

Diseño de una estrategia de canal de aliados estratégicos para el ecommerce de servicios de experiencia (CX/UX) de eHub — emtelco

Trabajo final presentado por:	Valentina Marín Henao Angie Lizeth Rivera Salas Jairo David Onofre Tobar
Programa:	Especialización Marketing Digital - Proyecto de Aplicación en Contextos Organizacionales
Docente:	María Margarita Gutiérrez
Fecha:	Junio de 2026

1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Índice de contenidos	2
Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	5
1.1. Objetivo General	6
1.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Metodología	6
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema	7
1.3.2. Planificación de la Solución	8
1.3.3. Definición de Alcance y Recursos	8
2. Identificación y descripción de un problema al interior de la organización	8
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	9
2.1.1. Misión	9
2.1.2. Visión	9
2.1.3. Mapa de procesos	10
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	11
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso	12
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	14
3.1. Establecimiento de objetivos	14
3.2. Descripción de la solución	15
3.2.1. Segmentación y priorización de aliados	15
3.2.2. Propuesta de valor diferenciada por segmento	16
3.2.3. Modelo de gobierno y atribución	17

3.2.4. Arquitectura de incentivos	17
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	17
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	18
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuesto	19
4.1. Alcance final de la solución	19
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	19
4.3. Cronograma de ejecución.....	20
4.4. Presupuesto	21
CONCLUSIONES.....	23
5. Referencias bibliográficas.....	24

RESUMEN

El presente trabajo, desarrollado bajo la metodología de investigación acción, aborda el diseño de una estrategia de canal de aliados estratégicos para eHub, la unidad de Experience Hub de emtelco que comercializa servicios de experiencia de cliente (CX) y experiencia de usuario (UX) para pequeñas y medianas empresas (pymes) a través de un ecommerce. El programa de aliados, concebido como principal palanca de crecimiento de la unidad, se encuentra en fase de prelanzamiento y carece de una estrategia de canal diseñada y validada: fue formulado como propuesta de valor comunicacional, sin segmentación de aliados, sin modelo de gobierno y sin validación económica. A partir del diagnóstico del proceso de comercialización, el trabajo diseña la estrategia en cuatro componentes segmentación y priorización de aliados, propuesta de valor diferenciada por segmento, modelo de gobierno y atribución, y arquitectura de incentivos, fundamentados en la gestión de canales de distribución, la estrategia de ecosistemas y el diseño de propuesta de valor. El resultado es una hoja de ruta accionable para activar el canal de forma rentable y escalable, acompañada de indicadores de éxito y criterios de viabilidad económica que soportan la decisión de lanzamiento.

Palabras clave: estrategia de canal; aliados estratégicos; experiencia de cliente; ecommerce B2B; pymes; emtelco.

ABSTRACT

This action-research project addresses the design of a strategic partner channel strategy for eHub, the Experience Hub unit of emtelco, which sells customer experience (CX) and user experience (UX) consulting services to small and medium-sized enterprises (SMEs) through an ecommerce platform. The partner program, conceived as the unit's main growth lever, is in a pre-launch stage and lacks a designed and validated channel strategy: it was framed as a communicational value proposition, with no partner segmentation, governance model or economic validation. Based on a diagnosis of the commercialization process, the work designs the strategy across four components partner segmentation and prioritization, differentiated value proposition by segment, governance and attribution model, and incentive architecture grounded in marketing-channel management, ecosystem strategy and value-proposition design. The outcome is an actionable roadmap to activate the channel profitably and at scale, supported by success indicators and economic-viability criteria for the launch decision.

Keywords: channel strategy; strategic partners; customer experience; B2B ecommerce; SMEs.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo actual, la experiencia del cliente se ha convertido en la ventaja diferenciadora por excelencia. Cuando las herramientas tecnológicas se estandarizan y están al alcance de casi cualquier jugador, el verdadero factor de éxito radica en cómo se relacionan las marcas con sus usuarios. Frente a este panorama, emtelco líder en Colombia en customer experience (CX) y Business Process Outsourcing (BPO) con el respaldo de EPM y Millicom creó eHub (experience hub). Esta unidad busca democratizar el acceso a servicios de consultoría en experiencia de cliente y diseño digital (UX) para el segmento de las pymes, comercializando diagnósticos y mapas de experiencia interactivos directamente desde su tienda virtual.

Históricamente, los servicios de consultoría especializados se estructuraron pensando en los presupuestos y dinámicas de grandes corporaciones, dejando de lado a las pequeñas y medianas empresas, no por falta de interés de estas últimas, sino por la inexistencia de opciones sencillas y con costos lógicos para su escala. eHub soluciona esta barrera a través de su portal digital actual. Sin embargo, construir tracción directa con el segmento pyme de forma masiva requiere demasiado tiempo y capital. Por este motivo, la empresa proyecta un programa de aliados estratégicos como su principal motor comercial. La idea central es apoyarse en entidades que ya cuentan con la confianza y bases de datos consolidadas de empresarios (como cámaras de comercio, gremios, cajas de compensación, entidades financieras, agencias y consultoras) para que funcionen como puentes comerciales, recibiendo a cambio una comisión por venta y beneficios especiales para sus redes de contacto.

A pesar del potencial, el programa se encuentra congelado en una etapa previa al lanzamiento, sin transacciones reales ni socios comerciales vinculados formalmente. La organización está lista para iniciar los primeros acercamientos institucionales, pero el programa se diseñó más como una presentación de ventas que como una estrategia operativa real. Falta definir con qué perfiles arrancar, qué ofrecer a cada uno, cómo controlar las ventas compartidas y si el modelo es

sostenible financieramente. El propósito de este trabajo es resolver este vacío operativo utilizando la metodología de investigación-acción, logrando un balance entre el sustento académico y su aplicación real en el negocio.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de canal de aliados estratégicos para el ecommerce de servicios de experiencia (CX/UX) de eHub (emtelco) que permita ampliar el alcance comercial hacia la pyme de forma rentable y escalable, fundamentada en marcos de gestión de canales de distribución y de estrategia de ecosistemas.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de comercialización del ecommerce de eHub y del programa de aliados, identificando las causas raíz que limitan su escalabilidad y rentabilidad.
2. Diseñar la estrategia de canal segmentación y priorización de aliados, propuesta de valor por segmento, modelo de gobierno y atribución, y arquitectura de incentivos fundamentada en marcos de gestión de canales y ecosistemas de negocio.
3. Definir el plan de implementación de la estrategia, estableciendo responsables, secuencia de actividades, cronograma, presupuesto e indicadores de éxito y de viabilidad económica del canal.

1.3. METODOLOGÍA

Este proyecto se desarrolló bajo la metodología de investigación-acción (Lewin, 1946; Kemmis y McTaggart, 2005), ya que permite abordar problemas reales dentro de una organización combinando el análisis teórico con la aplicación práctica. A través de un proceso continuo de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, se buscó construir una solución alineada con las necesidades de eHub. Debido a que el programa de aliados aún se encuentra en etapa de

prelanzamiento y no cuenta con un historial de ventas, el diagnóstico se realizó a partir de documentos internos, entrevistas y referentes del mercado, en lugar de datos de desempeño. Por su parte, el análisis económico se desarrolló mediante escenarios proyectados que permitieran estimar la viabilidad de la propuesta. El trabajo se organizó en tres etapas consecutivas, alineadas con los objetivos planteados para la investigación.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa se realizó una caracterización de la organización y del proceso de comercialización del ecommerce, con el propósito de comprender la situación actual e identificar los factores que están limitando el desarrollo del canal. Para ello, se analizaron las causas del problema, sus principales efectos y los aspectos que podrían afectar la escalabilidad y la rentabilidad de la iniciativa. El diagnóstico se construyó a partir de cuatro fuentes de información complementarias:

- **Análisis documental:** revisión de la presentación corporativa del Programa Aliados eHub y del material conceptual de gestión de ecommerce de la especialización, para reconstruir el modelo de negocio, la propuesta de valor y la estructura de comisiones y precios.
- **Entrevistas con responsables de eHub:** para precisar el estado del proceso, los supuestos económicos (costos del equipo de acompañamiento, tarifas y márgenes vigentes) y las expectativas del programa.
- *Benchmarking* de programas de canal y de aliados comparables, para contrastar el diseño propuesto con buenas prácticas del mercado.
- **Modelación económica preliminar:** construcción de escenarios (conservador, base y optimista) que estiman la rentabilidad del canal a partir de supuestos explícitos, dada la inexistencia de datos históricos.

1.3.2. Planificación de la Solución

Durante la segunda etapa se diseñó la estrategia del canal de aliados. Para ello, se tomaron como referencia diferentes enfoques teóricos relacionados con la gestión de canales de distribución, las estrategias de ecosistemas y el diseño de propuestas de valor. A partir de estos marcos se estructuraron los principales componentes de la estrategia: la segmentación de aliados, la propuesta de valor, el modelo de gobernanza y la arquitectura de incentivos. Asimismo, se consideraron los principios de difusión de innovaciones planteados por Rogers, especialmente en lo relacionado con la adopción de soluciones por parte de las pymes a través de organizaciones de confianza. Finalmente, los elementos clave de la propuesta fueron contrastados de manera preliminar con expertos del sector y potenciales aliados, con el fin de evaluar su pertinencia y viabilidad antes de su implementación.

1.3.3. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa delimita el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establece la secuencia de actividades de reclutamiento y activación de aliados, los responsables, el cronograma tomando como referencia el horizonte de activación de 30 días previsto por el programa y el presupuesto. Asimismo, se definen los indicadores de éxito y los criterios de viabilidad económica del canal (entre ellos, el costo de adquisición de cliente vía aliado frente al canal directo, el margen de contribución después de comisión y descuento, y las ventas atribuidas), que constituirán el tablero de control para la toma de decisiones de lanzamiento.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Esta sección caracteriza a la organización objeto de la intervención, ubica el proceso a intervenir dentro de su cadena de valor y describe el problema que dicho proceso presenta, junto con sus causas raíz y sus efectos sobre el desempeño organizacional.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

Emtelco es una compañía colombiana de customer experience (CX) y business process Outsourcing (BPO), con más de 14 años de trayectoria y el respaldo de EPM y millicom (emtelco, s.f.-a). Es reconocida como uno de los principales actores del sector de contact center y BPO en Colombia, con más de 11.000 colaboradores en cerca de 30 ciudades, una base de más de 60 marcas atendidas en alrededor de 10 países y un volumen superior a 120 millones de interacciones gestionadas anualmente (La República, 2025; Viafirma, 2025). Su oferta tradicional articula servicios de atención al cliente, ventas, cobranzas, back office y mesa de servicios, prestados a través de canales telefónicos, virtuales y presenciales (emtelco, s.f.-a).

Dentro de esta organización, eHub constituye el *Experience Hub* de emtelco: una unidad cuyo propósito es democratizar el acceso de la pyme a la consultoría en experiencia, mediante un *ecommerce* que comercializa servicios de CX y UX en tres niveles de profundidad (básico, estándar y premium). El portafolio incluye, en CX, diagnósticos de madurez de experiencia, mapas de experiencia del cliente, metodologías de medición y reportes de tendencias; y en UX, lineamientos de diseño de interfaces, mapas de experiencia digital, perfiles de usuario y pruebas de usabilidad (emtelco, s.f.-b). El proyecto se concentra en eHub y, específicamente, en el canal de aliados que esta unidad pretende activar.

2.1.1. Misión

Liderar la adopción del estilo de vida digital en Colombia, siendo memorables en cada interacción que la compañía construye con personas y marcas (emtelco, s.f.-a).

2.1.2. Visión

Facilitar la construcción de una vida de prosperidad y bienestar, soportada en una cultura organizacional orientada a crear experiencias de servicio excepcionales que generan lealtad (emtelco, s.f.-a).

Nota de coherencia: La misión y la visión presentadas corresponden a las declaraciones corporativas de emtelco. Sin embargo, dado que eHub es una unidad de negocio relativamente reciente, resulta importante verificar si cuenta con una definición propia de propósito, misión o visión. En caso de existir, estas deberían incorporarse al análisis para comprender con mayor precisión el contexto estratégico sobre el cual se desarrolla esta intervención.

2.1.3. Mapa de procesos

Para comprender mejor el proceso que será intervenido, se elaboró un diagrama de flujo que muestra cómo se relacionan e interactúan los tres actores principales del canal: eHub, los aliados estratégicos y las pymes. El recorrido inicia con la definición de la oferta y continúa a lo largo de las diferentes etapas de promoción, compra y prestación del servicio, hasta llegar a la medición de la satisfacción del cliente. Además, el modelo incorpora espacios de retroalimentación que permiten recoger aprendizajes, realizar ajustes y fortalecer tanto la experiencia de las pymes como la relación con los aliados a largo plazo.

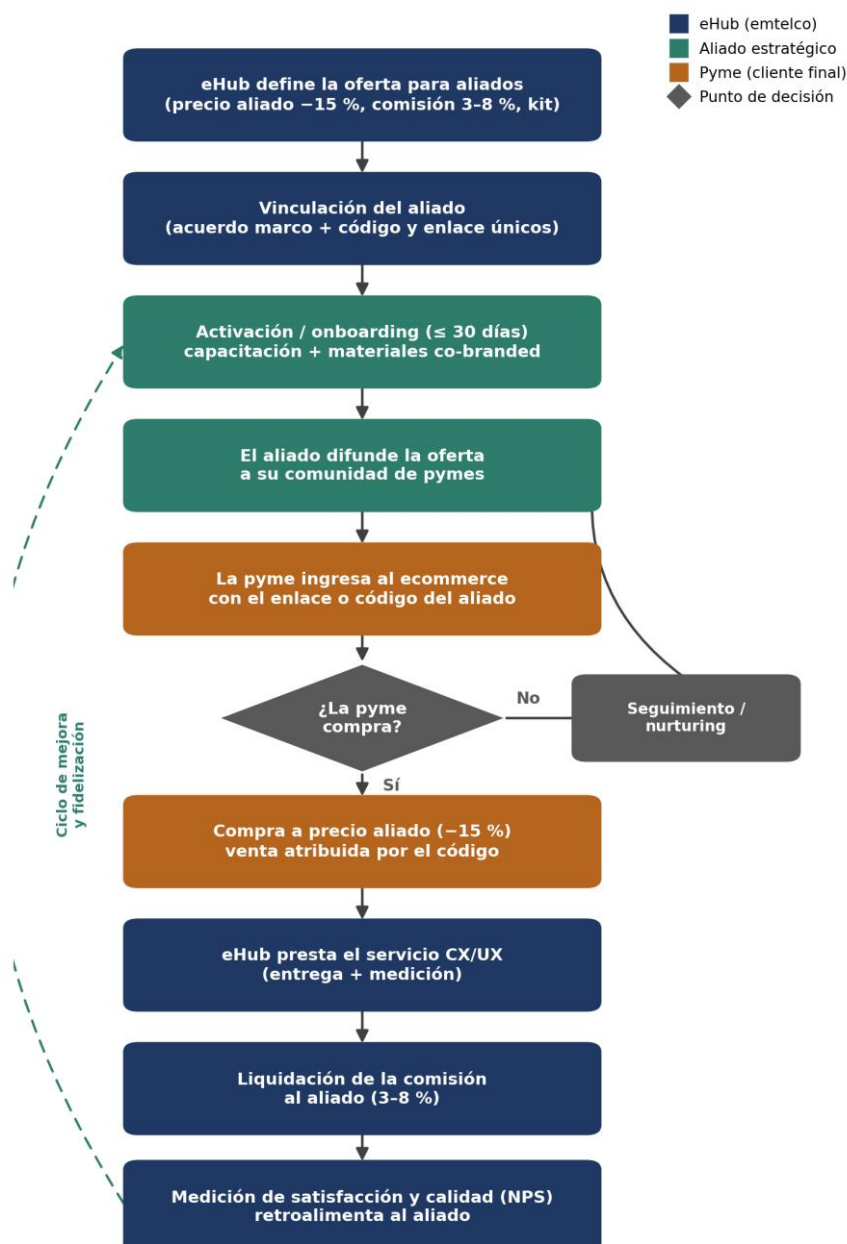


Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de comercialización vía aliados de eHub

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de negocio del Programa Aliados eHub (emtelco, s.f.-b).

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir es la **comercialización del ecommerce de eHub hacia la pyme y, dentro de ella, la gestión del canal de aliados**. En el modelo previsto (Figura 1), la captación de demanda no se realiza únicamente de forma directa, sino a través de organizaciones aliadas que ponen su relación

de confianza con una comunidad de empresas, mientras eHub opera el servicio de principio a fin entrega, medición y acompañamiento (emtelco, s.f.-b). El flujo comprende: (a) la vinculación del aliado y la entrega de un código y enlace únicos para la atribución de ventas; (b) la difusión de la oferta por parte del aliado entre su comunidad; (c) la compra del servicio por la empresa referida, que accede a un precio aliado 15 % inferior al precio público; y (d) la liquidación de una comisión al aliado (3 %, 5 % u 8 % según el nivel del servicio) y la prestación del servicio por parte de eHub, con medición posterior de la satisfacción. El programa contempla, además, un esquema de acompañamiento al aliado (ejecutivo dedicado, materiales *co-branded*, eventos y capacitación) que lo diferencia de un programa de afiliación tradicional (emtelco, s.f.-b).

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

El principal problema identificado es que el canal de aliados, concebido como la principal oportunidad de crecimiento para eHub, aún se encuentra en etapa de prelanzamiento y no cuenta con una estrategia claramente definida que guíe su puesta en marcha. Aunque el programa dispone de una propuesta de valor atractiva para potenciales aliados, la organización está próxima a iniciar su proceso de vinculación sin haber definido aspectos estratégicos fundamentales para su operación. Esta situación genera incertidumbre sobre la forma en que el canal será gestionado y expone su implementación a varios riesgos que podrían afectar su desempeño desde las primeras etapas.

En primer lugar, no existe una segmentación ni priorización de aliados. La propuesta agrupa indistintamente a gremios, cámaras de comercio, cajas de compensación, entidades financieras, fintechs, agencias y consultoras, pese a que estos actores difieren radicalmente en el tamaño de su comunidad, en la naturaleza de su relación de confianza y en la economía del referido. Iniciar contactos sin un criterio de priorización arriesga dispersar el esfuerzo comercial y comprometer relaciones valiosas con abordajes mal calibrados.

En segundo lugar, la rentabilidad del canal no ha sido validada. Cada venta a través de un aliado combina un descuento del 15 % sobre el precio público con una comisión de entre 3 % y 8 %, a

lo que se suman los costos del esquema de acompañamiento. La concurrencia de estos factores implica una erosión relevante del margen frente a la venta directa, cuyo umbral de sostenibilidad no se ha cuantificado. Sin un modelo económico que establezca en qué condiciones y con qué segmentos el canal es rentable, el lanzamiento podría comprometer el margen desde la primera venta.

En tercer lugar, no se han definido el modelo de gobierno ni la arquitectura de incentivos del canal. Quedan abiertos asuntos como la atribución de ventas, la posible canibalización entre el precio aliado y el precio público, la exclusividad, el escalonamiento de incentivos según el desempeño del aliado y, de manera crítica, el aseguramiento de la calidad reputacional: dado que el aliado presta su marca y su confianza, una experiencia de servicio deficiente afectaría no solo a eHub sino a la relación del aliado con su comunidad.

Causa raíz. El proceso fue concebido desde la lógica de la comunicación comercial cómo presentar el programa a un aliado y no desde la lógica del diseño de un canal de distribución a quién, bajo qué condiciones económicas y con qué mecanismos de gobierno conviene operar. La consecuencia es una propuesta de valor sólida en su narrativa pero incompleta como estrategia ejecutable.

Impacto. De no resolverse, el problema compromete el objetivo de crecimiento de eHub: un canal mal segmentado y económicamente no validado puede traducirse en activaciones de bajo rendimiento, márgenes negativos por venta, desgaste de relaciones institucionales de alto valor y riesgo reputacional. Por el contrario, una estrategia de canal bien diseñada permitiría priorizar los aliados de mayor potencial, proteger el margen y escalar el alcance hacia la pyme de forma sostenible.

Supuestos por validar. Los planteamientos económicos descritos se sustentan en la información disponible en la presentación corporativa y en supuestos que deberán confirmarse con la organización durante el diagnóstico, en particular: las tarifas y márgenes vigentes, los costos del esquema de acompañamiento y la disposición real de los aliados prospecto a participar en las condiciones propuestas.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

La solución propuesta consiste en el diseño de la estrategia de canal de aliados de eHub, entendida no como una campaña de comunicación sino como la arquitectura de un canal de distribución indirecto. La estrategia se articula en cuatro componentes interdependientes: segmentación y priorización de aliados, propuesta de valor diferenciada por segmento, modelo de gobierno y atribución, y arquitectura de incentivos, se traduce en una secuencia de actividades de ejecución y se soporta en los recursos necesarios para su implementación. El diseño se fundamenta en la gestión de canales de distribución (Coughlan et al., 2006; Rosenbloom, 2012), la estrategia de ecosistemas (Adner, 2012), el diseño de propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014) y la difusión de innovaciones a través de intermediarios de confianza (Rogers, 2003).

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El objetivo de la solución es dotar a eHub de una estrategia de canal de aliados accionable que permita iniciar la vinculación de los primeros aliados de forma priorizada, rentable y escalable. De este objetivo se derivan los siguientes objetivos operativos, medibles y verificables:

1. Definir y priorizar los segmentos de aliados a partir de criterios de atractivo y de facilidad de activación.
2. Diseñar una propuesta de valor diferenciada para los segmentos prioritarios, que articule el beneficio para el aliado y para la pyme de su comunidad.
3. Establecer un modelo de gobierno y atribución que asegure la trazabilidad de las ventas, prevenga el conflicto de canal y proteja la calidad reputacional.
4. Diseñar una arquitectura de incentivos alineada con el margen de contribución del canal y con el desempeño del aliado.

Como meta indicativa de la fase inicial sujeta a validación con la organización se plantea conformar un grupo fundador de aliados de prioridad alta y lograr su activación en un plazo no superior a 30 días, en línea con el horizonte previsto por el programa.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

3.2.1. Segmentación y priorización de aliados

La gestión de canales advierte que no todos los intermediarios aportan el mismo valor ni exigen el mismo esfuerzo de gestión (Coughlan et al., 2006). Por ello, el primer componente de la estrategia es segmentar a los aliados potenciales y priorizarlos según dos dimensiones: el atractivo del aliado determinado por el alcance de su comunidad de pymes, la relevancia del servicio CX/UX para esa comunidad y la profundidad de su relación de confianza y la facilidad de activación determinada por los canales de comunicación disponibles con su comunidad y por el esfuerzo y la complejidad de la vinculación. El cruce de ambas dimensiones permite clasificar a los tipos de aliado contemplados por el programa en niveles de prioridad de abordaje (Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de priorización de segmentos de aliados

Segmento de aliado	Alcance de comunidad	Relevancia CX/UX	Facilidad de activación	Prioridad
Cámaras de comercio	Alto	Media-alta	Media	Tier 1
Gremios sectoriales	Medio-alto	Alta	Media	Tier 1
Agencias y consultoras	Medio-bajo	Alta	Alta	Tier 1
Fintechs y entidades financieras (segmento pyme)	Alto	Media	Media	Tier 2

Segmento de aliado	Alcance de comunidad	Relevancia CX/UX	Facilidad de activación	Prioridad
Cajas de compensación	Alto	Media	Baja	Tier 2-3

Nota. Elaboración propia. La valoración es preliminar y deberá refinarse con datos de las primeras interacciones con aliados prospecto.

La lectura estratégica de la matriz sugiere iniciar el abordaje por tres frentes de prioridad alta (Tier 1) por razones distintas y complementarias: las cámaras de comercio y los gremios aportan un alcance masivo y una alta confianza institucional ante la pyme, mientras que las agencias y consultoras, aunque administran comunidades más pequeñas, ofrecen la mayor relevancia y facilidad de activación, e incluso pueden cooperar en la entrega del servicio. Las fintechs y entidades financieras con base de pymes y las cajas de compensación poseen un alcance elevado pero implican ciclos de negociación más largos o procesos de activación más complejos, por lo que se reservan para una segunda ola, una vez probado y ajustado el modelo con los aliados fundadores.

3.2.2. Propuesta de valor diferenciada por segmento

Siguiendo el diseño de propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014), cada segmento prioritario requiere un encaje específico entre lo que el aliado y su comunidad necesitan y lo que el canal ofrece. Para las cámaras de comercio y los gremios, la propuesta articula un nuevo beneficio para sus afiliados acceso asequible a consultoría de experiencia antes reservada a grandes empresas con un ingreso no transaccional por comisión y con el refuerzo de su rol institucional de desarrollo empresarial; para la pyme afiliada, el valor es acceder a un servicio de alto impacto respaldado por una entidad de su confianza. Para las agencias y consultoras, la propuesta se plantea como un servicio complementario y *co-branded* que amplía su portafolio sin necesidad de invertir en nueva capacidad técnica, con un margen derivado de la comisión y del precio aliado; para la pyme, el valor es recibir una solución integral de experiencia de la mano de su asesor habitual. Esta diferenciación evita el error de presentar una misma promesa genérica a actores con motivaciones distintas.

3.2.3. Modelo de gobierno y atribución

El tercer componente define las reglas que gobiernan el canal y previenen sus conflictos (Coughlan et al., 2006; Rosenbloom, 2012). Se propone, en la fase inicial, una relación no exclusiva regida por un acuerdo marco, que reduce la barrera de entrada para los aliados fundadores. La atribución de ventas se resuelve mediante el código y enlace únicos ya previstos por el programa, complementados con una ventana de atribución definida que otorgue trazabilidad a cada venta referida. Para evitar la canibalización entre el precio aliado (15 % inferior) y el precio público del canal directo, se establece que la condición preferente aplica únicamente a las compras originadas por el aliado y debidamente atribuidas. Finalmente, dado que el aliado presta su marca y su confianza, el modelo incorpora el aseguramiento de la calidad reputacional mediante acuerdos de nivel de servicio, medición de satisfacción (NPS) por venta referida y un mecanismo de respuesta ante incidencias, de modo que la experiencia del cliente final proteja y no erosione la relación del aliado con su comunidad.

3.2.4. Arquitectura de incentivos

Manteniendo las comisiones base acordadas (3%, 5% y 8%), introduciremos bonos por escala de cumplimiento (escalonamiento por volumen de transacciones), un reconocimiento especial de "Aliados Fundadores" para dinamizar el compromiso de las primeras cuentas vinculadas y un fondo de co-marketing (MDF) destinado a subsidiar pauta compartida y eventos corporativos con los aliados de mejor rendimiento. Toda esta estructura está topada por los márgenes financieros simulados en la sección de viabilidad económica.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La ejecución se organiza en cinco fases secuenciales. El detalle de fechas, responsables y presupuesto se desarrolla en el Capítulo 4.

- **Fase 0 Preparación:** definir la oferta comercial para aliados, construir el kit y los materiales co-branded, configurar la atribución (código y enlace) en el ecommerce, redactar el acuerdo marco y la política de precios, y definir los indicadores y el tablero de control.
- **Fase 1 Reclutamiento Tier 1:** construir la lista priorizada de aliados, preparar el abordaje por segmento, contactar y presentar la propuesta de valor diferenciada, y negociar y formalizar la vinculación bajo la edición de fundadores.
- **Fase 2 Onboarding y activación (≤ 30 días):** capacitar al aliado, entregar el kit y el código único, realizar la configuración técnica y acordar el plan conjunto de difusión.
- **Fase 3 Generación de demanda:** ejecutar campañas co-branded, eventos y webinars, y difundir la oferta entre la comunidad del aliado.
- **Fase 4 Gestión y crecimiento:** hacer seguimiento de ventas atribuidas y satisfacción, aplicar los incentivos y el escalonamiento, e iniciar la expansión hacia los segmentos Tier 2.

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación requiere recursos en cuatro frentes. En lo humano, un gerente o ejecutivo de aliados (channel manager) que lidere la relación, el equipo de entrega de servicios CX/UX, apoyo de mercadeo y soporte jurídico para los acuerdos. En lo tecnológico, un ecommerce con capacidad de atribución por código y enlace, un sistema de gestión de la relación con aliados (CRM/PRM) para administrar el pipeline y un tablero de indicadores. En lo comercial y de mercadeo, el kit y los materiales co-branded, el presupuesto del fondo de desarrollo de mercado y los eventos. En lo financiero, la provisión de comisiones, el costo del equipo de acompañamiento y la inversión en habilitación tecnológica. El dimensionamiento detallado de estos recursos y su costo se presenta en el presupuesto del Capítulo 4.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Este capítulo delimita el alcance de la intervención, identifica a las partes interesadas y a los responsables de cada actividad, presenta el cronograma de ejecución y desarrolla el presupuesto requerido para implementar la fase inicial del canal de aliados.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

El alcance corresponde al diseño y la puesta en marcha de la fase piloto edición de aliados fundadores del canal de aliados de eHub. La intervención incluye: la preparación de la oferta comercial para aliados y la configuración de la atribución de ventas en el ecommerce; el reclutamiento y la activación de los primeros aliados de prioridad alta (Tier 1); la implementación del modelo de gobierno, la propuesta de valor diferenciada y la arquitectura de incentivos; y la operación del canal hasta las primeras ventas atribuidas, con su medición de satisfacción.

Quedan fuera del alcance el desarrollo de nuevos servicios CX/UX, el rediseño del ecommerce más allá de la funcionalidad de atribución, la expansión a los segmentos Tier 2 y Tier 3, y la internacionalización del programa, aspectos que podrán abordarse en fases posteriores. Los resultados esperados de la fase piloto son: un grupo fundador de aliados activados (cada uno en un plazo no superior a 30 días), un conjunto inicial de ventas atribuidas, un tablero de indicadores en operación y el modelo de viabilidad económica validado con datos reales de las primeras transacciones. El horizonte estimado de la intervención es de nueve meses.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

La ejecución involucra como partes interesadas a la Dirección de eHub (patrocinador), al gerente de aliados (líder del proyecto), al equipo de entrega de servicios CX/UX, a las áreas de mercadeo, tecnología/ecommerce, jurídica y financiera, y a los propios aliados y las pymes beneficiarias. La asignación de responsabilidades por fase se resume en la Tabla 2.

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Fase 2 Onboarding y activación									
Fase 3 Generación de demanda									
Fase 4 Gestión y crecimiento									
Medición y validación económica									

Nota. Elaboración propia. Las celdas sombreadas indican los meses de ejecución de cada actividad.

4.4. PRESUPUESTO

Para garantizar la precisión contable de la empresa, las horas de los profesionales internos dedicados al desarrollo de este proyecto se valoran y cargan directamente al presupuesto de inversión según su costo hora (salario más prestaciones de ley), representando el costo de oportunidad real para emtelco. (Tabla 5).

Tabla 4

Presupuesto de recurso humano (horas imputadas al proyecto)

Rol / tipo de empleado	Vinculación	Dedicación	Meses	Costo hora (COP)	Subtotal (COP)
Gerente de aliados (líder)	Interno existente	60 h/mes	9	60.000	32.400.000
Consultor de delivery CX/UX	Interno existente	40 h/mes	6	55.000	13.200.000

Rol / tipo de empleado	Vinculación	Dedicación	Meses	Costo hora (COP)	Subtotal (COP)
Analista de mercadeo	Interno existente	30 h/mes	6	40.000	7.200.000
Especialista TI/ecommerce (atribución)	Interno existente	80 h (puntual)	—	70.000	5.600.000
Apoyo jurídico (acuerdo marco)	Interno existente	20 h (puntual)	—	80.000	1.600.000
Subtotal recurso humano					60.000.000

Nota. Elaboración propia. Cifras de referencia (costo-hora cargado estimado) que deberán validarse con las áreas de finanzas y talento de emtelco.

Tabla 5

Otros costos de implementación

Rubro	Valor (COP)
Configuración técnica de atribución en el ecommerce	6.000.000
Materiales co-branded y kit de aliado	4.000.000
Fondo de desarrollo de mercado (co-marketing)	10.000.000
Eventos y webinars de activación	5.000.000
Herramienta CRM/PRM (provisión piloto)	3.000.000
Imprevistos (10 %)	2.800.000
Subtotal otros costos	30.800.000

Rubro	Valor (COP)
Total del presupuesto de implementación	90.800.000

Nota. Elaboración propia. Cifras de referencia por validar con emtelco.

Es importante precisar que este presupuesto corresponde al costo de implementación de la fase piloto. Los costos variables del canal la comisión del aliado (3 % a 8 %) y el descuento del 15 % sobre el precio público no se incluyen aquí, pues no son costos del proyecto sino costos por venta que erosionan el margen; su efecto se evalúa en el modelo de viabilidad económica por escenarios (conservador, base y optimista), que determina el umbral de rentabilidad del canal y constituye el principal criterio para la decisión de lanzamiento.

CONCLUSIONES

- El trabajo confirma que el programa de aliados de eHub, aunque sólido como propuesta de valor, no constituía aún una estrategia de canal en sentido estricto. El diagnóstico evidenció que su principal palanca de crecimiento estaba por activarse sin segmentación de aliados, sin un modelo de gobierno y atribución, y sin una validación económica que garantizara su rentabilidad; reconocer esta brecha, y no el diseño del programa en sí, fue la contribución que dio sentido a la intervención.
- En respuesta, se diseñó una estrategia de canal articulada en cuatro componentes segmentación y priorización, propuesta de valor diferenciada, gobierno y atribución, e incentivos y se tradujo en un plan de implementación con responsables, cronograma y presupuesto. La priorización recomienda iniciar por las cámaras de comercio, los gremios y las agencias o consultoras, por combinar alcance, confianza y facilidad de activación, dejando para una segunda ola a las fintechs, las entidades financieras y las cajas de compensación.
- La principal conclusión de fondo es que la viabilidad del canal depende de su economía: la concurrencia del descuento del 15 %, la comisión del 3 % al 8 % y el costo del acompañamiento

puede erosionar el margen hasta tornarlo negativo si no se gestiona. Por ello, el modelo de escenarios y los criterios de viabilidad económica no son un anexo, sino el criterio rector de la decisión de lanzamiento y del ritmo de escalamiento.

- Entre las limitaciones del estudio se cuentan el carácter de prelanzamiento que obliga a trabajar con cifras proyectadas y no observadas y la dependencia de supuestos que deben confirmarse con la organización: tarifas y márgenes vigentes, costos reales del acompañamiento y disposición efectiva de los aliados prospecto. Se recomienda validar estos supuestos mediante entrevistas y un piloto controlado con los primeros aliados fundadores antes de un despliegue amplio.
- Como líneas futuras, una vez probado y ajustado el modelo con los aliados fundadores, se sugiere extender la estrategia a los segmentos Tier 2 y Tier 3, incorporar mecanismos de fidelización y crecimiento de los aliados de mayor desempeño, y evaluar la expansión del programa a otros mercados, manteniendo siempre la viabilidad económica como condición de escalamiento.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. Portfolio/Penguin.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., y El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels* (7.^a ed.). Pearson Prentice Hall.

emtelco. (s.f.-a). *Nuestra compañía*. emtelco. Consultado el 6 de junio de 2026.
<https://www.elempleo.com/co/sitio-empresarial/emtelco/compania>

emtelco. (s.f.-b). *Programa de Aliados Estratégicos Aliados eHub* [Presentación corporativa]. Documento interno.

- Kemmis, S., y McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3.ª ed., pp. 559-603). Sage.
- La República. (2025). *emtelco, el BPO que fortalece la empleabilidad joven en Colombia con más de 11.000 colaboradores*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas>
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value proposition design*. Wiley.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5.ª ed.). Free Press.
- Rosenbloom, B. (2012). *Marketing channels: A management view* (8.ª ed.). Cengage Learning.
- Viafirma. (2025). *Emtelco y su transformación digital*. Viafirma. <https://www.viafirma.com.co/blog/emtelco/>