada sobre la cantidad de personas con discapacidad auditiva y motora de extremidades inferiores (paraplégico/a).

A partir de esta delimitación se realiza el cálculo del tamaño de la muestra en la ciudad de Bogotá D.C., por medio de la Ecuación 1., la cual permitirá identificar la cantidad de personas que deberán ser tenidas en cuenta para hallar una caracterización del nicho de mercado laboral seleccionado para la ocupación del puesto de representante de servicio al cliente.

Ecuación 1. Cálculo tamaño de la muestra.

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

Fuente: PSYMA GROUP AG. [En línea]. Rückersdorf: Psyma. [Consulta 24 abril 2019] Disponible en: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Cada variable tendría la siguiente descripción:

- Z: coeficiente de confianza.
- N: Universo o población.
- p: Probabilidad a favor.
- q: Probabilidad en contra.
- e: Error en estimación.

- n: Tamaño de la muestra.

Enunciado los equivalentes de cada variable, la población que se abordará como aquella que cumple con el interés del proyecto de inclusión laboral, serán tomados en base a la Tabla 62., la cual enuncia la cantidad personas con discapacidad que se encuentra hasta junio del 2018 en búsqueda de trabajo, que sería un total del 4% de la población de muestra tomada por los resultados de la RLCPD, con un total de 57639 personas.

De igual forma, mediante los resultados obtenidos de la información que se encuentra en el DANE frente a la distribución de personas según su discapacidad y su nivel educativo, abordado en la segmentación conductual, se encuentra una delimitación más exacta sobre los grupos de interés, puesto que se tiene que la cantidad de personas con afectación auditiva cursando una carrera universitaria es de 66 personas y personas con afectación en el movimiento de cuerpo, manos, brazos y piernas, se encuentra un total de 794, con esto, la variable N sería de 860 personas para poder calcular el tamaño de la muestra.

Conforme a estos datos arrojados, se realiza el reemplazo de las variables de la Ecuación 2., para determinar el tamaño de la muestra y realizar el análisis correspondiente del nicho de mercado escogido para realizar una convocatoria laboral a esta población. Se toma un nivel de confianza del 90%, la probabilidad a favor y en contra en 0,5, y un error del 10% dada la inexactitud de los datos actuales sobre esta población segmentada.

- $Z = 1,65$
- $N = 860$
- $p = 0,50$
- $q = 0,50$
- $e = 0,1$

Ecuación 2. Tamaño de la encuesta.

$$n = \frac{(1,659^2 * (860) * (0,50) * (0,50))}{0,12(860 - 1) + 1,652 * 0,50 * 0,50}$$

$n = 63,1389$ 63 Encuestas

Con la aplicación de la Ecuación 2., sobre los datos arrojados por la información obtenida de los censos de diferentes organizaciones encargadas de la atención a esta población, de la cual, se obtiene que se debe aplicar 63 encuestas para identificar las condiciones en las cuales se encuentra el nicho del mercado laboral actual.

2.4.2.2 Diseño de la encuesta. Se plantean diversas preguntas por medio de un cuestionario, con el fin de reconocer aspectos específicos sobre este segmento de población seleccionado, para hallar una relación proporcional sobre el total tomado, mediante el Cuadro 14., se verifican las generalidades y especificaciones sobre la encuesta que se aplicará.

Cuadro 14. Especificaciones del cuestionario.

Aspecto	Descripción
Nombre del proyecto	Reestructuración Comercial Administrativa con Inclusión de Personas con Discapacidad en la Empresa Mercado Libre Colombia LTDA.
Tipo de muestra	No probabilística – Correlacional
Introducción de la encuesta	Se realiza la encuesta con el fin de identificar características del segmento poblacional escogido, limitaciones que encuentran en el desarrollo de actividades diarias y dificultades para la obtención de un trabajo.
Tamaño de la muestra	63 encuestas
Ejecución de la encuesta	Realizada de manera virtual por medio de un google form.
Área de desarrollo	Bogotá D.C
Población objetivo	Personas con paraplejía y discapacidad auditiva, cursando carrera universitaria entre los 18 - 35 años.
Fecha de realización	De mayo 6 a mayo 10 año 2019

Fuente: elaboración propia.

Los parámetros establecidos en la Tabla 62., permiten establecer la encuesta que se podrá aplicar a esta población, con el fin de lograr una caracterización más exacta sobre esta población, por lo tanto, en el Anexo A., se deja el formato utilizado para la realización de la encuesta.

2.4.2.3 Análisis de la encuesta. Para la aplicación de la encuesta se recurre al registro que tienen entidades como el Insor, el observatorio de discapacidad, la agencia pública de empleo y la fundación Frine con el fin de aplicarla sobre el segmento seleccionado de interés para la inclusión laboral, por lo tanto, se aplica en personas parapléjicas y con discapacidad auditiva, que se encuentren en el rango de edad de 18 a 35 años, y se encuentren cursando una carrera universitaria.

- **Pregunta 1. ¿Qué edad tiene?** Esta pregunta se establece con el fin de caracterizar por edad laboral a la población a la cual va dirigida la oferta de trabajo, que sería en población mayor a 18 años, que permitirá segmentar por edad a esta población y seguido a esto, por otros aspectos para identificar la población que cumple con este primer requisito para el cargo de representante, por medio de la Tabla 64., se verán los resultados tabulados, y por medio de la Gráfica 21., la distribución arrojada.

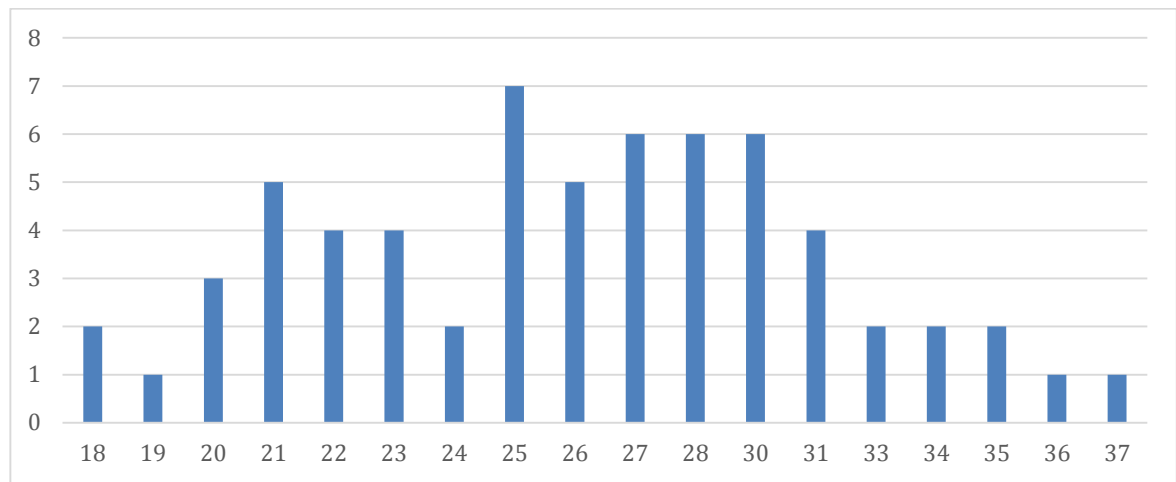
Tabla 64. ¿Qué edad tiene?

Edad	No de personas	Porcentaje %
18	2	3,2%
19	1	1,6%
20	3	4,8%
21	5	7,9%
22	4	6,3%
23	4	6,3%
24	2	3,2%
25	7	11,1%
26	5	5,7%
27	6	9,5%
28	6	9,5%
30	6	9,5%
31	4	6,3%
33	2	3,2%
34	2	3,2%
35	2	3,2%
36	1	1,6%
37	1	1,6%
Total	63%	100%

Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos se encuentra que hay una alta concentración de personas de los 20 a los 30 años, que sería el rango ideal para el ingreso de personas con discapacidad para ocupar el cargo de representantes, ya que este rango de edad sería el que tiene 48 personas de las encuestadas que cumplen con el requisito de este rango de edad.

Gráfica 21. ¿Qué edad tiene?



Fuente: elaboración propia

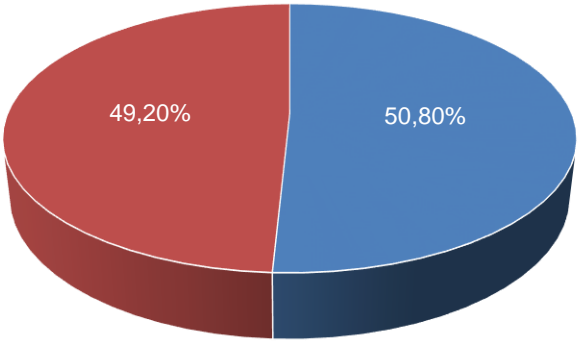
• **Pregunta 2. Sexo.** La identificación del sexo, se aborda, ya que es importante para caracterizar el tipo de población masculina y femenina que se encuentra actualmente en el segmento de PcD, que puedan estar buscando trabajo, si bien no es un factor excluyente, estaría directamente solo para identificar la población, que se podrán encontrar en la Tabla 65., según los resultados obtenidos.

Tabla 65. Sexo.

Sexo	No. De personas	Porcentaje %
Femenino	32	50,80%
Masculino	31	49,20%
total	63	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 22. Sexo.



Fuente: elaboración propia.

Se encuentra una proporción casi del 50-50 entre mujeres y hombres de la muestra de 63 personas que se toma, donde un 49,20% es población masculina, y el 50,8%, es población femenina.

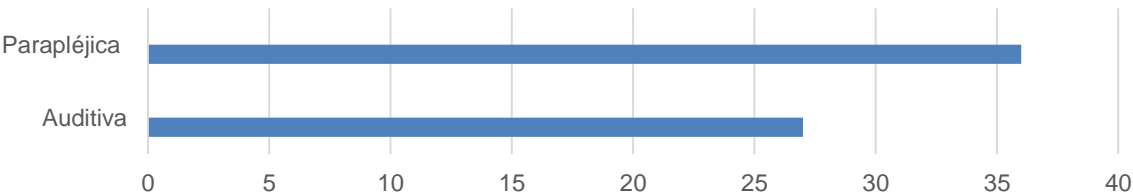
- **Pregunta 3. Tipo de discapacidad.** Dentro de la segmentación realizada, donde se identifica que el tipo de discapacidad que podría manejarse dentro del cargo, se encuentra que se puede segmentar en personas con discapacidad auditiva y parapléjica, por lo tanto en la Tabla 66., se identifica la cantidad de personas que cuentan con alguna de estas dos discapacidades del total de las 63 personas encuestadas.

Tabla 6. Tipo de discapacidad.

Tipo de discapacidad	No. De personas	Porcentaje %
Auditiva	27	42,90%
Parapléjica	36	57,10%
Total	63	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 23. Tipo de discapacidad.



Fuente: elaboración propia

Durante el proceso de la recolección de datos, se encuentra que hay una mayor cantidad de personas con paraplejía, ya que representan un 57,10% de la población, mientras que el restante, contaría con discapacidad auditiva, mostrando una mayor posible cantidad de aspirantes con paraplejía.

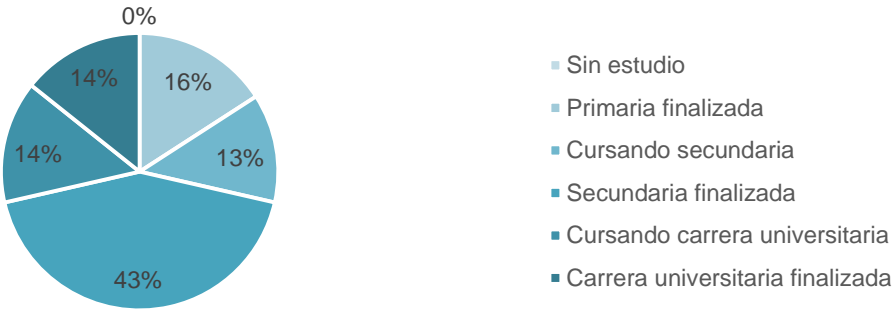
- Pregunta 4. ¿Qué nivel de estudio tiene? Mediante esta pregunta, se logra identificar el nivel de estudio que cuenta esta población, para identificar la cantidad de personas que contarían proporcionalmente, con una carrera profesional o cursando una, como se ve en la Tabla 67., en su distribución, para poder obtener el cargo de representante. Esta pregunta se aborda ya que es importante que cursen una carrera profesional para una mayor facilidad en el desempeño del cargo.

Tabla 67. ¿Qué nivel de estudio tiene?

Nivel	No. De personas	Porcentaje
Sin estudio	0	0%
Primaria finalizada	10	15,90%
Cursando secundaria	8	12,70%
Secundaria finalizada	27	42,90%
Cursando carrera universitaria	9	14,30%
Carrera universitaria finalizada	9	14,30%
Total	63	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 24. ¿Qué nivel de estudio tiene?



Fuente: elaboración propia.

Estos resultados arrojaron que un 43% logra alcanzar el grado de la secundaria, sin embargo, el casi 28% de la población encuestada, se encuentra cursando una carrera universitaria o recién la ha logrado finalizar, mostrando un panorama no tan desalentador frente al perfil profesional que busca el cargo de representante.

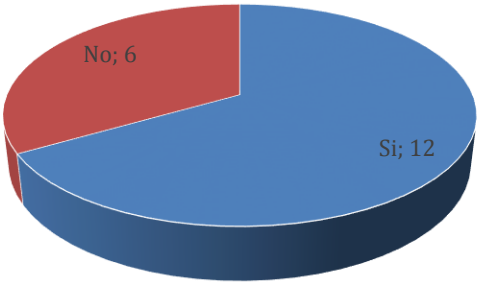
- Pregunta 5. Si está cursando una carrera universitaria ¿Su carrera es a fin a administración de empresas, economía e ingeniería? Para esta pregunta, solo se toma la cantidad de personas que respondieron que se encuentran cursando una carrera universitaria y ya la hayan culminado, es decir 18 personas, para identificar si se trata de un programa a fin con el perfil del cargo a ocupar, mediante la Tabla 68., se pueden identificar los resultados.

Tabla 68. ¿Su carrera es a fin a administración de empresas, economía e ingeniería?

Afinidad	No de personas	Porcentaje %
Si	12	75%
No	6	25%
Total	18	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 25. ¿Su carrera es a fin a administración de empresas, economía e ingeniería?



Fuente: elaboración propia

La distribución sobre la cantidad de personas que cuentan con una carrera profesional a fin de carreras como ingeniería, administración o economía, en base a las personas que cuentan con un estudio universitario, da un panorama

favorable sobre el mercado laboral, para optar por este tipo de puestos que puede asemejarse a su profesión y permitir de cierta

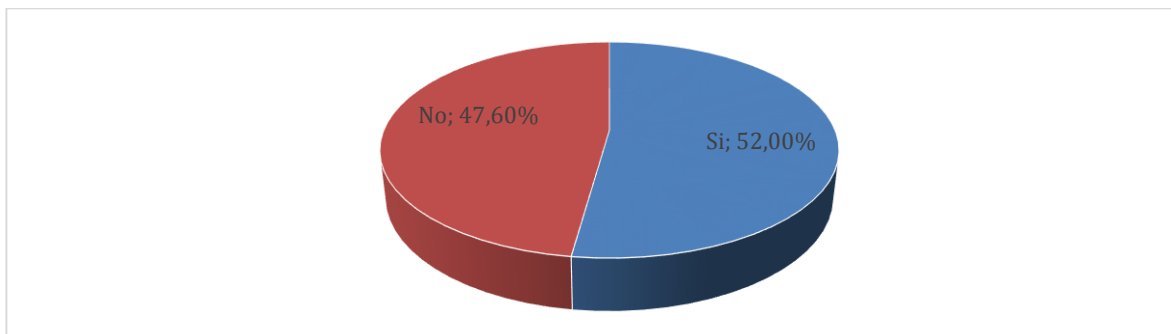
- **Pregunta 6.** ¿Actualmente cuenta con un trabajo estable? Si bien los resultados obtenidos de esta pregunta, indican que cuenta con un trabajo más del 50%, se pueden analizar varios aspectos sobre los cuales se puede dar este indicador, por lo tanto, se revisan los datos recolectados en la Tabla 69., para analizar este resultado.

Tabla 69. ¿Actualmente cuenta con un trabajo estable?

Opciones	No de personas	Porcentaje %
Si	33	52,00%
No	30	47,60%
Total	63	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 26. ¿Actualmente cuenta con un trabajo estable?



Fuente: elaboración propia.

De la muestra que se logra obtener, en análisis sobre este indicador representa que el 52% de personas que se encuentra registrada con discapacidad, se encuentra con un trabajo, sin embargo, dentro de la caracterización, se encuentra que una gran mayoría cuenta con un trabajo, pero no profesional, es decir, pueden encontrarse cargos para realizar labores de aseo, cocina y vigilancia, que en cargos profesionales.

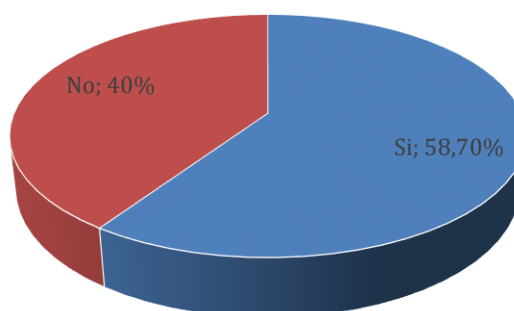
- **Pregunta 7.** ¿Tiene experiencia laboral? Este indicador de la encuesta realizada, permite identificar de la población encuestada, cual tendría experiencia laboral, lo que los haría más competitivos en el mercado laboral a la hora de la postulación a un cargo de trabajo, por lo cual en la Tabla 70., se pueden ver los datos obtenidos.

Tabla 70. ¿Tiene experiencia laboral?

Opciones	No de personas	Porcentaje %
Si	37	58,70%
No	26	40%
Total	63	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 27. ¿Tiene experiencia laboral?



Fuente: elaboración propia.

El resultado sobre esta información sería mayor al de las personas con un trabajo actualmente, ya que si bien no se encuentran activas en la actualidad, cuentan con algún tipo de experiencia laboral, por lo tanto, puede verse que casi un 60%, cuenta con experiencia laboral, cosa que beneficiaría el proceso de inclusión y adaptación.

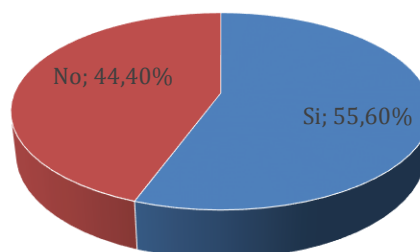
- Pregunta 8. ¿Depende económicamente de alguien? Abordar la dependencia económica en la población tomada como muestra, se realiza como fin de identificar de qué manera puede desarrollarse alternativas que permitan una facilidad en el autosostenimiento, por lo tanto, en la Tabla 71., se identifica la situación de esta población.

Tabla 71. ¿Depende económicamente de alguien?

Opciones	No de personas	Porcentaje %
Si	35	55,6%
No	28	44,4%
Total	63	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 28. ¿Depende económicamente de alguien?



Fuente: elaboración propia.

Mediante la Gráfica 28., se ve la distribución casi similar de la dependencia económica de las personas con discapacidad actualmente, en la muestra tomada, donde se puede ver que el 56%, de las personas, no cuentan con la posibilidad del autosustento, mientras un 44%, no tendría manera de mantenerse debido a su discapacidad.

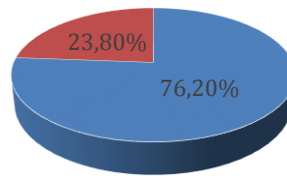
- Pregunta 9. ¿Considera que su discapacidad le dificulta acceder a un empleo? Esta pregunta se plantea con el fin de conocer la percepción de esta población, puesto que es importante para adaptar aspectos de sensibilización dentro de la organización para una correcta inclusión y puedan sentirse a gusto laborando en este espacio, por lo tanto, en la Tabla 72., se encuentra la respuesta sobre su percepción sobre la limitación que les representa tener esta discapacidad al momento de encontrar un trabajo.

Tabla 72. ¿Considera que su discapacidad le dificulta acceder a un empleo?

Opciones	No de personas	Porcentaje %
Si	48	76,2%
No	15	23,8%
Total	63	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 29. ¿Considera que su discapacidad le dificulta acceder a un empleo?



Fuente: elaboración propia.

La Gráfica 29., permite identificar que un 76,20% considera que, si es un impedimento al momento de encontrar trabajo por su limitación, por experiencias personales que les han llevado a tener esta percepción, lo cual representa una oportunidad, para genera empleo en esta población.

2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda sobre un proceso de inclusión laboral para personas con discapacidad para ocupar el cargo de representante a servicio al cliente, se aborda la necesidad de contacto que tienen los usuarios de la plataforma para que se atiendan las PQR's sobre el funcionamiento, errores y portafolio de servicio la misma, la cual debe ser cubierta con más personal disponible para la atención de estos, con el fin de lograr la fidelización de los usuarios con la plataforma y cubrir la demanda insatisfecha, como bien se plantea en el problema mencionado del proyecto.

En esta parte, expone el tráfico dentro de la plataforma, el cual se mide en función de usuarios que transitan las FAQ, es decir, diferentes secciones de la plataforma o rutas, bien sea el portal de ayuda, sección de venta, compras, publicaciones, facturas, e igualmente se cuenta con el contacto desde la plataforma de Mercado Pago, Mercado Shops, que son atendidos por los representantes del centro de atención al cliente de Colombia.

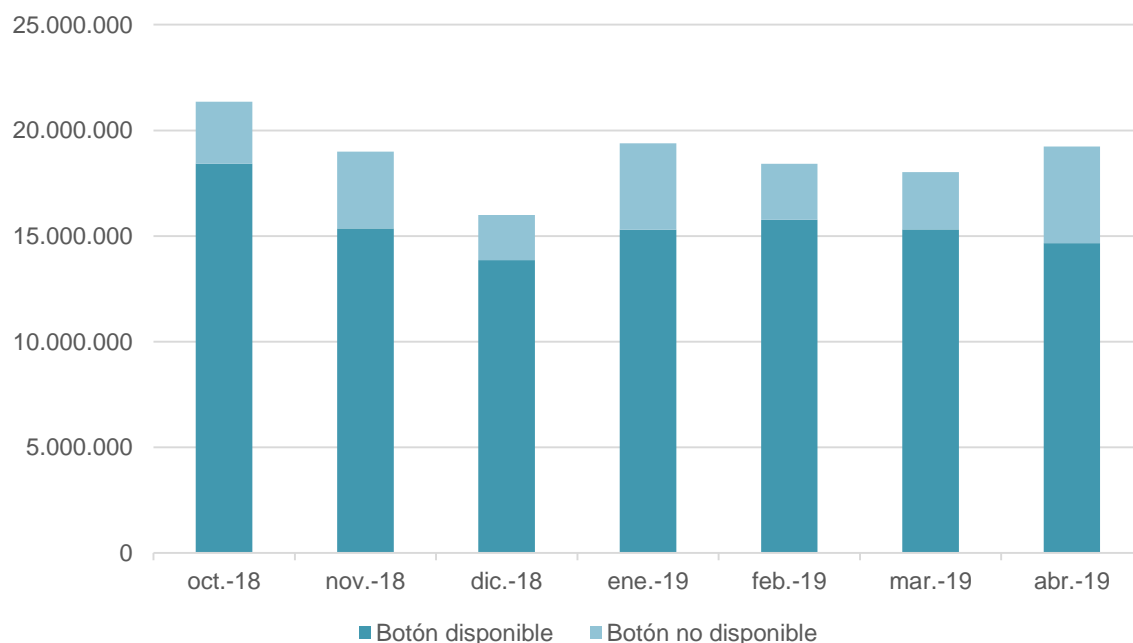
El tráfico se mide en función de la disponibilidad del botón de contacto del canal de atención por chat, para que los usuarios se comuniquen, por lo tanto, se segmenta en el tráfico de secciones de la plataforma donde se encuentra en botón disponible, y el tráfico de las secciones de la plataforma donde transitan los usuarios, pero no tendrían disponible el botón para comunicarse con algún representante y resolver sus consultas por medio de la atención en línea.

Tabla 73. Histórico tráfico en la plataforma de Mercado Libre octubre 2018 – abril 2019.

Mes	Botón disponible (# de personas)	Botón no disponible (# de personas)	Total (# de personas)
oct-18	18.420.214	2.933.268	21.353.482
nov-18	15.364.915	3.634.599	18.999.514
dic-18	13.864.233	2.126.982	15.991.215
ene-19	15.294.979	4.090.831	19.385.810
feb-19	15.767.190	2.644.786	18.411.976
mar-19	15.307.779	2.715.911	18.023.690
abr-19	14.665.522	4.565.124	19.230.646

Fuente: Mercado Libre Colombia LTDA. Análisis tráfico de usuarios dentro de la plataforma enero - abril 2019.

Gráfica 30. Histórico tráfico en la plataforma de Mercado Libre octubre 2018 – abril 2019.



Fuente: Mercado Libre Colombia LTDA. Análisis tráfico de usuarios dentro de la plataforma enero - abril 2019.

Los datos arrojados en la Tabla 73., y la Gráfica 30., son tomados directamente de las bases de datos que maneja a nivel interno la empresa, que mediante diferentes algoritmos, permiten realizar el seguimiento del tráfico en las diferentes secciones de la plataforma de los usuarios, y así, identificar por día vencido, el comportamiento del flujo de personas, e igualmente, verificar el uso del botón de contacto según la cantidad de veces que se muestra mientras transitan las FAQ's, junto con los datos de los usuarios que están transitando por estas mismas secciones pero no es visible el botón de contacto.

Se encuentra un comportamiento variable en el tránsito de usuarios en la plataforma desde el mes de octubre del 2018 al mes de abril del 2019, donde se encuentra una disminución del tránsito de personas significativa en el último trimestre del 2018, ya que el mes de octubre, tiene un total de 21.353.482 personas transitando en la plataforma, mientras que al mes de diciembre, cae a un total de 15.991.215, esta caída del tránsito de personas progresivo en el último trimestre, se debe a diferentes fallas operacionales que tuvo la plataforma, e igualmente, a los días feriados, en donde el flujo de personas que transitan la plataforma, disminuye considerablemente.

En el mes de febrero y marzo, se identifica que son los dos meses en el 2019, con una mayor cantidad de usuarios mientras transitaban, encontraron el botón para comunicarse, ya que, en enero, fueron 472.211 personas menos las cuales pudieron visualizar el botón frente al mes de febrero, en cuanto al mes de abril, respecto a marzo, hay 642.257 menos que no tuvieron la posibilidad de ver el botón de contacto dentro de sus respectivas cuentas.

Tabla 74. Cálculo de la demanda

Mes	(x)	(y)	x(y)	x^2
	Periodo	Total		
oct-18	1	21.353.482	21.353.482	1
nov-18	2	18.999.514	37.999.028	4
dic-18	3	15.991.215	47.973.645	9
ene-19	4	19.385.810	77.543.240	16
feb-19	5	18.411.976	92.059.880	25
mar-19	6	18.023.690	108.142.140	36
abr-19	7	19.230.646	134.614.522	49
sumatoria	28	131.396.333	519.685.937	140
promedio	4	18.770.905	74.240.848	20

Fuente: elaboración propia.

Se toma el histórico mensual del último trimestre del 2018 y los cuatro primeros meses del 2019, ya que la organización realiza el análisis de resultados en este intervalo de periodos, ya que mensualmente se pueden crear diversos planes de

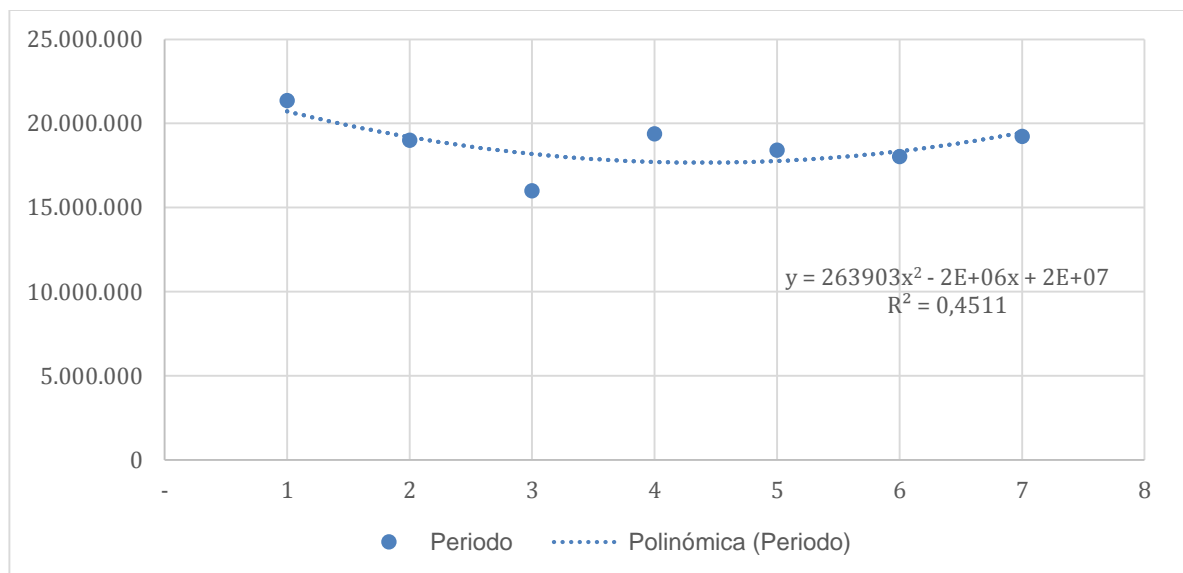
acción para trabajar en refuerzos sobre procesos, aumentar la disponibilidad o cualquier otro indicador que requiera atención, por lo tanto, el cálculo de pronóstico de la demanda se hará mediante una ecuación polinómica, mediante la Tabla 74, se verán algunos datos que se tendrán en cuenta para despejar la Ecuación 3.

Ecuación 3. Ecuación polinómica.

$$F(x) = ax^2 + bx + c$$

Gracias a la línea de tendencia polinómica que arroja la Gráfica 31., igualmente con la Ecuación 3., se podrán despejar los valores, teniendo en cuenta que $a = 263.903$, $b = 2.000.000$ y $c = 20.000.000$, de esta manera, se podrá estimar una demanda estimada desde mayo, sobre el flujo de personas en la plataforma para los próximos meses, más exactamente, hasta agosto.

Gráfica 31. Tendencia polinómica



Fuente: elaboración propia.

Ecuación 4. Ecuación polinómica.

$$y = 263.903x^2 - 2^{E+06}X + 2^{E+07}E + 07$$

Despejando la ecuación, donde la variable x es igual al periodo que se busca hallar y encontrar el valor de la cantidad de flujo de usuarios que estarán

transitando por la plataforma, se encuentran los resultados arrojados en la Tabla 75.

Tabla 75. Pronóstico de la demanda

Mes	Periodo	Total (# de personas)
oct-18	1	21.353.482
nov-18	2	18.999.514
dic-18	3	15.991.215
ene-19	4	19.385.810
feb-19	5	18.411.976
mar-19	6	18.023.690
abr-19	7	19.230.646
may-19	8	20889792
jun-19	9	23376143
jul-19	10	26390300
ago-19	11	29932263

Fuente: elaboración propia.

Los resultados arrojados, demuestran un aumento progresivo de la demanda de usuarios que estarán transitando en la plataforma, si bien anteriormente había un comportamiento variable sobre el tránsito de usuarios en la plataforma, se estima un aumento del tránsito de los mismos, incentivando el uso de la plataforma y los canales de atención para la resolución de PQR's de los usuarios, por lo tanto a partir del mes de mayo en adelante, se estima que transiten más de 20.889.792 a partir de mayo, y se tenga una mayor cobertura sobre la atención a los clientes.

2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El análisis de la oferta, se determina de acuerdo a los lineamientos que se utilizan en el análisis de la demanda y resolver el problema planteado del proyecto, donde básicamente, se debe proporcionar un aumento de la disponibilidad del botón de contacto, que es la oferta que realiza Mercado Libre a los usuarios de la plataforma.

La atención al cliente de Mercado Libre, va en función a la disponibilidad del botón de contacto que haya, la disponibilidad del botón dependerá directamente de la cantidad de staff disponible para poder atender las consultas de los usuarios que transitan por la plataforma.

Para entender la disponibilidad del botón de contacto, es necesario tener claridad en función de que indicadores se visualiza, los cuales, son determinantes para que una mayor cantidad de usuarios puedan visualizar en el tránsito de las diferentes secciones de la plataforma el botón de contacto por chat, los cuales, se pueden encontrar en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Indicadores de apoyo para la disponibilidad del botón de contacto.

Indicador	Descripción
Productividad	Es el indicador que se encarga de medir la cantidad de casos que puede contestar un representante durante la jornada laboral. Permite realizar la medición día a día, y se encuentra en función de la fórmula: $Productivida = \frac{Total\ de\ casos\ clasificados}{Tiempo\ online + Post\ contact - Tiempo\ sin\ casos}$
Chat Capacity	Número de chat máximos que está dispuesto a recibir el representante. Este indicador varía de acuerdo al proceso en el que se encuentre el representante: Chat capacity = 2: Representantes dentro del periodo de prueba inicial, manejarán máximo 2 chats simultáneamente.
Chat Capacity	Chat capacity = 3: Representantes que tengan una antigüedad mayor a 4 meses, tienen una capacidad máxima de atender 3 chats en simultaneo.
Utilización	Se trata del tiempo real en que el representante está usando el Chat Capacity máximo, es decir va en función de cuánto tiempo el representante tiene los 3 chat en simultáneo.
Ocupación	Tiempo real en donde el representante tiene al menos un chat, este indicado se establece ya que, en la totalidad de la jornada de 6 horas, no hay una ocupación al 100% sobre el chat capacity, puesto que el representante podrá tener un chat, dos chats en simultaneo o encontrarse en su ocupación máxima que son tres chats.

Fuente: Mercado Libre Colombia LTDA. Análisis tráfico de usuarios dentro de la plataforma enero - abril 2019.

Los indicadores mencionados en el Cuadro 15., permiten comprender los principales factores que determinan la disponibilidad del botón, por ejemplo, una alta productividad del representante, significa que el representante, sobre el total

de casos recibidos en el día, los gestiona de manera correcta, durante sus tiempos disponibles en el horario laboral, igualmente, hace un uso correcto de los estados que serán explicados en el Cuadro 16., lo cual permite el libre flujo de la disponibilidad del botón en la plataforma, y el tiempo que dura sin casos durante la jornada, es reducido.

Tener una productividad adecuada, se entrelaza con el Chat Capacity y Utilización del representante, ya que, si el representante se encuentra con un Chat Capacity de 3, durante la mayor cantidad de tiempo posible durante la jornada laboral, beneficiará a la mejora de la disponibilidad del botón de contacto de la plataforma, permitiendo que el indicador de Ocupación, se encuentre en sus mejores números por el correcto manejo de estos factores.

Si bien en el Cuadro 16., se enuncian los principales indicadores para que la disponibilidad de botón se dé a su máxima capacidad, hay otros factores importantes que dependen de la autonomía que se les da a los representantes sobre los tiempos que están disponibles al día, estos tiempos se denominan “estados”, los cuales tienen un uso específico y deben respetar la meta individual, de encontrarse disponible mensualmente, un 88,5% del tiempo laboral.

Cuadro 16. Estados de uso del tiempo laboral del representante.

Nombre de estado	Caso de uso
Offline	Es el estado en el que los representantes se deben encontrar al finalizar el turno, representa la finalización de su jornada laboral.
Online (tiempo productivo)	Estado principal mediante el cual se mide en tiempo en línea del representante, este debe contar con un 88,5% en este indicador, ya que cuando se encuentra Online, es el momento de la jornada laboral en la que estaría recibiendo los contactos de los usuarios, e igualmente, contribuyendo para el aumento de la visibilidad del botón de contacto.
Break (Tiempo no productivo)	Tiempo de descanso o tiempo libre del representante, cuenta con 40 minutos al día los cuales se recomiendan distribuir en dos bloques, uno de 30 minutos para su descanso, y 10 minutos para eventualidades, bien sea pausas activas, ir al baño, o cualquier otro requerimiento del representante.
Post – contact (Tiempo no productivo)	Se cuenta como tiempo no producto, este estado, se recomienda que se utilice para la gestión de casos pendientes por resolver, que no pudieron hacerse en el momento de finalizar la conversación, se cuenta con un total de 15 minutos diarios de uso como máximo para no afectar la disponibilidad del representante.
Coaching	Por medio de este estado, se pueden realizar varias actividades que representen una retroalimentación para el representante, bien puede usarse para recibir cortas capacitaciones, como para recibir el feedback mensual sobre los resultados obtenidos. El tiempo de uso recomendado sería de 1 hora y 30 .

Fuente: Mercado Libre Colombia LTDA. Análisis tráfico de usuarios dentro de la plataforma enero - abril 2019.

El uso de estados, influye directamente en el tiempo disponible del representante, en la ocupación y la productividad, puesto que el uso de los mismos indebidamente, representaría una disminución de la visibilidad del botón de contacto en las diferentes secciones de la plataforma.

Este botón de contacto que representa un enfoque sumamente importante para la organización, puesto que aparte de las anteriores variables que influyen directamente en la disponibilidad, hay otros aspectos que tienen influencia en el mismo, el cual, se trata de una priorización sobre el tipo de usuario al cual la empresa busca mostrar el botón de contacto con una más alta frecuencia, es decir, al tipo de usuario que representa el enfoque principal de la organización.

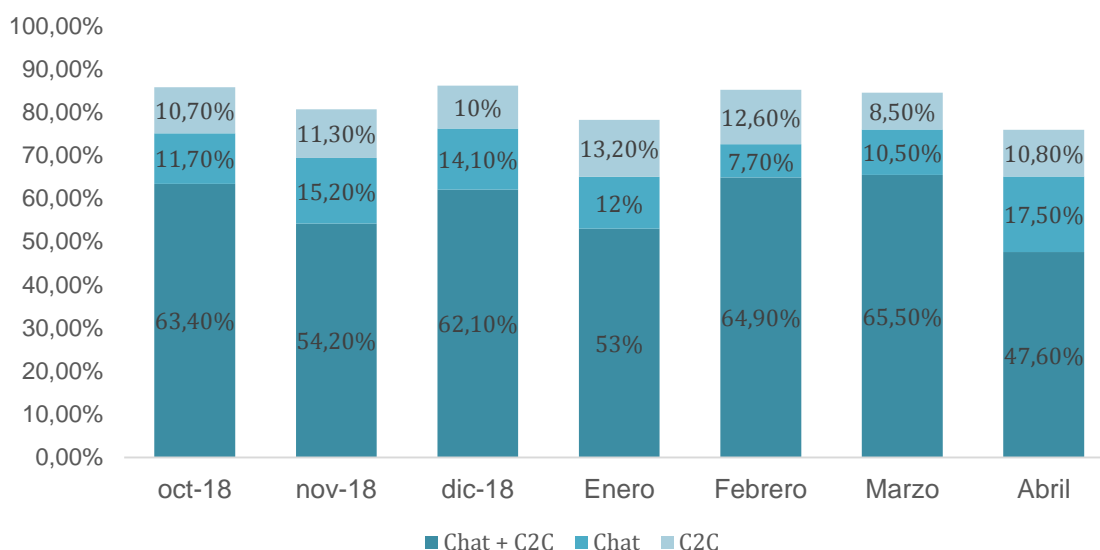
Con estos indicadores claros, se puede entrar a analizar la oferta del botón de contacto, el cual se puede analizar desde el mes de octubre del 2018, tomando el último trimestre del año, al mes de abril del 2019, donde se alcanza a tomar el primer trimestre del año, y el inicio del segundo trimestre, representado del mes de abril, verificando la variación porcentual de la disponibilidad del botón

Tabla 76. Oferta del botón de contacto por chat en la plataforma.

Mes	Chat	C2C	Chat + C2C
Octubre 2018	11,7%	10,7%	63,4%
Noviembre 2018	15,2%	11,3%	54,2%
Diciembre 2018	14,1%	10	62.1%
Enero	12%	13,2%	53%
Febrero	7,7%	12,6%	64,9%
Marzo	10,5%	8,5%	65,5%
Abril	17,5%	10,8%	47,6%

Fuente: Mercado Libre Colombia LTDA. Análisis tráfico de usuarios dentro de la plataforma enero - abril 2019.

Gráfica 32. Oferta del botón de contacto por chat en la plataforma.



Fuente: Mercado Libre Colombia LTDA. Análisis tráfico de usuarios dentro de la plataforma enero - abril 2019.

El análisis de la oferta que arroja la información de las bases de datos de manejo interno de la organización, aborda los dos botones de contacto de los canales online que tiene disponible MercadoLibre para la atención de sus usuarios, en la plataforma, donde se encuentra el canal de atención por llamados (C2C), y el canal de atención por Chat, que arroja una constancia entre el 50% y el 65% de usuarios que transitan en las FAQ de la plataforma a los cuales se les visibiliza el botón de contacto de estos dos canales, pero se ve una considerable disminución para el mes de abril, por diferentes actualizaciones de la plataforma que generan errores en la operación, y reducen los tiempos de disponibilidad del representante, afectando la disponibilidad del botón de contacto.

En cuanto al canal de interés que podría acoger a las personas con discapacidad, el botón de contacto por medio de chat, tiene un comportamiento fluctuante superior al 10%, si bien no cumple con la conformidad, dado a que el capacity ideal que debe manejar los reps debería ser de 3, es decir, brindar la posibilidad de atender a 3 usuarios simultáneamente, demuestra que hay oportunidades de mejora en el uso responsable de los estados por representante para mejorar la disponibilidad, ya que se identifica a nivel interno, que el manejo de estos, representa el principal limitante en que la disponibilidad aumente.

Teniendo en cuenta que en el mes de abril hay 176 representantes, y en el histórico desde el mes de octubre hasta abril, la oferta máxima que se brinda a los usuarios del botón de contacto por chat es del 76%, se estima que con el ingreso de 50 representantes más, durante los próximos meses, se pueda aumentar la

cobertura al menos para el 85% a 90% de los usuarios que transitan en la plataforma, sin embargo, estaría sujeta esta cifra a los indicadores que se mencionaron sobre la disponibilidad del botón.

Cabe entrar a revisar, como estuvo el comportamiento en base a la productividad de los representantes del centro de Colombia, el indicador de la cantidad de casos atendidos mensualmente, que serán arrojados en la Tabla 77., para poder verificar como se podría estar comportando la oferta en los próximos meses, con el integro de la totalidad de los representantes.

Tabla 77. Cantidad de casos atendidos mensualmente.

Mes	Cantidad de casos atendidos (# de casos)
Octubre 2018	80329
Noviembre 2018	82575
Diciembre 2018	77067
Enero 2019	85793
Febrero 2019	83371
Marzo 2019	87258
Abril 2019	92534

Fuente: elaboración propia.

Mediante los datos obtenidos de la base de datos que tiene la empresa, se encuentra que ha venido en un aumento considerable la cantidad de casos que se han podido atender desde la baja que se presentó en el mes de diciembre, aspecto que se puede relacionar por medio de la siguiente ecuación.

Ecuación 4. Casos por representantes.






$$\text{Casos promedio por rep} = \frac{\# \text{ de casos totales}}{\# \text{ de representantes}}$$

Fuente: elaboración propia.

2.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA – BENCHMARKING

Mercado Libre se caracteriza como una organización que busca alinearse con los ODS que plantea las Naciones Unidas, con el fin de generar impacto positivo en la sociedad, a nivel de América Latina, que sería donde opera actualmente, por lo tanto, en su informe de sustentabilidad anual, deja en mención que actualmente se encuentra adherido a cinco de los 17 objetivos que se establecen, en el Cuadro 17., se mencionan los objetivos a los cuales se encuentra adherido ya que cumple a conformidad con lo que proponen.

Cuadro 17. ODS de Mercado Libre.

ODS		Descripción
8. Trabajo decente y crecimiento económico		Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Industria, innovación e infraestructura		Construir infraestructura resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducción de las desigualdades		Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
12. Producción y consumo responsable		Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible.
17. Alianzas para lograr los objetivos		Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Fuente: MERCADO LIBRE. Reporte de sustentabilidad 2017. [sitio web]. Argentina: MELI, 2018. [Consulta 1 mayo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: http://sustentabilidad.mercadolibre.com/es/MELI_Reporte_2018_ES.pdf

Cada uno de estos objetivos los aplica de manera coordinada en cada centro que establece en cada país, con el fin de mantener alineado cada centro con estos

objetivos globales sobre su funcionamiento y destacarse por su contribución a la economía sostenible de empresas de comercio electrónico y tecnología.

En base a estos objetivos, buscan un apoyo para mejorar en todos los aspectos posibles para continuar posicionándose en el mercado y manteniendo el interés de sus stakeholders. Como se ha mencionado, el centro de Colombia funciona operativamente como centro de atención a clientes, para mantener la fidelización de los usuarios, sin embargo, para que pueda lograrse esto, es necesario contar con colaboradores dispuestos a brindar sus mejores capacidades, con el fin de lograr los objetivos organizacionales y la satisfacción de los usuarios que son miembros de la plataforma para afianzar su permanencia.

Por este motivo, el enfoque del análisis sobre la competencia se hace sobre prácticas organizacionales, que incentivan y motivan a los trabajadores a contribuir con el desarrollo de la organización y su posicionamiento en el mercado, con el ideal de tener a su cliente interno a total satisfacción, para lograr un mejor servicio para los clientes externos.

Como referencia para un análisis de la competencia, se tomará como referencia el modelo de evaluación que utiliza la empresa de consultoría Great Place to Work (GPTW), la cual se concentra en “acompañar a cualquier tipo de organización en la optimización y consolidación de culturas con altos niveles de confianza y en aras de reconocer la gestión de organizaciones que han alcanzado resultados destacados en lo que a la gestión del Ambiente Laboral se refiere”⁵⁵, esto se refiere a que se realiza un análisis sobre aspectos organizacional y cultura organizacional, para demostrar que una fortalecida estructura organizacional y satisfacción de los empleados, representa para las empresas un retorno en el mercado de valores mayor, en comparación de organizaciones que no tienen foco en su talento humano.

Cuadro 18. Ponderación de los factores críticos de la MPC.

Factores críticos	Descripción de FC	Ponderación
Desempeño financiero	Inversión en la construcción y fortalecimiento de una cultura basada en relaciones de confianza	15%
Innovación	Una cultura de innovación sienta las bases para que las empresas emerjan a nuevos mercados, conceptualicen y creen nuevos productos y servicios, prevean oportunidades y hagan ajustes rápidos.	12%

⁵⁵ GREAT PLACE TO WORK. Proceso de Certificación Great Place to Work Colombia. [En línea]. Recuperado en 2019-05-10. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion>

Cuadro 18. (Continuación)

Factores críticos	Descripción de FC	Ponderación
Atracción y retención de talento	Se habla sobre las tasas de rotación de personal, la atracción de talento humano interesado en la permanencia prolongada.	29%
Agilidad y velocidad	Las organizaciones se encuentran en constantes alteraciones y modificación, que impactan tanto en los clientes, pero principalmente en los trabajadores que deben manejar estos cambios.	10%
Enfoque en el cliente	En una cultura enfocada hacia el cliente, la experiencia de este es fundamental y tiene una relación directa con la experiencia de los colaboradores. Aquellas organizaciones que tienen clientes fieles que promocionan con entusiasmo los productos y servicios, cuentan con colaboradores que toman decisiones basadas en el objetivo de satisfacer y conservar las relaciones que existen con sus clientes.	20%
Excelencia profesional	Colaboradores que busquen y midan la excelencia en todos los niveles de la organización con el objetivo de lograr procesos y resultados exitosos.	14%

Fuente: GREAT PLACE TO WORK. Una cultura basada en relaciones de confianza que promueven los resultados. . [sitio web]. Colombia: GPTW, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria>

Cuadro 19. Escala de calificación de los factores críticos.

Calificación	Valor
Baja	1
Media	2
Buena	3
Alta	4

Fuente: elaboración propia.

Abordar el análisis de la competencia desde un aspecto organizacional, permite identificar como se encuentra la compañía en comparación de otras organizaciones, bien sea de comercio electrónico, tecnología o cualquier otra actividad económica, con el fin de ver la competitividad frente a la estructura organizacional, e igualmente evaluar si la estructura organizacional permite que se realice un proyecto de inclusión laboral. Por lo tanto, por medio de la matriz de perfil competitivo adaptada por los criterios que utiliza el GPTW en el Cuadro 18., se puede realizar una ponderación de los aspectos de mayor peso para identificar el lugar que resulta tener aspectos organizacionales más fuertes frente al mercado.

A partir de este Cuadro 18., donde se establecen los factores que influyen en determinar y comparar a las organizaciones entre sí, para poder identificar como se ve Mercado Libre, frente a otras empresas que se encuentran posicionadas en el mercado, e igualmente, consolidadas como organizaciones que tienen enfoque directamente en sus trabajadores para alcanzar los objetivos de cada empresa, puesto que esto sería de los aspectos que entra a revisar el GPTW para posicionar a la mejor empresa para trabajar, y así mismo, que logra alcanzar sus objetivos financieros, en la Tabla 78., se van a analizar las principales organizaciones que se analizaron hasta el 2018, para catalogar los mejores lugares para trabajar a nivel Colombia, e igualmente, que se encuentren dentro del sector de Mercado Libre.

Tabla 78. Matriz de Perfil Competitivo.

Factores críticos	Peso	ACH Colombia S.A		Mercado Libre Colombia LTDA.		Zappos		Amazon	
		Calif	Peso	Calif	Peso	Calif	Peso	Calif	Peso
Desempeño financiero	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Innovación	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Atracción y retención del talento	0,29	4	1,16	3	0,87	4	1,16	2	0,58
Agilidad y velocidad	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Enfoque en el cliente	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Excelencia profesional	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	4	0,56
Total	1		3,47		3,32		3,49		3,22

Fuente: elaboración propia.

Se toman empresas que comercialmente se encuentran dentro de las empresas mejor posicionadas a nivel comercial en el sector de comercio electrónico, a nivel internacional, como lo serían empresas como Zappos y Amazon, e igualmente, se verifica el posicionamiento de la empresa ganadora en el 2018 del GPTW Colombia, que es la empresa ACH Colombia S.A., que se trata de una empresa procesadora de pagos virtuales, que logró la primera posición en el 2018 en estos listados, mostrando fortalezas principalmente en su estructura organizacional.

Entre los resultados arrojados, se ve que son cuatro organizaciones que se han consolidado muy bien por sus buenas prácticas, puesto que cada una, particularmente, cuenta con un potencial en su modelo de negocio, ACH Colombia S.A., compara con estas tres organizaciones, cuenta con el potencial en su enfoque a su cliente interno que le ha permitido el desarrollo de productos y de su modelo de negocio, si bien en innovación no obtiene el mayor puntaje, dado que en referencia a las otras tres organizaciones, no contaría con la potencialidad y magnitud de las mismas, cuenta un puntaje alto en la generación de confianza en sus colaboradores, respecto, camaradería y orgullo empresarial.

Por otra parte Mercado Libre se encuentra si bien con altos puntajes en varios de los factores arrojados, se le asigna una calificación buena en la retención de los trabajadores en la organización, ya que si bien en el 2018 quedó como el tercer mejor lugar para trabajar, y en el 2017, ganó la primera posición, demuestra igualmente que la extensión de personal, implica mayores aspectos en los cuales concentrarse para seguir ganando las primeras posiciones, aspectos como fortalecer el clima organizacional y la apropiación de los valores organizacionales para una sinergia en toda la organización.

Tanto a Zappos como a Amazon, el valor si bien sigue por encima de los 3 puntos, tienen aspectos, en el caso de Amazon, en fortalecer el trato a sus trabajadores, aunque la multinacional se encuentre entre una de las organizaciones mejor posicionadas a nivel internacional, se ha podido encontrar varios artículos en donde la automatización de los trabajos, ha disminuido la calidad del trato hacia sus trabajadores, dejándolo con oportunidades de mejora en este aspecto, cuestión que en Zappos, en la retención de trabajadores no se ha visto ya que esta organización, fue una de las empresas con las que Mercado Libre, realiza un benchmarking para fortalecer cuestiones organizacionales y de apropiación de la cultura empresarial, para mejorar el ambiente laboral.

2.8 MARKETING MIX

El marketing mix se utiliza principalmente para el análisis de las estrategias en cuanto al producto, precio, plaza y promoción para lograr el ingreso de un producto al mercado, en esta ocasión, se utiliza esta herramienta para la

promoción del cargo de representante en el mercado laboral, con el foco en personas con discapacidad, para brindar una oportunidad laboral a esta población

Se busca promocionar la oferta laboral para personas en situación de discapacidad con un enfoque social aumentando la cobertura del servicio al cliente en mercado libre y contribuyendo con esta población vulnerable, en su indicador de ocupación, e igualmente sobre el autosostenimiento, e igualmente represente una favorabilidad en la imagen de la empresa a nivel comercial, y como opción al momento de buscar una oferta laboral.

2.8.1 Estrategia de producto. La oferta laboral, se toma como el producto que se estará lanzando al mercado laboral, con el fin de captar la atención de los stakeholders, en este caso, personas en condición de discapacidad en búsqueda de una oportunidad laboral para poder desarrollarse profesionalmente y así mismo, activar habilidades para contribuir al crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, el producto a describir se trata directamente de la oferta laboral para Representante de Customer Experience, por medio del canal de atención por chat, la oferta laboral se describe a continuación.

Customer Experience es un área enfocada a la atención y al servicio al cliente, que busca brindar una experiencia agradable a los usuarios de la plataforma a través de múltiples canales de atención online – Clic to call (atención vía telefónica) y Chat.

La misión principal de los representantes de servicio al cliente es asistir los requerimientos, dificultades y dudas de los usuarios, aportando soluciones de manera eficiente por medio del conocimiento de nuestra plataforma, dando así a nuestros clientes una experiencia única.

Los candidatos interesados para esta oferta laboral únicamente ingresarán en el canal de atención de chat y deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar en proceso de formación académica en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería en Sistemas o carreras afines.
- Los postulados para el cargo deben ser personas que se encuentren en condición de discapacidad auditiva y/o posean paraplejia.

Turnos y jornadas laborales, en Mercado Libre se manejan tres jornadas laborales con turnos de 6 horas, ofreciendo a las aspirantes alternativas para aplicar a la jornada que desean, cualquiera de ellas es de lunes a viernes en los horarios

correspondientes, dos sábados al mes y festivos asignados previamente y/o solicitados directamente por nuestros empleados.

- Mañana 6:00 a.m a 12:00 m.
- Tarde: 12:00 m a 6:00 pm.
- Noche: 6:00 p.m a 12:00 a.m.
- Sábados (Horarios rotativos): 7:00 a.m a 1:00 p.m ó 1:00 p.m a 7:00 p.m
- Festivos: 00 a.m a 1:00 p.m ó 1:00 p.m a 7:00 p.m.

¿Cuáles son las funciones del cargo?

- Garantizar que la experiencia de nuestros usuarios al contactarse con Mercado Libre sea única y diferencial.
- Alcanzar ambiciosos objetivos de calidad y satisfacción, agregando valor a nuestros usuarios, con soluciones efectivas.
- Brindar feedback sobre las oportunidades de mejora detectadas en las operaciones para optimizar la experiencia en la plataforma.

¿Qué buscamos en nuestro equipo de trabajo?

- Personas emprendedoras y autodidactas que busquen superar sus propios límites, generando una mejora continua.
- Compromiso y dedicación en el desarrollo de sus actividades, demostrando gusto por su trabajo.
- Personal crítico, autónomo y que realice procesos de autoevaluación.
- Fomento de un buen clima laboral, fortaleciendo el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

¿Qué te proponemos?

- Ser parte de una compañía con espíritu emprendedor en la que nos encanta pensar en grande y a largo plazo.
- Ser protagonista de tu desarrollo en un ambiente de oportunidades, aprendizaje, crecimiento, expansión y proyectos desafiantes.

- Compartir y aprender en equipo junto a grandes profesionales y especialistas.
- Un excelente clima de trabajo, con todo lo necesario para que vivas una gran experiencia.

2.8.2 Precio. Para este caso, sobre la promoción de una vacante laboral para el cargo de representante de Customer Experience, es necesario mencionar que el Ministerio de Trabajo, establece en el código sustantivo del trabajo, mediante el decreto 614 de 1984 en su artículo 30 literal a numeral 1, que “las empresas deben realizar exámenes médicos, clínicos y paraclínicos para admisión, selección de personal, ubicación según aptitudes, cambios de ocupación, reingreso al trabajo y otras relacionadas con los riesgos para la salud de los operarios.”⁵⁶

Con este decreto, se pretenden evidenciar que el proceso de promoción de las vacantes, no representa ningún costo para el aspirante, ni durante su proceso de reclutamiento, entrevista, exámenes médicos, hasta el momento de su contratación, por lo tanto no se establece un precio para esta promoción del cargo laboral.

2.8.3 Plaza. Los canales de distribución por los cuales se puede generar la difusión de la oferta laboral son todos los que permitan una amplia visibilidad y en los cuales la población en condición de discapacidad tenga un mayor acceso. Las opciones que se desarrollan en este ítem son plazas tanto de contratación directa; como plataformas intermediarias para la búsqueda de empleo y por ultimo espacios exclusivos o direccionados hacia la inclusión laboral. A continuación, se describen los canales de distribución que facilitarían el acceso a la oferta laboral para el cargo de Representante de Servicio al Cliente:

2.8.3.1 Plataforma Jobs.mercadolibre.com, dentro de esta plataforma oficial de Mercado Libre se encuentra la posibilidad de filtrar el área, país y ciudad en la cual se está interesado. Al seleccionar “Representante de Customer Experience” se muestra la oferta laboral con todos los requisitos y características necesarias para aplicar al cargo. Existe un botón interactivo en el cual es necesario registrarse y finalmente hacer envío de la candidatura, como se muestra en la Imagen 7.

⁵⁶ GERENCIE. Las empresas no pueden cobrar los exámenes de ingresos ni de retiro al trabajador. [sitio web]. Bogotá D.C.: Gerencie, 2017. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/la-empresa-no-puede-cobrar-los-examenes-de-ingreso-ni-de-retiro-al-trabajador.html>

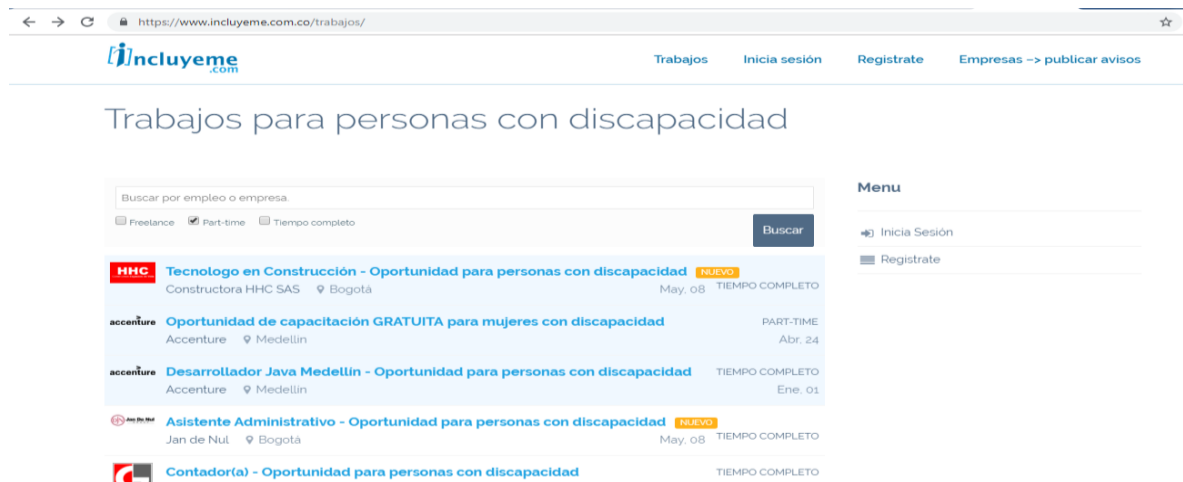
Imagen 7. Plataforma Jobs.mercadolibre.com



Fuente: MERCADO LIBRE. Bogotá representante de Customer Experience. . [sitio web]. Colombia: Jobs Mercado Libre, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://jobs.mercadolibre.com/job/Bogotá-Representante-de-Customer-Experience/528194800/>

2.8.3.2 Plataforma Incluyeme.com; Es una plataforma fundada en 2013 la cual busca cambiar la realidad laboral de las personas en situación de discapacidad, generando un espacio para la igualdad de oportunidades, incluyendo en el portal empresas líderes e inclusivas que buscan personal con discapacidad para conformar sus equipos de trabajo. Su funcionamiento es similar a cualquier plataforma de búsqueda de empleado donde se requiere registrarse, subir un curriculum y posteriormente se perfilan las habilidades y limitantes de los aspirantes, para finalmente aplicar a las vacantes disponibles según el perfil de cada uno de los usuarios.

Imagen 8. Plataforma Incluyeme.com.



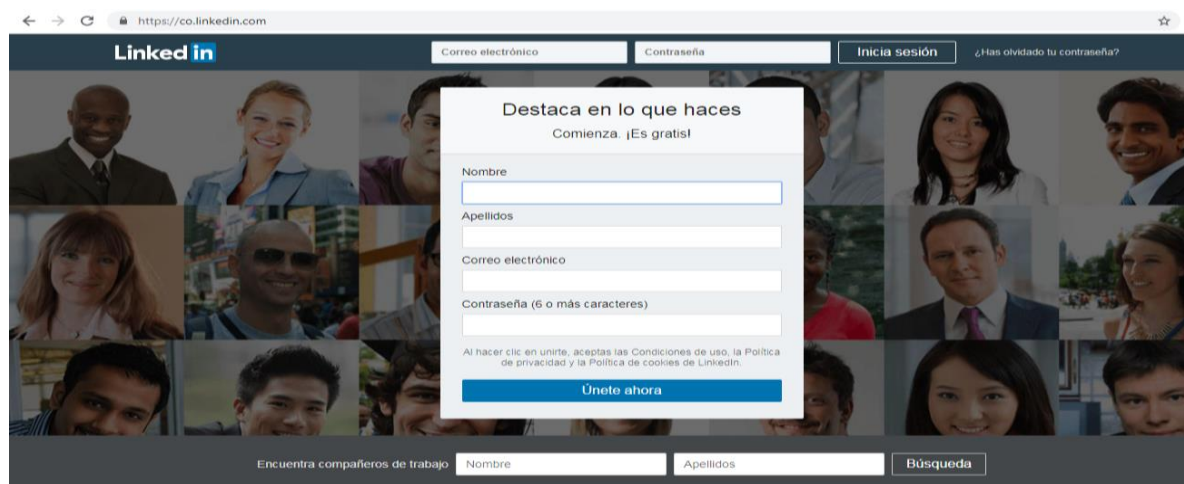
Fuente: INCLUYEME. Trabajos para personas con discapacidad. [En línea]. Colombia: Jobs Mercado Libre, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.incluyeme.com.co/trabajos/>

En esta plataforma, se cuenta con varias secciones, donde en la parte superior, como se ve en la Imagen 8., se encuentra la sección de búsqueda de ofertas laborales, un ingreso a la cuenta creada en la plataforma, otra sección para registrarse y finalmente, una sección para que las empresas entren a publicar sus cargos laborales, con foco en las personas con discapacidad.

2.8.3.3 Bolsas de empleo tradicionales. Actualmente existen un gran número de plataformas o portales web, en los cuales se registran una serie de ofertas laborales y usuarios interesados en la búsqueda de empleo. Estos espacios funcionan como intermediarios entre empleados y vacantes, para acceder a estos servicios es necesarios la creación de un perfil y de un curriculum vitae, que permitirá clasificar a los usuarios según sus conocimientos y experiencia laboral, de esta manera podrá aplicar a las vacantes filtrándolas por localización y cargo.

- **LinkedIn.** Funciona como una red social con fines laborales principalmente, puede describirse como una red de apoyo para mantener contactos y buscar oportunidades laborales por medio de recomendaciones que se realizan entre la red de contactos que se logra obtener, e igualmente, permite tener cargada y actualizada la información laboral para poder participar en convocatorias laborales, o poder ser convocado por organizaciones que encuentren afinidad con el perfil laboral que se tenga publicado en la plataforma.

Imagen 9. Plataforma LinkedIn.



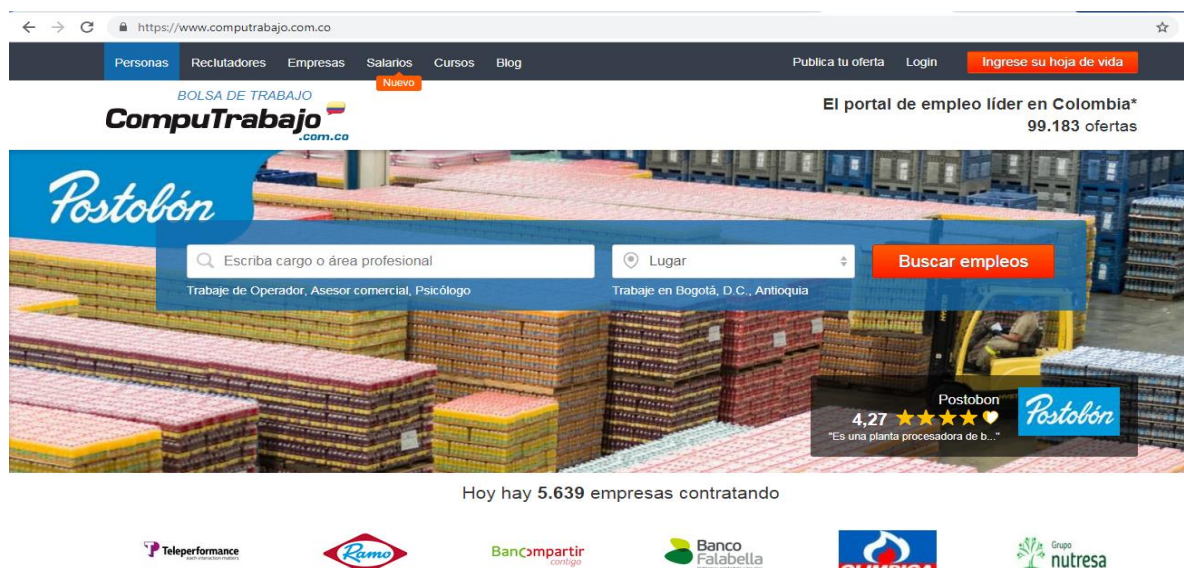
Fuente: LINKEDIN. Registro LinkedIn. [En línea]. Colombia: LinkedIn, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://co.linkedin.com/>

En la Imagen 9., se puede visualizar la estructura general de cómo es el proceso de registro en la plataforma, e igualmente, se encuentra la parte del buscador, donde podría ubicar el perfil laboral de algún compañero de anteriores trabajos, o red de apoyo de personas que se hayan conocido en diferentes escenarios.

- Computrabajo. Se define dentro de su portal como un portal de “ayuda a las personas para encontrar un trabajo mejor y a crecer profesionalmente y a las empresas a encontrar al profesional que mejor encaje con sus necesidades. Con este objetivo ofrece también soluciones innovadoras para la gestión del talento y la digitalización del reclutamiento,”⁵⁷ ayudando tanto a las empresas en su proceso de contratación, como a las personas del mercado laboral a encontrar una oferta laboral que sea de su interés.

En la Imagen 10., se ve la estructura general de la plataforma de computrabajo, donde se encuentran varias secciones, las cuales funcionan de acuerdo al interés de búsqueda, bien sea de aspirantes a un cargo laboral, como para las empresas, brinda la posibilidad de realizar las búsquedas filtrando por diferentes opciones, bien sea salarios, profesiones, antigüedad de la oferta, y demás campos que permiten encontrar los resultados esperados.

Imagen 10. Plataforma CompuTrabajo.com.co

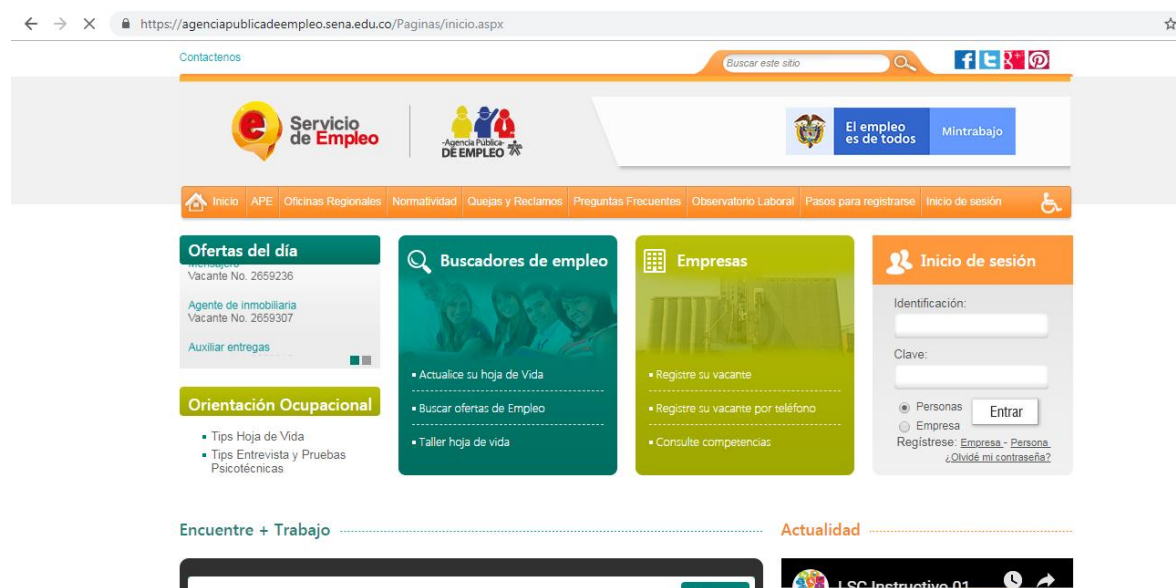


Fuente: COMPUTRABAJO. Bolsa de trabajo Computrabajo. [En línea]. Colombia: Computrabajo, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.computrabajo.com.co/>

⁵⁷ COMPUTRABAJO. ¿Quiénes somos? [sitio web]. Colombia: Computrabajo, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.computrabajo.com.co/quienessomos/>

2.8.3.4 Plataforma agenciapublicadeempleo.sena.edu.co. Este portal de intermediación laboral, es una propuesta pública del ministerio de trabajo en la cual empresas privadas y públicas registran ofertas laborales. “La plataforma incluye los servicios de formación para el trabajo como parte del modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad Pacto de Productividad”⁵⁸. Este servicio busca que las empresas registradas e interesadas en la vinculación de personas en situación de discapacidad se capaciten, asesoren y conozcan los beneficios que esto conlleva. Por otra parte, ofrece a los usuarios con algún tipo de discapacidad un acercamiento a las empresas líderes del país que manejan procesos incluyentes e identifica las ofertas laborales y vacantes compatibles con el perfil de cada empleado, apoyándolo en el proceso de preselección, vinculación y seguimiento al ser ingresado.

Imagen 11. Plataforma agenciapublicadeempleo.sena.edu.co.



Fuente: AGENCIA PUBLICA DE EMPLEO. Servicio de empleo. [En línea]. Bogotá D.C.: SENA, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/Paginas/inicio.aspx>

2.8.4 Promoción. Con el fin de transmitir e informar al público objetivo, personas en situación de discapacidad auditiva y/o paraplejia, de las ofertas labores incluyentes para el cargo de Representante de servicio al cliente en Mercado

⁵⁸ MAHECHA GALAN, Paola. Los servicios de formación para el trabajo como parte del modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad “pacto de productividad”. [sitio web]. Bogotá D.C.: Servicio Nacional de Aprendizaje, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: <https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/Documents/MODELO%20DE%20INCLUSI%C3%93N%20LABORAL%20DE%20PERSONAS%20CON%20DISCAPACIDAD.pdf>

Libre, se busca generar una estrategia de promoción que adopte un mensaje que permita que la población en mención, se identifique y se sienta perteneciente a una comunidad funcional, estratégica y capaz de desarrollar cambios importantes en una empresa multinacional.

El objetivo principal no es únicamente promocionar las vacantes de una oferta laboral, sino también se busca persuadir a las distintas empresas líderes del país de la importancia de iniciar procesos de inclusión laboral para personas con discapacidad, ya que esta “minoría” hace parte de la población con más dificultad para acceder a un trabajo y por ende a una calidad de vida digna para ella y para su núcleo familiar.

2.9 COSTOS Y GASTOS DE ESTUDIO DE MERCADO

Los gastos abordados en el estudio de mercado, van enfocados directamente a los gastos que generará el hecho de promocionar vacantes laborales para un nicho de mercado estratégico que son las personas con discapacidad auditiva y paraplejía, mediante la Tabla 79., se establecen los costos de publicar las vacantes en las diferentes plataformas virtuales, que serían los únicos costos en los que se estaría incurriendo en el estudio de mercado.

Tabla 79. Costos y gastos de estudio de mercado.

Descripción	Costos
Publicar en elempleo.com, plan “Producto básico”	\$8.155.000
	\$333.538
Publicar en LinkedIn en plan “Recruiter Lite	
Publicar en Computrabajo.com	\$129.000 por vacante.
TOTAL	\$8.617.538

Fuente: elaboración propia.

La inversión total a realizar para publicar las vacantes de empleo y lograr la difusión esperada en el mercado laboral deseado, sería de \$8.617.538.

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo, permitirá identificar todos los aspectos que se deben abordar y tener en cuenta para poder hacer una correcta implementación del ejercicio de responsabilidad social, donde se verán aspectos desde los principios culturales, hasta de equipamiento e infraestructura, que son necesario para la adaptación de puestos de trabajo y propiamente del cargo de representante de Customer Experience, para que personas con discapacidad auditiva y paraplejía, puedan desempeñar las labores establecidas en el manual de funciones sin ningún impedimento.

Se aborda desde la planeación estratégica, tomando en cuenta que los cimientos organizacionales de Mercado Libre, se encuentran estructurados en un enfoque hacia en colaborador, puesto que manejan una estrategia de máxima satisfacción a todos sus stakeholders, es decir, si bien hay un enfoque especial hacia el cliente externo, ya que el fin es lograr la permanencia de estos en la plataforma para evitar la migración a terceras, el anticipo a las necesidades del cliente interno son primordiales para lograr la satisfacción del cliente externo.

Con lo mencionado, se busca destacar que brinda la sensación a sus empleados de estar en un ambiente sano, colaborador, cómodo, con interés en el desarrollo personal y profesional, velando por su calidad de vida tanto a nivel interno como a nivel externo de la organización, de tal manera que se logre un óptimo desempeño, mediante un acompañamiento y autonomía en la ejecución del manual de funciones, además de otras iniciativas que contribuyan al alcance de los objetivos y metas propuestos.

Un ambiente colaborativo, enfocado den las competencias y habilidades de los trabajadores, que podrán medirse por medio de calificativos sobre la adhesión a los principios culturales y el manejo de las métricas que se plantean para medir el desempeño de los colaboradores, de tal manera que se pueda hacer un enfoque en estos aspectos, y dejar de lado aspectos como de diferencia racial, genero, raza y discapacidad, para enfocarse en alcance de resultados, junto al desempeño.

3.1 PLEANACIÓN ESTRATÉGICA

Son aquellos lineamientos que implementa la organización para responder en el mercado en el que se encuentra, a través del uso de herramientas como la misión, visión, valores, políticas y demás que le permiten amoldarse al mercado presente y futuro. Buscando siempre resaltar en el sector y ser una de las mejores a la hora en que el cliente seleccione la que se adecue a sus necesidades.

Si bien Mercado Libre se caracteriza por tener una estructura organizacional destacable, debido a los múltiples reconocimientos que ha obtenido por su funcionamiento interno, pueden entrarse a especificar y modificar varios aspectos que permitan el desarrollo de la inclusión laboral a personas con discapacidad más adecuado.

3.1.1 Misión. Integra todos los fines, fortalezas y la esencia misma de la organización, “es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización”, por lo cual, ejemplifica el fin más profundo de la organización frente a su principal interés con la propuesta valor que maneja.

Mercado Libre, plantea una misión sencilla, que engloba su visión igualmente, la cual se enuncia a continuación: “Somos la compañía tecnológica de comercio electrónico líder de América Latina y nuestro propósito es democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región.”

La misión que establece Mercado Libre, va más allá del bien organizacional, pues busca un desarrollo tecnológico y económico para América Latina, puesto que su misión, es que por medio de la plataforma, se puedan ampliar los canales de comercialización de pequeños comerciantes, como de grandes vendedores, para potencializar el comercio electrónico en las regiones donde opera. Sin embargo, se puede plantear el factor inclusivo que se busca implementar con la inclusión laboral de personas con discapacidad.

“Somos la compañía tecnológica de comercio electrónico líder en América Latina y nuestro propósito es democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región e igualmente, generar un impacto en las vidas de todas las personas que haga parte de esta organización, permitiendo el desarrollo sostenible transversal.”

La nueva propuesta sobre la misión, permite identificar el interés de la organización por la sostenibilidad a lo largo de todos sus stakeholders, no solo para los usuarios, sino para todo miembro que tenga algún vínculo con la organización, incluyendo a sus trabajadores principalmente e igualmente, grupos externos que puedan verse beneficiados por proyectos de interés de Mercado Libre.

En este caso, un proyecto de interés sobre las personas con discapacidad, haría parte del desarrollo sostenible transversal que se menciona dentro de la nueva misión que se plantea.

3.1.2 Visión. Es un concepto que permite brindar un enfoque sobre el futuro de la organización, es decir, es el “aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo.”⁵⁹

Dado el modelo de negocio que maneja Mercado Libre, la visión esta intrínsecamente establecida en los objetivos que tiene con el fin de mantenerse como una empresa competitiva frente a todos sus grupos de interés, se encuentra de la siguiente manera: “Queremos co-crear un futuro mejor, impulsados por aquello que llevamos en nuestro ADN: emprender.”

Nuestra principal contribución al desarrollo económico de América Latina son las nuevas posibilidades y herramientas que brindamos para generar un negocio propio, multiplicando oportunidades de inserción laboral.”

En la visión de Mercado Libre, se encuentran varios aspectos sobre los cuales se entra a verificar su competitividad en el mercado, como una empresa que no solo quiere expandirse económicamente y en cifras, sino que quiere generar una contribución económica en los países donde vaya a operar, e igualmente, ser una considerable generadora de empleo.

Por lo tanto, no sería necesario incluir algún aspecto sobre la responsabilidad social que se busca abarcar con el proyecto, ya que estaría intrínseco en la sección donde se hace referencia a multiplicar las oportunidades de inserción laboral.

3.1.3 Objetivos organizacionales. Cada año, Mercado Libre establece sus objetivos, en base a uno de sus principios organizacionales, para el año 2019, la empresa establece los siguientes objetivos, con el fin de continuar fortaleciendo su estructura de negocio y el portafolio de servicios que les brinda a los usuarios de la plataforma, e igualmente, a los no usuarios para captar su interés por navegar dentro de la misma.

Para el 2019, establece como foco el principio cultural de “beta continuo”, que representa la mejora continua sobre los procesos y servicios brindados a los usuarios, por lo tanto, a continuación, se describen los principales focos en los objetivos organizacionales, e igualmente, se plantean los objetivos propuestos donde se tengan en cuenta la inclusión laboral.

⁵⁹ MANRIQUE SALAS, Oscar y GONZALES A. José Maria. La visión gerencial como factor de competitividad. Revista EAN. No. 69. Julio – Diciembre 2010. Bogotá. 42-59 p.

Cuadro 20. Objetivos organizacionales actuales y propuestos.

Objetivos actuales	Objetivos propuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento del comercio electrónico a medida que penetra en el comercio minorista (Win e-commerce as it penetrates retail): <p>Ampliar la red logística en Argentina, Brasil y México, para reducir y controlar los tiempos de envío a costos competitivos.</p> <p>Construir una propuesta solida sobre la fidelización.</p> <p>Continuar mejorando la experiencia de compra de clase mundial, escalando la búsqueda catalogada con boy box y rediseñando la aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento del comercio electrónico a medida que penetra en el comercio minorista (Win e-commerce as it penetrates retail): <p>Ampliar la red logística en Argentina, Brasil y México, para reducir y controlar los tiempos de envío a costos competitivos.</p> <p>Construir una propuesta solida sobre la fidelización.</p> <p>Continuar mejorando la experiencia de compra de clase mundial, escalando la búsqueda catalogada con boy box y rediseñando la aplicación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Convertirnos en líderes tecnológicos. (Become the fintech leader) <p>Por medio de la construcción de la billetera digital mas grande a nivel regional mediante la implementación y mejora de flujos de pagos de alta frecuencia.</p> <p>Obtener participación en el mercado de servicios comerciales mediante la mejora de productos y la inteligencia de precios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirnos en líderes tecnológicos. (Become the fintech leader) <p>Por medio de la construcción de la billetera digital más grande a nivel regional mediante la implementación y mejora de flujos de pagos de alta frecuencia.</p> <p>Obtener participación en el mercado de servicios comerciales mediante la mejora de productos y la inteligencia de precios.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una organización diversa e incluyente. <p>Lograr la adaptación del cargo de representante de servicio al cliente, a personas con discapacidad, para brindar un servicio de atención diferencial frente a otras plataformas de comercio electrónico, y mejorar la experiencia de contacto de los usuarios.</p> <p>Cubrir la demanda insatisfecha de usuarios que buscan comunicarse para recibir soporte sobre la plataforma para mejorar la tasa de permanencia.</p> <p>Posicionamiento en las primeras posiciones de los listados del Great Place to Work.</p>

Fuente: elaboración propia.

En los objetivos organizacionales, se puede identificar varios aspectos sumamente globales para el modelo de negocio que se maneja, es decir, no solo en el centro

de Colombia, sino que a nivel general de la compañía, teniendo en cuenta sus tres principales centros de operación que se ubican en Argentina, México y Brasil.

Por este motivo, se plantea por separado uno de los objetivos que busca el proceso de inclusión laboral, que sería sobre la adaptación de la infraestructura y el puesto de trabajo, para que personas con paraplejía y discapacidad auditiva, puedan gozar de un trabajo que les permita desarrollar diferentes habilidades, para contribuir en el alcance los objetivos generales del centro y del negocio.

3.1.4 Estrategias. Los objetivos de la organización, tienen un espectro general sobre todo el modelo de negocio, lo que implica la inversión de recursos, talento y tiempo, en el desarrollo de productos y servicios, como se plantean en los objetivos organizacionales, donde se habla del desarrollo de centro de logística de envío en países como Argentina, México y Brasil, para facilitar este proceso en los procesos de compra y venta de productos dentro de la plataforma, y por otro lado, el fortalecimiento de la billetera digital, para lograr captar la preferencia de los usuarios, del uso de medios de pago alternativos, desarrollados por Mercado Pago.

A continuación, se deja en evidencia en el Cuadro 21., los objetivos, las metas que se esperan alcanzar, los encargados y el tiempo por el cual se estará realizando la medición correspondiente.

Cuadro 21. Plan estratégico de Mercado Libre.

Objetivos	Metas	Estrategias	Responsable	Indicador	Horizonte
Posicionamiento del comercio electrónico a medida que penetra en el comercio minorista (Win e-commerce as it penetrates retail):	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la experiencia de compra Generar tiempos de envío más competitivos Desarrollo de nuevos modelos de productos clasificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar soluciones para Cross Border Trade (CBT) que permitan un modelo escalable Re-diseñar la APP para continuar mejorando la experiencia de compra Sumar sellers a nuestra red para incrementar la cantidad de envíos gestionados por Mercado Libre 	Área de TI, Producto, Marketing y Mercado Envíos	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la experiencia de compra $\frac{\text{Ventas concretadas}}{\text{Total de ofertas recibidas}} \times 100$ Mejorar la experiencia de compra $\frac{\text{Usuarios en el programa CBT}}{\text{Total de usuarios solicitantes}} \times 100$ $\frac{\# \text{ de ventas despachadas con ME}}{\text{Total de transacciones realizadas}} \times 100$ Desarrollo de nuevos modelos de productos clasificados. Número de actualizaciones en sección de clasificados. 	Trimestral (División del año por cuartiles)
Convertirnos en líderes tecnológicos. (Become the fintech leader)	Convertirnos en líderes Fintech	<ul style="list-style-type: none"> Convertirnos en líderes regionales de mPOS lanzando nuevos dispositivos de cobros. Expandir el negocio de Credits en el ecosistema tanto para Consumers como para Merchants, mejorando a su vez la rentabilidad 	Mercado Pago, Producto y Marketing.	$\frac{\# \text{ créditos otorgados para compra}}{\text{Total créditos solicitados}}$ $\frac{\# \text{ prestamos a vendedores}}{\text{Total prestamos solicitados}}$ $\frac{\text{Volumen pagos por Mercado Pago}}{\text{Total de transacciones}} \times 100$	Trimestral (División del año por cuartiles)

Cuadro 21. (Continuación)

Objetivos	Metas	Estrategias	Responsable	Indicador	Horizonte
Construir una organización diversa e incluyente	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de cantidad de personas con paraplejía o discapacidad auditiva, que se encuentren desempeñando el cargo de representante a servicio al cliente • Posicionarse en las primeras posiciones de los listados del Great Place to Work. • Alcanzar meta del indicador de NPS a más de 60%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de convocatorias por medio de plataformas que tengan público con discapacidad, para el cargo de representante de servicio al cliente. • Realiza encuesta de satisfacción de los empleados para identificar oportunidades de mejora antes de la encuesta del Great Place to Work. • Refuerzos en procesos y generación de empatía con el usuario mediante capacitaciones 	People, Customer Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de cantidad de personas con paraplejía o discapacidad auditiva, que se encuentren desempeñando el cargo de representante a servicio al cliente $\frac{\# \text{ ingresos}}{\text{Total de entrevistas realizadas}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse en las primeras posiciones de los listados del Great Place to Work: <p>Resultados de la encuesta del Great Place to Work Resultados de encuesta de clima organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar meta del indicador de NPS a más de 60%: $Nps = \frac{\# \text{ Promotores} - \# \text{ Detractores}}{\text{Total de encuestas recibidas}}$	Mesual

Fuente: elaboración propia.

3.1.5 Políticas organizacionales. Actualmente, la empresa cuenta con un manual estructurado y bien organizado para los empleados de la organización, el cual abarca todos los aspectos posibles que debe tener en cuenta el trabajador para tener una permanencia dentro de la organización alineado dentro de todas las políticas y evitar poner en riesgo cualquier aspecto de seguridad, o de cultura organizacional.

Por cuestiones de confidencialidad, los aspectos detalladamente sobre las políticas no deben ser divulgados, sin embargo, es posible dejar en el siguiente Cuadro 22., enunciados todos los aspectos que abarca el Manual de Políticas Aplicables a los Empleados de Mercado Libre e igualmente, el pilar del establecimiento de las políticas que van alineadas con el fin de prevenir la corrupción en cualquiera de sus actividades e integrantes, lo cual se deja enunciado a continuación.

“Contamos con políticas y procedimientos para prevenir la corrupción en todas sus formas, desarrolladas en cumplimiento de la Ley Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de los Estados Unidos y los diferentes requerimientos legales de cada país en los que operamos.

Nuestra política anticorrupción establece que ningún empleado, ejecutivo o director podrá emplear de manera directa o indirecta medios indebidos para conseguir un beneficio o trato preferencial para Mercado Libre. También cumplimos con la Ley Sarbanes-Oxley que garantiza la existencia de un adecuado ambiente de control interno.”⁶⁰

Cuadro 22. Manual de Políticas Aplicables a los Empleados

Sección	Conducta
1. Conducta y ética de los empleados.	1.1 Código de conducta profesional. <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de leyes, normas y regulaciones - Oportunidades corporativas - Información privilegiada - Confidencialidad - Participación en medios digitales - Competencia legal - Acoso y discriminación - Mantenimiento de registros - Protección y uso apropiado de los recursos de la compañía - Denuncias externas - Aceptación de pagos - Cumplimiento de normas para preservar la confianza

⁶⁰ MERCADO LIBRE. Reporte de sustentabilidad 2017. [sitio web]. Argentina: MELI, 2018. [Consulta 1 mayo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: http://sustentabilidad.mercadolibre.com/es/MELI_Reporte_2018_ES.pdf

Cuadro 22. (Continuación)

Sección	Conducta
Conducta y ética de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuciones políticas - Ciudadanía corporativa - Política de divulgación - Excepción al Código de Ética y Conducta Profesional - Comportamientos ilegales o anti éticos - Línea de denuncias - Prevención al Lavado de Dinero y Combate contra el Financiamiento del Terrorismo (PLD/ CFT) - Conflicto de intereses - Relaciones comerciales y/o laborales. - Relaciones interpersonales. - Comportamiento en el ámbito laboral. - Utilización de los recursos de la compañía
2. Política de negociación de acciones para quienes posean información privilegiada.	<p>2.1 ¿Para qué sirve esta política y por qué se necesita?</p> <p>2.2 ¿A quién afecta esta política?</p> <p>2.3 ¿En qué consiste el “uso de información privilegiada”?</p> <p>2.4 ¿Qué significa “pasar el dato”?</p> <p>2.5 ¿Cuándo puedo comercializar las acciones de MercadoLibre?</p> <p>2.6 Período de veda</p> <p>2.7 El período ventana</p> <p>2.8 Plan de ventas según la Norma 10b5-1</p> <p>2.9 Autorización previa de las operaciones</p> <p>2.10 ¿Qué requisitos de presentación de informes debo cumplir?</p> <p>2.11 Artículo 13 Declaraciones de Adquisición</p> <p>2.12 Artículo 16 Requisitos de presentación de informes</p> <p>2.12.1 Formulario</p> <p>2.12.2 Formulario</p> <p>2.12.3 Formulario</p> <p>2.13 ¿De qué otra forma podría tener problemas?..... 29</p> <p>2.14 Artículo 16(b) Responsabilidad por ganancias obtenidas en un plazo breve..... 29</p> <p>2.15 Artículo 16(c) Restricciones a la Negociación 29</p> <p>2.16 ¿Cómo manifiesto mi conocimiento de esta política y mi adhesión a ella? 29</p> <p>2.17 Definición de algunos términos importantes 30</p> <p>2.18 ¿Dónde obtener más información?</p>
3. CONFIDENCIALIDAD	<p>3.1 Obligación de confidencialidad</p> <p>3.2 Exclusiones de la definición de Información</p> <p>3.3 Tratamiento de Información Confidencial que incluya datos personales</p> <p>3.4 Requerimiento judicial de Información</p> <p>3.5 Propiedad y devolución de la Información</p> <p>3.6 Duración y terminación de la obligación de Confidencialidad</p> <p>3.7 Datos personales del Empleado</p>

Cuadro 22. (Continuación)

4. Reglamento interno	
5. Utilización del sitio por empleados.	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Utilización del sitio 5.2 Conducta 5.3 Pagos y cargos 5.4 Datos de 5.5 Límites al uso de información 5.6 Programa Mercado Socios 5.7 Responsabilidad 5.8 Reclamos
6. Accesos a los administradores y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Acceso a los administradores y sistemas <ul style="list-style-type: none"> 6.1.1 Personas autorizadas 6.1.2 Perfiles 6.1.3 Contraseña 6.1.4 Uso personal de la cuenta 6.1.5 Buen uso de los recursos informáticos 6.2 Límites en la utilización de la información <ul style="list-style-type: none"> 6.2.1 Propiedad de la Información 6.2.2 Uso restringido 6.2.3 Confidencialidad 6.2.4 Duración 6.3 Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> 6.3.1 Creación y Alta de Cuentas Nuevas 6.3.2 Cuentas para No-Empleados 6.3.3 Cambios en la posición laboral o área de trabajo 6.3.4 Baja de Cuenta o Acceso
7. Accesos a internet y correos electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 Usuarios Autorizados Actividades Permitidas 7.3 Actividades Prohibidas 7.4 Hacer pública cierta información <ul style="list-style-type: none"> 7.4.1 Emitir opiniones 7.4.2 Comunicaciones con Terceros 7.5 Procedimiento para Solicitar Alta y Baja de E-mails 7.6 E-mail <ul style="list-style-type: none"> 7.6.1 Los E-Mails quedan para siempre 7.6.2 Monitoreo de correo electrónico y chats de los empleados 7.6.3 No se puede controlar los E-mails luego que son enviados 7.6.4 Verificar los destinatarios de los E-Mails 7.6.5 Tamaño de los E-Mails 7.6.6 Verificar los remitentes de los E-Mails 7.6.7 Reenvío de comunicaciones internas 7.7 Seguridad <ul style="list-style-type: none"> 7.7.1 No esperar privacidad 7.7.2 Ayudar a mantener la Seguridad.

Fuente: MERCADO LIBRE. Manual de políticas aplicables a los empleados de Mercado Libre.

Observando el Cuadro 22., se pueden evidenciar los diferentes parámetros abordados en el manual de los trabajadores de la organización, con el fin de tener claridad sobre el nivel de detalle que maneja la organización para establecer las políticas de sus colaboradores, y así, mantener alineados frente a estos aspectos el comportamiento de cada uno. Cada política establecida, aplica sobre cualquier tipo de colaborador, bien sea uno que cuente con todas sus capacidades, como personas que cuenten con alguna discapacidad como paraplejía o discapacidad auditiva.

Por lo tanto, no se toman acciones de mejora, dado que el manual de políticas sobre el comportamiento ético de todos sus miembros, abordan todos los aspectos esenciales igualmente, hacia el respecto, la inclusión y transparencia, para eliminar rastros de corrupción que se puedan llegar a presentar y pongan el riesgo de la imagen corporativa de la organización.

3.1.6 Valores organizacionales. Mercado Libre establece seis principios culturales, que son los que permiten alinear los resultados que se esperan de todos los miembros de la organización, de tal manera que se mantenga una sinergia sobre cómo alcanzar los objetivos de la organización.

En el Cuadro 23., se dejan enunciados los principios culturales que maneja la organización, donde se hace principal énfasis en dar lo mejor de cada uno para desempeñar lo mejor posible cada labor, trabajo colaborativo para un fin común, innovar y atreverse con las diferentes acciones propuestas para el alcance de objetivos, e igualmente, destacar cada acción realizada por la transparencia y por el talento de cada trabajador, dejando de un lado cualquier aspecto discriminatorio para concentrarse exclusivamente en las habilidades, talentos y aptitudes que se tenga como persona.

Cuadro 23. Principios culturales.

Principio cultural	Descripción
1. Creamos valor para nuestros usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Construimos herramientas de impacto que democratizan el comercio. El usuario activo de Mercado Libre. Empatiza con el usuario conociendo a fondo el negocio. Lo inspira la democratización del comercio y los pagos. Se mantiene informado y actualizado de las novedades de la compañía. • Brindamos una excelente experiencia. Toma decisiones ponderando el impacto que tendrán en el usuario, con la premisa de sumarle valor. Tiene en cuenta el diseño y la experiencia del usuario como inputs para alcanzar mejores y más efectivos resultados.

Cuadro 23. (Continuación)

Principio cultural	Descripción
<p>2. Emprendemos tomando riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamos en grande y a largo plazo. Se fija objetivos desafiantes. Toma decisiones enfocadas en el largo plazo y con una mirada amplia, ponderando el ecosistema. Asume riesgos. Toma la iniciativa. • Nunca nos damos por vencidos. Asume la responsabilidad con una actitud protagonista. Desafía los obstáculos y los límites. Persevera. Tiene opinión propia. Desafía las ideas de otros y se enriquece con los aportes. • Buscamos superar nuestros propios límites. Sale de su zona de confort. Se exige cada vez estándares más altos. Cree q siempre hay algo que puede hacer diferente para enfrentar los desafíos. Se siente parte del problema y por ende de la solución.
<p>3. Ejecutamos con excelencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos las cosas con calidad. Alcanza altos estándares de excelencia. No cae en el perfeccionismo. Está comprometido con hacer las cosas cada vez mejor. • Las mantenemos simples. Busca soluciones simples para el usuario, proceso, o tarea que maneja. Planifica y diseña adecuadamente para evitar re-trabajos. Acorta pasos, etapas, explicaciones o respuestas. • Honramos los compromisos. Cumple con lo prometido. Hace lo que dice y dice lo que hará. No brinda excusas ni culpa a otros por sus problemas. Toma decisiones a tiempo. Prioriza adecuadamente sus tareas. Se asegura de que no haya sorpresas comunicando a tiempo los errores o demoras en el delivery.
<p>4. Estamos en beta continuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vivimos cada cambio como oportunidad Ve posibilidades donde otros ven obstáculos. Se siente cómodo con la incertidumbre. Está abierto a nuevas experiencias, formas de trabajo, herramientas y equipos. • Probamos y corregimos hasta lograrlo. Fomenta la experimentación. Itera y mientras prueba evalúa, corrige y evoluciona sin frustrarse en el intento. Mejora continuamente sus resultados, tareas, proyectos y formas de trabajo, valorando y tomando el feedback de otros.

Cuadro 23. (Continuación)

Principio cultural	Descripción
<p>5. Competimos en equipo para ganar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboramos dentro de MELI y competimos hacia fuera. Actúa con mentalidad ganadora priorizando los intereses del ecosistema MELI por encima de los personales o del equipo. Construye relaciones sinceras y recíprocas. Apoya, coopera y colabora con otros. Pide ayuda cuando la necesita. • Construimos los mejores equipos y confiamos en sus decisiones. Contribuye al crecimiento y desarrollo de otras personas y al propio compartiendo su experiencia, conocimiento y buenas prácticas. Aporta a la atracción de talento y construcción de equipos a través de sus recomendaciones y expandiendo su #OrgulloMELI. Confía en las decisiones de otros. Promueve la diversidad de pensamientos y respeta las diferencias de opiniones. Amplia su red, dándose a conocer e interactuando con otros. • Promovemos la meritocracia. Conoce los comportamientos y logros que se esperan de él y se esfuerza por alcanzarlos. Pide feedback sobre su desempeño o sobre su estilo de liderazgo para mejorar. Amplía su red, dándose a conocer e interactuando con otros. Diferencia los altos estándares de los bajos y brinda opiniones honestas para ayudar a desarrollar.
<p>6. Damos el máximo y nos divertimos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajamos con mucha intensidad y dedicación. Se esfuerza al máximo para alcanzar las metas dando la milla extra. Demuestra entusiasmo e interés en lo que hace, asumiendo y contagiando una actitud de "dueño". • Reconocemos nuestros logros. Agradece la colaboración y el valor que le suman los otros brindando reconocimiento genuino. Celebra los éxitos. • Fomentamos un ambiente sano, alegre y divertido. Contribuye al buen clima. Se relaciona con respeto, empatía y alegría. Demuestra preocupación genuina por los otros y por el equipo.

Fuente: elaboración propia.

Estos principios culturales, permiten que haya un enfoque sobre las personas más allá de aspectos irrelevantes como aspectos físicos, preferencias sexuales, raza, religión, discapacidad o cualquier otro factor, que desvíe la atención sobre los focos de la organización, que es el cumplimiento de objetivos y la satisfacción tanto del cliente interno, como del cliente externo.

3.1.7 Cultura organizacional. La alineación con los principios culturales de la empresa, se conoce como Fit Cultural, que representa que tan adherido se encuentra el colaborador a cada uno de los seis principios establecidos, esto es posible medirlo mediante la percepción que genera a su equipo de trabajo inmediato, e igualmente, sobre otros equipos de la empresa.

Por lo tanto, un colaborador que se encuentre completamente alineado con los principios culturales, será reconocido por tener un excelente fit cultural, e igualmente, desarrollar diferentes iniciativas de la compañía con el fin de alcanzar los objetivos que se persiguen, haciendo uso de la mejor manera, de cada principio cultural para su alcance.

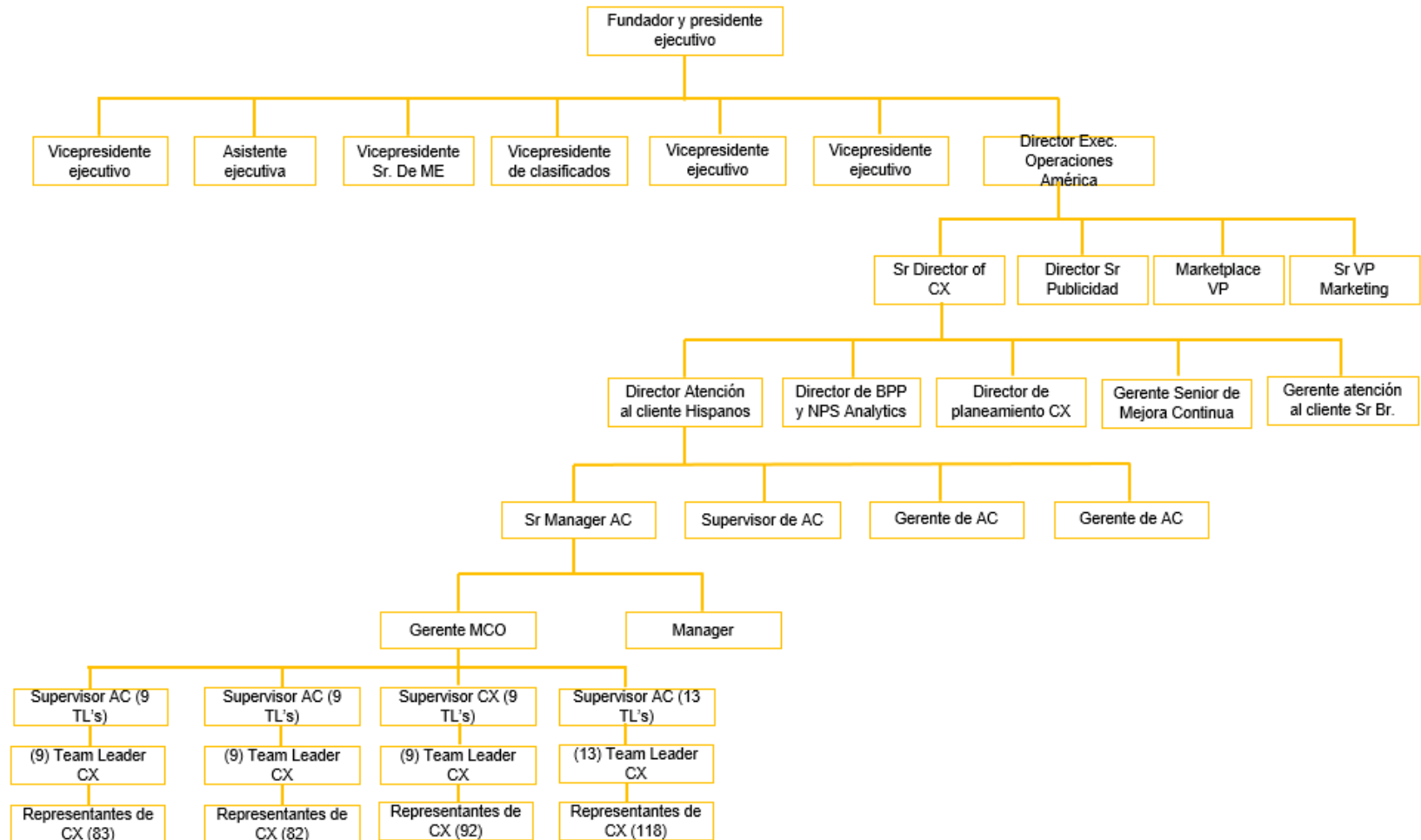
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La estructura organizacional de Mercado Libre actualmente se encuentra estratégicamente configurada con el fin de atender las necesidades de cada proceso que tiene la compañía, es importante entender que los cargos no varían por centro, pero si varían las áreas que se encuentran en cada centro para cumplir con el objetivo que plantea la organización en cada país.

3.2.1 Organigrama actual. En el caso del centro de Colombia, se encuentra estructurado de la siguiente manera, tan solo para el departamento de Atención al Cliente, como se ve en el Diagrama 1.

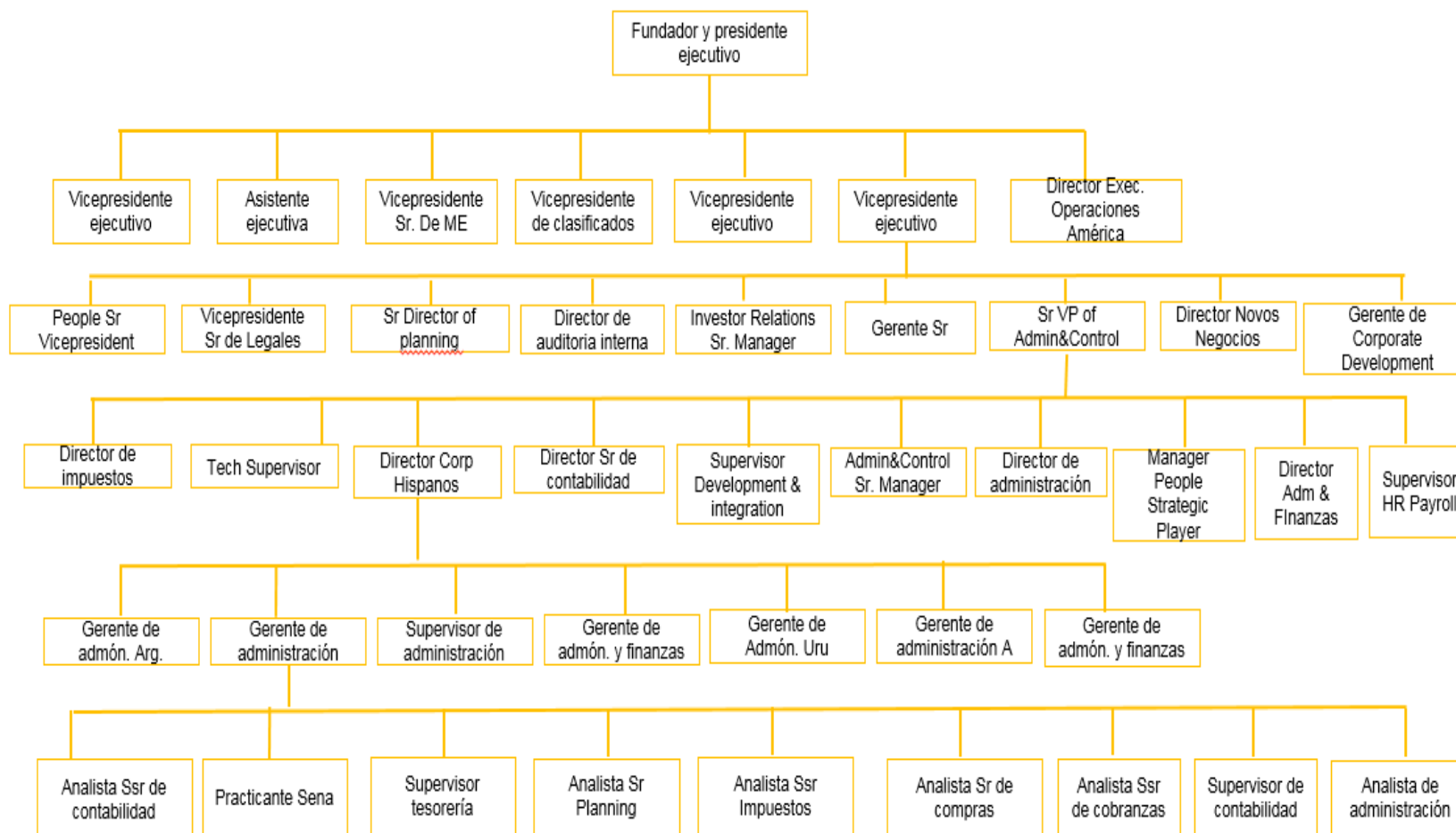
En este diagrama, se puede identificar que cada representante, tiene un jefe inmediato denominado Team Leader, al cual tiene un grupo 8 a 12 personas a cargo, a cargo de los Team Leader, estarían los supervisores Customer Experience directamente, seguido del gerente general del centro de Colombia, inmediato al Gerente, se encuentra Sr Manager de Atención al Cliente, direccionando esta sección del centro de atención al cliente, seguido estaría el Director de Atención al Cliente Hispanos, el cual tendría como superior inmediato a Sr Director of CX, luego al Director Exec. Operaciones America Latina, para culminar con el Fundador y presidente ejecutivo de toda la organización, llamado Marcos Galperin.

Diagrama 1. Organigrama Customer Experience MCO.



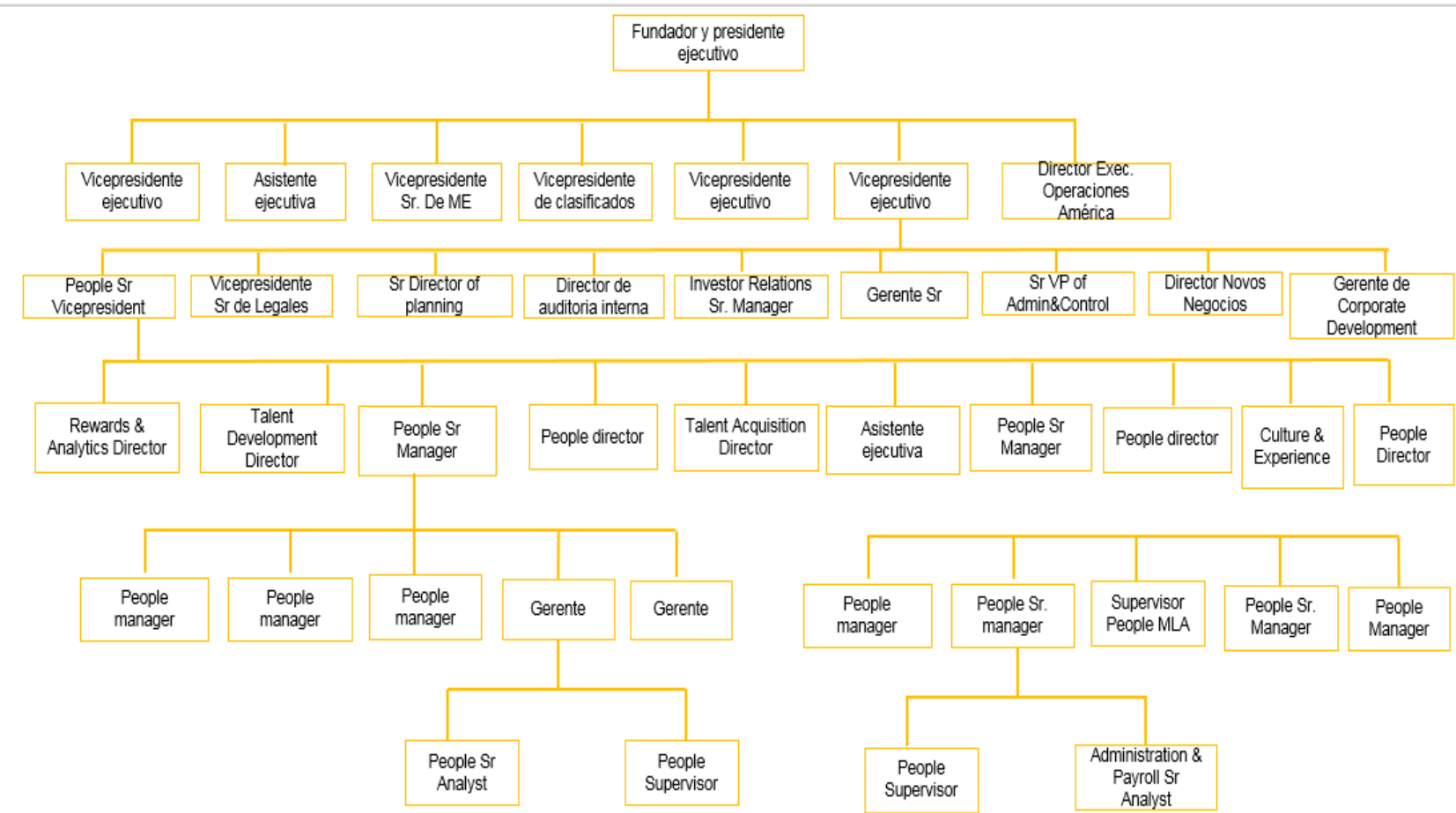
Fuente: elaboración propia

Diagrama 2. Organigrama Administrativo de MCO



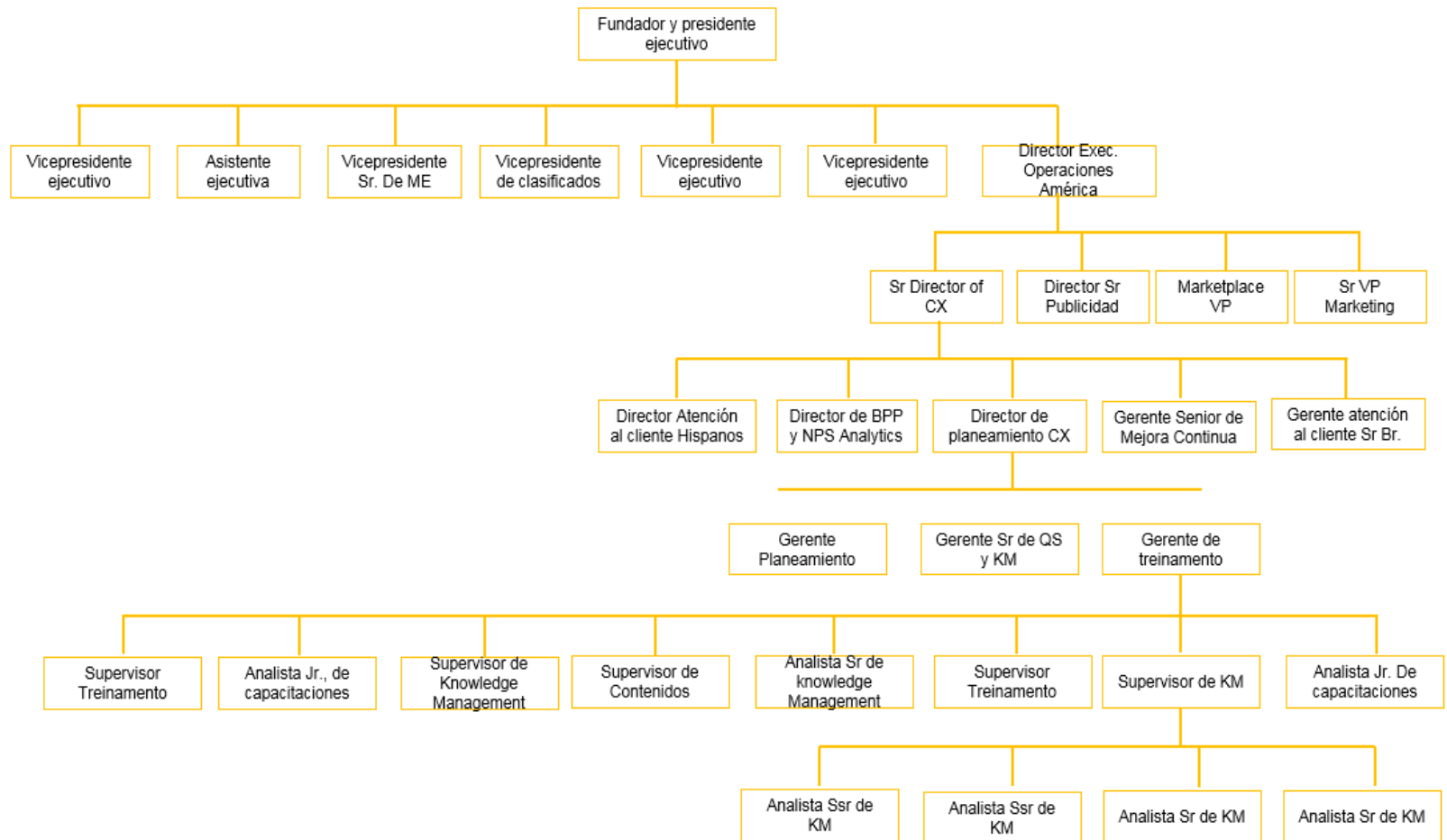
Fuente: elaboración propia

Diagrama 3. Organigrama People MCO (RRHH)



Fuente: elaboración propia.

Diagrama 4. Organigrama Capacitaciones (KM) MCO.



Fuente: elaboración propia.

Con el Diagramas 1., y el Diagrama 2., se pueden ubicar las personas del área administrativa y de recursos humanos (People team) que se encuentran a cargo del manejo actualmente, con el fin de poder tener la identificación y caracterización de los miembros del centro de Mercado Libre Colombia, junto con el Diagrama 3., donde se encuentra el equipo encargado de transmitir las actualizaciones sobre procesos a todos los miembros de la organización, especialmente a los representantes.

En el Diagrama 4., se identifica el sector de capacitaciones, que deberá ser intervenido, al igual que el de atención al cliente, con el fin de contar con personas capacitador en el lenguaje de Lcs, para poder adaptar los puestos de trabajo para las personas con alguna discapacidad, en este caso, personas con discapacidad auditiva, con el fin de mejorar los canales de comunicación a nivel interno, con aquellas personas que ingresen con discapacidad auditiva.

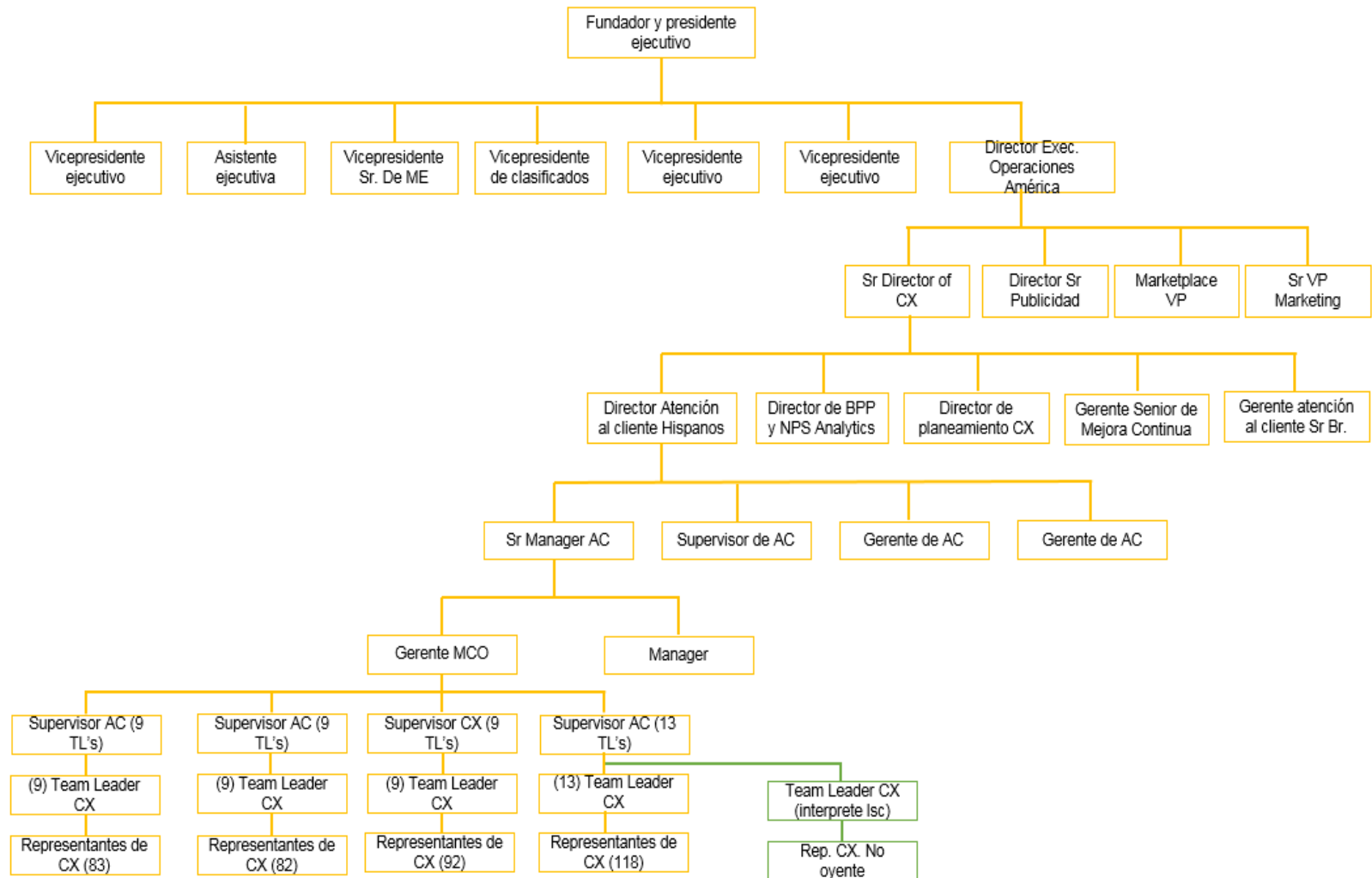
3.2.2 Organigrama propuesto. Como bien se mencionaba, la estructura organizacional en el centro de Colombia, se concentra específicamente en estas áreas, las cuales cuentan con todos los cargos necesarios con el fin de cumplir con las operaciones del centro, mantener reguladas las actividades y operaciones que deben llevarse a cabo, con el fin de cumplir los objetivos generales de Mercado Libre, y seguirse manteniendo como la empresa líder del comercio electrónico en Latinoamérica, aun en medio del ingreso de uno de sus principales competidores, que sería Amazon.

Sin embargo, es necesario adaptar algunos cargos para facilitar la comunicación entre personas oyentes y no oyentes, que principalmente tengan relación y contacto directo sobre la vacante principal a otorgar, es decir, que tengan relación directa entre el representante de servicio al cliente.

Por lo tanto, mediante el Diagrama 5., se agregan los cargos que se consideran pertinentes para una correcta integración de personas con discapacidad auditiva, e igualmente paraplejía, esta última, no contaría con ninguna limitación en cuanto a la comunicación, por lo cual, su convocatoria está vinculada directamente al cargo que actualmente se ofrece en las bolsas de empleo para ocupar, sin embargo, deben evaluarse las condiciones ambientales y espaciales, para verificar que cumplen a conformidad con las estructuras adecuadas para una correcta adaptación al puesto de trabajo e instalaciones.

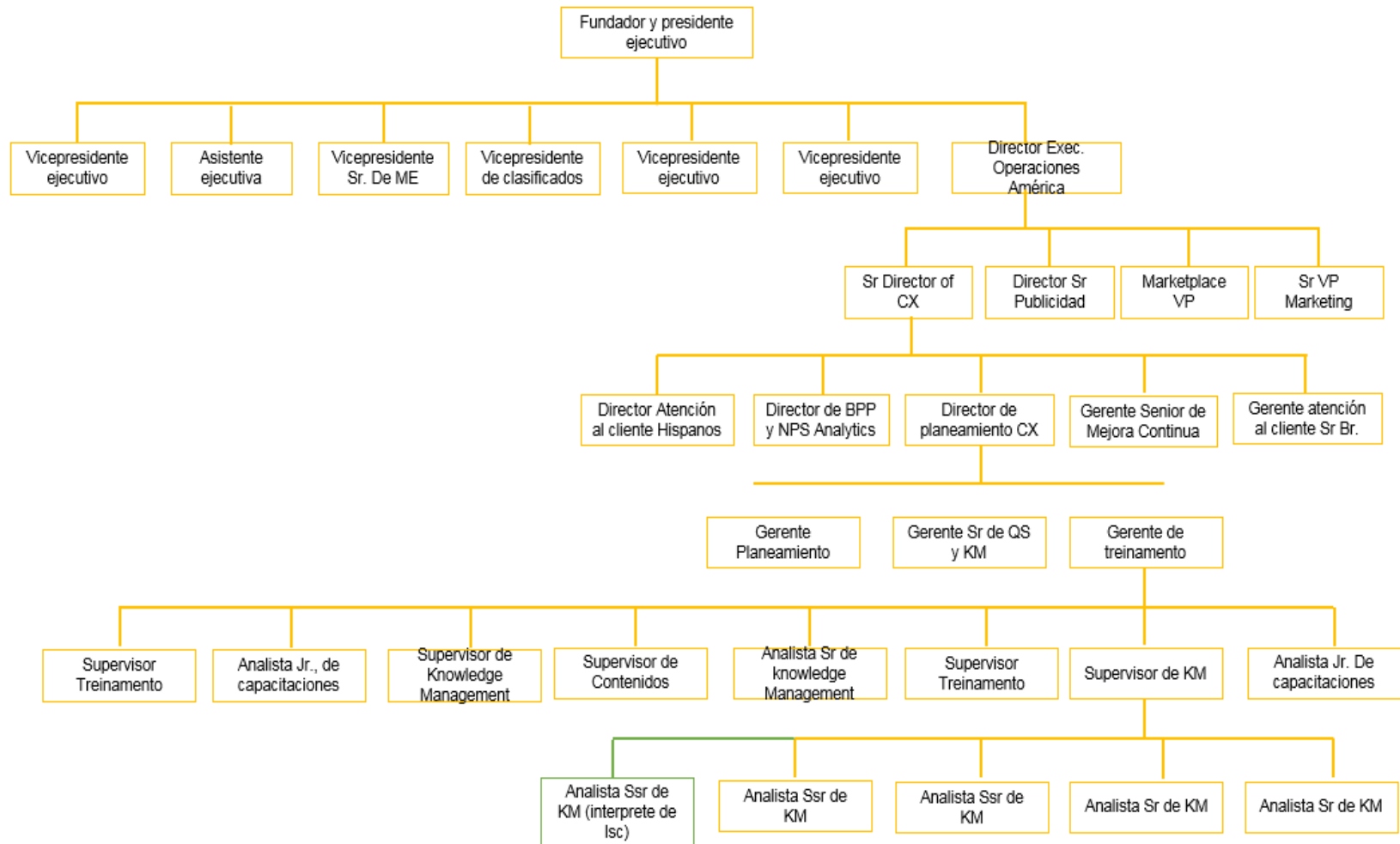
En el Diagrama 4., se agrega de manera distintiva, el cargo de Representante de servicio al cliente para personas no oyentes, seguir a este, un cargo de Team Leader, el cual sería necesario que sea interprete del Lcs, con el fin de facilitar la comunicación entre representantes, y demás trabajadores, igualmente, para poder brindar y comunicar resultados a su jefe inmediato, que se trataría de algún supervisor del centro de atención.

Diagrama 5. Organigrama propuesto Customer Experience MCO.



Fuente: elaboración propia.

Diagrama 6. Organigrama propuesto para KM (MCO)



En el Diagrama 6., se integra un Analista Ssr de KM, con el fin de lograr una adecuada capacitación sobre los nuevos ingresos a la compañía, permitiendo tener desde el momento de su capacitación una correcta adecuación al lenguaje, eliminando cualquier tipo de barrera de comunicación que pueda presentarse, con esto, en el proceso de inclusión desde el momento de la contratación, capacitación e introducción a desempeñar las labores del cargo, habrá un ambiente inclusivo para seguir fortaleciendo el ambiente laboral que se busca mantener y mejorar a diario.

3.2.3 Actividades de Gestión Humana. Mercado Libre se destaca por brindar reconocimientos a sus colaboradores, mediante un sistema de recompensas, bien sea monetario por el alcance de objetivos propuestos, o de reconocimiento frente a toda la organización, con el fin de darle la importancia a cada aporte que da cada trabajador, por lo tanto, se establecen múltiples aspectos que permiten una mejor gestión sobre el talento humano, con el fin de lograr la satisfacción de cada colaborador, incentivando a la apropiación de los principios culturales para lograr un óptimo desempeño.

Por lo tanto, ya que el foco principal es incluir a personas con discapacidad auditiva o paraplejía en la organización, se deja en mención las competencias con las que debe contar o podrá ir desarrollando sobre la marcha en el proceso de adaptación al puesto de trabajo, funciones, y todo el proceso que deberá seguir desde el momento del reclutamiento, selección, capacitación y periodo de prueba.

3.2.3.1 Mapa de competencias. Principalmente, para el cargo de Representante de Customer Experience, se establecen algunos roles con los cuales se puede autoevaluar el representante, e igualmente, recibir una evaluación por parte de su jefe inmediato que sería su Team Leader a cargo, con el fin de desarrollar la autonomía de identificar oportunidades de mejora o destacar aspectos que considera está cumpliendo a cabalidad en el momento de cumplir sus labores.

El siguiente Cuadro 24., de competencias establecido, permite que el representante se clasifique a si mismo, en algunos de los tres modelos de representante que se tiene, en base al cumplimiento a conformidad de sus funciones, adicional a esta categorización, se evalúa en tres aspectos que van ligados directamente a los principios culturales, iniciativas y gestión.

Cuadro 24. Rol del representante de CX actual.

Rol	Conocimiento, ejecución del contenido y sus métricas	Trabajo en equipo. Liderazgo Colaborativo	Customer Centric y Cultura Meli
Rep. Senior	<p>Resultados individuales: Conoce sus objetivos individuales, puede superarlos con excelencia y lo hace de forma independiente y constante.</p> <p>Procesos y herramientas: Conoce todos los procesos de su equipo actual, y tiene la capacidad de responderlos sin consultarle al TL. Tiene total dominio de las herramientas, detecta desvíos y sugiere mejoras a los líderes del área.</p> <p>Personalización: Identifica el tipo de usuario que lo contacta, considerando la experiencia en el sitio, así como su estado emocional, respondiendo acorde a ello. Comparte con Representantes Jr y Ssr cómo ser claros, Siempre responde de forma completa y objetiva.</p> <p>Métricas del equipo: Conoce las métricas de su equipo, identifica desvíos y propone soluciones al TL o supervisor.</p>	<p>Trabajo Colaborativo: Comparte sus buenas prácticas con todo el equipo y con otros equipos de CX. Implementa prácticas de otros sectores en su equipo actual.</p> <p>Participación Activa: Realiza aportes constructivos que agregan valor a los usuarios en las reuniones de equipo DH, Staff Mensuales, etc</p> <p>Innovación: Identifica mejoras considerando el impacto esperado en las métricas. Desarrolla propuestas junto a su Líder o Supervisor y les da seguimiento.</p> <p>Referente de equipo: Genera confianza y admiración en sus compañeros, Líderes y con otros equipos, por su conocimiento, su buena predisposición y comunicación abierta.</p>	<p>Customer Centric: Genera empatía con el cliente, entendiendo sus necesidades y actuando en consecuencia, siempre teniendo en cuenta los intereses de Meli.</p> <p>Clima de Equipo: Proporciona un excelente clima con sus compañeros, líderes, equipos de apoyo y todo CX.</p> <p>Adaptación al cambio: Afronta y toma con actitud constructiva, los diferentes cambios de CX, se adecúa a las nuevas situaciones influyendo positivamente en los demás miembros del equipo.</p> <p>Compromiso: Demuestra compromiso y entusiasmo con su trabajo, tomando las situaciones más difíciles como desafío. Está comprometido con la cultura Meli y lo transmite a todos los miembros de su equipo y con los sectores que tiene interacción.</p>
Rep. Semi Senior	<p>Resultados individuales: Conoce sus objetivos individuales, cumple los objetivos propuestos, trabaja con el TL para continuar mejorando y mantener constante los resultados.</p> <p>Procesos y herramientas: Conoce los principales procesos de su equipo actual, responde a la mayoría de los problemas sin la ayuda de un Senior o TL. Tiene gran conocimiento de las herramientas ayudando en las mejoras y sugerencias siempre que se lo solicita.</p> <p>Personalización: Identifica el tipo de usuario que lo contacta, considera su experiencia en el sitio, así como su estado emocional, respondiendo acorde a ello. Siempre responde de manera clara y completa.</p> <p>Métricas del equipo: Conoce las principales métricas del equipo, comienza a detectar desvíos y comparte al TL o Supervisor sugerencias de mejora.</p>	<p>Trabajo Colaborativo: Comparte sus buenas prácticas con todo el equipo y busca implementar aquellas prácticas que recibe de sus compañeros y Líder.</p> <p>Participación Activa: Participa activamente en las reuniones de su equipo actual o propone acciones de mejora a su líder orientadas a la buena experiencia del cliente.</p> <p>Innovación: Identifica mejoras que tienen impacto en las métricas de su equipo actual. Desarrolla propuestas junto a su Líder. Ayuda a sus compañeros y Líder a implementar iniciativas.</p> <p>Referente de equipo: Genera confianza en sus compañeros y Líder. Tiene una buena comunicación y predisposición a ayudar a todos siempre que se lo solicite.</p>	<p>Customer Centric: Genera empatía con los clientes, comprendiendo sus necesidades y considerando los intereses de su equipo.</p> <p>Clima de Equipo: Proporciona un excelente clima con su equipo y con los demás equipos dentro de CX.</p> <p>Adaptación al cambio: Afronta los diferentes cambios de CX con actitud constructiva, influyendo positivamente en los demás miembros del equipo.</p> <p>Compromiso: Demuestra compromiso y entusiasmo con su trabajo. Está comprometido con la cultura Meli y lo transmite a todos los miembros de su equipo.</p>
Rep. Junior	<p>Resultados individuales: Conoce sus KPIS individuales y busca mejorarlos con la ayuda del TL.</p> <p>Procesos y herramientas: Conoce los procesos de su actual equipo y recibe ayuda de sus compañeros y Líder. Conoce sus herramientas de trabajo.</p> <p>Personalización: Identifica el tipo de usuario que lo contacta, así como su estado emocional con ayuda de sus compañeros y TL para brindar la mejor respuesta en cada situación.</p> <p>Métricas del equipo: Conoce las métricas de su equipo, busca conocer cómo influyen en sus resultados.</p>	<p>Trabajo Colaborativo: Busca las fortalezas del resto de sus compañeros y comienza a implementarlas.</p> <p>Participación Activa: Tiene una escucha activa y de interés en las reuniones de equipo (DH, Staff Mensuales, etc). Propone mejoras directamente a su Líder.</p> <p>Innovación: Comparte ideas con su Líder e identifica cómo contribuir en los principales KPIS propios y de su equipo.</p> <p>Referente de equipo: Busca ser referente de sus compañeros y líderes en base a actitudes de escucha activa, está abierto a nuevos aprendizajes y puede aplicar este conocimiento en pos de los usuarios.</p>	<p>Customer Centric: Busca las mejores soluciones con el fin de agradar a los usuarios, generando conexión emocional, respondiendo los casos en el menor tiempo posible y con la más alta calidad.</p> <p>Clima de Equipo: Contribuye en un ambiente agradable, divertido y colaborativo con sus compañeros y Líder de forma constructiva.</p> <p>Adaptación al cambio: Ve al cambio como una oportunidad y si tiene dudas busca a sus líderes para entender con mayor detalle las situaciones.</p> <p>Compromiso: Demuestra compromiso y entusiasmo con su trabajo. Posee un perfil que se adecúa a la cultura Meli y busca una evolución constante con ayuda de sus líderes.</p>

Tomando como referencia que “el objetivo de las competencias en las organizaciones es encontrar, desarrollar y hacer crecer el talento de manera que responda tanto a las necesidades del negocio como a las necesidades de perfeccionamiento del empleado”⁶¹, este mapa de competencias, permite que los representantes se autoevalúen constantemente para que puedan cumplir con los objetivos organizacionales, e igualmente, alcanzar un ascenso a Team Leader.

Adicional a esto, se agregan algunos aspectos en este rol del representante, con el fin de adherir algunos aspectos adicionales al generar valor para los usuarios, que sería generar valor por la integración correcta en sus instalaciones de personas con discapacidad auditiva, con el fin de proporcionar un ambiente más inclusivo para los nuevos ingresos, por lo tanto, mediante el Cuadro 25., se plantean en el aspecto de “trabajo en equipo, liderazgo colaborativo”, aspectos de desarrollo de habilidades comunicativas para mejorar el clima laboral de los nuevos ingresos, el cual se tomará como el indicador de “inclusión”.

No se realizan modificaciones en el aspecto de Cultura Meli, debido a que se encuentra dentro de los aspectos de clima de equipo, indicando la manera en que contribuye al mejoramiento del clima laboral, es decir, al trabajo colaborativo, evitando distinciones sobre raza, sexo, orientación sexual, discapacidad o algún factor que pueda llegar a ser discriminatorio sobre las personas.

Cuadro 25. Rol del representante de CX propuesto.

Rol	Conocimiento, ejecución del contenido y sus métricas	Trabajo en equipo. Liderazgo Colaborativo	Customer Centric y Cultura Meli
Rep. Senior	<p>Resultados individuales: Conoce sus objetivos individuales, puede superarlos con excelencia y lo hace de forma independiente y constante.</p> <p>Procesos y herramientas: Conoce todos los procesos de su equipo actual, y tiene la capacidad de responderlos sin consultarle al TL. Tiene total dominio de las herramientas, detecta desvíos y sugiere mejoras a los líderes del área.</p> <p>Personalización: Identifica el tipo de usuario que lo contacta, considerando la experiencia en el sitio, así como su estado emocional, respondiendo acorde a ello. Comparte con Representantes Jr y Ssr cómo ser claros, Siempre responde de forma completa y objetiva.</p> <p>Métricas del equipo: Conoce las métricas de su equipo, identifica desvíos y propone soluciones al TL o supervisor.</p>	<p>Trabajo Colaborativo: Comparte sus buenas prácticas con todo el equipo y con otros equipos de CX. Implementa prácticas de otros sectores en su equipo actual.</p> <p>Innovación: Identifica mejoras considerando el impacto esperado en las métricas. Desarrolla propuestas junto a su Líder o Supervisor y les da seguimiento.</p> <p>Referente de equipo: Genera confianza y admiración en sus compañeros, Líderes y con otros equipos, por su conocimiento, su buena predisposición y comunicación abierta.</p> <p>Inclusión: Domina completamente el lenguaje de señas (Lsc) brindando un ambiente colaborativo para sus compañeros, permitiendo transmitir fácilmente la información y las comunicaciones diarias dentro de la operación.</p>	<p>Customer Centric: Genera empatía con el cliente, entendiendo sus necesidades y actuando en consecuencia, siempre teniendo en cuenta los intereses de Meli.</p> <p>Clima de Equipo: Proporciona un excelente clima con sus compañeros, líderes, equipos de apoyo y todo CX.</p> <p>Adaptación al cambio: Afronta y toma con actitud constructiva, los diferentes cambios de CX, se adecúa a las nuevas situaciones influyendo positivamente en los demás miembros del equipo.</p> <p>Compromiso: Demuestra compromiso y entusiasmo con su trabajo, tomando las situaciones más difíciles como desafío. Está comprometido con la cultura Meli y lo transmite a todos los miembros de su equipo y con los sectores que tiene interacción.</p>

⁶¹ MOJICA ANTURI, Carlos Andres y PERDOMO GARCIA, Sandra Liliana. Diseño del manual de funciones y diccionario de competencias laborales para 15 cargos administrativos de la empresa servicios petroleros Oil and Gas de la ciudad de Bogotá. Especialización Gerencia de Talento Humano. Programa de postgrado. Área de administración. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, 2014. 27 p.

Cuadro 25. (Continuación)

Rol	Conocimiento, ejecución del contenido y sus métricas	Trabajo en equipo. Liderazgo Colaborativo	Customer Centric y Cultura Meli
Rep. Semi Senior	<p>Resultados individuales: Conoce sus objetivos individuales, cumple los objetivos propuestos, trabaja con el TL para continuar mejorando y mantener constante los resultados.</p> <p>Procesos y herramientas: Conoce los principales procesos de su equipo actual, responde a la mayoría de los problemas sin la ayuda de un Senior o TL. Tiene gran conocimiento de las herramientas ayudando en las mejoras y sugerencias siempre que se lo solicita.</p> <p>Personalización: Identifica el tipo de usuario que lo contacta, considera su experiencia en el sitio, así como su estado emocional, respondiendo acorde a ello. Siempre responde de manera clara y completa.</p> <p>Métricas del equipo: Conoce las principales métricas del equipo, comienza a detectar desvíos y comparte al TL o Supervisor sugerencias de mejora.</p>	<p>Trabajo Colaborativo: Comparte sus buenas prácticas con todo el equipo y busca implementar aquellas prácticas que recibe de sus compañeros y Líder.</p> <p>Participación Activa: Participa activamente en las reuniones de su equipo actual o propone acciones de mejora a su líder orientadas a la buena experiencia del cliente.</p> <p>Innovación: Identifica mejoras que tienen impacto en las métricas de su equipo actual. Desarrolla propuestas junto a su Líder. Ayuda a sus compañeros y Líder a implementar iniciativas.</p> <p>Referente de equipo: Genera confianza en sus compañeros y Líder. Tiene una buena comunicación y predisposición a ayudar a todos siempre que se lo solicite.</p> <p>Inclusión: Permite la adaptación de sus compañeros por medio de la apropiación del lenguaje de Lsc, brindando un ambiente colaborativo y facilitando la comunicación para un desempeño más óptimo de sus compañeros.</p>	<p>Customer Centric: Genera empatía con los clientes, comprendiendo sus necesidades y considerando los intereses de su equipo.</p> <p>Clima de Equipo: Proporciona un excelente clima con su equipo y con los demás equipos dentro de CX.</p> <p>Adaptación al cambio: Afronta los diferentes cambios de CX con actitud constructiva, influyendo positivamente en los demás miembros del equipo.</p> <p>Compromiso: Demuestra compromiso y entusiasmo con su trabajo. Está comprometido con la cultura Meli y lo transmite a todos los miembros de su equipo.</p>
Rep. Junior	<p>Resultados individuales: Conoce sus KPIS individuales y busca mejorarlos con la ayuda del TL.</p> <p>Procesos y herramientas: Conoce los procesos de su actual equipo y recibe ayuda de sus compañeros y Líder. Conoce sus herramientas de trabajo.</p> <p>Personalización: Identifica el tipo de usuario que lo contacta, así como su estado emocional con ayuda de sus compañeros y TL para brindar la mejor respuesta en cada situación.</p> <p>Métricas del equipo: Conoce las métricas de su equipo, busca conocer cómo influyen en sus resultados.</p>	<p>Trabajo Colaborativo: Busca las fortalezas del resto de sus compañeros y comienza a implementarlas.</p> <p>Participación Activa: Tiene una escucha activa y de interés en las reuniones de equipo (DH, Staff Mensuales, etc). Propone mejoras directamente a su Líder.</p> <p>Innovación: Comparte ideas con su Líder e identifica cómo contribuir en los principales KPIS propios y de su equipo.</p> <p>Referente de equipo: Busca ser referente de sus compañeros y líderes en base a actitudes de escucha activa, está abierto a nuevos aprendizajes y puede aplicar este conocimiento en pos de los usuarios.</p> <p>Inclusión: Se apoya en diferentes herramientas para facilitar la comunicación entre todas las personas de la organización, facilitando el desarrollo de las actividades diarias de sus compañeros.</p>	<p>Customer Centric: Busca las mejores soluciones con el fin de agradar a los usuarios, generando conexión emocional, respondiendo los casos en el menor tiempo posible y con la más alta calidad.</p> <p>Clima de Equipo: Contribuye en un ambiente agradable, divertido y colaborativo con sus compañeros y Líder de forma constructiva.</p> <p>Adaptación al cambio: Ve al cambio como una oportunidad y si tiene dudas busca a sus líderes para entender con mayor detalle las situaciones.</p> <p>Compromiso: Demuestra compromiso y entusiasmo con su trabajo. Posee un perfil que se adecúa a la cultura Meli y busca una evolución constante con ayuda de sus líderes.</p>

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se cuenta con el mapa de competencias de los Team Leader, con el fin de tener claras que competencias deben desarrollar para cumplir a cabalidad con sus funciones, e igualmente, para incentivar a las personas que tiene a cargo a cumplirlas, por lo tanto, en el Cuadro 26., se verán las competencias esperadas, para posicionarse como Team Leader Entry Level, es decir que cumple con sus funciones sin embargo se encuentra en un nivel de aprendizaje que no le permite desarrollar más iniciativas además de las que demanda su cargo; Team Leader Solid Level sería aquel que demuestra competencias de autonomía para el desarrollo del cargo, además de aptitudes propositivas para desarrollo de mejoras, finalmente, se encuentra el Team Leader Advance, que gestiona sobre la sensibilidad operativa, gestiona y desarrolla a su personal a cargo, e igualmente, se destaca por la visibilidad que tiene sobre otros equipos.

Cuadro 26. Rol de Team Leader de CX actual.

Rol	Gestión del contenido/ Sensibilidad operativa	Gestión y desarrollo equipo	Gestión otros equipos
Advance level	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce en profundidad el contenido de los procesos y todos los KPIs de su cola de atención. - Identifica mejoras en los procesos y lidera junto con el Sup la implementación de las mismas - Implementa y ejecuta las mejoras de principio a fin. Evaluando desvíos de las evoluciones esperadas; proponiendo ajustes a los planes de implementación - Conoce los umbrales de seguridad para las distintas métricas que maneja, Toma decisiones de forma autónoma para re-establecer los niveles de las métricas - Reacciona a tiempo definiendo tácticas para evitar que un indicador salga fuera de control - Está preparado para tener Supervisión a Distancia y liderar equipos de mayor complejidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura el desempeño de Reps de su cola de atención, implementando planes de acción específicos para cada Rep - Identifica Talentos entre sus reps; implementando estrategias para su desarrollo - Identifica Reps de baja performance generando para ellos planes de mejora que permitan el logro de metas - Da Coaching, Desarrolla y Motiva a cada integrante de su equipo. - Define la selección y participa en la desvinculación de recursos de su equipo, planificando con HR los ingresos y capacitaciones - Genera un excelente clima en su equipo, con sus pares y el resto de los equipos de CX 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en equipo con Capacitaciones, para optimizar los resultados de su equipo. - Está en contacto permanente con el resto de los equipos relacionados, alineándolos para controlar rápidamente las variaciones diarias. - Identifica y replica mejores prácticas implementadas en otros equipos. - Busca compartir su modelo de trabajo con otros equipos, colaborando con los objetivos de CX.
Solid Level	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce en el contenido de los procesos y KPIs de su cola de atención. - Es capaz de Identificar mejoras en los procesos que permiten optimizar métricas de la línea - Ejecuta las mejoras que indica el Supervisor alertando acerca de desvíos en las evoluciones esperadas - Conoce los umbrales de seguridad para las distintas métricas que maneja, Alerta al supervisor acerca de los desvíos diseñando junto con él los planes de contingencia necesarios para re-establecer los niveles de las métricas - Notifica al Supervisor a tiempo cuando un indicador sale fuera de control - Requiere la presencia del Supervisor para tomar decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona el desempeño de Reps de su cola de atención. - Identifica Talentos diseñando junto con el Sup planes de desarrollo para ellos. - Identifica Reps de baja performance en su equipo, participa junto con el Sup del diseño de planes de mejora que permitan el logro de las metas definidas. - Da Coaching y Motiva a Top Performers. - Participa de la selección y desvinculación de los recursos de su equipo - Genera un excelente clima laboral en su equipo y con sus pares 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en equipo con Capacitaciones y Calidad & Gestión de forma ad-hoc para Reps de baja performance - Ante las variaciones de las métricas se pone en contacto con los equipos relacionados, intentando alinearlos para controlar las variaciones diarias. - Con ayuda del Supervisor y TL Sr replica mejores prácticas implementadas en otros equipos. - Busca optimizar su propio modelo de trabajo

Cuadro 26. (Continuación)

Rol	Gestión del contenido/ Sensibilidad operativa	Gestión y desarrollo equipo	Gestión otros equipos
Entry Level	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene conocimientos básicos de los procesos de su cola de atención; así como de los KPI de seguimiento de la misma -No logra identificar claramente oportunidades de mejoras a los procesos - Ejecuta parcialmente las mejoras propuestas por su Supervisor - Conoce los umbrales de seguridad para las distintas métricas que maneja; muchas veces no reacciona a tiempo - A solicitud del Supervisor; define tácticas para evitar que un indicador salga fuera de control - No toma acciones de forma autónoma; consulta la mayoría de las decisiones con el supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona el desempeño de Reps de su cola de atención (aunque no siempre prioriza correctamente la métrica a mejorar: NPS, Productividad, recontactos, derivaciones). Le cuesta definir planes de acción - Identifica Talentos entre sus reps; sin diseñar planes de desarrollo claros - Identifica Reps de baja performance en su equipo. Genera planes de mejora a partir del pedido del Sup - Muestra dificultades para crear acciones de coaching y motivación de forma proactiva - Participa de la mesa que decide ingresos y salidas del equipo - Genera un excelente clima laboral en su equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en equipo con Capacitaciones y Calidad & Gestión a pedido del Sup para ayudar a Reps de baja performance - No considera otros equipos a la hora de crear planes de para controlar la variación de las métricas de sus equipos - No identifica proactivamente mejores formas de trabajar en otros equipos. - Busca optimizar su propio modelo de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Se cataloga, al igual que el representante, de acuerdo a sus aptitudes y habilidades demostradas a lo largo que vaya desempeñando el cargo, con el fin de poder destacarlo frente a la organización, y así, lograr un factor motivante para que se sigan desarrollando estrategias.

Cuadro 27. Rol de Team Leader de CX propuesto.

Rol	Gestión del contenido/ Sensibilidad operativa	Gestión y desarrollo equipo	Gestión otros equipos
Advance level	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce en profundidad el contenido de los procesos y todos los KPIs de su cola de atención. - Identifica mejoras en los procesos y lidera junto con el Sup la implementación de las mismas - Implementa y ejecuta las mejoras de principio a fin. Evaluando desvíos de las evoluciones esperadas; proponiendo ajustes a los planes de implementación - Reacciona a tiempo definiendo tácticas para evitar que un indicador salga fuera de control - Está preparado para tener Supervisión a Distancia y liderar equipos de mayor complejidad - Se apropia del Lsc de tal manera que puede implementar acciones de apropiación del lenguaje dentro del centro de atención para una mejor inclusión laboral a personas con limitación auditiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura el desempeño de Reps de su cola de atención, implementando planes de acción específicos para cada Rep - Identifica Talentos entre sus reps; implementando estrategias para su desarrollo - Identifica Reps de baja performance generando para ellos planes de mejora que permitan el logro de metas - Da Coaching, Desarrolla y Motiva a cada integrante de su equipo. - Define la selección y participa en la desvinculación de recursos de su equipo, planificando con HR los ingresos y capacitaciones -Genera un excelente clima en su equipo, con sus pares y el resto de los equipos de CX 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en equipo con Capacitaciones, para optimizar los resultados de su equipo. - Está en contacto permanente con el resto de los equipos relacionados, alineándolos para controlar rápidamente las variaciones diarias. - Identifica y replica mejores prácticas implementadas en otros equipos. - Busca compartir su modelo de trabajo con otros equipos, colaborando con los objetivos de CX.

Cuadro 27. (Continuación).

Rol	Gestión del contenido/ Sensibilidad operativa	Gestión y desarrollo equipo	Gestión otros equipos
Solid Level	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce en el contenido de los procesos y KPIs de su cola de atención. - Es capaz de Identificar mejoras en los procesos que permiten optimizar métricas de la línea - Ejecuta las mejoras que indica el Supervisor alertando acerca de desvíos en las evoluciones esperadas - Conoce los umbrales de seguridad para las distintas métricas que maneja, Alerta al supervisor acerca de los desvíos diseñando junto con él los planes de contingencia necesarios para re-establecer los niveles de las métricas - Notifica al Supervisor a tiempo cuando un indicador sale fuera de control - Requiere la presencia del Supervisor para tomar decisiones - Maneja el lenguaje de Isc básico para apoyar el proceso de inclusión laboral de personas no oyentes entre miembros de su equipo y nuevos ingresos, para mejorar el proceso de inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona el desempeño de Reps de su cola de atención. - Identifica Talentos diseñando junto con el Sup planes de desarrollo para ellos. - Identifica Reps de baja performance en su equipo, participa junto con el Sup del diseño de planes de mejora que permitan el logro de las metas definidas. - Da Coaching y Motiva a Top Performers. - Participa de la selección y desvinculación de los recursos de su equipo - Genera un excelente clima laboral en su equipo y con sus pares 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en equipo con Capacitaciones y Calidad & Gestión de forma ad-hoc para Reps de baja performance - Ante las variaciones de las métricas se pone en contacto con los equipos relacionados, intentando alinearlos para controlar las variaciones diarias. - Con ayuda del Supervisor y TL Sr replica mejores prácticas implementadas en otros equipos. - Busca optimizar su propio modelo de trabajo
Entry Level	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene conocimientos básicos de los procesos de su cola de atención; así como de los KPI de seguimiento de la misma - No logra identificar claramente oportunidades de mejoras a los procesos - Ejecuta parcialmente las mejoras propuestas por su Supervisor - Conoce los umbrales de seguridad para las distintas métricas que maneja; muchas veces no reacciona a tiempo - A solicitud del Supervisor; define tácticas para evitar que un indicador salga fuera de control - No toma acciones de forma autónoma; consulta la mayoría de las decisiones con el supervisor - Se apoya en otros colaboradores para la comunicación del proceso de inclusión laboral del lenguaje de Isc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona el desempeño de Reps de su cola de atención (aunque no siempre prioriza correctamente la métrica a mejorar: NPS, Productividad, recontactos, derivaciones). Le cuesta definir planes de acción - Identifica Talentos entre sus reps; sin diseñar planes de desarrollo claros - Identifica Reps de baja performance en su equipo. Genera planes de mejora a partir del pedido del Sup - Muestra dificultades para crear acciones de coaching y motivación de forma proactiva - Participa de la mesa que decide ingresos y salidas del equipo - Genera un excelente clima laboral en su equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en equipo con Capacitaciones y Calidad & Gestión a pedido del Sup para ayudar a Reps de baja performance - No considera otros equipos a la hora de crear planes de para controlar la variación de las métricas de sus equipos - No identifica proactivamente mejores formas de trabajar en otros equipos. - Busca optimizar su propio modelo de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Se incluye entre las competencias, de los Team Leaders, como de los representantes, velar por un espacio incluyente, que permita el desarrollo óptimo de cada actividad, junto al cumplimiento y alcance de los objetivos organizacionales, dejando de un lado aspectos que incluyan actividades especiales para las personas que ingresen con alguna discapacidad, para hacerlo un espacio donde se normalice por sus capacidades, sobre alguna de sus

limitaciones., por lo tanto en el Cuadro 27., se verá este aspecto incluido dentro de las competencias esperadas.

3.2.3.2 Manuales de funciones. Formalmente en Mercado Libre establece en principio el mapa de competencias para evaluar el desarrollo de sus trabajadores dentro de la empresa, mediante una medición trimestral, ya que, en cuatro ocasiones durante el año laboral, es decir, en cada cuartil del año, se realiza una evaluación de acuerdo a como se identifica el trabajador según sus actividades realizadas, e igualmente, como lo evalúa su jefe inmediato.

Sin embargo, no es posible encontrar exactamente un manual de funciones formal sobre los cargos, por lo cual, a continuación, se evidencia la elaboración de manual de funciones tanto para el cargo de representante adaptado a los nuevos miembros que hagan parte de la organización, como a sus jefes inmediatos, Team Leaders, para mejorar la claridad de los roles en la organización, o al menos, en el área de Customer Experience.

 mercado libre	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Representante de Customer Experience
Código	4
Reporta a	Team Leader Customer Experience
REQUISITOS MINIMOS	
Requisitos de formación	Formación en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería en Sistemas o carreras afines.
Requisitos de experiencia	Sin experiencia
OBJETIVO PRINCIPAL	
Impactar de manera directa en la pregunta más importante que se le establece a los usuarios en la plataforma al final su contacto: "En base a tu experiencia: ¿Recomendarías a Mercado Libre?". De tal manera que se pueda brindar un excelente servicio y experiencia para lograr la permanencia de los mismos en la plataforma.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que la experiencia de nuestros usuarios al contactarse con Mercado Libre sea única y diferencial. • Alcanzar ambiciosos objetivos de calidad y satisfacción, agregando valor a nuestros usuarios, con soluciones efectivas. • Brindar feedback sobre las oportunidades de mejora detectadas en las operaciones para optimizar la experiencia en la plataforma. • Vibrar energía emprendedora: se mueven por la curiosidad, nunca se rinden y se enfocan en superar sus propios límites. • Capacitar nuevos ingresos con las habilidades y conocimientos adquiridos durante la operación de manera voluntaria y autónoma. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar el máximo porque les gusta trabajar con compromiso y dedicación. • Vivir los cambios como oportunidades y aprender de sus errores. • Excelencia en la ejecución es clave en su forma de hacer las cosas. • Promover el buen clima, aportando alegría y diversión. • Saber cómo construir con otras personas y disfrutar trabajando en equipo. • Buen nivel de lecto-escritura. 	
RIESGOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de estrés. • Lesiones físicas en extremidades superiores por uso de computadora por prolongado tiempo. 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de CX • Team leaders Cx • Supervisores CX • Otras áreas relacionadas 	Usuarios de la plataforma
Elaboró: Katherine Martinez	Revisó: Cecilia Narváez
Fecha: 20 – mayo -2019	Fecha: 20 – mayo -2019
Revisó: Cecilia Narváez	Modificó:
Fecha: 20 – mayo -2019	Fecha:

 mercado libre	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Team Leader de Customer Experience
Código	5
Reporta a	Supervisor Customer Experience
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Ing. Industrial, Lic. en Administración de Empresas o carreras afines.
Requisitos de experiencia	Experiencia previa de 3 años desarrollada en posiciones similares
OBJETIVO PRINCIPAL	
Impactar de manera directa en la pregunta más importante que se le establece a los usuarios en la plataforma al final su contacto: "En base a tu experiencia: ¿Recomendarías a Mercado Libre?". Liderando y creando planes de acción sobre su equipo, para contribuir en la experiencia de los usuarios de la plataforma, fomentando un ambiente colaborativo, alcanzando las metas establecidas.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> Liderar los equipos de Representantes de Customer Experience, generando un excelente clima laboral y asegurando una experiencia diferencial para nuestros usuarios. Identificar oportunidades de mejora en proyectos, trabajando en conjunto con áreas de Procesos y Tecnología. Superar las metas de calidad, NPS, productividad y tiempo medio de respuesta. Dar feedback y coaching continuo al equipo para contribuir a su desarrollo. Realizar acompañamiento a los representantes que busquen impartir sus conocimientos en el proceso de capacitación a nuevos ingresos. Ser interprete del lenguaje lsc con el fin de facilitar la comunicación y transmisión de información entre personal oyente y no oyente. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> Dar el máximo porque les gusta trabajar con compromiso y dedicación. Vivir los cambios como oportunidades y aprender de sus errores. Excelencia en la ejecución es clave en su forma de hacer las cosas. Promover el buen clima, aportando alegría y diversión. Saber cómo construir con otras personas y disfrutar trabajando en equipo. 	
RIESGOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Generación de estrés. Lesiones físicas en extremidades superiores por uso de computadora por prolongado tiempo. 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> Representantes de CX Team leaders Cx Supervisores CX Otras áreas relacionadas	Usuarios de la plataforma
Elaboró: Katherine Martinez	Revisó: Cecilia Narváez
Fecha: 20 – mayo -2019	Fecha: 20 – mayo -2019
Revisó: Cecilia Narváez	Modificó:
Fecha: 20 – mayo -2019	Fecha:

 mercado libre		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo		Analista de Gestión del Conocimiento (KM)
Código		7
Reporta a		Supervisor KM
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación		Formación en Ingeniería, Administración de Empresas, Economía, Marketing, Comunicación o carreras afines. Dominar el idioma inglés o portugués. Contar con conocimientos de Lean, Six Sigma, COPC o Train the Trainers, es deseable.
Requisitos de experiencia		Experiencia previa de 2 años desarrollada en posiciones similares.
OBJETIVO PRINCIPAL		
Impactar de manera directa en la pregunta más importante que se le establece a los usuarios en la plataforma al final su contacto: "En base a tu experiencia: ¿Recomendarías a Mercado Libre?". Interviniendo desde impartir el conocimiento sobre la plataforma a los nuevos ingresos, e igualmente, los principios culturales para alcanzar el objetivo común, que es el crecimiento de la organización.		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de aprendizaje y desarrollo del equipo de Customer Experience, siendo un aliado clave para el logro de sus objetivos. • Diseñar metodologías, materiales de capacitación y dinámicas que faciliten el aprendizaje de procesos del negocio. • Dictar las capacitaciones, generando una gran experiencia para los participantes. • Realizar un seguimiento de los indicadores de gestión para detectar oportunidades de mejora. 		

COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar el máximo porque les gusta trabajar con compromiso y dedicación. • Vivir los cambios como oportunidades y aprender de sus errores. • Excelencia en la ejecución es clave en su forma de hacer las cosas. • Promover el buen clima, aportando alegría y diversión. • Saber cómo construir con otras personas y disfrutar trabajando en equipo. • Ser interprete del lenguaje lsc con el fin de facilitar la comunicación y transmisión de información entre personal oyente y no oyente. 	
RIESGOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de estrés. • Lesiones físicas en extremidades superiores por uso de computadora por prolongado tiempo. 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de CX • Team leaders Cx • Supervisores CX • Nuevos ingresos a múltiples cargos de la compañía. 	
Elaboró: Katherine Martínez Fecha: 20 – mayo -2019	Revisó: Cecilia Narváez Fecha: 20 – mayo -2019
Revisó: Cecilia Narváez Fecha: 20 – mayo -2019	Modificó: Fecha:

3.2.3.3 Reclutamiento. Este proceso, se encarga de “identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo”⁶², por lo tanto, se debe iniciar con el proceso de identificación para el cargo objetivo que sería de representante de servicio al cliente, para poder continuar con los siguientes pasos de selección, contratación y capacitación, y adaptar los puestos de trabajo a las personas que ingresen a ocuparlo.

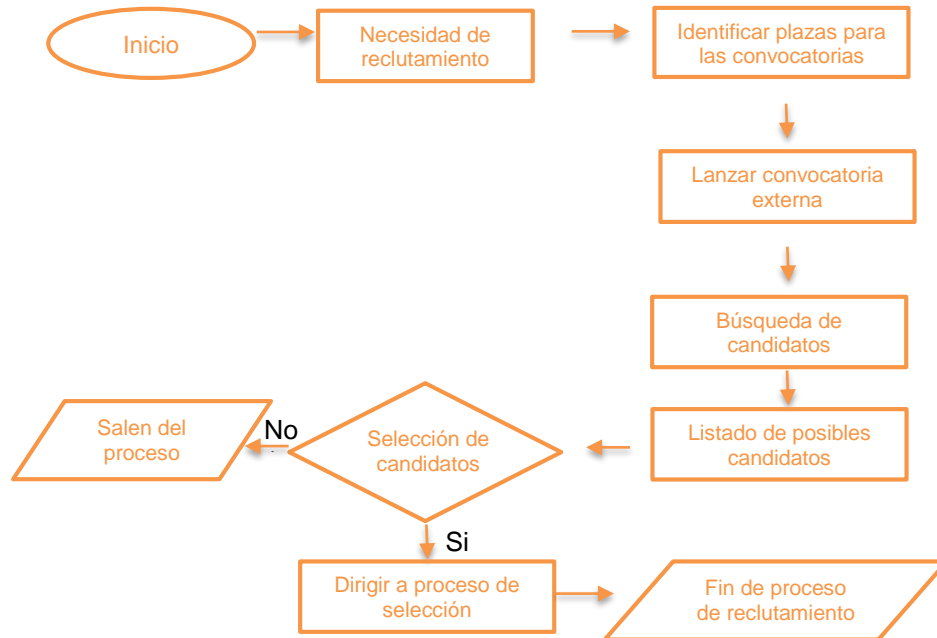
El reclutamiento de personal, se plantea con el fin de satisfacer la demanda a nivel interno del área de Customer Experience, la cual requiere una mayor cantidad de representantes de servicio al cliente para atender a los usuarios que transitan en la plataforma y solicitan comunicarse en línea.

A partir de la identificación de la necesidad de representantes para satisfacer tanto la demanda a nivel interno, como la demanda a nivel externo de los usuarios, se plantea el proceso de reclutamiento para la contratación de personal, además, de tener en cuenta que el enfoque está en la inclusión de personal con discapacidad auditiva o paraplejía; además, es necesario pensar en la contratación de Team Leaders que tengan la capacidad de ser interprete del lenguaje de señas (lsc) al

⁶² ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 3 ed. Buenos Aires: Granica, 2008. 139 p. ISBN 978-950-641-490-0

igual que los capacitadores, para mejorar la adaptación del puesto de Representante de CX.

Diagrama 7. Proceso de reclutamiento.



Fuente: elaboración propia.

Como se ilustra en el Diagrama 7., el proceso de reclutamiento se inicia desde la necesidad de contratación de más personal para satisfacer la demanda insatisfecha a nivel interno, continua con la identificación de los medios por los cuales se va a difundir los cargos, como se mencionaba en el marketing mix, se utilizarán diferentes plataformas virtuales que tengan foco en población con discapacidad, para poder continuar con el lanzamiento de la convocatoria.

Lanzando las convocatorias, se espera recibir varios candidatos que cuenten con las habilidades, competencias y requisitos solicitados por el cargo, los cuales serán recopilados en bases de datos, que permitirán realizar una selección según la conformidad de cada candidato, seguido a esto, se toma la decisión de cuales continuarían con el proceso de selección, y cuales saldrían de él, aquellos que continúen podrán continuar en el proceso de selección.

3.2.3.4 Selección. Finalizado el proceso de reclutamiento, mediante la promoción de las ofertas laborales a lo largo de varios canales y haber recibido las ofertas de múltiples candidatos, se “busca entre los candidatos reclutados los más

adecuados y que tengan las mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido que existe en la empresa y desempeñarlo bien.”⁶³

Por lo tanto, se inicia el proceso de selección, el cual se evidencia en el Diagrama 8., en el que se inicia este proceso con la recepción del personal que quedó tras haber sido reclutado, a los cuales se les solicita su hoja de vida para poder remitirlos a la primera etapa de la entrevista, la cual se trata de una entrevista grupal junto a otras personas del grupo seleccionado, que constará de dos entrevistadores, que realizarán algunas pruebas psicotécnicas, para la selección de primer filtro.

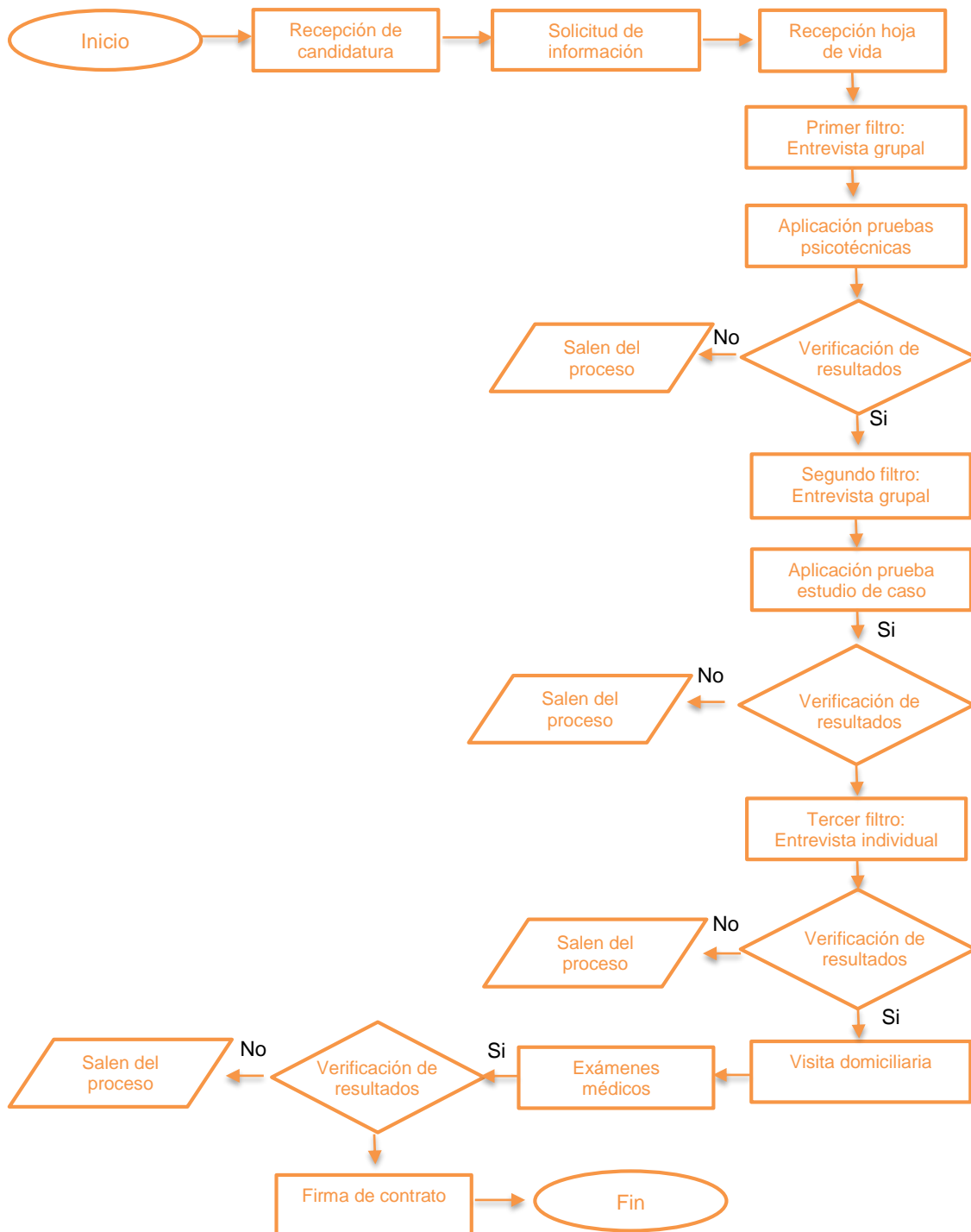
Se pasa el primer filtro, se realiza una reunión entre los entrevistadores (los cuales serán los mismos team leaders o capacitadores), seguido a esto, se notifica con el equipo de people team a los candidatos seleccionados para el segundo filtro, e igualmente a los que no continúan con el proceso.

Luego de notificar a los candidatos del segundo filtro, se asigna una fecha para el segundo encuentro del proceso de selección, el cual ya constará de plantear algunos casos con los que se encontrarían en el momento de estar trabajando dentro de Mercado Libre, para identificar habilidades, aptitudes y actitudes que podrían presentar en diversas ocasiones.

Se realiza una segunda reunión entre los entrevistadores y el equipo de People, para seleccionar las personas que cumplen con el perfil que busca la empresa, de tal manera que se notifica a las personas que continúan en el proceso e igualmente a aquellas que no.

⁶³ CHIAVENATNO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Los Angeles: McGraw-Hill, 2000. 238 p. ISBN 958-41-0037-8

Diagrama 8. Proceso de selección.



Fuente: elaboración Propia.

Finalizando el segundo filtro, realizando la correspondiente selección de quienes continúan con la tercera entrevista, se finaliza la segunda etapa. La tercera entrevista, se realiza directamente entre el aspirante al cargo y algún miembro del grupo de entrevistadores de las anteriores etapas, donde se realizan diferentes preguntas personales, de conocimientos y una pequeña prueba para evaluar habilidades.

Culminando los tres procesos, se toman la decisión en la reunión de los miembros que han realizado el proceso de selección, para enviar la notificación a los aspirantes seleccionados para realizar una visita domiciliar e igualmente, para que se realicen los exámenes médicos, de esta manera, se concluiría el proceso de selección de personal para iniciar el proceso de contratación.

3.2.3.5 Capacitación y desarrollo. Una empresa como Mercado Libre, que se encuentra a diario en constantes cambios y actualizaciones sobre su sistema, funcionamiento y portafolio de productos, debe realizar un proceso de capacitación exhaustivo en sus colaboradores, con el fin de velar que estos, tengan un conocimiento unificado sobre los mismos.

Por lo tanto, cuenta con un sistema de capacitaciones y un área especializada en este asunto, ya que es indispensable que tanto los nuevos ingresos, como los trabajadores que ya se encuentran trabajando dentro de la organización, se encuentren alineados en la información y manejo de la misma, para poder transmitir finalmente, una respuesta satisfactoria a los usuarios, o en tal caso, poder tomar la acción pertinente sobre cada caso que se presenta en el contacto de los usuarios con la plataforma.

Se plantea el modelo de capacitación que hay actualmente, con el fin de identificar que mejoras se pueden aplicar para una correcta capacitación sobre las personas con discapacidad, más específicamente, sobre las personas con discapacidad auditiva, puesto que no se identifica ninguna dificultad sobre las personas que se encuentran con paraplejía.

Realizando el análisis sobre el proceso de capacitación, se encuentra previamente varios aspectos que deben ser abordados, una vez se completa el proceso de selección y contratación, como se ilustra en el Cuadro 28., con el paso a paso, desde el previo al establecimiento de la capacitación, teniendo en cuenta que deberá ser liderada por representantes referentes en el centro, junto con Team Leaders e interpretes

Cuadro 28. Proceso de preparación de capacitación.

No.	Actividad	Descripción
1.	Recepción de candidatos seleccionados.	El equipo de Planning, envía al área de Customer Experience, 20 o 30 días antes de iniciar las capacitaciones, la cantidad de personas a capacitar, los turnos y las fechas de cuando se requieran las capacitaciones.
2.	Estructuración de la agenda.	Team Leaders estructuran una agenda de capacitación, es decir los temas que se deben abarcar, junto a los Analistas de KM, para someterla a revisión de los supervisores.
3.	Escoger capacitadores.	Supervisores escogen TL's referentes en procesos para realizar la capacitación. KM busca junto al equipo de People intérpretes del lenguaje de señas para dar la capacitación a personas no oyentes.
4.	Preparación de capacitación	Dos semanas antes, se practican las capacitaciones que darán los Representantes referentes, con representantes que necesiten refuerzos en procesos, para mejorar su comunicación con las personas no oyente, al igual que la comunicación de Team Leaders, con ayuda del interprete.
5.	Identificación de nuevos ingresos	El equipo de People, asigna número de legajo a los nuevos ingresos que serán capacitados, para alimentar base de datos de empleados activos. 5 días antes de inicien las capacitaciones.
6.	Solicitud de creación de usuarios	Se solicita al equipo de IT la creación de usuarios y contraseñas de los nuevos ingresos para poder operar en la plataforma de recepción de consultas, cuenta de Gmail y Workplace (Facebook corporativo).
7.	Asignación de permisos.	Se solicitan los accesos y creación de roles en el administrador para los nuevos perfiles creados, y los reps puedan realizar todas las acciones de su cargo.
8.	Plan de monitoreo de resultados.	2 o 3 días antes, el equipo de KM comparte planillas de seguimiento a TLs, Reps e intérpretes.
9.	Inicio de la capacitación	Se da inicio a la capacitación de las temáticas más importantes que debe conocer el representante y el TL's, sobre procesos y funcionamiento de la empresa, para cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Fuente: elaboración propia.

Este proceso que se plantea previo al inicio de la capacitación, permite identificar los aspectos que se deben tener en cuenta para poder iniciar la capacitación de los nuevos ingresos, e igualmente, preparativos como para activación de los usuarios de los nuevos miembros, preparación de agenda para la capacitación, y como nuevo aspecto a revisar, la preparación y sensibilización de los capacitadores, junto con los intérpretes, para brindar una capacitación diferenciadora, clara y nutritiva, para alcanzar los objetivos de adaptar el puesto de trabajo a los nuevos representantes, al igual que los representantes se puedan adaptar mejor al puesto de trabajo.

Seguido del inicio de la capacitación se siguen varios lineamientos, que se verán dentro el Cuadro 28., se sigue el cronograma, e igualmente, se evalúan los conocimientos adquiridos con el fin de hacer una medición y seguimiento de la conformidad del programa, la cual sería la parte de la ejecución de la capacitación, donde en el proceso actual, tiene una duración de 1 mes, sin embargo, para

fortalecer el aspecto de redacción, es necesario extender el tiempo de capacitación al menos dos semanas, dado que entre las particularidades de la inclusión laboral a personas con discapacidad auditiva, se encuentra una dificultad en comprensión lectora y redacción.

3.2.4 Estudio de salarios. Se realiza un estudio de salarios con el fin de identificar si la retribución económica que actualmente reciben los colaboradores, específicamente de los cargos mencionados, corresponden al valor del esfuerzo y las tareas que deben llevar a cabo durante el desarrollo de su manual de funciones, permitiendo demostrar, si es necesario realizar un aumento sobre los mismos por medio de un ajuste, o pueden dejarse de la misma manera, si cumplen la conformidad de los cargos.

Ya que Mercado Libre, respecto a los diferentes resultados que obtenga cada colaborador en el Performance Review, mediante la evaluación anual donde mediante la autoevaluación cada colaborador se evalúa según el rol que ha desempeñado, junto con la evaluación de su jefe inmediato frente a estos mismos aspectos del rol, los cuales determinarán la posibilidad de un aumento porcentual sobre la base salaria, mediante en Cuadro 29., se establecen las calificaciones y los aumentos salariales para tener claridad sobre el funcionamiento de los salarios de los miembros de la organización.

Cuadro 29. Escala de resultados.

Calificación	% Aumento salarial
Below: Cumple con las funciones, pero no se destaca frente a sus compañeros en los goal's planteados.	6%
Meed: Alcanza los resultados esperados sobre los goals planteados, alineado con los principios culturales.	12%
Above: Supera las expectativas que se tiene sobre los goals planteados, alineado/a con los principios culturales	21%

Fuente: elaboración propia

Debido a estos aumentos en la base salarial que se realizan luego de la obtención de los resultados, la base salarial de los trabajadores varia, por lo cual, Mercado Libre firma un contrato de confidencialidad sobre el valor que gana cada colaborador, al menos, desde los cargos de Team Leaders en adelante, ya que la base salarial de los Representantes, inicia \$1.000.000 de pesos y podría fluctuar de acuerdo a los resultados obtenidos, por lo tanto, la base salarial de los cargos de Team Leaders y Analistas de KM, se toman de un estimado base, de estos cargos, ya que los demás cargos mencionados en los diagramas organizacionales, no estarían disponibles para ser publicados.

3.2.4.1 Salarios actuales. Se establecen los salarios base de los principales cargos que se tienen en cuenta dentro de la operación en el área de Customer Experience, teniendo en cuenta que adicional, cuentan con más beneficios salariales.

Tabla 80. Salarios actuales.

Cargo	Salario (\$ COP)
Supervisor CX	5.100.000
Team Leader CX	3.100.000
Analista KM (Capacitaciones)	2.600.000
Representante de servicio al cliente (CX)	1.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Con una media estimada del salario que ganan los cargos mencionados para poder realizar el ejercicio de la verificación de la remuneración actual que tienen, mediante la Tabla 80., se podrán evidenciar las medias de la remuneración recibida para cada cargo, esta información es obtenida, de acuerdo a datos proporcionados por el área de People team (RRHH).

Tabla 81. Propuesta salarial nuevo cargo.

Cargo	Salario (\$ COP)
Interprete Lsc	2.000.000

Fuente: FENASCOL. Lo que hacemos. [Consultado 30 de mayo de 2019] Disponible en: <https://fenascol.org.co/index.php/nosotros/lo-que-hacemos>

Con los salarios establecidos de la Tabla 81., que se encuentran actualmente en Mercado Libre, se plantea la creación solo de un cargo, que sería directamente el intérprete de lenguaje de señas, para poder brindar la capacitación a las personas con discapacidad auditiva, igualmente, se tomará el ingreso de intérpretes de Lsc para los cargos Team Leader y Analista de KM, para que se desempeñen en las labores del cargo, con el adicional de facilitar el canal de comunicación entre personas oyentes y no oyentes, en la Tabla 81., se establece el salario para el intérprete que se estima estar remunerando, de acuerdo al balance de cómo se encuentra siendo pago en el mercado laboral este cargo de interprete.

3.2.4.2 Factores por número de cargos. En base a los cargos que se tienen en cuenta principalmente para el ingreso de Representantes de CX con paraplejía y discapacidad auditiva, se asigna la cantidad de factores y los puntos para la determinación del salario, se establecen en la Tabla 82., la base de los puntos.

Tabla 82. Número de factores a realizar.

Cantidad de cargos	Número de factores	Puntuación
1 a 10	1 a 7	800
11 a 20	8 a 10	1000
21 a 40	11 a 13	2000
41 o más	Más de 13	3000

Fuente: CHOQUE LOREÑO, Ilmer. Valoración de puestos por puntos. [Sitio web]. Disponible en: https://www.academia.edu/11469656/VALORACION_DE_PUESTOS_POR_PUNTOS. Consultado el 30 de mayo de 2019

Para el desarrollo del ejercicio de responsabilidad social en Mercado Libre, mediante una reestructuración comercial administrativa, se establece la necesidad de incluir principalmente representantes de servicio al cliente, seguido, Team Leaders con las competencias de intérpretes de Lsc, con el fin de facilitar la gestión del equipo que tenga a cargo e igualmente, rendir cuentas a sus supervisores directos, analista de capacitación con competencias en Lcs para el proceso adecuado de capacitación de personas con discapacidad y efectivamente, los supervisores que estarían a cargo de los Team Leaders y del funcionamiento adecuado del centro de atención.

Por tanto, se establecen 4 cargos significativos, de esta manera, la puntuación asignada es de 800 puntos.

3.2.4.3 Calificación de factores. Se asignan los factores y su respectiva ponderación según la significancia del mismo sobre los cargos establecidos, e igualmente, la distribución de puntos, para darle mayor valor a algunos factores sobre otros, para la asignación correcta de salarios, la cual se establece en la Tabla 82.

Tabla 83. Calificación de factores.

Factor	Ponderación	Puntos	Sub factor	Ponderación	Puntos
Habilidades	40%	320	Educación	13%	104
			Experiencia	9%	72
			Proactividad	6%	48
			Trabajo colaborativo	7%	56
			Manejo de Lsc	5%	40
Responsabilidades	35%	280	Personal a cargo	18%	142
			Equipo (pc)	6%	48
			Información confidencial	11%	90
Requisitos físicos	20%	160	Físico	6%	48
			Mental	9%	72
			Visual	5%	40

Tabla 83. (Continuación)

Factor	Ponderación	Puntos	Sub factor	Ponderación	Puntos
Condiciones de trabajo	5%	40	Riesgos	2%	16
			Condiciones ambientales	3%	24
Total	100%	800		100%	800

Fuente: Elaboración propia. Basado en: ARANCIBIA, Gabriel y LOREÑO, Choque. Valoración de puestos por puntos. [En línea]. Bolivia: Universidad Mayor de San Simón. Disponible en: https://www.academia.edu/11469656/VALORACION_DE_PUESTOS_POR_PUNTOS

Los puntajes se asignan por nivel de significancia que cada factor tiene, en el factor de habilidades, se habla de educación, experiencia, proactividad, trabajo colaborativo y el manejo del lenguaje de Lsc, se distribuye el 40% asignado con diferentes pesos en cada uno, con un 13%, 9%, 6% y 7% respectivamente; para el factor de responsabilidad, se abarcan sub factores que hacen referencia al manejo de personal, responsabilidad en el uso de equipos, en este caso, computadoras, que es el equipo inmediato con el cual interactúan para el desempeño de sus labores, e igualmente, se asigna un sub factor sobre el manejo de información confidencial sobre los diversos procesos a nivel interno.

Los requisitos físicos, se abarcan para caracterizar las exigencias del cargo en los aspectos físicos, mentales y visuales, con una ponderación de 6%, 9% y 5%, y finalmente, se toma el factor de condiciones de trabajo, que toma en consideración los riesgos que representa el desempeño de los diferentes cargos, por lo tanto, se analizan factores como riesgos con un 2% y condiciones ambientales con 3%.

Planteando la Tabla 83., sobre la calificación asignada a cada factor, se establece el Cuadro 30., para dar un valor a cada subfactor identificado.

Cuadro 30. Tabla de valoración

Factor	Sub factor	Grado	Descripción
Habilidades	Educación	1	Bachiller
		2	Técnico o tecnólogo
		3	Profesional
		4	Especialización
	Experiencia	1	No requiere experiencia
		2	De 1 a 6 meses
		3	De 6 a 12 meses
		4	De 12 a 24 meses
	Proactividad	1	Solo órdenes recibidas
		2	Trabajos sencillos supervisados
		3	Trabajos sencillos sin supervisión
		4	Trabajos complejos con autonomía
	Trabajo colaborativo	1	Relación no relevante
		2	Relación baja
		3	Relación media
		4	Relación alta
	Manejo de Lsc	1	Desconoce el Lsc
		2	Conocimientos básicos de Lsc
		3	Conocimiento avanzado de Lsc
		4	Experto en Lsc
Responsabilidades	Personal a cargo	1	No tiene a cargo
		2	Tiene a cargo de 1 a 9
		3	Tiene a cargo de 9 a 19
		4	Tiene a cargo más de 20
	Equipo (pc)	1	No tiene responsabilidad de daños o pérdidas.
		2	Tiene baja responsabilidad de daños o pérdidas.
		3	Tiene responsabilidad media de daños y pérdidas.
		4	Tiene responsabilidad alta de daños y pérdidas.
	Información confidencial	1	No tiene acceso a información confidencial
		2	Maneja poca información confidencial y su divulgación tiene problemas internos.
		3	Maneja constantemente información confidencial
		4	Requiere de discreción por manejo de información muy importante

Cuadro 30. (Continuación)

Factor	Sub factor	Grado	Descripción
Requisitos físicos	Físico	1	No requiere uso de fuerza
		2	Nivel bajo de uso de fuerza y esporádicamente
		3	Nivel medio de uso de fuerza y requiere de posiciones incómodas
		4	Nivel alto de uso de fuerza y requiere posiciones incómodas frecuentemente.
	Mental	1	No requiere concentración
		2	Requiere concentración baja
		3	Requiere concentración media
		4	Requiere concentración alta
	Visual	1	No representa esfuerzo visual
		2	Bajo esfuerzo visual
		3	Esfuerzo visual medio
		4	Alto esfuerzo visual
Condiciones de trabajo	Riesgos	1	Bajo riesgo
		2	Riesgo medio
		3	Alto riesgo
		4	Muy alto riesgo
	Condiciones ambientales	1	Malas condiciones laborales
		2	Regulares condiciones laborales
		3	Normales condiciones laborales
		4	Buenas condiciones laborales

Fuente: elaboración propia. Basado en: VELANDIA, Néstor y MORALES, Juan. Salarios, Estrategia y sistema salarial de compensaciones. Bogotá D.C, 1999. Pg. 114. Colombia 2018

Cada factor recibe un grado, el cual está caracterizado para poder asignar la puntuación correspondiente a cada cargo, donde 1 será la puntuación o exigencia mínima, y 4, un grado de especialidad o complejidad más alta, según cada sub factor establecido, para poder continuar con la asignación de puntos por grado a los cargos mencionados.

3.2.4.4 Asignación de puntos por grado. Mediante la razón de progresión aritmética, que se establece en la Ecuación 5., se determina la asignación de puntos en los grados establecidos, para poder hallar una equivalencia con los cargos existentes, e identificar propuestas de mejora para los salarios ya establecidos, y la conveniencia de los mismos para seguir destacando la remuneración a sus colaboradores.

Ecuación 5. Razón de progresión

$$PR = \frac{P_{max} - P_{min}}{n - 1}$$

Fuente: CHOQUE LOREÑO, Ilmer. Valoración de puestos por puntos. [Sitio web]. Disponible en: http://www.academia.edu/11469656/ALORACION_DE_PUESTOS_POR_PUNTOS. Consultado el 30 de mayo de 2019

Cada variable corresponde a:

- PR=Progresión aritmética
- Pmax = Puntuación máxima
- Pmin = Puntuación mínima
- N = Número de grados asignados.

Por lo tanto, en la Tabla 84., se despejan los valores según los puntos asignados en la Tabla 83., para lograr determinar el salario ideal para los cargos planteados.

Tabla 8. Razón progresión aritmética.

Sub factor	Porcentaje individual	Puntos Max	RP	RP-SF	G1	G2	G3	G4
Educación	13%	104	93,33	30,3	13	43,3	73,7	104,0
Experiencia	9%	72		21,0	9	30,0	51,0	72,0
Proactividad	6%	48		14,0	6	20,0	34,0	48,0
Trabajo colaborativo	7%	56		16,3	7	23,3	39,7	56,0
Manejo de Lsc	5%	40		11,7	5	16,7	28,3	40,0
Personal cargo	18%	142	60,25	30,7	18	48,7	79,5	110,2
Equipo (pc)	6%	48		10,8	6	16,8	27,7	38,5
Información confidencial	11%	90		18,7	11	29,7	48,4	67,0
Físico	6%	48	34	10,2	6	16,2	26,4	36,6
Mental	9%	72		15,3	9	24,3	39,6	54,9
Visual	5%	40		8,5	5	13,5	22,0	30,5
Riesgos	2%	16	8	3,1	2	5,1	8,2	11,3
Condiciones ambientales	3%	24		4,7	3	7,7	12,3	17,0

Fuente: elaboración propia.

Se establece la caracterización de los puntos para cada grado, haciendo uso de la Ecuación 5., donde el grado 1, tendrá el valor del porcentaje individual y a medida que se aumenta al grado 4, el valor del puntaje será el valor porcentual individual

más el resultado de la progresión aritmética, permitiendo realizar la asignación por puntos en los cargos mencionados.

Tabla 85. Asignación de puntos por cargo.

Factor	Sub factor	Grado	Supervisor cx	Team Leader CX	Rep CX	Analista KM	Interprete
Habilidades	Educación	1					
		2			43,3		43,3
		3	73,7	73,7		73,7	
		4					
	Experiencia	1			9		
		2					
		3					51
		4	72	72		72	
	Proactividad	1					
		2			20		20
		3		34		34	
		4	48				
	Trabajo colaborativo	1					
		2					23,3
		3		39	39	39	
		4	56				
	Manejo de Lsc	1					
		2	16,7		16,7		
		3		28,3		28,3	
		4					40
	Personal a cargo	1			18		
		2					
		3		79,5		79,5	79,5
		4	110,2				
Responsabilidades	Equipo (pc)	1					
		2			16,8		16,8
		3	27,7	27,7		27,7	
		4					
	Información confidencial	1					
		2			29,7		29,7
		3		48,4		48,4	
		4	67				
	Físico	1					
		2	16,2	16,2		16,2	16,2
		3			26,4		
		4					
Requisitos físicos	Mental	1					
		2					
		3		39,6		39,6	
		4	54,9		54,9		
	Visual	1					
		2					
		3		22		22	22
		4	30,5		30,5		

Tabla 85. (Continuación)

Factor	Sub factor	Grado	Supervisor cx	Team Leader CX	Rep CX	Analista KM	Interprete
Condiciones de trabajo	Riesgos	1	3	3		3	
		2			7,7		7,7
		3					
		4					
	Condiciones ambientales	1					
		2					
		3					
		4	17	17	17	17	17
TOTAL			592.9	500.4	329	500.4	445.5

Fuente: elaboración propia.

La asignación de puntos, permite priorizar efectivamente el valores salariales, el cargo de Supervisor de Cx, ya que su manejo de personal, demanda de tiempo, esfuerzo mental, es significativamente alto y requiere de personal especializado para poder desempeñarlo, si bien no es indispensable que manejen el lenguaje de lsc, es indispensable que alcancen un manejo del mismo para la comunicación con representantes que harían parte del personal a cargo.

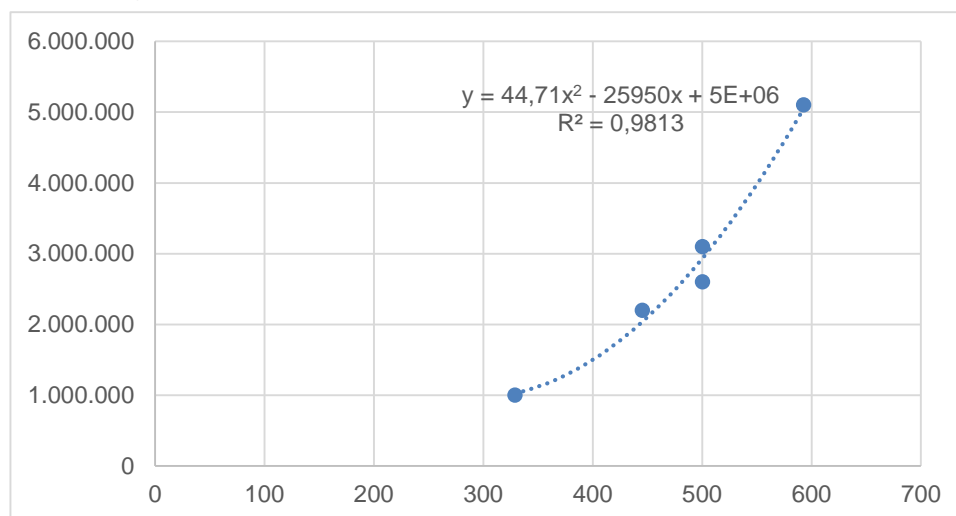
Igualmente, se establece el puntaje para los Team Leaders, los representantes, analistas de capacitación e intérpretes, así, se genera la Tabla 86., para poder realizar la propuesta salarial o identificar la equidad con los salarios actualmente pagos a los colaboradores miembros de Cx.

Tabla 86. Puntos y salarios por cargo.

Cargos	Puntos	Salarios (\$ COP)
Supervisor Cx	592,9	5.100.000
Team Leader Cx	500,4	3.100.000
Rep Cx	329	1.000.000
Analista KM	500,4	2.600.000
Interprete	445,5	2.200.000

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 33. Regresión polinómica para salarios actuales



Fuente: elaboración propia.

Con la regresión polinómica planteada en la Gráfica 33., los salarios ajustados se pueden hallar en la Tabla 87., para los 5 cargos que se tienen en cuenta que intervienen en el proceso de inclusión laboral.

Tabla 87. Salario ajustado por cargo.

Cargos	Puntos	Salarios (\$ COP)	Salario ajustado (\$ COP)	Salario propuesto (\$ COP)
Supervisor Cx	592,9	5.100.000	5.331.169	5.100.000
Team Leader Cx	500,4	3.100.000	3.210.011	3.200.000
Rep Cx	329	1.000.000	1.301.905	1.000.000
Analista KM	500,4	2.600.000	3.210.011	2.600.000
Interprete	445,5	2.200.000	2.312.879	2.300.000

Fuente: elaboración propia.

Los salarios en el ajuste, presentan una diferencia, en el caso de los salarios de supervisor, de \$200.000, para el de Representante, presenta un ajuste de \$300.000, el de los Team Leaders, tiene una diferencia de \$300.000, de analista, una diferencia de \$600.000, que sería la variación más alta, y de Interprete, un aumento en el ajuste de \$112.000, de los cuales, se toma la recomendación del ajuste en el salario de los interpretes y Team Leaders, ya que los otros salarios, como el de Representante, se tiene en cuenta que el pago de \$1.000.000 con 6 horas laborales, junto a otros beneficios salariales.

3.2.4.5 Proyección de salarios. El ajuste salarial se realizar para identificar si el valor remunerado a los colaboradores de Mercado Libre en el área de Customer

Experience se encuentra remunerado de la manera correcta, donde se pudo determinar los valores que se recomiendan pagar, para así, poder proyectar esto hasta el año 2014 según las proyecciones del aumento del IPC planteadas en la Tabla 88.

Tabla 88. Proyección IPC 2019 – 2024

Año	IPC proyectado (%)
2019	3,4
2020	3,3
2021	3,25
2022	3,09
2023	3

Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones económicas de mediano plazo. Abril 30, 2019. [Consultado 31 Mayo, 2018]. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

La aplicación del ejercicio de responsabilidad social en Mercado Libre, y que esta se vea beneficiada de manera correcta en su sección de impuestos en la renta, el 10% de su nómina total, debe contar con alguna limitación del 25% sobre el total de su capacidad, para beneficiarse de alguna manera económica, aunque no sea el fin de un proyecto de inclusión laboral, podrá verse este aspecto como un incentivo para la organización., esto en base a la cantidad de colaboradores que hay hasta el mes de mayo del 2019 en la empresa, donde se cuenta con 430 colaboradores, donde el deberá haber al menos 45 nuevos ingresos con discapacidad para que aplique el beneficio, y al menos tres interpretes para el proceso de capacitación.

De los 430 colaboradores que hay, 190 son del área de chat, por lo cual los nuevos 45 ingresos estarán para atender por medio del canal de atención por chat, dejando un total de 235 personas para la atención de usuarios por chat, supervisores se dejarán los dos que actualmente hay en chat, en la cantidad de Team Leaders necesarios para cubrir el nuevo grupo de 45 personas, serían 4 más de los 22 actuales, es decir, habría un total de 26 Team Leaders.

Tabla 89. Proyección de salarios para CX con el IPC 2019-2014

Cargos	No. De cargos	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor Cx	2	\$ 5.100.000	\$ 5.268.300	\$ 5.439.520	\$ 5.607.601	\$ 5.775.829
Team Leader Cx	26	\$ 3.200.000	\$ 3.305.600	\$ 3.413.032	\$ 3.518.495	\$ 3.624.050
Rep Cx	235	\$ 1.000.000	\$ 1.033.000	\$ 1.066.573	\$ 1.099.530	\$ 1.132.515
Analista KM	2	\$ 2.600.000	\$ 2.685.800	\$ 2.773.089	\$ 2.858.777	\$ 2.944.540
Interprete	3	\$ 2.300.000	\$ 2.375.900	\$ 2.453.117	\$ 2.528.918	\$ 2.604.786
TOTAL		\$340.500.000	\$351.736.500	\$363.167.936	\$374.389.825	\$385.621.520

Fuente: elaboración propia

3.2.4.6 Nomina. Se esclarecen los valores de la nómina, según todas las prestaciones legales vigentes en Colombia, junto con los beneficios adicionales que proporciona Mercado Libre a sus colaboradores, que sería el pago de medicina prepagada cubierto al 100%, además de un bono de alimentación de \$295.000 para los representantes de servicio al cliente, debido a que su jornada laboral es de 6 horas, mientras que para cargos como supervisores y Team Leaders, que cuentan con un horario de 8 horas, tendrían un bono de \$490.000.

En el Cuadro 31., se establecen los valores de parafiscales y demás conceptos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizar el pago a los colaboradores para estar al día con todas las deducciones legales.

Cuadro 31. Valores vigentes para el 2019 en el cálculo de nómina.

Concepto		Valor
Salario mínimo		\$828.116
Auxilio de transporte		\$97032
Aportes parafiscales		4%
Prestaciones sociales	Cesantías	8,33%
	Interés sobre cesantías	1% mensual
	Prima de servicios	8,33%
	Vacaciones	4,17%
Seguridad social	Salud	- Empresa: 8,5% - Empleado: 4%
	Pensión	- Empresa: 12% - Empleado: 4%
Medicina prepagada	Plan de salud de medicina prepagada proporcionada por Mercado Libre	- \$171.639
Auxilio de alimentación	Tarjeta prepaga debito para usar en establecimientos de comida	- 6 horas laborales: \$295.000 - 8 horas laborales: \$490.000

Fuente: CONTABILIDADMASFINANZAS. Liquidación de nómina 2019. Enero 1, 2019. [Consultado en Noviembre 6, 2018]. Disponible en: <https://contabilidadmasfinanzas.com.co/liquidacion-nomina-excel/> (en línea), Consultado el 6 de Noviembre de 2018

Los valores vigentes para la realización del pago de la nómina, se realiza la liquidación de la nómina de los cargos propuestos en el estudio de salarios, que se establecen en la Tabla 90.

Tabla 90. Liquidación de nómina para cargos del estudio de salarios.

	SUELDO Mensual	DEVENGADO					TOTAL DEVENGA DO	DEDUCCIONES			TOTAL DEDUCCIO NES	NETO PAGADO	
NOMB RE DEL EMPLE ADO	BASICO	AUX . DE TRA NS	CO MIS ION ES	Aux alime ntació n	Medicina prepagada		SALUD	PENSI ON	Aux de alimentac ión	Medicina prepaga da			
Supervi sor Cx	\$ 5.100.000	\$ 5.100.000	\$ -	\$ -	\$ 490.0 00	\$171.639	\$ 5.761.639	\$ 210.866	\$ 210.86 6	\$ 490.000	\$171.639	\$ 1.083.370	\$ 4.678.269
Team Leader Cx	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ -	\$ -	\$ 490.0 00	\$171.639	\$ 3.861.639	\$ 134.866	\$ 134.86 6	\$ 490.000	\$171.639	\$ 931.370	\$ 2.930.269
Rep Cx	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 97.0 37	\$ -	\$ 295.0 00	\$171.639	\$ 1.563.676	\$ 46.866	\$ 46.866	\$ 295.000	\$171.639	\$ 560.370	\$ 1.003.306
Analist a KM	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ -	\$ -	\$ 490.0 00	\$171.639	\$ 3.261.639	\$ 110.866	\$ 110.86 6	\$ 490.000	\$171.639	\$ 883.370	\$ 2.378.269
Interpre te	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ -	\$ -	\$ 490.0 00	\$171.639	\$ 2.961.639	\$ 98.866	\$ 98.866	\$ 490.000	\$171.639	\$ 859.370	\$ 2.102.269
TOTAL ES	\$ 14.200.00 0	\$ 14.200.00 0	\$ 97.0 37	\$ -	\$ 2.255. 000	\$858.195	\$ 17.410.232	\$ 602.328	\$ 602.32 8	\$ 2.255.000	\$858.195	\$ 4.317.851	\$ 13.092.381

Fuente: Elaboración propia

Tabla 91. Liquidación de nómina cargos a contratar.

NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO Mensual	Cant. de Colab.	NETO PAGADO	TOTAL A PAGAR MENSUAL	TOTAL A PAGAR ANUAL	Provisión para prestaciones				Total a pagar el empleador
						Cesantías 8,33%	Interés Cesantías 1%	Prima 8,33%	Vacaciones 4,17%	
Supervisor Cx	\$ 5.100.000		\$ 4.678.269	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Team Leader Cx	\$ 3.200.000	4	\$ 2.930.269	\$ 11.721.076	\$ 140.652.906	\$ 1.286.698	\$ 12.867	\$ 1.286.698	\$ 644.121	\$ 3.230.385
Rep Cx	\$ 1.000.000	45	\$ 1.003.306	\$ 45.148.765	\$ 541.785.175	\$ 5.861.439	\$ 58.614	\$ 5.861.439	\$ 2.934.238	\$ 14.715.731
Analista KM	\$ 2.600.000	1	\$ 2.378.269	\$ 2.378.269	\$ 28.539.227	\$ 271.695	\$ 2.717	\$ 271.695	\$ 136.010	\$ 682.116
Interprete	\$ 2.300.000	3	\$ 2.102.269	\$ 6.306.807	\$ 75.681.680	\$ 740.114	\$ 7.401	\$ 740.114	\$ 370.501	\$ 1.858.129
TOTALES	\$ 14.200.000	53	\$ 13.092.381	\$ 65.554.916	\$ 786.658.988	\$ 8.159.946	\$ 81.599	\$ 8.159.946	\$ 4.084.871	\$ 20.486.362

Fuente: elaboración propia.

Tabla 92. Liquidación de nómina total de cargos.

NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO Mensual	Cant de colab	NETO PAGADO	TOTAL A PAGAR MENSUAL	TOTAL A PAGAR ANUAL	Cesantias 8,33%	Provisión para prestaciones Interes Cesantias 1%	Prima 8,33%	Vacaciones 4,17%	Total a pagar el empleador
Supervisor Cx	\$ 5.100.000	2	\$ 4.678.269	\$ 9.356.538	\$ 112.278.453	\$ 959.889	\$ 9.599	\$ 959.889	\$ 480.521	\$ 2.409.898
Team Leader Cx	\$ 3.200.000	26	\$ 2.930.269	\$ 76.186.991	\$ 914.243.891	\$ 8.363.538	\$ 83.635	\$ 8.363.538	\$ 4.186.789	\$ 20.997.500
Rep Cx	\$ 1.000.000	235	\$ 1.003.306	\$ 235.776.882	\$ 2.829.322.582	\$ 30.609.740	\$ 306.097	\$ 30.609.740	\$ 15.323.243	\$ 76.848.819
Analista KM	\$ 2.600.000	2	\$ 2.378.269	\$ 4.756.538	\$ 57.078.453	\$ 543.389	\$ 5.434	\$ 543.389	\$ 272.021	\$ 1.364.233
Interprete	\$ 2.300.000	3	\$ 2.102.269	\$ 6.306.807	\$ 75.681.680	\$ 740.114	\$ 7.401	\$ 740.114	\$ 370.501	\$ 1.858.129
TOTALES	\$ 14.200.000	268	\$ 13.092.381	\$ 332.383.755	\$ 3.988.605.058	\$ 41.216.669	\$ 412.167	\$ 41.216.669	\$ 20.633.074	\$ 103.478.579

Fuente: elaboración propia

3.2.5 Proceso de cambios de administración para la inclusión laboral de personas con discapacidad. La implementación del ejercicio de responsabilidad social, en una empresa como Mercado Libre, implica una sensibilización a todos los empleados, de tal manera que se puedan aplicar las mejoras de la mejor manera, y lograr los resultados esperados, los cuales, según el fin del proyecto, es lograr la adaptación de la empresa y el cargo de Representante de servicio al cliente para personas con discapacidad, permitiendo que puedan desempeñar las tareas ya establecidas, sin generar algún tipo de discriminación sobre los nuevos ocupantes del cargo.

Igualmente, para establecer un beneficio adicional para la organización y para sus stakeholders, se establece el proceso de inclusión laboral con el fin de mejorar el clima organizacional dentro de la organización, con el fin de seguir escalando en el posicionamiento de Top of mind a nivel Latinoamérica, sobre uno de los mejores lugares para trabajar, según los listados del Great Place to Work.

3.3 DISEÑO DE MEJORAS ESPACIALES

Para implementar un proyecto de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva y/o paraplejia en las oficinas de Mercado Libre, se debe realizar una renovación espacial en las áreas que no cuenten con los elementos mínimos de accesibilidad, eliminando las barreras arquitectónicas y permitiendo así un desarrollo autónomo de las actividades de la población discapacitada que se busca incorporar al personal existente.

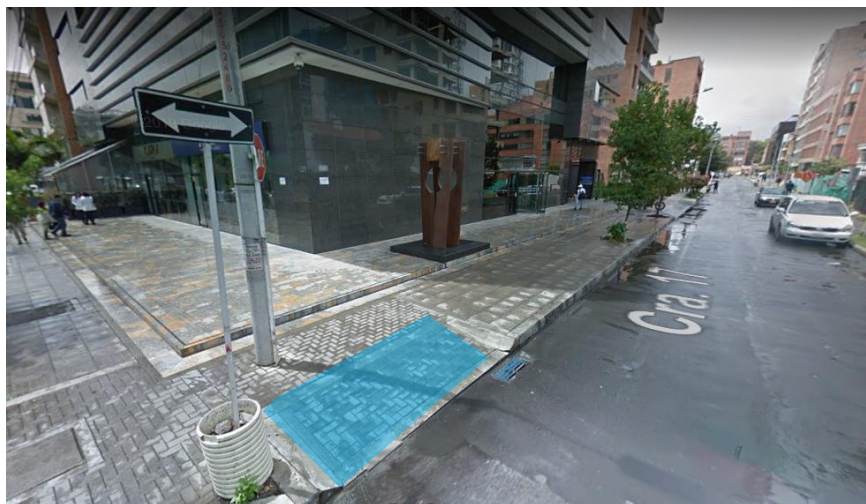
Para asegurar que los espacios sean accesibles para todo tipo de público que ingrese a las instalaciones, se inicia realizando una lectura arquitectónica identificando las potencialidades del espacio, los elementos y/o áreas que cumplen con la normativa de accesibilidad y los que no la cumplen, para posteriormente plantear propuestas de diseño de espacios ergonómicos que faciliten el desarrollo de las actividades del personal en situación de discapacidad.

3.3.1 Lectura arquitectónica. Las instalaciones de Mercado Libre están localizadas en la Carrera 17 # 93-09 en el barrio Chico en el edificio Ecotower, sus oficinas se encuentran distribuidas en 4 niveles al interior del edificio. A continuación, se realizará un análisis de los espacios que componen las oficinas identificando las barreras arquitectónicas que deben rediseñarse para generar un ambiente accesible.

3.3.1.1 Acceso principal a las instalaciones. El acceso principal se realiza por la carrera 17, en esta manzana se encuentra ubicada una rampa que hace parte del espacio público y permite el acceso a la acera frente al edificio, pero posteriormente para el ingreso existe un sobrepiso o nivel que genera un

obstáculo para personas en silla de ruedas que quisieran ingresar a las instalaciones.

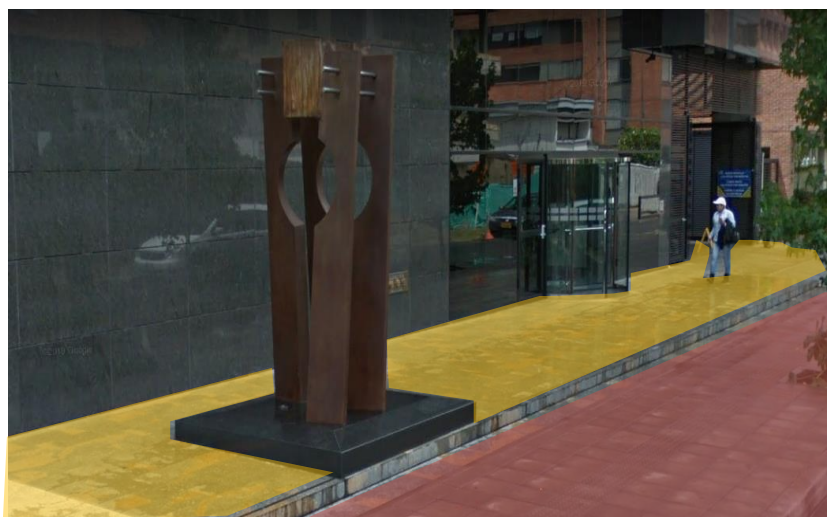
Imagen 12. Acceso a manzana Carrera 17.



■ Rampa de acceso a la acera.

Fuente: elaboración propia.

Imagen 13. Niveles para acceso al edificio

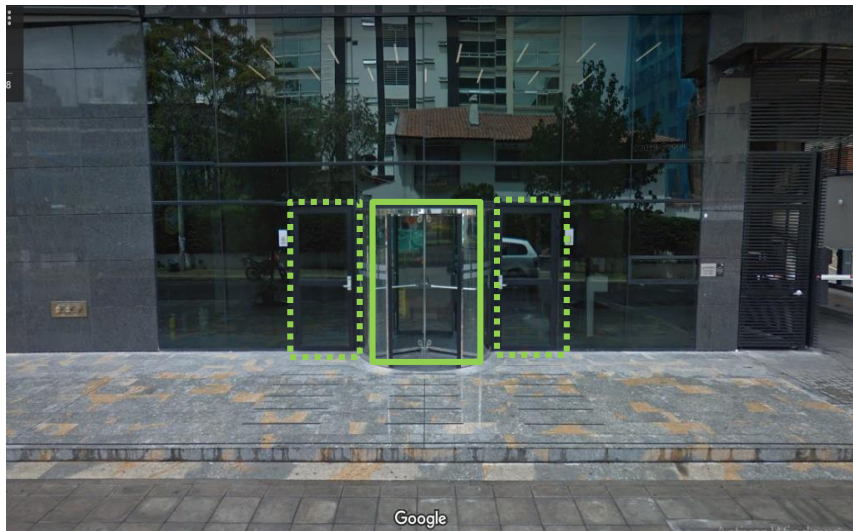


■ Nivel de acera
■ Nivel de acceso al edificio.

Fuente: elaboración Propia.

El sistema de ingreso al edificio es por medio de una puerta giratoria la cual si bien no cumple con las especificaciones para el ingreso de personas en silla de ruedas, cuenta con puertas laterales auxiliares que cumplen con las características de accesibilidad requeridas con un ancho de 0.90m y las cuales están habilitadas actualmente.

Imagen 14. Acceso principal al edificio.



□ Puerta giratoria
□ Puertas
laterales; Ancho -
0.90m

Fuente: elaboración Propia.

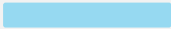



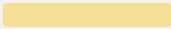
3.3.1.2 Circulaciones y puntos fijos; Buscando la autonomía del personal en situación de discapacidad que se plantea incorporar para el cargo de representante de servicio al cliente es necesario contemplar los sistemas de circulación con los que cuentan las instalaciones:

- Los puntos fijos en una edificación representan los distintos elementos que permiten una circulación vertical, en este caso puntual para el acceso a los niveles superiores donde se desarrollan las actividades laborales, las instalaciones cuentan con ascensores certificados los cuales facilitarían la movilidad entre pisos de las personas en situación de discapacidad.
- Las circulaciones están conformadas por todos los espacios que no comprenden una zona de permanencia o un espacio de trabajo fijo y que interconectar todas las áreas de trabajo y servicios que se encuentran en cada nivel cumplen con los anchos mínimos (De 0.90m a 1.50 m dependiendo de la zona) necesarios para el tránsito de una persona en silla de ruedas lo cual facilitaría su movilidad al interior de las oficinas.

Como parte fundamental de la circulación al interior, en las zonas donde hay cambios de niveles están localizadas rampas de acceso que poseen las pendientes adecuadas (entre el 3% y 4%) y los anchos establecidos por las normas de accesibilidad en Colombia (Min 0.90 m).

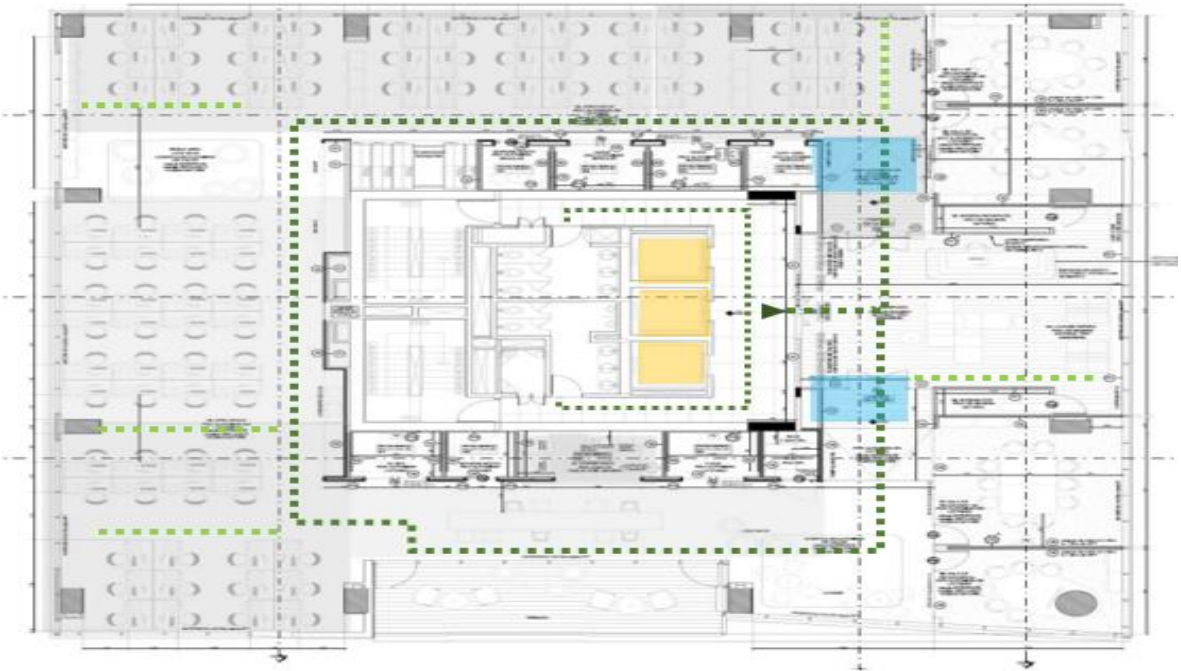
Por lo tanto, se utilizarán las siguientes convenciones para poder hacer la identificación de cada zona, como se muestra en el Cuadro 32., así, se podrá hacer una ubicación más detallada en cada plano.

Cuadro 32. Convenciones de circulación.

Convención	Descripción
	Rampas (Pendiente del 4%)
	Circulación principal (1.20 – 1.50 m)
	Circulación secundaria (1.10 – 0.90m)
	Acceso principal
	Ascensores (Punto fijo)

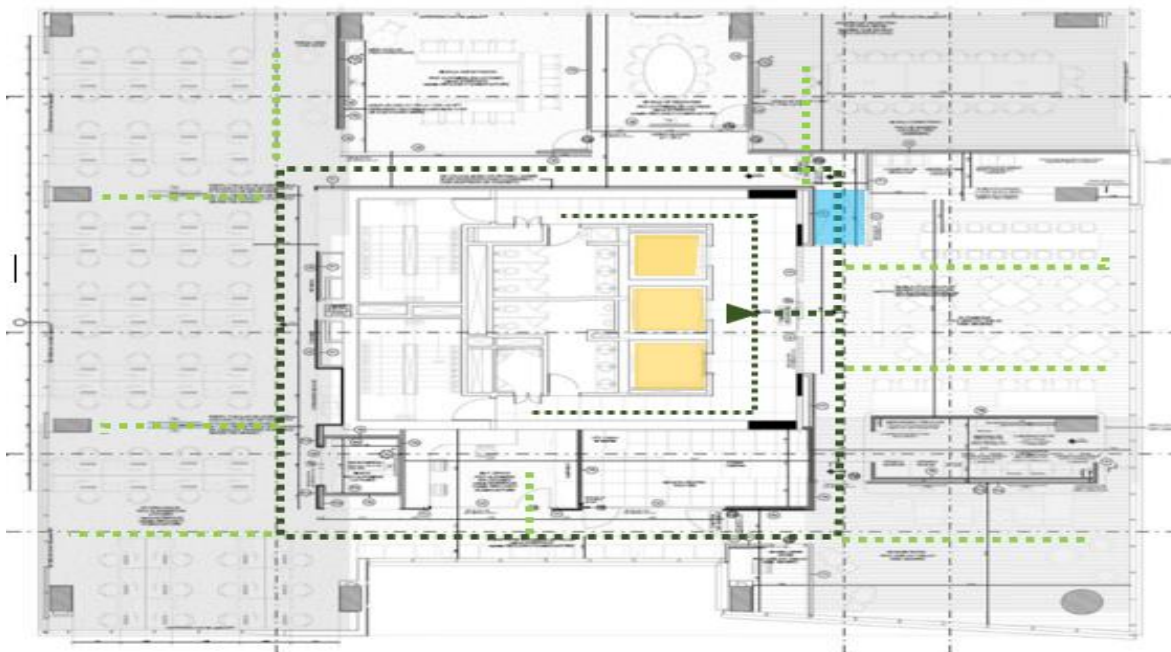
Fuente: elaboración propia.

Plano 1. Planta nivel 3 circulación.



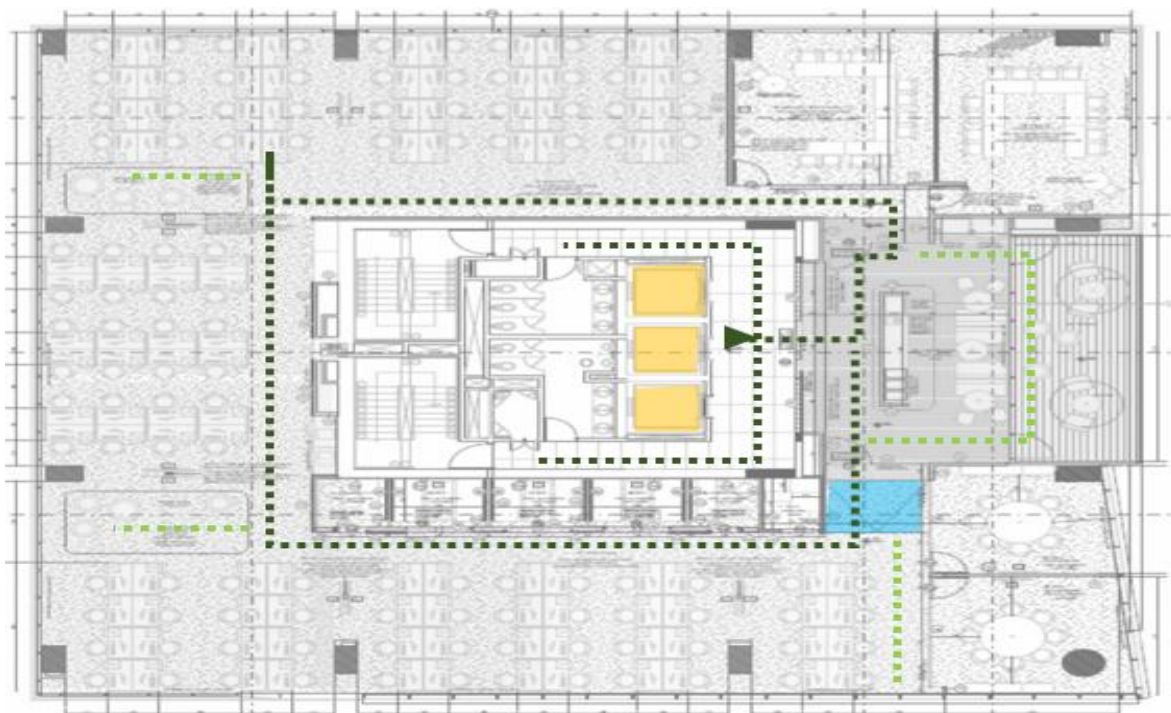
Fuente: elaboración propia.

Plano 2. Planta nivel 4 circulación.



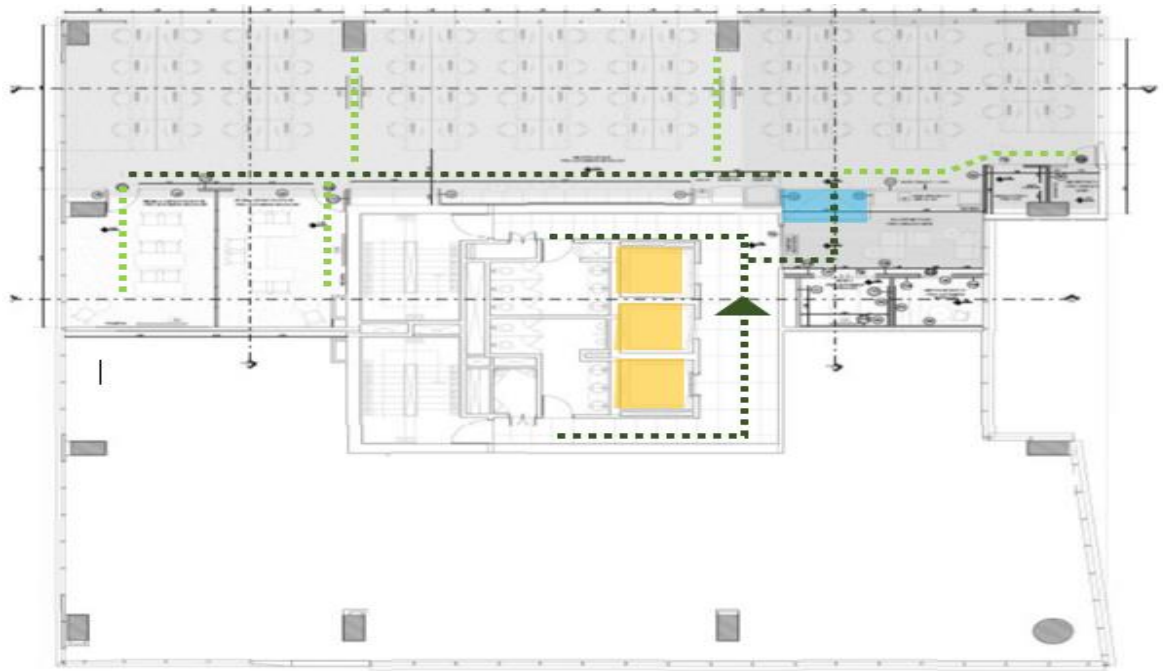
Fuente: elaboración propia.

Plano 3. Planta nivel 5 circulación.



Fuente: elaboración propia.

Plano 4. Planta nivel 6 circulación.



Fuente: elaboración propia.

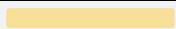








3.3.1.3 Zonas de servicios. Las áreas de servicios que poseen las instalaciones están compuestas por zonas de comidas, cocinas, baños y áreas de juegos.

- **Baños y zonas húmedas;** En la distribución en planta podemos ver que en cada nivel se encuentran localizados los baños en la parte central del piso, estos espacios cuentan con cubículos al interior en los cuales no se contempla un cubículo que cumpla con la normativa para el acceso de una persona en silla de ruedas ni con las áreas de circulación interna necesaria para un fácil acceso de personas en situación de discapacidad.
- **Zona de comidas y cafetería;** Estos espacios son grandes ambientes abiertos los cuales generan facilidades en el tránsito de gran flujo de personas. Dichos espacios cuentan con amplias circulaciones u mobiliario flexible que brindara un ambiente propicio para el descanso y las pausas actividades de los nuevos aspirantes. En algunos casos es necesaria la reubicación de la distribución del mobiliario para generar espacio de circulación más amplios o zonas de estar más cómodas.

3.3.2 Planos de localización. Se hace la elaboración de los planos de localización, para tener en cuenta que sección serían aquellas que se deben

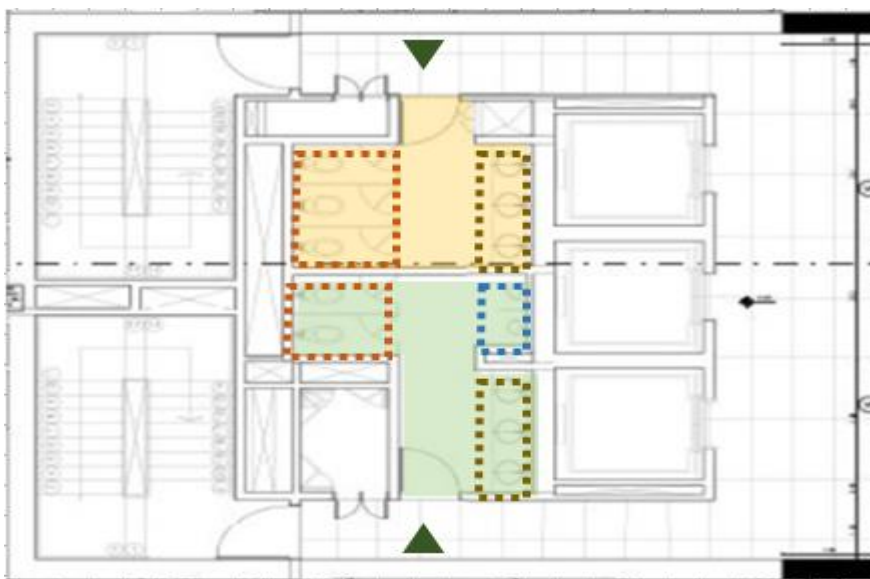
intervenir para una correcta adaptación de toda la planta transitable por los colaboradores de Mercado Libre, por lo tanto, en el Cuadro 33., se plantean las convenciones para la identificación.

Cuadro 33. Convenciones de identificación.

Convención	Descripción
	Baños de mujeres
	3 cubículos tradicionales (1.50x0.70m)
	3 zonas de lavado
	Acceso; ancho de ingreso 0.90m
	Baños de hombres
	2 cubículos tradicionales (1.50x0.70m)
	2 Orinales
	3 zonas de lavado
	Accesos principales al espacio / Puertas de ingreso

Fuente: elaboración propio.

Plano 5. Planta tipo de Baños Niveles 3, 4, 5 y 6.



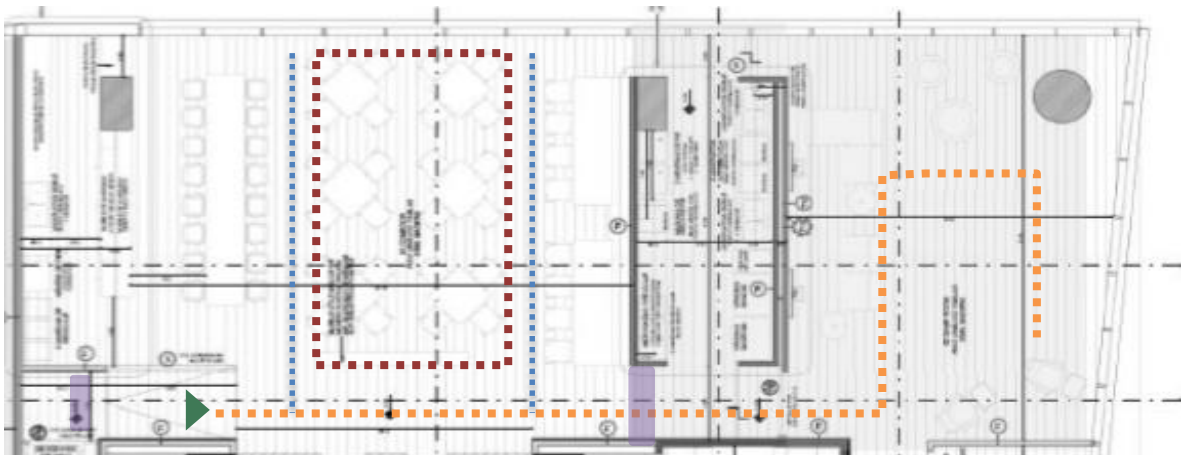
Fuente: elaboración propia.

Plano 6. Plantas de sala de descanso Nivel 3/ Planta de Coffee-point Nivel 5.



Fuente: elaboración propia.

Plano 7. Planta de cafetería y zona de juegos Nivel 4



Fuente: elaboración Propia.





3.3.3 Mobiliario y puestos de trabajo. Se plantean las condiciones actuales y las acciones de mejora que se recomiendan tomar en este aspecto con el fin de

mejorar ergonómicamente y en conformidad con la NTC 5831, la cual consisten en hacer cumplir con los requisitos ergonómicos para trabajos de oficina con video terminales (VDT) (monitores), que permite abordar los aspectos que se deben intervenir para que haya una correcta adecuación ergonómica y que los colaboradores puedan desarrollar sus tareas sin problema, como bien se aborda a continuación los principales aspectos que se deben abarcar para poder cumplir con una correcta inclusión, especialmente hablando de adaptaciones de espacio físico para las personas con paraplejía.

- **Los cubículos y puestos de trabajo**, actuales no se encuentran diseñados ni distribuidos de formas que permitan un acceso eficiente para personas con discapacidad. Las áreas de circulación entre los escritorios no cumplen con el ancho suficiente para permitir el tránsito de una silla de ruedas y los escritorios no son lo suficientemente altos impidiendo una postura adecuada a los usuarios discapacitados.
- **Puertas de acceso**; Las puertas de acceso a las distintas áreas de la empresa cuentan con los anchos suficientes (de 0.9 a 1.50 m) permitiendo un aprovechamiento del 100% de las instalaciones para las personas en situación de discapacidad.

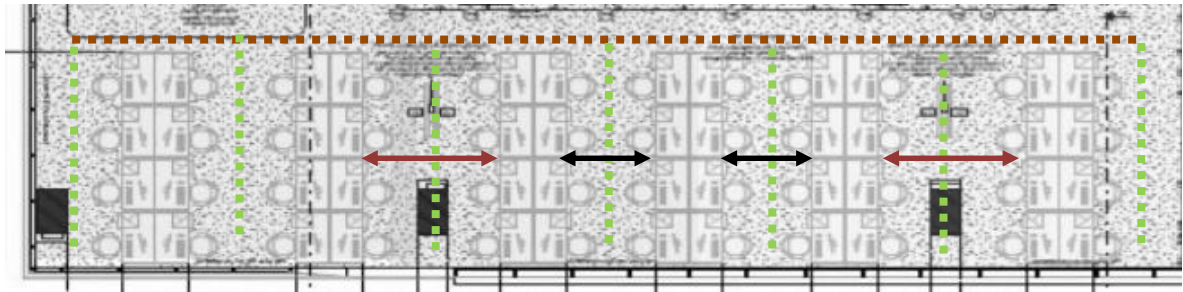
Por lo tanto, se plantea en el Plano 8., cuál sería la distribución adecuada que debe haber entre los puestos de trabajo, con el fin de que sea posible la movilidad en personas que se encuentren en silla de rueda, mediante el Cuadro 34., se plantean las convenciones para poder realizar la lectura del Plano 8.

Cuadro 34. Convenciones planta distribución de puestos de trabajo.

Convención	Descripción
	Circulación secundaria (1.10 – 0.90m)
	Circulación principal 0020(1.20m)
	Circulación entre escritorios adecuada (Igual o mayor a 2.7 m)
	Circulación entre escritorios estrecha (Igual o menor a 2.0 m)

Fuente: elaboración propia.

Plano 8. Planta de distribución general de puestos de trabajo

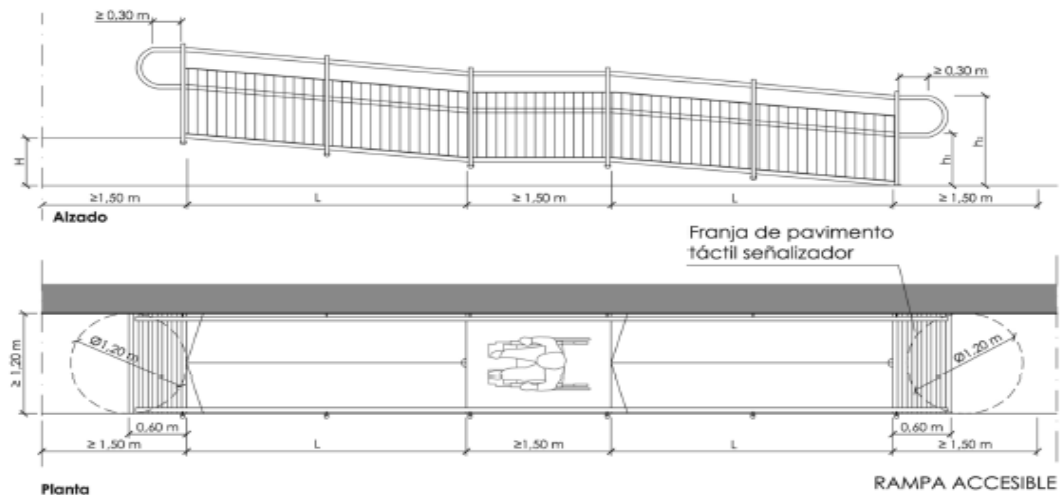


Fuente: elaboración propia.

3.3.4 Propuestas de diseño accesible. Se plantean propuestas tomando en cuenta los puntos de acceso principales de la instalación, es decir, desde el ingreso al andén de ingreso al edificio, hasta el mobiliario, con el fin de determinar los costos aproximados de todas estas adecuaciones.

3.3.4.1 Acceso principal a las instalaciones. En esta área es necesario la adecuación de una rampa para subir un nivel de 0.20 m, con una pendiente no mayor al 4% y la cual cuente con accesorios de seguridad como baranda lateral y antideslizantes en el suelo durante el trayecto de la misma, como se ilustra en la Imagen 15., para tener un imaginario de cómo debería ser la rampa con el fin de contar con todas las especificaciones para la accesibilidad de las personas.

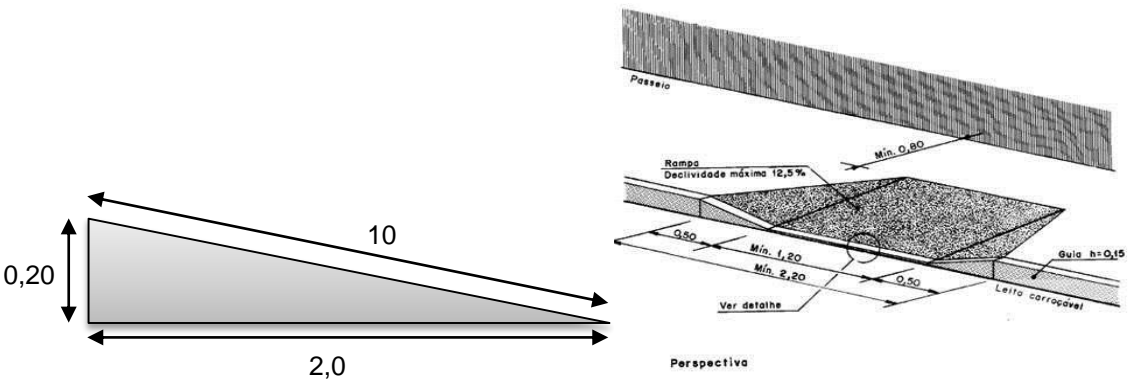
Imagen 15. Acceso principal a las instalaciones



Fuente: elaboración propia.

E igualmente, por medio de la Imagen 15., se plantean las especificaciones técnicas con las que deberá contar la rampa.

Imagen 16. Especificaciones técnicas de la rampa de acceso.





Fuente: elaboración propia.

3.3.4.2 Zonas de servicios. Debido a que se debe pensar en toda la infraestructura para lograr transformar las instalaciones de Mercado Libre en un espacio accesible e incluyente, se plantean las intervenciones en baños, zonas húmedas, zona de comidas y descanso.

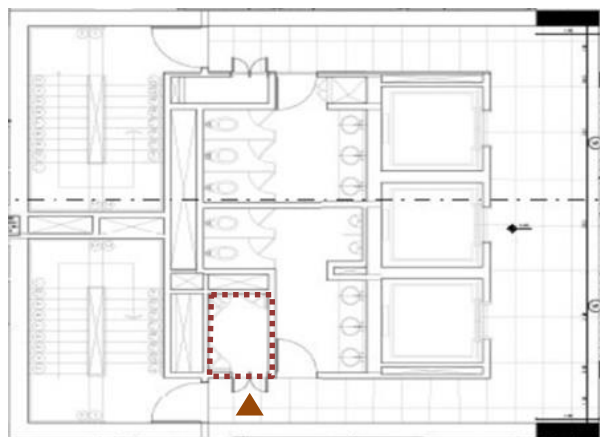
- **Baños y zonas húmedas.** Debido a que las instalaciones no cuentan con un baño disponible para personas con discapacidad, debe realizarse la reubicación del área de servicios colindante al baño principal de hombres, y allí diseñar un baño que cumpla con las medidas de acceso, circulación y seguridad necesarias para el uso de una persona con discapacidad, por lo tanto en el Cuadro 35., se abordan las convenciones pertinentes para poderlo ubicar con mayor facilidad en el Plano 9.

Cuadro 35. Planta tipo de baños (Niveles 3, 4, 5 y 6)

Convenciones	Descripción
	Localización de espacio para adecuación de baño accesible.
	Acceso; ancho de ingreso 0.90 m

Fuente: elaboración propia.

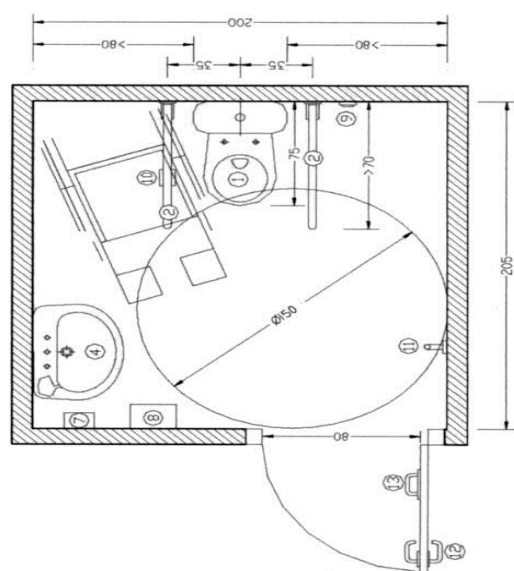
Plano 9. Planta tipo de baños (Niveles 3, 4, 5 y 6)



Fuente: elaboración propia.

En el siguiente plano se localiza el área disponible para realizar la adaptación de este nuevo diseño básico con medidas de un espacio accesible para la activación de los mismos en aspectos de accesibilidad, por esto, se plantea por la Imagen 17., que cuenta con las convenciones de las secciones que se propone para la accesibilidad.

Imagen 17. Diseño de baño Accesible

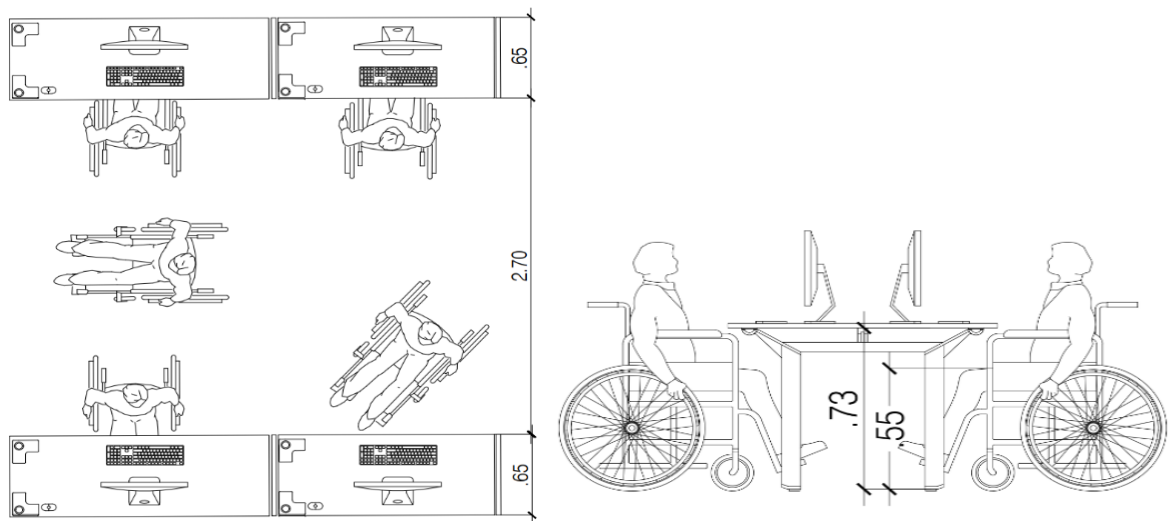


1. Sanitario
2. Barras abatibles
3. Puerta principal
4. Manija auxiliar
5. Dispensador de papel
6. Lavamanos
7. Dispensador de jabón
8. Secador de manos
9. Barra auxiliar

Fuente: elaboración propia.

- **Zonas de comidas y áreas de descanso.** Aunque estos espacios cuentan en su mayoría con las circulaciones de los anchos necesarios para el tránsito de una persona con discapacidad, es necesario en las áreas seleccionadas reubicar o disponer el mobiliario de maneras que no obstruyan el paso y generen ambientes más cómodos que permitan un trayecto menos traumático.
- **Mobiliario y puestos de trabajo.** De acuerdo al análisis realizado es necesario generar áreas de trabajo especiales para personas con discapacidad, dichos ambientes deben contar con una circulación entre escritorios mínima de 2.7m, ya que esto permite el ingreso de una silla de ruedas y genera un tránsito libre y sin obstrucciones. Adicionalmente estas zonas deben contar con escritorios como mínimo de 0.73m de altura generando espacios ergonómicos que no limiten al trabajador y le permitan un desarrollo eficiente de sus actividades.

Imagen 18. Diseño y reubicación de escritorios.



Fuente: elaboración propia.

3.3.5 Presupuesto para adecuación de instalaciones en mercado libre. Se plantean los costos estimados de las intervenciones en la planta física de Mercado Libre, para adecuar la totalidad del espacio a las personas con discapacidad, especialmente para personas con paraplejía, y contar con un espacio completamente accesible, pensando en sus necesidades primarias.

Con los análisis abordados en los anteriores puntos, se plantea una intervención en la construcción de la rampa de acceso desde el exterior al interior del edificio donde se ubican las oficinas de Mercado Libre, cuyos costos se verán evidenciados en la Tabla 93., para tener un detallado de esta inversión.

Tabla 93. Costos construcción de rampa.

ACTIVIDAD	UND	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
DEMOLICIÓN DE PLACA PISO 0,20	M2	2,4	\$ 50.000	\$ 120.000,00
COMPACTACIÓN Y NIVELACIÓN DEL TERRENO	M3	0,48	\$ 40.000	\$ 19.200,00
MADERA TRIPLEX (ENCOFRADO)	M2	2	\$ 75.000	\$ 150.000,00
BARRAS DE HIERRO	UN	4	\$ 15.000	\$ 60.000,00
CONCRETO 3500 PSI	M3	0,48	\$ 600.000	\$ 288.000,00
ALISTADO PISOS 1:3, E=0.04	M2	2,4	\$ 50.000	\$ 120.000,00
SECADO Y RETIRO DE ENCOFRADO	GL	1	\$ 30.000	\$ 30.000,00
VALOR TOTAL DE RAMPA				\$ 787.200,00

Fuente: elaboración propia.

El costo de la construcción de la rampa, estaría alrededor de los \$787.200, que representaría una inversión que se debe establecer entre la administración del edificio y la empresa, para la implementación inmediata de la misma. Por otra parte, se tiene los costos de la construcción de baños accesibles en los pisos donde se encuentran ubicadas las oficinas, mediante la Tabla 94., se pueden verificar los estimados.

Tabla 94. Costos de construcción de baños.

ACTIVIDAD	UND	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ENCHAPE DE MUROS BAÑOS	M2	21,3	\$ 70.000	\$ 1.491.000,00
INSTALACION BALDOSA DE PISO / BAÑOS	M2	4,05	\$ 60.000	\$ 243.000,00
SUMINISTRO INSTALACION GUARDAESCOBAS BAÑOS (TONO POR DEFINIR DE ACUERDO A PISO)	ML	8	\$ 17.000	\$ 136.000,00
PUERTA METALICA 0,90*2,10	UN	1	\$ 340.000	\$ 340.000,00
BARRA AUXILIAR SANITARIO	UN	1	\$ 90.000	\$ 190.000,00
DISPENSADOR JABON	UN	1	\$ 70.000	\$ 70.000,00
SECADOR DE MANOS	UN	1	\$ 600.000	\$ 600.000,00
MANIJA ESQUINERA AUXILIAR	UN	1	\$ 250.000	\$ 250.000,00
DISPENSADOR DE PAPEL	UN	1	\$ 90.000	\$ 90.000,00
SANITARIO	UN	1	\$ 250.000	\$ 250.000,00
LAVAMANOS	UN	1	\$ 130.000	\$ 130.000,00
VALOR TOTAL DE BAÑOS				\$ 3.790.000,00

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 93., se detalla que aspectos se tienen en cuenta para establecer el costo de la intervención en los baños, dando un valor de \$3.790.000 por cada baño intervenido en cada piso, por lo cual, ya se pueden establecer los valores totales de la inversión de las intervenciones que se deben realizar en las instalaciones, las cuales se verán en la siguiente Tabla 95.

Tabla 95. Costo de la intervención en infraestructura de las oficinas.

ACTIVIDAD	UND	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RAMPA EN CONCRETO 0,20*2,0*1,20M ENTRADA PRINCIPAL CARRERA 17	GL	1	\$ 720.000,00	\$ 720.000
ADECUACIÓN DE BAÑOS PISOS 3, 4, 5 Y 6	UN	4	\$ 3.790.000	\$ 15.160.000
REUBICACIÓN DE MOBILIARIO	GL	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
VALOR TOTAL				\$ 17.880.000

Fuente: elaboración propia.

3.4 ANALISIS E IMPACTO DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS

La implementación de las mejoras planteadas anteriormente, mejorarán la movilidad y la calidad del espacio donde transitarán los futuros ingresos dentro de la organización haciéndolo un lugar más accesible, cómodo y amigable, desarrollando una de las principales intenciones de la empresa, y es brindar un destacable espacio laboral, donde los colaboradores se sientan a gusto desarrollando todas sus tareas, horas de descanso.

Por otra parte, las mejoras para la inclusión de personas con discapacidad auditiva, no serían significativas, dado que la empresa cuenta con la señalización pertinente para la ubicación e identificación de uso de los espacios, junto con diferentes pantallas, donde se transmiten diferentes comunicaciones y novedades que se implementan en la empresa.

3.5 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos y gastos administrativos del proceso de inclusión laboral, se centran en dos ítems que permiten ver la inyección de inversión que deberá hacer la empresa para poder cumplir con el propósito de incluir personas con discapacidad dentro de la organización, estos aspectos, van en los gastos en los que se incurrirá en el pago de nómina de los nuevos ingresos, con el fin de alcanzar el 10% que establece la Ley 361 de 1997 en el Artículo 31., para lograr la deducción en la renta del 200%, en la Tabla 95., se dejan asentados todos los gastos administrativos que deberá cubrir la organización en ese caso.

Tabla 96. Costos y gastos administrativos.

COSTOS Y GASTOS	VALOR TOTAL
Rampa en concreto 0,20*2,0*1,20m entrada principal carrera 17	\$ 720.000
Adecuación de baños pisos 3, 4, 5 y 6	\$ 15.160.000
Reubicación de mobiliario	\$ 2.000.000
CONTRATACIÓN	
Team Leader de CX (4 Contrataciones)	\$ 143.883.291
Rep CX (45 contrataciones)	\$ 556.500.907
Analista KM (1 contratación)	\$ 29.221.343
Interprete (3 contrataciones)	\$ 77.539.809
TOTAL	\$825.025.350

Fuente: elaboración propia.

4. ESTUDIO FINANCIERO

El objeto del estudio financiero, es poder determinar los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto, en el caso de la reestructuración planteada, identificar los posibles gastos en los que se incurriría para la inclusión y adaptación de personas con discapacidad en una empresa como Mercado Libre Colombia LTDA., la cual cuenta con un capital económico lo suficientemente estable, para realizar este tipo de inversiones, con el fin de contribuir de manera positiva al país donde haya establecido un centro de operación.

Al ser un proyecto de inversión, que busca ser sin ánimo de lucro, pero igualmente, logra se analizan los gastos en los aspectos de mercado y administrativos para lograr el proceso de inclusión adecuado, que serán verificados en la Tabla 97., para realizar el análisis de los flujos de efectivo sin proyecto, y con proyecto.

Tabla 97. Inversiones para el ejercicio de RSE dentro de Mercado Libre Colombia LTDA.

Descripción	Costos y gastos
Publicar en empleo.com, plan “Producto básico”	\$8.155.000
Publicar en LinkedIn en plan “Recruiter Lite	\$333.538
Publicar en Computrabajo.com	\$129.000
Rampa en concreto 0,20*2,0*1,20m entrada principal carrera 17	\$720.000
Adecuación de baños pisos 3, 4, 5 y 6	\$15.160.000
Reubicación de mobiliario	\$2.000.000
CONTRATACIÓN	
Team Leader de CX (4 Contrataciones)	\$143.883.291
Rep CX (45 contrataciones)	\$556.500.907
Analista KM (1 contratación)	\$29.221.343
Interprete (3 contrataciones)	\$77.539.809
TOTAL	\$833.642.888

Fuente: elaboración propia.

La recopilación de los datos de inversión que se deben inyectar para una correcta inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva y paraplejía, dan un total para el primer año de \$833.642.888, gastos que incluyen la promoción de las vacantes en diferentes plataformas virtuales para una mayor expansión de la misma y alcanzar una mayor cantidad de personas con discapacidad que cuenten con las competencias para optar por el cargo de representante de servicio al cliente.

Además, se incluyen los gatos en infraestructura para la accesibilidad de personas con paraplejía, y finalmente, entre los costos y gastos administrativos, se tiene los gastos en el pago de nómina, contando que el proceso de inclusión se inicie desde el mes de junio del 2018.

4.1 FLUJO DE CAJA DE EGRESOS SIN PROYECTO

Es necesario caracterizar financieramente a Mercado Libre Colombia LTDA., para entender el motivo por el cual maneja un flujo de caja de perdidas, como se podrá observar en la Tabla 98., puesto que se habla de una empresa consolidada a nivel internacional, la cual cotiza en NASDAQ 100, como se puede evidenciar en la Tabla 97., donde se evidencia el desempeño económico de Mercado Libre Inc, lo cual demuestra que tiene la capacidad para sostener centros en diferentes países que le representen significativos gastos, con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes.

Tabla 98. Desempeño económico. (Miles de \$US)

	2015 (Miles \$US)	2016 (Miles \$US)	2017 (Miles \$US)
Valor económico generado	672,4	879,9	1444
Ventas	651,8	844,4	1398,1
Ingresos financieros	20,6	35,4	45,9
Venta de activos	-	-	-
Valor Económico Distribuido	593,1	770,0	1430,2
Costos de la operación	369,5	494,8	1123,3
Sueldos y beneficios	131,8	173,4	239,8
Pagos a proveedores de capital (gastos financiero y dividendos)	46,9	52,1	26,5
Pagos a gobiernos en forma de impuestos	44,7	49	40,3
Inversiones en la comunidad	0,2	0,7	0,3
Valor Económico Retenido	79,3	109,9	13,8

Fuente: MERCADO LIBRE. Reporte de sustentabilidad 2017. [sitio web]. Argentina: MELI, 2018. [Consulta 1 mayo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: http://sustentabilidad.mercadolibre.com/es/MELI_Reporte_2018_ES.pdf

La Tabla 98., demuestra la fortaleza que tiene actualmente frente al mercado, ya que se posiciona como una de las principales empresas de tecnología en el mundo, por lo tanto, si bien los resultados del flujo de caja arrojan perdidas, es debido a que el centro propiamente de Mercado Libre Colombia LTDA., no recibe

dinero sobre las transacciones que se realizan dentro de la plataforma, sino que solicita directamente a la casa Matriz, el dinero para el pago de responsabilidades, gastos y costos pendientes por saldar.

Por lo tanto, se proyectan los resultados obtenidos del flujo de caja del año 2017 y 2018, para calcularse con el IPC hasta el 2024, como se ve en la Tabla 98., para identificar como se estaría comportando sin proyecto Mercado Libre Colombia LTDA., y su flujo de efectivo.

Tabla 99. Proyección IPC 2019 – 2024

Año	IPC proyectado (%)	Factor inflacionario
2019	3,40	1,034
2020	3,30	1,068
2021	3,25	1,102
2022	3,09	1,101
2023	3,00	1,100
2024	3,05	1,100

Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones económicas de mediano plazo. Abril 30, 2019. [Consultado 31 Mayo, 2018]. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones->

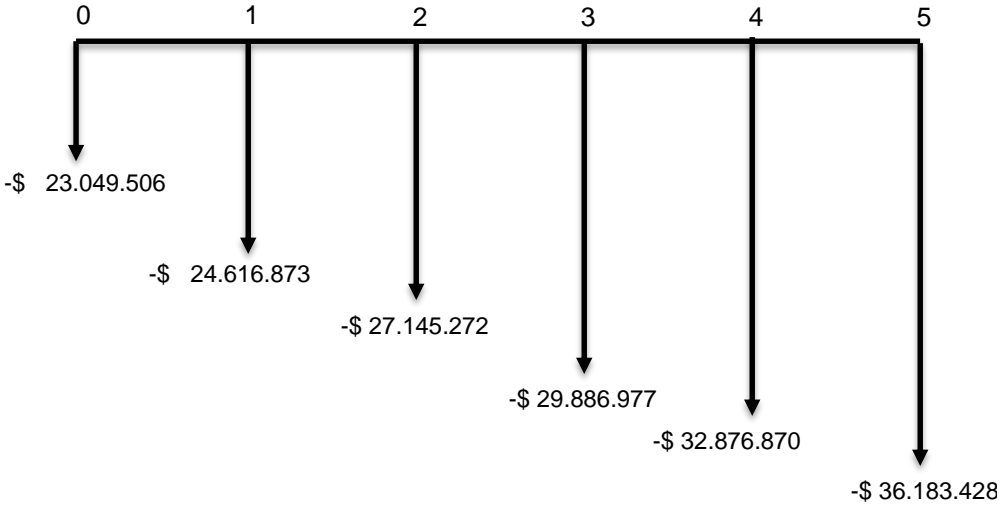
Tabla 100. Flujo de caja actual de Mercado Libre Colombia LTDA. (miles de COP)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 124.844.666	\$ 133.334.103	\$ 147.028.849	\$ 161.878.939	\$ 178.073.308	\$ 195.982.853
Costos de Operación	-\$ 129.212.392	-\$ 137.998.835	-\$ 152.172.695	-\$ 167.542.320	-\$ 184.303.254	-\$ 202.839.369
Pérdida operacional	-\$ 4.367.727	-\$ 4.664.732	-\$ 5.143.847	-\$ 5.663.381	-\$ 6.229.946	-\$ 6.856.517
Otros ingresos	\$ 885.268	\$ 945.467	\$ 1.042.576	\$ 1.147.877	\$ 1.262.711	\$ 1.389.706
Gastos de administración	-\$ 23.841.967	-\$ 25.463.221	-\$ 28.078.548	-\$ 30.914.515	-\$ 34.007.203	-\$ 37.427.444
Costos financieros	-\$ 1.161.585	-\$ 1.240.573	-\$ 1.367.992	-\$ 1.506.161	-\$ 1.656.838	-\$ 1.823.472
Perdida antes de impuesto	-\$ 28.486.010	-\$ 30.423.059	-\$ 33.547.811	-\$ 36.936.181	-\$ 40.631.276	-\$ 44.717.726
Impuestos diferidos	\$ 5.436.504	\$ 5.806.186	\$ 6.402.540	\$ 7.049.204	\$ 7.754.406	\$ 8.534.298
Total gasto impuesto de renta y diferido	\$ 5.436.504	\$ 5.806.186	\$ 6.402.540	\$ 7.049.204	\$ 7.754.406	\$ 8.534.298
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	-\$ 23.049.506	-\$ 24.616.873	-\$ 27.145.272	-\$ 29.886.977	-\$ 32.876.870	-\$ 36.183.428

Fuente: elaboración propia.

El flujo de caja de egresos proyectado al 2024, demuestra una proyección de egresos para el centro de Mercado Libre Colombia LTDA., el cual se puede ver distribuido en la Gráfica 34.

Gráfica 34. Flujo de caja actual de Mercado Libre Colombia LTDA.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 FLUJO DE CAJA DE EGRESOS CON PROYECTO

Para el flujo de caja con proyecto, se tiene en cuenta que no hay un ingreso directo por el hecho de brindar un servicio de atención al cliente a los usuarios de la plataforma, ya que esta es una inversión que realiza la empresa para la satisfacción de los usuarios, generar empleo y fortalecer el modelo de negocio por una constante comunicación con los clientes que lo soliciten, por lo tanto, los ingresos, se toman los proyectados con el IPC, dado que en el análisis de la demanda, se aborda el análisis de la demanda del mercado laboral, la cual no determina el nivel de ingresos de la organización.

Para los costos operacionales, se adjunta la inversión que se hará en el año 1, para la inclusión de personal, es decir, los 45 ingresos de los representantes los 4 Team Leaders, 1 analista de KM y los 3 intérpretes para poder capacitar de manera correcta a los nuevos miembros de la organización, teniendo en cuenta que el servicio de intérpretes se tendrá solo durante el tiempo de capacitación, es decir, para inicios del 2020, este contrato se habrá finalizado.

Para los gastos administrativos, se suman los gastos en los que se incurren para poder adaptar las instalaciones de las oficinas para el proceso de inclusión laboral, es decir, los \$17.880.000.

Como última intervención en el flujo de caja de egresos del proyecto, se toma en cuenta la deducción de hasta el 200%, “al hacer la Declaración de Renta y Complementarios o de Ingresos y Patrimonio, el 200% del costo real del trabajador en la nómina (es decir \$ 2.006.612 por cada mes de trabajo por los 45 nuevos ingresos) se reporta ante la DIAN como una Deducción; se reduce entonces el valor de la Renta Líquida Gravable y por tanto el impuesto que paga la empresa es menor.”⁶⁴

Por lo tanto, en la Tabla 101., se genera el flujo de caja con las inversiones realizadas y el correspondiente descuento de renta, para poder realizar el comparativo entre los resultados obtenidos del ejercicio.

⁶⁴ INCLUYEME. Beneficios tributarios para las empresas que contratan personas con discapacidad en Colombia. (en línea) Disponible en: <https://www.incluyeme.com/beneficios-tributarios-las-empresas-contratan-personas-discapacidad-colombia/>

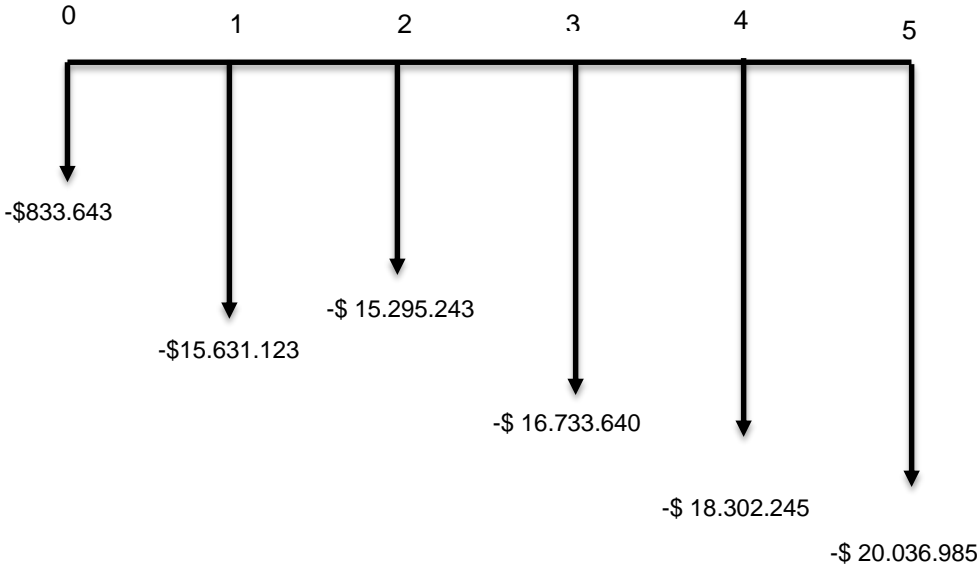
Tabla 101. Flujo de caja propuesto en Mercado Libre Colombia LTDA. (miles de COP)

	0	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 195.982.853
	133.334.103	147.028.849	161.878.939	178.073.308		
Costos de operación	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	204.412.687
	139.572.153	153.746.013	169.115.638	185.876.572		
Salarios	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	1.573.318
	1.573.318	1.573.318	1.573.318	1.573.318		
Costos operacionales	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	202.839.369
	137.998.835	152.172.695	167.542.320	184.303.254		
Perdida operacional	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	8.429.834
	6.238.050	6.717.164	7.236.699	7.803.264		
Otros ingresos	\$	\$	\$	\$	\$	1.389.706
	945.467	1.042.576	1.147.877	1.262.711		
Gastos de administración	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	37.427.444
	25.463.221	28.078.548	30.914.515	34.007.203		
Costos financieros	-\$	\$	\$	\$	\$	1.823.472
	1.240.573	1.367.992	1.506.161	1.656.838		
Depreciación (2,2%)	\$	\$	\$	\$	\$	393
	393	393	393	393		
Perdida antes de impuestos	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	42.643.707
	31.995.984	32.384.751	35.496.783	38.890.525		
Impuesto de renta (33%)	\$	\$	\$	\$	\$	14.072.423
	10.558.675	10.686.968	11.713.938	12.833.873		
Impuestos diferidos	\$	\$	\$	\$	\$	8.534.298
	5.806.186	6.402.540	7.049.204	7.754.406		
Total gasto impuestos de renta y diferido	\$	\$	\$	\$	\$	22.606.721
	16.364.861	17.089.508	18.763.142	20.588.279		
Inversión	-\$833.643					
Perdida neta del ejercicio	-\$833.643	-\$	-\$	-\$	-\$	20.036.985
	15.631.123	15.295.243	16.733.640	18.302.245		

Fuente: elaboración propia

Con los resultados obtenidos en la Tabla 100., se puede realizar la Gráfica 35., para verificar el comportamiento con

Gráfica 35. Flujo de caja propuesto en Mercado Libre Colombia LTDA. (miles de COP)



Fuente: elaboración Propia.

4.3 COMPARATIVO FLUJOS DE CAJA

Al igual que en el flujo de caja sin el proyecto, la inclusión de personas con discapacidad ha dejado resultados en el flujo de caja perdidas, lo cual, se podrá comparar en la Tabla 102., que genera la relación directamente sobre ambos estados de pérdidas de Mercado Libre Colombia LTDA., y verificar si se encuentra el beneficio económico con los beneficios tributarios que dispone la legislación colombiana para empresas que adopten políticas de inclusión laboral.

Tabla 102. Comparativo flujo de caja.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FLUJO DE CAJA SIN	\$23.049.506	\$24.616.873	\$27.145.272	\$29.886.977	\$32.876.870	-
FLUJO DE CAJA	-\$833.643	-\$15.631.123	-\$15.295.243	-\$16.733.640	-\$18.302.245	-\$20.036.985
CON	-	15.631.123	15.295.243	16.733.640	18.302.245	20.036.985
FLUJO DIFERENCIAL	\$22.215.863	-\$8.985.750	\$11.850.029	\$13.153.337	\$14.574.625	\$16.146.443

Fuente: elaboración propia.

4.3.1 Tasa interna de oportunidad (TIO). El cálculo de la TIO, es necesaria e importante para poder realizar analizar la rentabilidad y viabilidad de una inversión, esta se hallar mediante la definición de los valores aproximados del DTF, el IPC actual y la tasa que establece los inversionistas, por lo tanto, se establecen los valores para poder determinar este indicador, inicialmente, se establece la DTF estimada para el año 2019, encontrando su valor máximo, mínimo y promedio, los cuales se ven arrojados en la Tabla 103.

Tabla 103. DTF promedio para el 2019

DTF	%
Valor máximo	4,55%
Valor mínimo	4,47%
Valor promedio	4,51%

Fuente: dólar web. [En Línea]. Disponible en: [h9https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html](https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html). Consultado el 31 de octubre 0del 2018

Igualmente, se establecen los otros valores para el cálculo de la TIO, donde se toma una inflación del 3,31% y la asignación de la tasa interna de inversión, las cuales se verán en la Ecuación 6., la cual estará sujeta a ser remplazados los valores, para determinar el valor de TIO.

Ecuación 6. Calculo tasa interna de retorno

$$TIO = ((1 + DTF \text{ promo}) * (1 + Inflación) * (1 + Tasa \text{ interna de inversion}) - 1)$$

$$TIO = ((1 + 0,451) * (1 + 0,035) * (1 + 0,08) - 1)$$

$$TIO = 0,16606$$

$$TIO = 16,6\%$$

Con el cálculo de la TIO, se esclarece la variable para poder entrar a verificar el VPN sobre el proyecto, teniendo una TIO del 16,6%.

4.3.2 Valor presente neto (VPN). El valor presente neto, es uno de los indicadores “de una serie de flujos de caja futuros, es aquella cantidad equivalente el día de hoy que asegura esas mismas sumas de dinero futuro, es decir, es la suma presente que equivale a los flujos de caja que se recibirán (o pagarán) en el

futuro,”⁶⁵, para el caso de este proyecto de inversión, aplicaría para una evaluación sobre los egresos de la compañía, y verificar aquella cifra que permita identificar, entre el estado de perdidas, que opción estaría siendo más factible para Mercado Libre e iniciar el proceso de inclusión, para esto, se hace uso de la Ecuación 7., para evaluar el VPN con el flujo sin proyecto, e igualmente, el VPN con proyecto incluido.

Ecuación 7. Valor presente neto (VPN)

$$VPN = -I + \frac{Fc1}{(1+i)^1} + \frac{Fc2}{(1+i)^2} + \frac{Fc3}{(1+i)^3} + \frac{Fc4}{(1+i)^4} + \frac{Fc5}{(1+i)^5}$$

Fuente: UAMF. Matemáticas financieras. Introducción al mercado internacional. Facultad de ciencias económicas. [en línea]. Universidad Nacional. 70 p.

Las variables de la Ecuación 8., representan:

I = Inversión.

Fc = Flujo de caja en el respectivo año.

i = TIO.

En base a la Ecuación 8., se puede realizar el comparativo del VPN sin proyecto, y el VPN con proyecto, para realizar la diferenciación de cada uno y determinar la viabilidad respectivamente, por lo tanto, en la Ecuación 9., se calcula el VPN sin proyecto.

Ecuación 8. VPN sin proyecto.

VPN sin proyecto

$$\begin{aligned} &= -23049506 + \frac{-24.616.873}{(1+16,6\%)^1} + \frac{-\$27.145.272}{\left(1+16,6\%\right)^2} + \frac{-\$29.886.977}{(1+16,6\%)^3} + \frac{-\$32.876.870}{(1+16,6\%)^4} \\ &\quad + \frac{\$36.183.428}{(1+i)^5} \\ VPN \text{ sin proyecto} &= -23049506 + \frac{-24.616.873}{(1+16,6\%)^1} + \frac{-\$27.145.272}{\left(1+16,6\%\right)^2} + \frac{-\$29.886.977}{(1+16,6\%)^3} + \frac{-\$32.876.870}{(1+16,6\%)^4} \\ &\quad + \frac{\$36.183.428}{(1+i)^5} \end{aligned}$$

⁶⁵ UAMF. Matemáticas financieras. Introducción al mercado internacional. Facultad de ciencias económicas. [en línea]. Universidad Nacional. 15 p.

$$VPN \text{ sin proyecto} = -117.556.711$$

Fuente: elaboración propia.

El resultado del proyecto con la información suministrada, se logra identificar que da efectivamente < 0 , por lo tanto, daría un VPN negativo, que implica que el centro de atención de Colombia, representa solo egresos, sin embargo, esto es algo previsto por la legalización.

Mediante la Ecuación 9., se plantea como queda el ejercicio con el VPN con proyecto.

Ecuación 9. VPN con proyecto.

$$\begin{aligned}
 & \text{VPN con proyecto} \\
 = & -833643 + \frac{-\$ 15.631.123}{(1 + 16,6\%)^1} + \frac{15295243}{\left(1 + 16,6\%\right)^2} + \frac{-\$ 16.733.640}{(1 + 16,6\%)^3} + \frac{-183023}{245(1 + 16,6\%)^4} \\
 & + \frac{\$20036985}{(1 + 16,6\%)^5}
 \end{aligned}$$

$$VPN \text{ con proyecto} = - 53.576.827$$

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados finales, efectivamente, se encuentran resultados negativos, tanto para el sin proyecto, como para el proyecto, las dos situaciones planteadas dan por debajo de \$0, por lo cual, no representan una rentabilidad directa en números a la organización, pero representa un proyecto de inversión con fines sociales, para contribuir a ser generador de empleo a nivel nacional.

5. CONCLUSIONES

- Un diagnostico empresarial, que permite caracterizar a la empresa frente a sus competidores, da a conocer aspectos importantes mediante los cuales se realiza la medición de calidad de aspectos organizacionales, pero principalmente, destaca la extensión que puede tener una multinacional como Mercado Libre, puesto que en la realización del análisis Pest, DOFA, 7's, se abordan múltiples temáticas, para realizar un análisis acorde a los beneficios, problemáticas, herramientas y aspectos relacionados, que permitan trabajar en una inclusión laboral a la población foco en desarrollo, e identificar aspectos que deben ser abordados directamente con el enfoque comercial, administrativo o financiero que se deba abordar.
- Del estudio de mercado, se puede concluir, desde el enfoque hacia el mercado laboral, que Mercado Libre, cuenta con ventajas para la atracción de personas con discapacidad para ocupar los cargos de representantes a servicio al cliente, igualmente, se analiza la manera en la que se podrá cubrir con una mayor contratación de personas, la demanda insatisfecha de usuario que solicitan comunicarse con la plataforma, los cuales, Mercado Libre busca atender para fortalecer la fidelidad de los mismos con la plataforma y evitar que migren a otra, se plantean algunos costos de promoción de vacantes, pero a nivel comercial, el equipo de People team y Marketing, cuentan con una estructura clara que permite el posicionamiento de top of mind de la organización en sus stakeholders.
- El análisis administrativo realizado sobre el funcionamiento del centro de Mercado Libre Colombia LTDA., se identifica que la infraestructura de las oficinas cuenta con una gran mayoría de adaptaciones para la correcta inclusión de personas con paraplejía, sin embargo, se plantean mejoras en algunas partes de la infraestructura junto con los cargos que genera. Por otro lado, se encuentra la necesidad de generar espacios de capacitación a todos los miembros de la organización, con el fin de mejorar la comunicación entre personas con discapacidad auditiva, si bien se realizará la contratación de intérpretes, lo ideal es que en su generalidad, los miembros de la organización, estén comprometidos a acogerlos.
- En el análisis de los flujos de caja, luego de realizar el comparativo, si bien son estados de perdidas, significativamente disminuye en la aplicación del proyecto cuando se aplica el descuento del 200% sobre el impuesto de renta, esto podrá evidenciarse directamente en el comparativo arrojado.

6. RECOMENDACIONES

- Crear herramientas o software, que faciliten el servicio de CRM a las personas con discapacidad auditiva, puesto que se identifica, dentro del estudio de caso, algunas inconsistencias en redacción.
- Generar campañas de sensibilización con los usuarios de la plataforma para el momento en que se comuniquen con los representantes de servicio al cliente no oyentes, para entendimiento en caso de demora en la respuesta a sus consultas.
- Verificar alternativas de contratación de intérpretes del lenguaje de señas (IsC) que reduzca los costos en los que incurre la organización para brindar la capacitación a los nuevos ingresos.
- Estructurar campañas de sensibilización dentro de la organización, para una correcta inclusión del proceso de inclusión laboral, para fortalecer los resultados en la encuesta anual del Great Place to Work.

BIBLIOGRAFIA

AFP. Inflación en Venezuela podría llegar al 1'000.000% en el 2018. Portafolio. Párr. 1. [sitio web]. Bogotá D.C: Portafolio. [Consultado el 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/internacional/la-hiperinflacion-en-venezuela-se-desborda-519333>

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 3 ed. Buenos Aires: Granica, 2008. 139 p. ISBN 978-950-641-490-0

AMOR. Daniel. Revolución del E-business: Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado. Buenos Aires: Pearson – Prentice Hall, 2000, 200p. ISBN: 9789879789254

ASOBANCARIA. Construyendo el ecosistema de pagos digitales en Colombia. En: Semana Económica. [sitio web]. Colombia: Asobancaria, 2018. [Consultado 14 agosto 2018]. Disponible en: [http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20\(C-15-02-2018\).pdf](http://www.asobancaria.com/semanaseconomicas/Semanas%20de%202018/1122%20(C-15-02-2018).pdf)

ATENTO. Responsabilidad Social Corporativa. Informe de responsabilidad social corporativa 2015 [SITIO WEB]. Bogotá D.C: ATENTO [Consulta 01 junio 2018]. Disponible en: <http://atento.com/es/acerca-de-nosotros/resp-social-corporativa/>.

CARACOL RADIO. En Colombia hay 7 millones de personas en condición de discapacidad. Párr. 7. [Sitio web] Colombia: Caracol Radio. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2018/10/01/nacional/1538356666_288695.html

CAVELIER, Carlos Enrique. Empresas y sostenibilidad. Párr. 5. Revista Dinero [en línea]. 28 marzo 2018. [Consultado el 26 mayo 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/opinion/articulo/empresas-y-sostenibilidad-por-carlos-enrique-cavelier/256735>

CHÁVEZ ROSERO, Jairo. III Encuentro Binacional de investigaciones colombo – ecuatoriano. Túlcan, Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2015. 92p. ISBN: 9789942014224

CHIAVENATNO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Los Angeles: McGraw-Hill, 2000. 238 p. ISBN 958-41-0037-8

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana, 2017

CIRIEC. Integración de personas con discapacidad en la Economía Social. Elementos facilitadores y obstáculos detectados. En: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Vol. 1., No. 88 (nov. 2016). P 33. ISSN: 0213-8093

COLOMBIA DIGITAL. Tecnologías de la información para la inclusión social: una apuesta por la diversidad. Bogotá D.C., Colombia. Octubre de 2012. 62 p. ISBN. 978-958-99999-9-8

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. En: CRC.[Sitio web]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 06 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. P. 30. En: CRC.[Sitio web]. Colombia: Vive digital. Versión comité de comisionado (2017). [Consulta 06 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf

COMPUTRABAJO. ¿Quiénes somos? [sitio web]. Colombia: Computrabajo, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.computrabajo.com.co/quienessomos/>

CONTRERAS, Fabián. Introducción a Machine Learning, SUNQU. Mayo 2016. 6p.

CORTE CONSTITUCIONAL. [Sitio web]. Colombia: Corte Constitucional, Declaración de los Derechos del Retrasado Mental, A.G. res. 2856 (XXVI), p. 93, ONU Doc. (1971). [Consulta 20 julio 2018]. Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/DECLARACION%20DE%20LOS%20DERECHOS%20DEL%20RETRASADO%20MENTAL.php>

CORTE CONSTITUCIONAL. Constitución Política De Colombia 1991. P. 16. En: CORTE CONSTITUCIONAL.[Sitio Web]. Bogotá D.C.: Centro de Documentación Judicial (CENDOJ). [Consultado 1 junio 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf> .

DEL REAL, Janneth. RSE de Mercado Libre... ¡Conócela!. Expoknews: Comunicación de sustentabilidad y RSE. Párr. 4 [en línea]. [Consultado el 01 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.expoknews.com/rse-de-mercado-libre-conocela>

Descripción de actividades económicas (Código CIIU). Cámara de comercio de Bogotá. [Consulta 05 junio 2018]. Disponible en: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

ECURED. G2G. párr 2. [Sitio web]. Ecuador: Ecured. [Consulta 22 junio 2018]. Disponible en: <https://www.ecured.cu/G2G>

EL TIEMPO. Inflación sorprende a la baja en julio. Economía y Negocios. [sitio web]. Bogotá D.C: El Tiempo, [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-en-colombia-sorprende-a-la-baja-en-julio-252012>

EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION. “Discriminación por sexo”. [Sitio web]. Washington D.C.: EEOC. [Consulta 11 Octubre 2018]. Disponible en: <https://www.eeoc.gov/spanish/types/sex.html>

ESCORCIA DÍAZ, Leidys Helena; PÉREZ AVILA, Vanessa Del Carmen. Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7's de McKinsey. 2014. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena.

GERENCIE. Las empresas no pueden cobrar los exámenes de ingresos ni de retiro al trabajador. [sitio web]. Bogotá D.C.: Gerencie, 2017. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/la-empresa-no-puede-cobrar-los-examenes-de-ingreso-ni-de-retiro-al-trabajador.html>

GREAT PLACE TO WORK. Proceso de Certificación Great Place to Work Colombia. [En línea]. Recuperado en 2019-05-10. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion>

GUERRERO ZABALA, Natalia. Impacto de la ley de financiamiento en el eCommerce. CCCE: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. [en línea]. 2019, marzo, 8. [Consultado 10 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Diapositivas-ley-de-financiamiento.pdf>

Ibid., 8p.

INCLUYEME. Trabajos para personas con discapacidad. [En línea]. Colombia: Jobs Mercado Libre, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.incluyeme.com.co/trabajos/>

INDEX MUNDI. Distribución por edad. [Consultado: 20 de abril 2019]. Disponible en: https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion_por_edad.html

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA. [Sitio web]. México: INEGI, Clasificación de tipo de discapacidad – Histórica. [Consulta 09 marzo 2018]. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/>>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de normas para trabajos escritos. NTC-2486 – 6166. Bogotá D.C.: El instituto, 2018. ISBN 9789588585673 153 p.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. Pearson Educación, 2004.

LINKEDIN. Registro LinkedIn. [En línea]. Colombia: LinkedIn, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://co.linkedin.com/>

MANRIQUE SALAS, Oscar y GONZALES A. José Maria. La visión gerencial como factor de competitividad. Revista EAN. No. 69. Julio – Diciembre 2010. Bogotá. 42-59 p

MARSDEN, Chris and ANDRIOF, Jö. Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. En: CITIZENSHIP STUDIES. vol. 2, no. 2, p. 329-352

MERCADO LIBRE. Bogotá representante de Customer Experience. . [sitio web]. Colombia: Jobs Mercado Libre, 2018. [Consulta 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://jobs.mercadolibre.com/job/Bogot%C3%A1-Representante-de-Customer-Experience/528194800/>

MERCADO LIBRE. Comité Sustentabilidad. ¿Sabían en qué contenedor tirar cada maerial?. [En línea]. Recuperado en 2019-05-08. Disponible en: <https://meli.facebook.com/groups/442012102656382/permalink/1005409012983352/>

MEZA RIVERA, Froilán. Las clases sociales en México, según la Profeco.La crónica de Chihuahua. [en línea]. 2014, julio. [Consultado 24 abril 2019]. Disponible en: <http://www.cronicadechihuahua.com/Las-clases-sociales-en-Mexico.html>

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Procesos de inclusión laboral en la política pública de discapacidad en Colombia. [Consultado el 09 de marzo de 2018]. Disponible en: <<https://www.minsalud.gov.co/riesgosProfesionales/Documents/Procesos%20de%20Inclusi%C3%B3n%20Laboral%20Discapacidad.pdf>>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Boletín observatorio nacional de discapacidad. MINSALUD. Noviembre 2014.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 37. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Registro para la localización y caracterización. P. 45. En: MINSALUD [Sitio web]. Bogotá D.C: MINSALUD. [Consulta 04 junio 2018]. Disponible en: <http://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/ESTADISTICAS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>

MINTIC. [Sitio web]. Colombia: Informe de Gestión al Congreso de la Republica 2018. [Consultado 11 septiembre 2018]. Disponible en: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-75882_doc_pdf.pdf

MINTIC. Plan Estratégico Institucional MINTIC 2019-2022. En: Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones. 44. p. [sitio web]. Colombia: MinTIC. Versión borrador. [Consulta 13 marzo 2019]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-82084_plan_estrategico_institucional_mintic_2019_2022.pdf

MORALES, Juan Antonio; PEÑA CARRILLO, Adolfo de Jesús. Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena. Sector industria. Innovar, 2004, vol. 14, no 23, 123 p.

NUEVA YORK. ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS. Ley Modelo de la CNUDMI. (16 diciembre 2018). Sobre Comercio Electrónico Guía para su incorporación al derecho interno. 2 p. ISBN 92-1-333278-5

ONU. “Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Guía de formación. Serie de capacitación profesional N° 19”. Nueva York y Ginebra: ONU, 2014. 19 p. ISBN 978-92-1-354129-6

ORENDORFF, Aaron. Global Ecommerce: Statistics and International Growth Trends.[sitio web]. Ottawa: Shopify Plus, Global Ecommerce Definition and Market Size. [Consultado 13 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics#GlobalInfographic>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. [Sitio web]. Ginebra: WTO, ¿Qué es la OMC?. [Consultado el 13 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm>

PAREDES, Angel. Comercio Electrónico: estadística del 2017 y tendencias para el 2018. En: Latamclick. [sitio web]. Asunción: Latamclick. [Consultado 13 agosto 2018]. Disponible en: <<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>>

PAREDES, Angel. Comercio Electrónico: estadística del 2017 y tendencias para el 2018. En: Latamclick. [sitio web]. Asunción: Latamclick. [Consultado 13 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>

PEINADO, Estrella y VIVES, Antonio. La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Estudio para el Fondo Multilateral de Inversiones del BID. Washington: BID; 2011. HD60.5.L29 R47

RIELLA, Alberto; MASCHERONI, Paola y DANSILLO, Florencia. La estratificación social en Uruguay: aplicación de una técnica de estratificación para la investigación social aplicada [en línea]. Departamento de sociología, Universidad de la República, 2013. [Consultado 24 abril 2019]. Disponible en: <http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/sites/3/2013/archivos/LasBrujas4-Riella.pdf>

ROMAGNOLI, Sergio. et al. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. En: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. [SITIO WEB]. Río Negro: INTA. Archivo pdf. [20 mayo 2018]. Disponible en: <<https://studylib.es/doc/4572822/herramientas-de-gesti%C3%B3n--diagn%C3%B3stico-empresarial>> ISSN 1669-7057. P. 9. ISSN 1669-7057

Salazar C (2007). “El Teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: Una gran carretera virtual por recorrer”. Revista Ciencia y Trabajo. Abr-Marz.,9 (24)89-98). Disponible en: <<http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/25/C&T25>>

SANCHEZ, Cesar. Las principales tendencias del E-commerce para este 2018. Párr. 2. [Sitio web]. Bogotá D.C.: Portafolio.. [Consultado 15 agosto 2018]. Disponible en: <http://blogs.portafolio.co/consumer-labs/las-principales-tendencias-del-e-commerce-este-2018/>

SEIJAS, Vanessa. LUGO A, Luz Helena. La discapacidad en Colombia: Una mirada global. Revista Colombiana de Medicina Física y Rehabilitación. Diciembre, 2012. pp. 172 – 174.

SOLANO S, MILLER. La integración social de los discapacitados. Análisis de la normativa internacional en materia de discapacidad desde la perspectiva colombiana. Barranquilla: Universidad Autonoma del Caribe. Revista justicia. vol.9. 2013. p. 26. ISSN 1692-8571

STATISTA. Rancking principales redes sociales y número de usuarios activos hasta abril del 2018. [En línea]. Abril del 2018. [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>

TECNOAYUDAS. Información Corporativa. {En línea}. Octubre 2010. {18 de agosto de 2018) Disponible en: <<http://tecnoayudas.com/index.php/quienes-somos>>

TORRE. Sebastián y CODNER, Gabriel. Fundamentos de Comercio Electrónico. 2a ed. Buenos Aires: Universidad virtual de Quilmes, 2013. 129p. ISBN: 978-987-1856-45-9

VARGAS-HERRERA, Hernando, et al. Informe sobre Inflación-Junio de 2018. [sitio web]. Bogotá D.C: Banco de la República. [Consultado 13 junio 2018]. Disponible en: <<http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9381>>

VERGARA. Maria y VICARIA. Laura. Ser o aparentar la responsabilidad social empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial. Trabajo de grado Comunicación Social y Comunicación Organizacional. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de comunicación social y lenguaje. 2009. 28p.

VISA. Guía Practica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electronico. Capitulo 9. 206 p. [En línea]. 22 de octubre de 2013. [Consultado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://visaempresarial.com/Content/pdf/seminarios/Capitulo9/Tema/MCommerce.pdf>

WORLD INEQUALITY LAB. [Sitio web]. WIL, Informe sobre la desigualdad global 2018. Resumen ejecutivo. 2018. [Consulta 28 septiembre 2018] Disponible en: <https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-spanish.pdf>