



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento EAGLE Business School
Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:
Luis Miguel Rubio Zuluaga

Bogotá, D.C. 2 de noviembre de 2023



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento EAGLE Business School

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:
Luis Miguel Rubio Zuluaga

Bajo la dirección de:
Jorge Andrés Restrepo

Bogotá, D.C. 2 de noviembre de 2023

Tabla de contenido

Agradecimientos (Opcional).....	5
Dedicatoria (Opcional).....	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Lista de figuras.....	9
Lista de tablas	10
Resumen ejecutivo	11
Abstract	12
1. Introducción	13
2. Concepto de negocio	15
2.1 Descripción de la idea de negocio	15
2.1.1. Direccionamiento estratégico	16
2.2 Portafolio de productos y/o servicios.....	18
2.3 Fuentes de ingresos	22
2.4 Portafolio de clientes.....	23
2.5 Posicionamiento en el mercado	24
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	26
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)	26
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento	26
3.4 Procesos de negocio	32

3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento.....	33
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	34
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento.....	34
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento.....	36
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento	38
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento	39
4.5. Plan financiero del emprendimiento	40
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés	45
5.1 Estrategia de marca (Branding)	45
5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	46
5.3 Proceso de ventas y servicios.....	48
5.4 Plan de mercadeo	49
5.4.1 Investigación de mercado.....	49
5.4.2 Barreras de entrada.....	54
5.4.3 Amenazas y oportunidades.....	55
5.4.4 Competidores claves.....	56
5.4.5 Precios	58
5.4.6 Canales de distribución.....	59
5.5 Red de contactos	60
Referencias bibliográficas	61

Preliminares

Agradecimientos

En primer lugar agradecer a mi madre Claudia Zuluaga (QEPD) quien siempre me inculcó el amor y la disciplina por el estudio y mi crecimiento, debe sentirse orgullosa allá en el cielo. Igualmente quiero agradecer a mi esposa Dania Ramos por su apoyo, su paciencia en cada viaje, su respaldo y su amor en este proceso y a mis hijos Emmanuel y Amelie, es por ellos y para ellos que doy lo mejor de mi para crecer y ser mejor como padre, como persona, como profesional. ¡GRACIAS!, es por ustedes y para ustedes este logro, los amo.

Luis Miguel Rubio Zuluaga

Dedicatoria

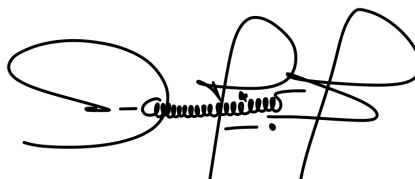
Desde que estaba en la escuela primaria mi mamá me ayudaba con las tareas y me acompañaba en mis estudios, siempre fui de los mejores y ella se sentía orgullosa de su hijo, me decía: tienes que estudiar, llegar lejos, ser grande, ella me enseñó a ser disciplinado, a amar la academia y a crecer cada día. No te he fallado mamá, te dedico este título de magíster a ti, que estas allá en el cielo, pero vives aquí en mi corazón y se que te debes sentir orgullosa por este logro, te amo mamá

Luis Miguel Rubio Zuluaga

Declaración de originalidad y autonomía

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

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

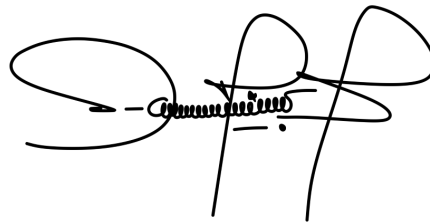


Luis Miguel Rubio Zuluaga

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de noviembre de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' on the left and a more complex, looped structure on the right, likely representing the initials 'L.M.R.Z.'.

Luis Miguel Rubio Zuluaga

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de noviembre de 2023

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama EAGLE Business School</i>	30
Figura 2. <i>Procesos de negocio</i>	33
Figura 3. <i>Imagen de referencia del local comercial</i>	35
Figura 4. <i>Distribución física del establecimiento</i>	36
Figura 5. <i>Financiación</i>	39
Figura 6. <i>Proyección de pérdidas y ganancias a 5 años</i>	40
Figura 7. <i>Proyección de flujo de efectivo</i>	41
Figura 8. <i>Balance general proyectado</i>	42
Figura 9. <i>Cálculo de equilibrio</i>	43
Figura 10. <i>Ratios financieros</i>	43
Figura 11. <i>Marca EAGLE Business School</i>	46
Figura 12. <i>Presentación página web</i>	46
Figura 13. <i>Continuación presentación página web</i>	47
Figura 14. <i>Presentación en redes sociales</i>	47

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Oferta académica EAGLE Business School</i>	20
Tabla 2. <i>Distribución de fuentes de ingresos</i>	22
Tabla 3. <i>Perfiles y competencias del personal de EAGLE Business School</i>	28
Tabla 4. <i>Estructura Salarial EAGLE Business School</i>	31
Tabla 5. <i>Lienzo Canvas</i>	45
Tabla 6. <i>Evolución de las empresas canceladas periodo 2019-2022</i>	50
Tabla 7. <i>Análisis PESTEL</i>	53
Tabla 8. <i>Amenazas y oportunidades</i>	55
Tabla 9. <i>Competidores clave</i>	56
Tabla 10. <i>Canales de distribución</i>	59
Tabla 11. <i>Red de contactos EAGLE Business School</i>	60

Resumen ejecutivo

Plan de negocio para la creación de la Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento - EAGLE Business School

En Colombia, cerca del 99.5% de las empresas registradas son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes); sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan dificultades y cierran cada año debido a la falta de una gestión empresarial efectiva. Según datos proporcionados por Confecámaras, en Colombia, más del 50% de las pymes no logran superar los cinco años de operación exitosa, además, un porcentaje que oscila entre el 20% y el 30 % de las empresas cierra incluso en su primer año de actividad (Semana, 2023).

Para abordar este problema, es fundamental que los micro y pequeños empresarios, así como los emprendedores colombianos, se capaciten para poder dirigir sus negocios de manera efectiva. Con el objetivo de atender esta necesidad, se propone la creación de una escuela virtual de formación llamada "Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento - EAGLE Business School". Esta iniciativa busca proporcionar a los empresarios y emprendedores colombianos las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar su capacidad de liderazgo y desarrollar habilidades emprendedoras. La escuela virtual ofrecerá un portafolio de cursos diseñados por expertos en gestión empresarial que se impartirán de manera accesible y flexible a través de una plataforma en línea. La creación de EAGLE Business School contribuirá a cerrar la brecha de habilidades en la gestión empresarial en Colombia, fortaleciendo así el tejido empresarial del país y mejorando las perspectivas de éxito de las MiPymes.

Palabras clave: emprendedores, gestión empresarial, escuela virtual, liderazgo, emprendimiento, habilidades, cursos, plataforma en línea.

Abstract

Business plan for the creation of the School of Advanced Management in Leadership and Entrepreneurship (EAGLE Business School)

In Colombia, about 99.5% of registered companies are Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs); however, many of these companies face difficulties and close every year due to the lack of effective business management. According to data provided by Confecámaras, in Colombia, more than 50% of SMEs do not manage to overcome five years of successful operation, in addition, a percentage ranging between 20% and 30% of companies close even in their first year of activity (Semana, 2023). To address this problem, it is essential that micro and small business owners, as well as Colombian entrepreneurs, are trained to be able to run their businesses effectively. In order to address this need, the creation of a virtual training school called "Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento - EAGLE Business School" (School of High Management in Leadership and Entrepreneurship) is proposed. This initiative seeks to provide Colombian businessmen and entrepreneurs with the necessary tools and knowledge to improve their leadership capacity and develop entrepreneurial skills. The virtual school will offer a portfolio of courses designed by experts in business management that will be delivered in an accessible and flexible manner through an online platform. The creation of EAGLE Business School will contribute to closing the skills gap in business management in Colombia, thus strengthening the country's business fabric and improving the prospects for success of MSMEs.

Keywords: entrepreneurs, business management, virtual school, leadership, entrepreneurship, skills, courses, online platform.

1. Introducción

En Colombia, el 99.5% de las empresas registradas son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) (Murillo & Restrepo, 2016), pero muchas de ellas enfrentan dificultades y cierran debido a la falta de una gestión empresarial efectiva. Para abordar este problema, es fundamental que los micro y pequeños empresarios y emprendedores colombianos se capaciten en habilidades y capacidades de gestión empresarial.

La alta proporción de MiPymes en Colombia refleja la importancia del sector empresarial para la economía del país. Sin embargo, la falta de habilidades y conocimientos en gestión empresarial ha sido identificada como una de las principales causas de cierre de muchas de estas empresas (Romero, et al, 2015). Por lo tanto, es necesario brindar a los empresarios y emprendedores colombianos las herramientas necesarias para gestionar de manera efectiva sus negocios y empresas.

En este contexto, se propone el diseño de un plan de negocios para la creación de una escuela virtual de formación llamada "Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento". La propuesta es establecer una escuela virtual de formación que se enfoque en la alta gerencia, liderazgo y emprendimiento. Esta escuela ofrecerá programas de capacitación diseñados específicamente para las necesidades de los micro y pequeños empresarios. Las capacitaciones abordarán temas como planificación estratégica, gestión financiera, marketing, recursos humanos, innovación y desarrollo de negocios, entre otros aspectos fundamentales para el éxito empresarial.

El contenido del proyecto estará dividido en cuatro fases: la fase 1 corresponde a la descripción del negocio, donde se establece el propósito y direccionamiento estratégico de la compañía, así como su segmento de mercado o público objetivo, portafolio de productos, fuentes de ingreso y formas de presentación al mercado. La fase 2 hace referencia a la descripción de los elementos organizacionales, tales como tipo de organización, recursos humanos requeridos, procesos de negocio y aspectos legales.

La tercera fase trata temas relacionados con infraestructura e instalaciones de la compañía, su plan operativo y financiero. La cuarta fase incluye todo lo relacionado con el estudio de mercado y plan de marketing y comunicaciones, incluye análisis del entorno, desarrollo de estrategias, canales de distribución entre otros.

Con el desarrollo de estas fases se podrá establecer los recursos y actividades requeridos para poner en marcha el proyecto y que este se ejecute de manera exitosa.

2. Concepto de negocio

2.1 Descripción de la idea de negocio

La Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento – EAGLE Business School, es una escuela virtual dedicada a brindar formación, capacitación y recursos especializados dirigidos a micro y pequeños emprendedores colombianos, para ayudarles a desarrollar habilidades empresariales y liderazgo efectivo en el ámbito de los negocios, que les permita aplicarlo a sus empresas y mejorar así su competitividad en el mercado.

Uno de los fundamentos de la empresa consiste en brindar inicialmente una oferta académica de corta duración que se ajuste a la disponibilidad de tiempo de los emprendedores, la cual suele ser limitada debido a sus múltiples ocupaciones administrando sus negocios. Asimismo, esta oferta debe ser económicamente accesible, de modo que la persona pueda hacer las inversiones en capacitación sin tener que sacrificar recursos importantes de su negocio.

Al contar con un portafolio con estas características será más factible que la persona se motive a aprender y perfeccionar habilidades, y así al empezar a ver los resultados se convertirá en una formación continua y de mayor duración.

2.1.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de la empresa incluye los siguientes lineamientos:

Misión

Nuestra misión es capacitar y empoderar a los micro y pequeños empresarios en materia de gerencia, liderazgo y emprendimiento, mediante una plataforma de aprendizaje en línea accesible y flexible, que se adapte a sus necesidades académicas y empresariales. En EAGLE Business School buscamos brindarles las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan alcanzar el éxito en sus negocios y convertirse en líderes visionarios.

Visión

Para 2028 queremos ser reconocidos a nivel nacional como líderes en la educación virtual para micro y pequeños empresarios, brindando programas de capacitación de vanguardia que les permitan mejorar su competitividad y adaptarse a los constantes cambios que surgen en el mercado.

Valores

Los valores corporativos de Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento EAGLE Business School, incluyen:

- Excelencia: en EAGLE Business School estamos comprometidos con la excelencia académica, mediante el diseño de un portafolio de programas riguroso y de alta calidad, que permitan brindar a nuestros estudiantes una educación de primera.

- Flexibilidad: nos adaptamos a las necesidades y horarios de nuestros estudiantes, brindando una educación virtual flexible que les permita aprender a su propio ritmo y desde cualquier lugar.
- Aprendizaje Continuo: promovemos la cultura del aprendizaje constante, incentivando a nuestros estudiantes a mantenerse actualizados y adquirir nuevos conocimientos de manera continua para enfrentar los desafíos cambiantes del mundo empresarial.
- Impacto social: nos preocupamos por el impacto que nuestros estudiantes y sus negocios pueden tener en la sociedad.
- Innovación: promovemos la innovación y la creatividad como aspectos fundamentales en el desarrollo empresarial para adaptarse a entornos empresariales en constante evolución.
- Autodirección Empresarial: apoyamos la andragogía al enfocarnos en facilitar la autodirección del aprendizaje de los emprendedores, fomentando la responsabilidad propia y la toma de decisiones informadas en su desarrollo empresarial.
- Colaboración: fomentamos un entorno colaborativo, donde tanto estudiantes como docentes puedan aprender unos de otros, establecer redes de contactos y colaborar en proyectos, creando así una comunidad de apoyo y aprendizaje mutuo.

Segmento de mercado

Partiendo entonces de esa necesidad surge la Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento – EAGLE Business School, la cual de acuerdo a las necesidades del mercado y la razón social establecida para la empresa, se define el mercado objetivo de la siguiente manera:

El segmento de mercado abarca a emprendedores en las categorías de micro y pequeñas empresas, quienes, desalentados por sus resultados actuales, buscan activamente estructurar, fortalecer y expandir sus negocios. También se incluyen personas de edades comprendidas entre 20 y 45 años, tanto empleadas como desempleadas, con un fuerte anhelo de iniciar un emprendimiento, pero que experimentan una significativa aprehensión y carecen de dirección y conocimiento sobre cómo dar los primeros pasos de manera efectiva.

Objetivos corporativos

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Nuestro propósito es entrenar a los micro y pequeños emprendedores colombianos, para que sean líderes innovadores, exitosos, felices e inspiradores.
- Brindar a los micro y pequeños empresarios los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para gestionar sus negocios de manera efectiva.
- Fomentar y promover el espíritu emprendedor en los participantes, estimulando su creatividad y capacidad para identificar y aprovechar oportunidades de negocio.
- Contribuir a los micro y pequeños empresarios a fortalecer y hacer crecer sus negocios mediante herramientas para mejorar la gestión financiera, administrativa y operativa.

2.2 Portafolio de productos y/o servicios

EAGLE Business School es una escuela virtual o plataforma de aprendizaje en línea, que busca fomentar el desarrollo de habilidades clave, como la planificación estratégica, la toma de decisiones, la gestión financiera, el marketing y ventas, y la gestión de equipos;

dirigido primeramente a micro y pequeños empresarios que deseen capacitarse para mejorar la competitividad de sus empresas.

En la plataforma el estudiante tendrá acceso a información vitalicia sobre el programa al que pertenezca, pero también se programarán clases en vivo al que el participante debe asistir oportunamente a fin de recibir todo el contenido programado y garantizar su certificación una vez finalizado el programa.

El portafolio de servicios de la escuela incluye la siguiente oferta educativa:

Cursos (duración entre 4 y 15 horas)

- Gestión de ventas y técnicas de negociación
- Ventas y Técnicas de Negociación
- Finanzas para no Financieros
- Marketing Digital y Redes Sociales
- Emprendimiento y Creación de Empresas
- Fijación de precios de bienes y servicios
- Gestión de la Innovación

Diplomados (duración de 2 meses)

- Diplomado en Coaching y Liderazgo para el Emprendimiento
- Diplomado en Finanzas Personales para Emprendedores
- Diplomado Marketing Digital para Emprendedores
- Diplomado en Experiencia del Servicio y Atención al Cliente

En la siguiente tabla se muestra el contenido general de cada programa de formación.

Tabla 1. *Oferta académica EAGLE Business School*

Tipo de formación	Programa	Contenido (Módulos)
Cursos cortos	Gestión de ventas y técnicas de negociación (4 horas)	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a la gestión de ventas (30 minutos) - Desarrollo de habilidades de ventas (1 hora 30 minutos) - Técnicas de Negociación (1 hora) - Gestión de Relaciones con Clientes (1 hora) - (1 hora)
	Finanzas para no financieros (5 horas)	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a las finanzas (1 hora) - Interpretación de estados financieros (1 hora) - Evaluación de la rentabilidad y solvencia (1 hora) - Toma de decisiones financieras (1 hora) - Ejercicios y refuerzo (1 hora)
	Marketing digital y redes sociales (4 horas)	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing digital y redes sociales (30 minutos) - Estrategias de marketing en redes sociales (1 hora) - Publicidad digital y campañas en redes sociales (1 hora) - Estrategias de community management y gestión de la reputación online (1 hora) - Videos y ejemplos (casos de éxito) (30 minutos)
	Emprendimiento y creación de empresas (5 horas)	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al emprendimiento (30 minutos) - Desarrollo de una idea de negocio (1 hora) - Plan de negocios (1 hora y 30 minutos) - Financiamiento y recursos para emprendedores (1 hora) - Dudas y asesoría para ideas de negocio (1 hora)
	Fijación de precios de bienes y servicios (4 horas)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Relaciones con Clientes (1 hora) - Análisis de Costos y Margen de Contribución (1 hora) - Estrategias de Precios (1 hora) - Implementación y Seguimiento de la Estrategia de Precios (1 hora)

Marketing Digital para Emprendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción al Marketing Digital 2. Estrategias de Contenido y Marketing de Contenidos 3. Publicidad Digital y PPC (Pago por Clic) 4. Redes Sociales y Social Media Marketing 5. Analítica Web y Medición de Resultados
Experiencia del Servicio y Atención al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Experiencia del Servicio 2. Habilidades de Comunicación y Escucha Activa 3. Gestión de Servicio al Cliente en Canales Digitales 4. Medición y Mejora de la Experiencia del Servicio 5. Innovación y Tendencias en la Experiencia del Servicio
Coaching y Liderazgo para el Emprendimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos del Coaching 2. Liderazgo Emprendedor 3. Desarrollo Personal y Autoconocimiento 4. Coaching para Emprendedores 5. Comunicación y Relaciones Interpersonales 6. Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento
Finanzas Personales para Emprendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos de las Finanzas Personales 2. Gestión de ingresos, gastos deudas y crédito 3. Gestión del Riesgo y proyección financiera 4. Impuestos y Obligaciones Financieras 5. Herramientas y Tecnología para la Gestión Financiera
Diplomados	
Marketing Digital para Emprendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción al Marketing Digital 2. Estrategias de Contenido y Marketing de Contenidos 3. Publicidad Digital y PPC (Pago por Clic) 4. Redes Sociales y Social Media Marketing 5. Analítica Web y Medición de Resultados
Experiencia del Servicio y Atención al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Experiencia del Servicio 2. Habilidades de Comunicación y Escucha Activa 3. Gestión de Servicio al Cliente en Canales Digitales 4. Medición y Mejora de la Experiencia del Servicio 5. Innovación y Tendencias en la Experiencia del Servicio

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que una de las causas por las que las pequeñas y medianas empresas cierran, es porque sus emprendedores no cuentan con las capacidades y conocimientos para la correcta gestión (Portafolio, 2020), por tanto, crear una escuela de formación en liderazgo y emprendimiento permitiría mitigar esta problemática en la medida que ayudaría a los emprendedores y empresarios a adquirir y desarrollar las habilidades técnicas, de liderazgo y demás conocimientos necesarios para dirigir sus empresas, y equiparlos para enfrentar los desafíos empresariales y aprovechar las oportunidades de crecimiento que se presenten.

La propuesta de valor de EAGLE Business School se basa en ofrecer cursos cortos y accesibles económicamente, que brinden a los emprendedores las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en sus proyectos empresariales.

2.3 Fuentes de ingresos

Con base en el portafolio de producto se estima que los ingresos de la empresa se distribuyan de la siguiente manera:

Tabla 2. *Distribución de fuentes de ingresos*

Tipo de formación	Programa	Porcentaje ingresos por programa
Cursos cortos	Gestión de ventas y técnicas de negociación	17%
	Finanzas para no financieros	15%
	Marketing digital y redes sociales	16%
	Emprendimiento y creación de empresas	7%

	Fijación de precios de bienes y servicios	10%
Diplomados	Coaching y Liderazgo para el Emprendimiento	8%
	Finanzas Personales para Emprendedores	9%
	Marketing Digital para Emprendedores	8%
	Experiencia del Servicio y Atención al Cliente	10%
	Total porcentaje de ingresos	100%

Fuente: elaboración propia.

Se estima que los programas con mayor acogida sean los de corta duración, en especial los relacionados con ventas y marketing digital, teniendo en cuenta que actualmente son los temas en tendencia, pues el uso de redes sociales es una de las estrategias que hoy por hoy ayuda a las empresas a potenciar sus marcas y ventas.

2.4 Portafolio de clientes

Tal como se indica en el apartado anterior los clientes de EAGLE Business School son personas entre 20 y 40 años, que deseen emprender o que ya cuenten con emprendimientos en curso, y que requieran adquirir y fortalecer habilidades y competencias en gestión empresarial a fin de mejorar la competitividad de sus negocios o ingresar de manera exitosa una nueva empresa al mercado. Socioeconómicamente deben encontrarse en estratos 3 en adelante, de modo que cuenten con la capacidad adquisitiva para acceder a la oferta académica.

2.5 Posicionamiento en el mercado

Con el propósito de dar a conocer el proyecto a los potenciales clientes, y posicionarlo a futuro en el mercado se proponen las siguientes estrategias:

- Alianza con Cámaras de Comercio, cajas de compensación familiar y entidades bancarias, donde se pueda obtener base de datos sobre micro y pequeñas empresas de la ciudad, a fin de compartirles información sobre la oferta académica o portafolio de servicios. Esta aproximación integral fortalece tanto las habilidades empresariales como financieras de los emprendedores, equipándolos con herramientas esenciales para prosperar en sus emprendimientos.
- Participar en ferias de emprendimiento, donde se tenga contacto directo con otros emprendedores a quienes se les pueda mostrar la importancia de formarse y capacitarse, para tener mayores habilidades de gestión empresarial.
- Página web y redes sociales, teniendo en cuenta que la escuela es una plataforma virtual, es de gran importancia hacer el mejor uso y potenciar los recursos tecnológicos para dar a conocer la empresa. Se plantea la creación de una página web y de perfiles en las redes sociales Instagram, Facebook, Twitter y YouTube, que permitan compartir contenido de valor relevante e interactuar con la mayor cantidad de personas, que puedan convertirse en potenciales clientes.
- Colaboración con influencers o líderes de opinión pública relevantes en el campo de emprendimiento o educación, que mediante reseñas o testimonios puedan promover la escuela en sus redes sociales. Esto ayudaría a mejorar y aumentar la visibilidad, llegando a un público mayor.

- Colaboración con otras instituciones educativas: se puede co-organizar eventos con otras instituciones educativas donde se realicen intercambios de contenido y se promuevan mutuamente, así se podría expandir el alcance a más personas.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

Para la constitución de la empresa, se escoge la personería jurídica bajo la modalidad Sociedad por Acciones Simplificada por su sigla S.A.S., la cual es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral (Cámara de Comercio de Cali, s.f.).

La empresa contará con un único socio accionista, quien generará el 100% los aportes del capital. De momento el accionista cuenta con los recursos para poner en marcha el proyecto, por lo que no requiere de inversión de terceros u otras fuentes de financiación.

Se elige este tipo de sociedad, por su flexibilidad y simplicidad al momento de constituir y poner en marcha la empresa; porque tiene mayores beneficios tributarios; y porque permite establecer normas personalizadas que facilitan la administración. De igual manera, teniendo en cuenta que se espera que la empresa tenga un rápido crecimiento en el mercado, con este tipo de sociedad será más fácil generar alianzas con otras empresas donde la escuela sirva de plataforma tecnológica para otros proyectos.

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

Para la puesta en marcha del proyecto, es necesario que la empresa cuenta con el personal idóneo para el desarrollo de cada actividad, por lo cual a continuación se relacionan los cargos requeridos por la empresa, el perfil profesional o requisitos que deben cumplir, las funciones del cargo y la cantidad de personas requeridas por cargo.

Tabla 3. *Perfiles y competencias del personal de EAGLE Business School*

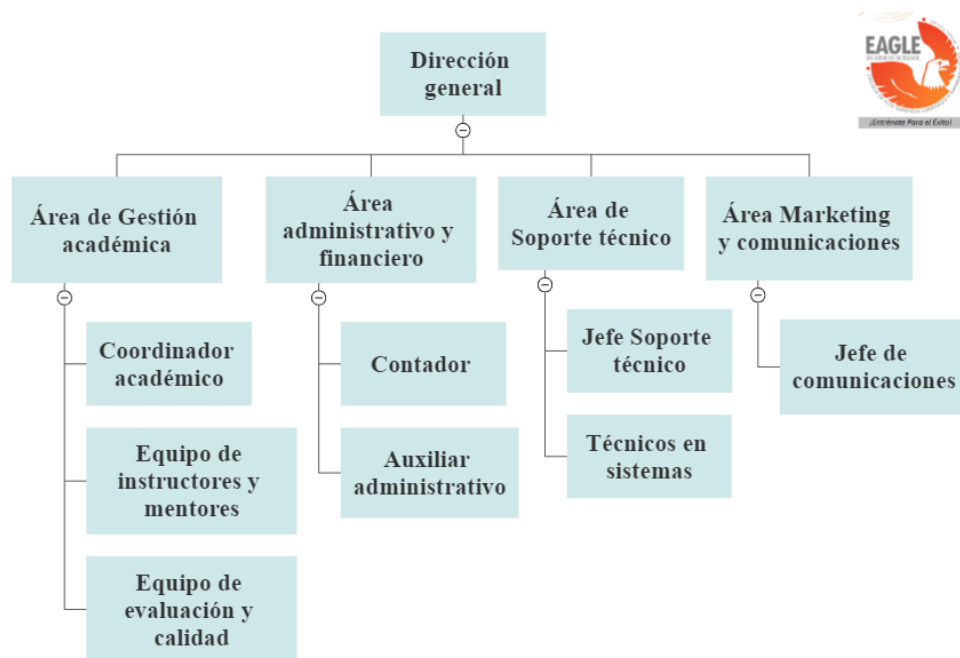
Cargo	Perfil requerido	Funciones del cargo	Cantidad
Director general	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en carreras administrativas - Experiencia de más de 5 años en gestión de educación y formación - Conocimientos tecnológicos - Liderazgo estratégico - Habilidades de comunicación y relación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la visión, estrategias y objetivos a largo plazo - Supervisar las operaciones de la escuela - Revisar y aprobar el contenido de los programas académicos - Toma de decisiones financieras y administrativas - Alianzas estratégicas y proveedores 	1
Coordinador académico	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional con formación en pedagogía - Experiencia de más de 5 años en docencia y enseñanza - Habilidades de organización y planificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de programas académicos y curricular - Evaluación y control de estudios - Contratación y supervisión de instructores y docentes - Planificación y programación de clases - Gestión de calidad y mejora continua - Validar que la información sobre notas, asistencias, y demás se encuentra completa y al día. - 	1
Instructor/mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Formación profesional en carreras administrativas y pedagogía - Experiencia en docencia - Manejo de herramientas tecnológicas - Habilidades en enseñanza y comunicación - Experiencia en liderazgo y emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Impartir clases virtuales sobre diferentes temas gerenciales - Preparar materiales didácticos - Orientar y asesorar a los estudiantes - Evaluar el progreso de los estudiantes - Fomentar la participación y la interacción: - Investigar y desarrollar contenido, para mantenerse actualizado 	5
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en contaduría - Conocimientos fiscales y tributarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro y clasificación de transacciones financieras - Gestión de registros y documentación 	1

		- Experiencia en preparación y análisis de estados financieros	- Preparación de estados financieros - Análisis financiero - Cumplimiento fiscal	
Auxiliar administrativo financiero	y	- Técnico o tecnólogo en administración o afines - Conocimientos informáticos y tecnológicos - Conocimientos básicos de nómina - Habilidades organizativas y de comunicación	- Gestión administrativa - Seguimiento de pagos y cobros - Procesamiento de transacciones financieras - Apoyo en actividades contables - Apoyo en nómina y prestaciones - Mantener contacto con los estudiantes para resolver dudas acerca de los programas o actividades.	1
Jefe de Soporte Técnico		- Profesional en ingeniería de sistemas - Experiencia en TIC - Conocimiento y manejo de softwares de calidad y académicos - Resolución de problemas técnicos	- Supervisar que las páginas y accesos a las plataformas virtuales funcionen a la perfección - Corregir fallas mayores en los sistemas - Garantizar que toda la información de los programas y clases esté cargada de manera oportuna	1
Técnicos sistemas	en	- Técnico o tecnólogo en sistemas - Conocimientos en software, hardware, redes y sistemas operativos - Habilidades de resolución de problemas	- Instalación y configuración de equipos - Mantenimiento y actualización de sistemas - Gestión de incidencias - Resolución de problemas técnicos - Configuración de redes - Soporte a otras áreas	2
Director Marketing comunicaciones	de y	- Profesional en mercado o administración con especialización en marketing - Experiencia en marketing y comunicaciones - Habilidades de comunicación y liderazgo - Conocimientos en marketing digital	- Desarrollo de estrategias de marketing - Desarrollo y gestión de la marca - Coordinación de actividades de marketing y promoción - Gestión de la comunicación interna y externa - Interacción con la comunidad - Supervisión de contenido en redes sociales y plataformas	1

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente figura se muestra la estructura jerárquica de la empresa de acuerdo con los cargos.

Figura 1. Organigrama EAGLE Business School



Fuente: elaboración propia.

El tipo de contratación que se implementará para la totalidad de los empleados, corresponderá a contrato a término fijo con duración de un año, a excepción de los instructores. En el caso de los instructores o mentores, se contará con uno de planta y los demás tendrán contratos por prestación de servicios o labor. En la siguiente tabla se muestra la estructura salarial, de acuerdo al rango jerárquico.

Tabla 4. *Estructura Salarial EAGLE Business School*

Cargo	Salario
Director general	\$3.000.000
Coordinador académico	\$2.500.000
Instructor/mentor	Por hora o labor
Instructor de planta	\$2.200.000
Contador	\$1.200.000
Auxiliar administrativo y financiero	\$1.400.000
Jefe de Soporte Técnico	\$2.300.000
Técnicos en sistemas	\$1.400.000
Director de Marketing y comunicaciones	\$2.300.000

Fuente: elaboración propia.

3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requieres el emprendimiento

Los principal aliados de EAGLE Business School son las Cámaras de Comercio que cuentan con información sobre los negocios y empresas que se encuentran en funcionamiento, a fin de obtener una base de datos que permita contactarlos y ofrecerle los servicios.

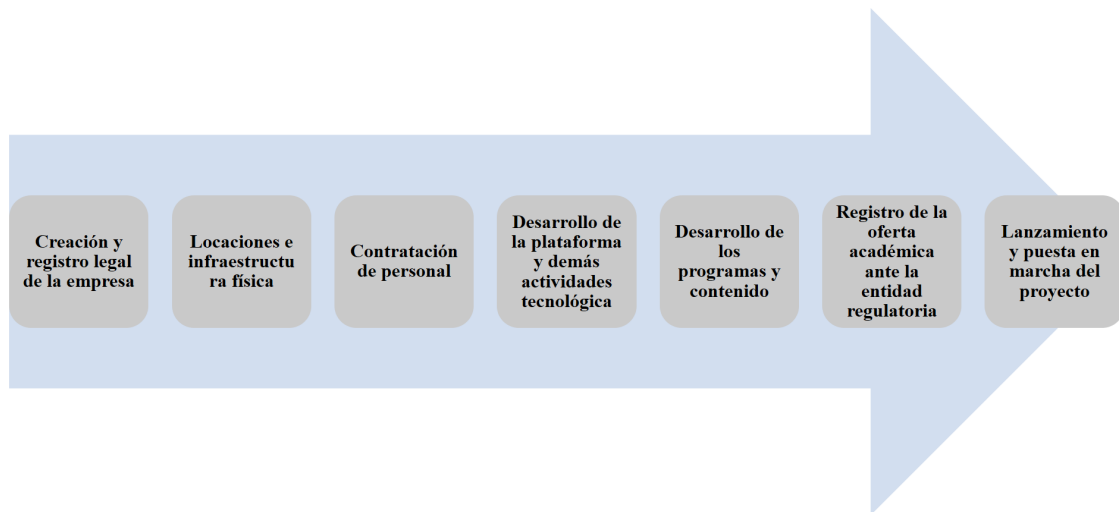
En cuanto a tecnología, un alianza fundamental son las empresas de plataformas LMS de E-Learning que desarrollarán el acceso y mantenimiento, para que los estudiantes reciban clases y demás contenido relacionado con sus programas de estudio.

Una plataforma de Aprendizaje en Línea (LMS, por sus siglas en inglés) es una herramienta de educación a distancia que facilita la creación de un entorno virtual destinado a la enseñanza mediante el uso de Internet; en esencia, se trata de un software al que tanto profesores como estudiantes pueden acceder desde cualquier ubicación global, con el propósito de lograr sus metas educativas y de formación (Pearson, 2021).

3.4 Procesos de negocio

Para que la ejecución del proyecto se haga de manera ordenada, se propone el siguiente orden de procesos a realizar.

Figura 2. *Procesos de negocio*



Fuente: elaboración propia.

3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

Los requisitos legales y documentación necesaria para la creación y conformación de una persona jurídica en Colombia son los siguientes (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.):

- Documento de identidad original del o los socios.
- Estatutos de la empresa
- Acta de constitución
- Formato impreso carta de responsabilidades persona jurídica
- Formulario registro único empresarial y social (RUES)
- Validación de Homonimia
- Registro mercantil

- Número de identificación Tributaria
- Documento manifestación de situación de control (Cámara de Comercio)
- Permisos y licencias especiales
- Inscripción en el Ministerio de Educación Nacional, para el caso de EAGLE Business School.

El trámite y diligenciamiento de todos estos documentos garantizará la correcta creación de la empresa en las entidades correspondientes y acreditará su legalidad y transparencia. Es importante destacar que actualmente la empresa ya se encuentra registrada en la Cámara de Comercio como sociedad por acciones simplificadas la razón social y comercial Escuela de Alta Gerencia, Liderazgo y Emprendimiento EAGLE Business School.

4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

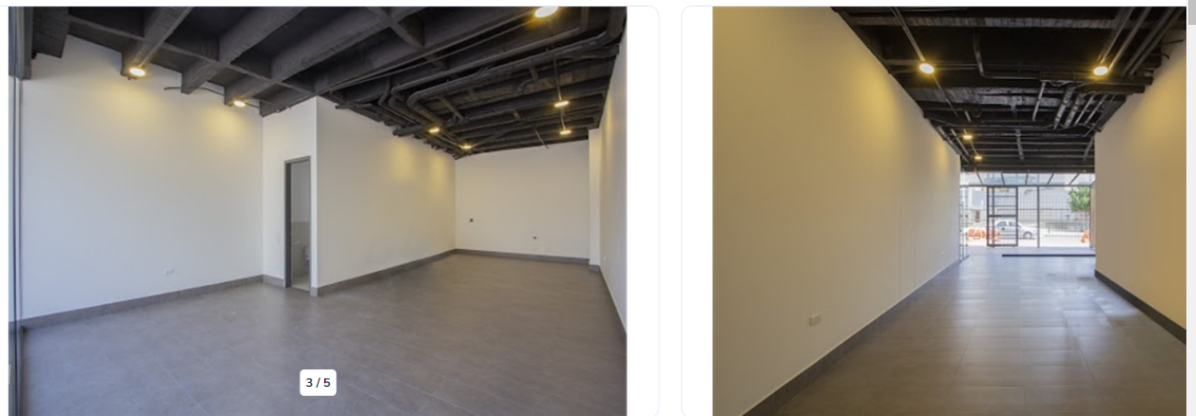
Si bien los clientes recibirán sus clases y asesorías de manera virtual, por lo que no se requieren espacios físicos para estas actividades; es importante que la empresa destine una infraestructura e instalaciones para los demás procesos administrativos, tecnológicos y de soporte.

Las instalaciones de EAGLE Business School, cuenta con 6 oficinas, una por cada área de trabajo, 2 baños, una cocina; de igual manera contará con un lobby o recepción donde estará el asistente administrativo quien se encargará de la atención de los clientes.

Asimismo, se dispondrá de una sala de reuniones para los tutores o reuniones con todo el personal.

De momento no se cuenta con una ubicación exacta para el establecimiento, pero se espera que sea en un sector de estrato medio, en la localidad de Suba donde se encuentran gran concentración de pequeños emprendimientos. El local contará con un área aproximada de 50mts² y tendrá un costo aproximado de \$4.500.000. A continuación, se muestra una posible estructura o plano del local.

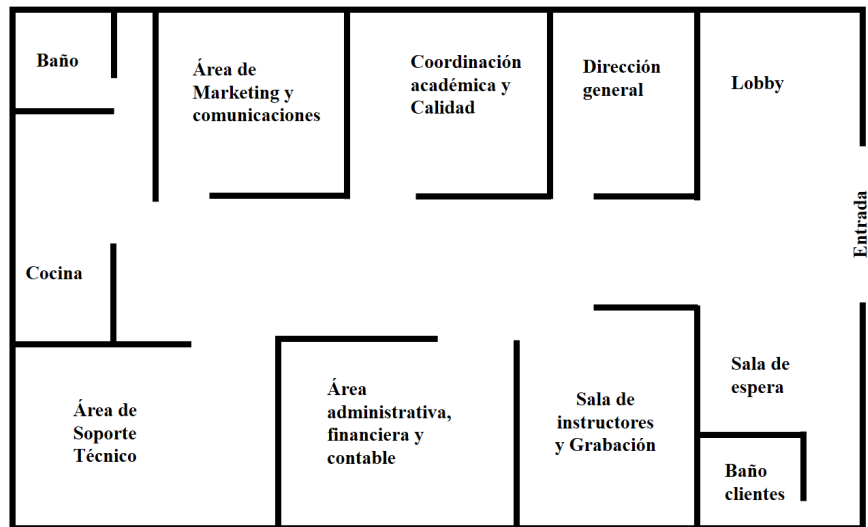
Figura 3. *Imagen de referencia del local comercial*



Fuente: imagen tomada de internet.

En la figura 4, se muestran la distribución física de las áreas de la empresa, entre las que se encuentran dirección general, área de coordinación académica y calidad, área de grabación de contenido y sala de instructores, área de marketing y comunicaciones, soporte técnico y área administrativa y contable; así como las áreas comunes que contienen baños, lobby y cocina.

Figura 4. *Distribución física del establecimiento*



Fuente: elaboración propia.

4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) brinda beneficios en diversos ámbitos del sistema educativo. Estas herramientas son una poderosa aliada en la enseñanza, permitiendo un acceso universal a la educación, mejorando el desempeño docente y fomentando un aprendizaje de calidad. Asimismo, contribuyen a la formación competente de los maestros y a una administración más eficiente del sistema educativo (García, et al 2017).

A continuación se detallan los componentes básicos de infraestructura tecnológica y TIC que se requerirían para el proyecto EAGLE Business School:

- Computadoras: se requerirán computadoras para los instructores, el personal administrativo y cualquier otro personal involucrado en la gestión del emprendimiento.

- Cámaras, trípodes, micrófonos e iluminación para la grabación y presentación de las clases.
- Servidores: para alojar la plataforma virtual, la página web y otros servicios en línea, y el almacenamiento de datos.
- Conexión de banda ancha: para garantizar una conexión estable y rápida, esto facilitará la carga y descarga de contenido, así como la comunicación en tiempo real con los estudiantes y usuarios.
- Sistema de gestión del aprendizaje (LMS): Se necesitaría una plataforma LMS para alojar y administrar los cursos virtuales. Hay varias opciones disponibles, como Moodle, Canvas o Blackboard, que ofrecen herramientas para crear, entregar y evaluar el contenido de los cursos.
- Videoconferencia y herramientas de colaboración: Se pueden utilizar herramientas como Zoom, Microsoft Teams o Google Meet para realizar sesiones de videoconferencia en vivo, discusiones en línea y colaboración entre los participantes de los cursos.
- Página web, Hosting y dominio: Para tener presencia en línea, se requeriría un servicio de hosting y un nombre de dominio.
- Diseño y desarrollo web: se contratarán profesionales en diseño y desarrollo web para crear una página web atractiva, fácil de navegar y que presente la información relevante sobre los cursos y servicios ofrecidos.

- Perfiles en redes sociales: crear perfiles en las redes sociales más relevantes para el emprendimiento, como Facebook, Instagram, LinkedIn o Twitter, para promocionar los cursos, compartir contenido relevante y establecer una comunidad en línea.
- Seguridad en línea: Se requeriría implementar medidas de seguridad adecuadas, como cortafuegos, software antivirus y sistemas de autenticación, para proteger los datos y garantizar la privacidad de los usuarios.
- Respaldo de datos: Es esencial realizar copias de seguridad periódicas de todos los datos importantes, incluyendo los cursos, la información del estudiante y los archivos del sitio web.

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Se consideran requisitos para la producción de los servicios, el diseño del portafolio de servicios que incluya temas, precios, formas de pago, fechas; el desarrollo de material para cada curso, incluyendo los documentos, videos, presentaciones, ejercicios, etc.; la grabación de videos de calidad; establecer medios de contacto y comunicación entre el estudiante y el tutor, y el estudiante y el centro.

En cuanto a la distribución, el requerimiento principal son la creación de perfiles en redes sociales y página web, para desarrollar una relación con los clientes.

4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

La estrategia de financiación elegida para la creación de la empresa EAGLE Business School se fundamenta en el uso de los recursos propios del socio capitalista, en este sentido, el socio capitalista ha decidido utilizar sus propios ahorros e inversiones personales para financiar el proyecto inicial y así dar comienzo a las operaciones de la escuela virtual.

Sin embargo, adicional a sus recursos el proyecto requerirá un apalancamiento financiero, pues los recursos del socio no serán suficientes para cubrir el 100% de la operación. El monto de capital inicial para la puesta en marcha del proyecto será de \$426.000.000 de los cuales 50%, es decir 213 millones serán inversión del dueño y el 50% restante se solicitarán como préstamos a una entidad financiera a 5 años.

Figura 5. *Financiación*

Tabla de amortización				
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				213.000.000
1	60.928.825	28.222.500	32.706.325	180.293.675
2	60.928.825	23.888.912	37.039.913	143.253.761
3	60.928.825	18.981.123	41.947.702	101.306.060
4	60.928.825	13.423.053	47.505.772	53.800.287
5	60.928.825	7.128.538	53.800.287	0

Fuente: elaboración propia.

4.5. Plan financiero del emprendimiento

El plan financiero de un proyecto es una herramienta que ayuda a determinar la viabilidad económica y la rentabilidad del proyecto, así como a gestionar adecuadamente los recursos financieros durante su ejecución; sirve para establecer la estructura financiera y los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva. En las siguientes figuras se evidencian algunas de las proyecciones realizadas por la empresa para los primeros 5 años, una vez que se ponga en marcha el proyecto.

Proyección de pérdidas y ganancias a 5 años

La proyección de pérdidas y ganancias, también conocida como estado de resultados proyectado o estado de pérdidas y ganancias proforma, es una herramienta financiera que muestra la estimación de los ingresos, costos y gastos de una empresa durante un período futuro determinado.

Figura 6. *Proyección de pérdidas y ganancias a 5 años*

Estado de resultados proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	681.148.955	817.378.747	980.854.496	1.177.025.395	1.412.430.474
(-) Costo de ventas	204.344.687	245.213.624	294.256.349	353.107.619	423.729.142
(=) Utilidad bruta	476.804.269	572.165.123	686.598.147	823.917.777	988.701.332
(-) Gastos operacionales	332.976.612	356.083.375	380.807.611	407.262.544	435.569.322
Gastos de personal	330.096.612	353.203.375	377.927.611	404.382.544	432.689.322
Depreciación de maquinaria	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000
(=) Utilidad operacional	143.827.657	216.081.748	305.790.536	416.655.232	553.132.010
(-) Gastos financieros	28.222.500	23.888.912	18.981.123	13.423.053	7.128.538
(=) Utilidad antes de impuestos	115.605.157	192.192.836	286.809.412	403.232.180	546.003.472
(-) Impuestos	40.461.805	67.267.492	100.383.294	141.131.263	191.101.215
(=) Utilidad Neta	75.143.352	124.925.343	186.426.118	262.100.917	354.902.257

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las proyecciones de la empresa se espera una acogida por parte de los clientes, y se estiman ventas mensuales de \$56.762.000 en promedio, generando un total

anual de ventas de 681 millones, las cuáles presentarán un aumento de 20% en los siguientes años, dejando utilidades superiores a los 90 millones y en aumento, en cada año de funcionamiento de la compañía.

Proyección de flujo de efectivo

La proyección de flujo de efectivo es esencial para la gestión financiera de una empresa y brinda una visión clara de la liquidez y solvencia del negocio.

Figura 7. Proyección de flujo de efectivo

Flujo de caja proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial		411.600.000	456.917.027	547.682.456	695.040.873	912.516.017
Flujo operacional	-	106.245.852	151.694.255	208.287.241	278.403.970	364.910.795
Ingresos		681.148.955	817.378.747	980.854.496	1.177.025.395	1.412.430.474
Ventas de contado		681.148.955	817.378.747	980.854.496	1.177.025.395	1.412.430.474
Egresos		574.903.104	665.684.491	772.567.254	898.621.425	1.047.519.679
Costos de operación		204.344.687	245.213.624	294.256.349	353.107.619	423.729.142
Gastos de personal		330.096.612	353.203.375	377.927.611	404.382.544	432.689.322
Pago de impuestos		40.461.805	67.267.492	100.383.294	141.131.263	191.101.215
Flujo de inversión	-	14.400.000	-	-	-	-
Ingresos						
Egresos		14.400.000				
Maquinaria y equipos		14.400.000				
Flujo de financiación	426.000.000	-	60.928.825	-	60.928.825	-
Ingresos	426.000.000	-	-	-	-	-
Aportes de capital	213.000.000	-	-	-	-	-
Obligación financiera	213.000.000	-	-	-	-	-
Egresos		60.928.825	60.928.825	60.928.825	60.928.825	60.928.825
Gastos financieros		28.222.500	23.888.912	18.981.123	13.423.053	7.128.538
Abonos a capital		32.706.325	37.039.913	41.947.702	47.505.772	53.800.287
Flujo neto o efectivo disponible	411.600.000	45.317.027	90.765.430	147.358.416	217.475.144	303.981.969

Fuente: elaboración propia.

Balance general proyectado

El balance general proyectado es una herramienta financiera que muestra la estimación de los activos, pasivos y patrimonio de una empresa en un momento específico en el futuro. Proporciona una visión general de la situación financiera prevista de la

empresa, reflejando los recursos que posee (activos), las obligaciones que tiene (pasivos) y el valor residual de la empresa para los propietarios (patrimonio).

Figura 8. *Balance general proyectado*

Balance general del proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente	426.000.000	468.437.027	556.322.456	700.800.873	915.396.017	1.216.497.986
Activos corrientes	411.600.000	456.917.027	547.682.456	695.040.873	912.516.017	1.216.497.986
Caja	411.600.000	456.917.027	547.682.456	695.040.873	912.516.017	1.216.497.986
Activos fijos	14.400.000	11.520.000	8.640.000	5.760.000	2.880.000	-
Maquinaria y equipos	14.400.000	11.520.000	8.640.000	5.760.000	2.880.000	-
Pasivos	213.000.000	180.293.675	143.253.761	101.306.060	53.800.287	-
Pasivos corrientes	-	-	-	-	-	-
Cuenta por pagar maquinaria	-	-	-	-	-	-
Pasivos no corrientes	213.000.000	180.293.675	143.253.761	101.306.060	53.800.287	-
Obligación financiera	213.000.000	180.293.675	143.253.761	101.306.060	53.800.287	0
Patrimonio	213.000.000	288.143.352	413.068.695	599.494.813	861.595.730	1.216.497.986
Aportes de capital	213.000.000	213.000.000	213.000.000	213.000.000	213.000.000	213.000.000
Utilidad del ejercicio	-	75.143.352	124.925.343	186.426.118	262.100.917	354.902.257
Utilidad acumulada	-	-	75.143.352	200.068.695	386.494.813	648.595.730
Pasivos + Patrimonio	426.000.000	468.437.027	556.322.456	700.800.873	915.396.017	1.216.497.986
Diferencia	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

Cálculo de equilibrio

El punto de equilibrio es un concepto utilizado en el análisis financiero para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y gastos de una empresa, sin incurrir en pérdidas ni obtener ganancias. En otras palabras, es el punto en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales.

Figura 9. Cálculo de equilibrio

Punto de equilibrio					
Concepto / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	681.148.955	817.378.747	980.854.496	1.177.025.395	1.412.430.474
Costos fijos	401.376.612	428.047.375	456.513.811	486.898.054	519.330.608
Costos variables	14.800.000	15.540.000	16.317.000	17.132.850	17.989.493
Costos totales	416.176.612	443.587.375	472.830.811	504.030.904	537.320.100
Punto de equilibrio \$	410.291.421	436.343.128	464.236.617	494.090.058	526.030.421
Punto de equilibrio %	60%	53%	47%	42%	37%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las proyecciones realizadas se estima la empresa debe de vender como mínimo 395.569.417 millones para poder recuperar el dinero invertido; asimismo, el punto de equilibrio representa el 66% de las ventas.

Ratios financieros

El análisis financiero de la empresa, una escuela de formación virtual para emprendedores, arroja resultados alentadores:

Figura 10. Ratios financieros

Costo de oportunidad (TIO)	15%
WACC	12%
Rentabilidad (TIR)	19%
Valor Económico Agregado (EVA)	7%
Valor de la empresa	480.403.249
Viabilidad Financiera (VPN)	54.403.249

Fuente: elaboración propia.

El hecho de tener una TIR del 19% es positivo. Significa que los flujos de efectivo generados por la escuela virtual superan la tasa de retorno requerida del 12% (WACC), lo

que indica que el proyecto tiene el potencial de ser rentable y de generar un rendimiento considerable sobre la inversión.

Un VPN de 54 millones implica que el valor actualizado de los flujos de efectivo futuros generados por la escuela de formación virtual supera el costo de inversión inicial. Un VPN positivo indica que el proyecto agrega valor y contribuye al crecimiento económico.

El WACC del 12% representa el costo de financiamiento de la empresa. Al comparar el TIR del 19% con el WACC, es evidente que la inversión en la escuela virtual tiene el potencial de generar rendimientos que superan el costo de financiamiento.

En conjunto, estos resultados sugieren que la escuela de formación virtual para emprendedores es una inversión prometedora. Sin embargo, es crucial considerar otros factores, como el riesgo asociado con el proyecto, la competencia en el mercado, la demanda sostenible a largo plazo, entre otros, antes de tomar una decisión definitiva. Un análisis financiero completo debe tener en cuenta tanto los números como el contexto más amplio en el que opera la empresa.

5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

6.1 Estrategia de marca (Branding)

El branding implica el desarrollo y la promoción de una marca a través de una variedad de elementos y actividades de comunicación y marketing estratégicamente planificadas. En resumen, se trata de definir cada uno de los componentes que conforman la marca, alineándolos con el modelo de negocio y comunicándolos de manera específica tanto a públicos internos como externos (Doppler, 2020).

En apartados anteriores se establecen algunos aspectos propios de la empresa, tales como su direccionamiento estratégico que incluye misión, visión y objetivos. Con el fin de profundizar más, a continuación se la marca o logotipo que identificará a la empresa, para la cual se utiliza la abreviación o sigla de la razón social de la empresa, teniendo en cuenta que el nombre es bastante extenso. Se escoge como imagen un águila, dado que es la traducción de la palabra inglesa *Eagle*. En el mundo empresarial el águila es un símbolo de éxito, poder y libertad; las águilas son fuertes, poderosas, ágiles y se adaptan a los cambios en su entorno, por lo cual son una gran representación del tipo de cliente al que apunta la empresa.

Teniendo en cuenta que la empresa ya se encuentra debidamente registrada ante la Cámara de Comercio, no es necesario realizar evaluación de homonimia, pues el nombre le pertenece a la empresa.

Figura 11. Marca *EAGLE Business School*



Fuente: elaboración propia.

De igual manera se propone un modelo Canvas que incluya las variables principales que hacen parte de la propuesta de valor de la empresa. El modelo Canvas, desarrollado por el consultor de negocios Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de gestión Yves Pigneur, es un herramienta de gestión estratégica que permite conocer aspectos clave de los negocios tales como su oferta, clientes, relaciones con clientes, infraestructura, situación financiera; los cuales permiten reconocer las deficiencias y analizar las formas en que se puede mejorar el rendimiento y desempeño (Clavijo, 2022).

Tabla 5. Lienzo Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de comercio - Influencers - Ferias de emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos cortos - Diplomados - Asesorías empresariales 	<p>Nuestro objetivo es capacitar de manera accesible y práctica, empoderando a los emprendedores con las herramientas y conocimientos necesarios para alcanzar el éxito en sus proyectos empresariales.</p>	<p>Servicio de asesorías personalizadas para emprendedores actuales o potenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores de micro y pequeñas empresas, quienes, desalentados por sus resultados actuales, buscan activamente estructurar, fortalecer y expandir sus negocios. - Personas entre 20 y 45 años, tanto empleadas como desempleadas
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado. - Plataformas de Tecnología y comunicaciones. - Material académico actualizado. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferias empresariales - Instagram - Whatsapp - Página Web - Voz a voz - Visitas a negocios 	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: arriendo, servicios públicos, nómina. - Costos variables: contratación de personal adicional, compra de insumos y materiales 		<ul style="list-style-type: none"> - Inscripciones - Mensualidades - Asesorías particulares 		

Fuente: elaboración propia.

6.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

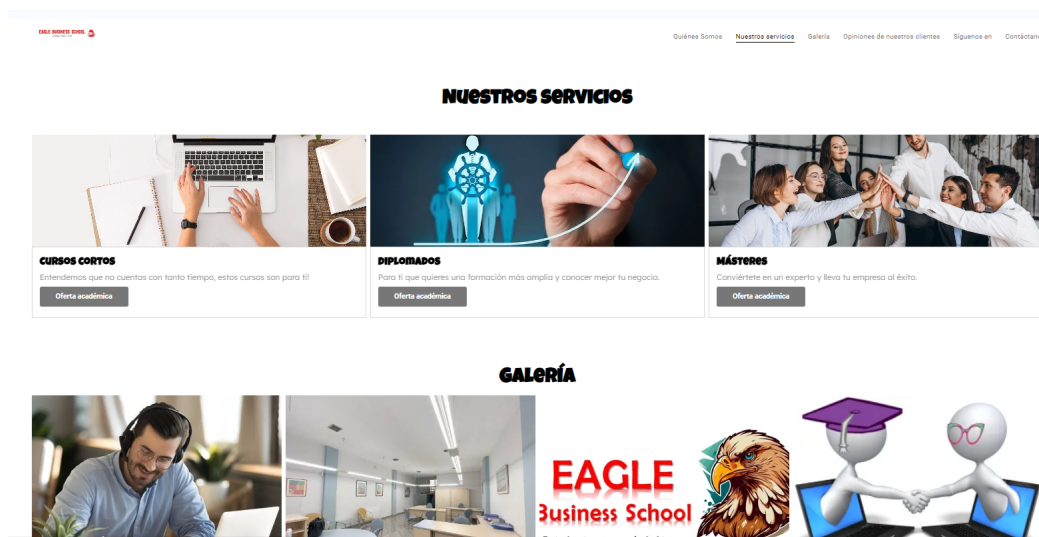
Teniendo en cuenta que la empresa ofrece sus servicios de forma virtual, este medio será la principal plataforma para gestionar las comunicaciones. La gestión de las comunicaciones estarán a cargo del área de marketing y comunicación de la empresa.

Tal como se indica en apartados anteriores la empresa contará con un sitio web donde se encontrará toda la información vitalicia relacionada con la oferta académica, datos de contacto, requisitos de inscripción, entre otros.

De igual manera la página permitirá re direccionar a los estudiantes hasta el portal virtual donde recibirá sus clases y encontrará información importante sobre su formación académica.

En la siguiente imagen se observa una posible visualización de la página web de EAGLE Business School.

Figura 12. *Presentación página web*



Fuente: elaboración propia.

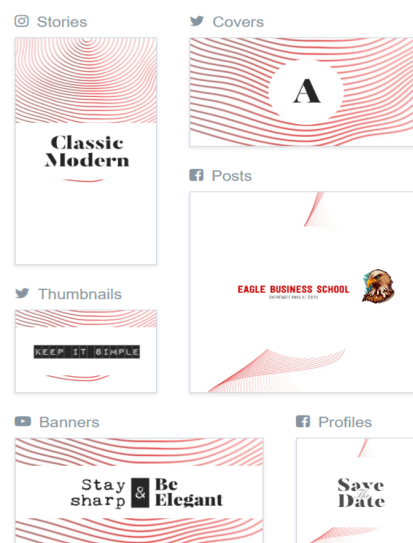
Figura 13. *Continuación presentación página web*



Fuente: elaboración propia.

De igual manera se procederá a crear perfiles en las redes sociales Instagram, Facebook, YouTube, Twitter. En la siguiente figura se muestran algunos de los diseños de las publicaciones en estas redes.

Figura 14. *Presentación en redes sociales*



Fuente: elaboración propia.

6.3 Proceso de ventas y servicios

El proceso de ventas implica una serie de etapas esenciales para atraer, convertir y mantener a un cliente, y se puede describir como un sistema que facilita a los expertos anticipar las necesidades de los clientes y aprovechar las ocasiones disponibles. Las etapas de este proceso son las siguientes:

- ***Prospección:*** consiste en identificar las necesidades del cliente. Para el caso de EAGLE, esta etapa se cumple en el momento en que se identifica la situación actual por la que pasan los micro y pequeños empresarios de la ciudad al no contar con las habilidades y conocimientos en gestión empresarial.
- ***Clasificación de leads:*** consiste en separar entre los posibles clientes, aquellos que tienen más probabilidad de compra. Para el caso de la empresa se toman en cuenta aquellos que muestran interés en la formación virtual.
- ***Demostración:*** consiste en el contacto para mostrar con mayor profundidad los servicios de la empresa. Puede ser mediante correo electrónico, llamadas e incluso reuniones.
- ***Propuesta:*** en esta etapa se le muestran al cliente todos los aspectos que agregan valor al producto o servicio ofrecido y por qué la oferta se adapta mejor a sus necesidades que los de la competencia. Para EAGLE es importante destacar los cursos de corta duración y precio más bajo.
- ***Negociación:*** el cliente podrá tener objeciones o requerimientos para que la oferta se ajuste mejor a sus necesidades.
- ***Firma del contrato:*** el cliente toma la decisión y adquiere alguno de los cursos.

5.4 Plan de mercadeo

5.4.1 Investigación de mercado

En Latinoamérica, las micro, pequeñas y medianas empresas son parte fundamental en el desarrollo de la red empresarial de la región, ya que tienen una amplia participación en el producto interno bruto (PIB) regional cercano al 25%, y son grandes generadoras de empleo (Correa, Leiva, & Stumpo, 2019).

El rol de los emprendedores es crucial para el desarrollo y avance económico de una nación. Su contribución se basa en utilizar sus propios recursos o adquirirlos en el mercado, así como en generar e implementar innovaciones. Esto permite, junto con otros actores sociales, la generación de riqueza que se distribuye entre los diversos miembros de la sociedad (Saavedra & Camarena, 2020).

Colombia es una nación cuyo parque empresarial está principalmente conformado por micro, pequeñas y medianas empresas, en los últimos años han representado el 99,5% del tejido empresarial nacional (Murillo & Restrepo, 2016). Durante el 2022 se nacieron en el país 310.731 nuevas empresas, evidenciando un aumento del 1% con respecto al año 2021, que se crearon 307.769; de las cuales 99.6% corresponde a microempresas, seguido de un 0.37% pequeñas empresas y por último 0.03% constituido por empresas medianas y grandes (Confecámaras, 2023).

Sin embargo, al tiempo que nacen en el país, se presenta también un gran número de empresas que mueren, solo en la región de Bogotá y sus municipios se estima que anualmente se cierran alrededor de 21.000 empresas; según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá

(2023) en 2022 cerraron 26.705 empresas, siendo 81.2% en Bogotá y el 18.8% en los demás municipios; en la siguiente tabla se observa la variación anual de las empresas cerradas entre 2019 y 2022 en la región Bogotá.

Tabla 6. *Evolución de las empresas canceladas periodo 2019-2022*

Municipio	Ene-dic 2019	Ene-dic 2020	Ene-dic 2021	Ene-dic 2022	Variació n 2019-20	Variació n 2020-21	Variació n 2021-22
Bogotá D.C.	27.229	20.622	21.980	21.927	-19.5%	6.3%	-0.2%
59 municipios	4.642	3.946	4.503	4.778	2.9%	21.1%	6.1%
Total jurisdicción CCB	31.871	24.568	26.483	26.705	-16.2%	8.7%	0.8%

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2023).

El cierre de las empresas ocasiona desaceleración de la economía, disminución en la capacidad productiva, desempleo, pérdida de esfuerzo y experiencia de los emprendedores, entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023). La principal causa por la que las empresas colombianas mueren se relaciona con la deficiente gestión administrativa y financiera, algunas de las razones incluyen:

- Planificación inadecuada: la falta de una correcta planificación estratégica puede llevar a los emprendedores o empresarios a tomar decisiones no calculadas que afecten la estabilidad del negocio; de igual manera, será más complejo adaptarse a los cambios del

entorno, pues no se prevén estrategias para actuar en nuevos escenarios (Mora-Riapira, et al 2015).

- Gestión financiera deficiente: la falta de control y seguimiento a las finanzas puede llevar a la empresa a problemas de liquidez, que le hagan adquirir altos niveles de endeudamiento (Parra, 2011).
- Falta de liderazgo y gestión del talento: la falta de una gestión efectiva de recursos humanos, incluyendo la contratación, capacitación y retención de empleados competentes, puede afectar el desempeño y productividad de la empresa (Bernal, et al, 2018).
- Falta de estrategias de marketing y ventas: no contar con estrategias sólida de marketing y ventas, adecuadas a las necesidades de cada empresa, puede dificultar la captación y retención de clientes, lo que impacta negativamente en los ingresos y el crecimiento del negocio (Pitre, et al, 2021).
- Ausencia de innovación y adaptabilidad: la falta innovación y creatividad hace que las empresas no tengan las capacidades para para adaptarse a los cambios del mercado, haciéndola ineficiente a la hora de competir (Aguirre, et al 2021).

Con base en esta realidad, resulta de gran relevancia que los empresarios y emprendedores colombianos se formen y capaciten, de modo que puedan contar con los conocimientos y habilidades que les permitan mejorar su gestión empresarial y adaptarse a los cambios del mercado a fin de garantizar la permanencia de sus negocios en el largo plazo.

En los últimos años las escuelas de formación para emprendedores, sin embargo, no han tenido la acogida esperada debido a que muchos de los interesados no cuentan con la

capacidad adquisitiva para pagar los valores de estos cursos, y tampoco tienen el tiempo suficiente para asistir a clases presenciales (Saavedra & Camarena, 2020).

Y partiendo de esta nueva necesidad sin atender, es que han surgido las escuelas de formación virtual, que son más económicas y más flexibles en cuanto a recursos de tiempo y acceso, por lo cual son una opción más viable al momento de recibir capacitación empresarial.

La educación virtual se refiere al uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs) para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto permite que la educación se lleve a cabo de manera remota, sin la necesidad de estar físicamente presente con el maestro o profesor. De esta manera, los estudiantes tienen la oportunidad de adquirir habilidades y conocimientos a su propio ritmo, en lugar de seguir un horario colectivo preestablecido. (Mota, et al, 2020).

Con el fin de comprender un poco más el sector de la educación virtual para emprendedores, a continuación se proponen un análisis PESTEL con los principales factores que influyen en él.

Tabla 7. Análisis PESTEL

P	Políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas gubernamentales que incluyan beneficios o incentivos fiscales para apoyar los emprendimientos.
E	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en el número de emprendimientos creados en el país. - Demanda creciente de programas de formación para empresarios modalidad virtual. - Tasas de desempleo que hacen que las personas se capaciten para crear nuevos emprendimientos.
S	Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura y actitud hacia el emprendimiento. - Aceptación al aprendizaje en línea. - Segmento joven que cuenta con conocimientos para los estudios en línea.
T	Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a internet en gran parte del territorio colombiano. - El internet traspasa fronteras por lo que puede acceder a otros públicos. - Avances tecnológicos que mejoran la experiencia de aprendizaje en línea.
E	Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de papel y menor generación de residuos.
L	Legales	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas educativas - Leyes de protección de datos.

Fuente: elaboración propia.

Entonces puede decirse que la modalidad de educación virtual se convierte en instrumento clave para la formación y capacitación de los micro y pequeños empresarios del

país, por medio de la cual pueden adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para la gestión empresarial, que les ayude a enfrentar los cambios en el mercado y aprovechar las oportunidades que se presenten para sus negocios.

5.4.2 Barreras de entrada

Las barreras de entrada “son aquellos obstáculos que dificultan el ingreso al mercado por parte de nuevos competidores” (Mery, 2005).

Al establecer una escuela de formación virtual en emprendimiento en la ciudad de Bogotá, es importante considerar las posibles barreras de entrada que podrían presentarse.

Algunas barreras a tener en cuenta podrían ser:

- Competencia establecida: Es posible que ya existan otras instituciones o empresas que ofrecen formación virtual en emprendimiento en Bogotá, esto puede dificultar la captación de estudiantes y requerir esfuerzos adicionales para destacar en el mercado.
- Conectividad y acceso a internet: Aunque la mayoría de las personas tienen acceso a internet en la ciudad, aún puede haber personas con acceso limitado o deficiente.
- Aceptación de la formación virtual: Si bien la formación virtual ha ganado terreno en los últimos años, aún puede existir cierta resistencia o desconfianza hacia este formato de aprendizaje en comparación con la educación presencial.
- Recursos tecnológicos y habilidades digitales: Algunos emprendedores pueden enfrentar desafíos en términos de recursos tecnológicos, como dispositivos compatibles y habilidades digitales para participar en la formación virtual.

5.4.3 Amenazas y oportunidades

Existen una serie de factores externos que pueden afectar o beneficiar el desarrollo de una empresa, a estos se le conocen como amenazas que son aquellos aspectos negativos que la empresa debe sortear y superar; y las oportunidades que son como su nombre lo indica oportunidades de crecimiento para la empresa. A continuación se exponen las principales para EAGLE Business School.

Tabla 8. *Amenazas y oportunidades*


Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Fuertes competidores tanto en formación presencial como virtual. - Cambios en las herramientas tecnológicas que hagan obsoletas las que cuenta la empresa. - Cambios en la demanda de educación virtual. - Decrecimiento de la economía, que haga que la formación complementaria no sea una prioridad para los micro empresarios. - Desconfianza en la formación virtual por parte de algunas personas. - Limitado acceso a internet o conocimiento por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la demanda de educación en liderazgo, emprendimiento y alta gerencia. - Aumento en la demanda de educación virtual. - Creciente número de emprendedores en la ciudad. - La formación virtual ofrece flexibilidad y conveniencia para los empresarios. - Establecer alianzas con otras instituciones u organizaciones empresariales para ampliar la oferta. - Internacionalización, pues la educación virtual puede llegar a muchas personas en el mundo.




Fuente: elaboración propia.

5.4.4 Competidores claves

Los competidores clave son aquellas empresas que prestan servicios con características y atributos similares. Si bien para el caso de EAGLE Business School los competidores pueden encontrarse de forma internacional, para efectos de este estudio se analizan las empresas dedicadas a esta actividad en la ciudad de Bogotá.

Tabla 9. *Competidores clave*

Empresa	Portafolio	Valor agregado	Valores promedio	Comunicación
 https://www.ccb.org.co/	<p style="text-align: center;">Cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformación digital - Estrategia Empresarial - Mercadeo y ventas - Producción y calidad - Financiero y financiamiento - Gestión Humana - Legal y Normativo - Innovación - Internacionalización 	<ul style="list-style-type: none"> - El curso inicia cuando te inscribes y tienes 30 días para finalizarlo. - Duración: Dos (2) horas. 	Curso gratuitos	<ul style="list-style-type: none"> - Página web - Instagram - Whatsapp - Twitter - LinkedIn - YouTube

	Diplomados virtuales	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendimiento empresarial - Gerencia de marketing - Contabilidad básica y finanzas - Intagram para el desarrollo de marcas 	<ul style="list-style-type: none"> - Portafolio amplio - Incluye muchas otras áreas de conocimiento. - Inscripción gratis 	<ul style="list-style-type: none"> - Inscripción gratis - Certificado por valor de \$75.000 o 25USD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web - Instagram - Whatsapp - Facebook
	Cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales para los emprendedores - Formalización laboral y responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Horarios accesibles - Duración entre 10 y 50 horas. 	<p>Entre \$75.000 y \$600.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook - YouTube - Página web - Instagram - LinkedIn - Twitter
	Cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Excel Básico e Intermedio - Mercadeo y Ventas - Ofimática - Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen una oferta que incluye otras áreas de conocimiento - Descuentos por paquetes. 	<p>Cursos y diplomados: \$73.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Página web - Telegram - Whatsapp
	Diplomados virtuales	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Redes Sociales - Fundamentos de administración - Marketing Digital - Organización de Archivos 			

Fuente: elaboración propia.

5.4.5 Precios

La estrategia para la fijación de precios que se va a implementar en EAGLE Business School es mediante la segmentación de precios, es decir la oferta académica se divide en cursos o programas de diferentes niveles de precios dependiendo la intensidad horaria o el contenido del mismo. Tal como se indica en apartados anteriores la empresa ofrece 2 modalidades: cursos cortos (los cuales se dividen de acuerdo a las horas), y diplomados.

En la siguiente tabla se observan los precios con los que se pretende lanzar la oferta al mercado.

Producto	Precio promedio
Cursos cortos (4 – 5 horas)	\$80.000
Cursos cortos (6 a 15 horas)	\$140.000
Diplomados	\$350.000

Otra estrategia que se busca implementar para incentivar a las personas a comprar los cursos, es mediante descuentos y promociones temporales, sea por fechas especiales o referidos, descuentos por pronto pago, que hagan que el estudiante sienta la urgencia de inscribirse en la escuela. Es importante destacar que de acuerdo con el análisis de los competidores clave que se realizó previamente, puede notarse que los precios de la competencia son relativamente similares a los de EAGLE Business School, por lo que puede inferirse que la empresa ingresa al mercado con unos precios competitivos.

5.4.6 Canales de distribución

Los canales de distribución de los servicios de la escuela son mayormente digitales, en la siguiente tabla se evalúan las principales características de los canales de distribución de EAGLE.

Tabla 10. *Canales de distribución*

Característica	Canal digital	Canal físico
Facilidad de entrada	La distribución en línea ofrece una gran facilidad de entrada, ya que no existen barreras físicas o geográficas significativas. Esto permite acceso más amplio para llegar a más emprendedores.	Las oficinas manejan un horario amplio para atención al cliente.
Proximidad geográfica	la proximidad geográfica no es un factor relevante en el caso de una escuela de formación virtual. Al ser una institución en línea, puedes llegar a estudiantes ubicados en cualquier parte del mundo sin restricciones geográficas.	Las oficinas se encuentran dentro de la ciudad en caso de que el estudiante tenga algún requerimiento o recado personal, para aquellos que viven en Bogotá.
Costos	La distribución en línea generalmente implica costos más bajos en comparación con la distribución física.	Son fijos para el mantenimiento de las instalaciones.
Posición de los competidores	Existe posibilidad de asociarse con otras escuelas para fortalecer cada una su clientela.	
Experiencia en gestión	La empresa contará con un equipo de gestión con conocimientos en desarrollo web, marketing digital, gestión de contenido y atención al cliente en línea.	
Capacidades del personal	Tanto el equipo docente como el de soporte estarán debidamente calificados para desempeñar sus funciones.	
Necesidades de mercado	Es importante evaluar continuamente las necesidades y preferencias de las personas para ajustar o crear nuevos cursos y programas.	

Fuente: elaboración propia.

5.5 Red de contactos

Tabla 11. *Red de contactos EAGLE Business School*

Redes sociales



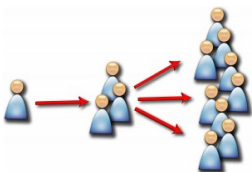
Las redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, son herramientas poderosas para establecer y mantener conexiones con estudiantes, compartir contenido relevante y promocionar los cursos.

Comercio electrónico



A través de esta plataforma, los estudiantes pueden inscribirse en los cursos, acceder a los materiales de estudio, interactuar con los docentes y realizar pagos.

Voz a Voz



La recomendación y el boca a boca son poderosos generadores de contactos y clientes. Fomenta que los estudiantes actuales y satisfechos recomienden los cursos a otros emprendedores.

Ferias de emprendimiento



Estos eventos brindan la oportunidad de presentar los programas, compartir conocimientos y establecer conexiones con potenciales estudiantes y colaboradores.

Entidades comerciales



Colaborar con incubadoras de empresas, aceleradoras de startups, cámaras de comercio, asociaciones empresariales u otras organizaciones similares. Estas entidades pueden promover los programas entre sus miembros, lo que puede generar oportunidades de colaboración y crecimiento mutuo.

Fuente: elaboración propia.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, M., Sánchez, P., & Mendoza, E. (2021). Determinantes del resultado de la innovación en empresas españolas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 181-192. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28068276016/html/>
- Bernal, I., Lucio, D., & Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Registro Mercantil, CCB, 2019 - 2020 -2021 - 2022*. Bogotá: CCB.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/empresarial/crear-empresa/constituir-empresa/tipo-de-empresa>
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). *ccc.org.co*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/sedevirtual/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Clavijo. (8 de 6 de 2022). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Confecámaras. (24 de Enero de 2023). *Red de cámaras de comercio*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/865-mas-de-310-mil-en-empresas-se-crearon-en-colombia-en-2022>

- Correa, Leiva, & Stumpo. (2019). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini, & Stumpo, *MIPYMES en América Latina* (pág. 9). CEPAL.
- Doppler. (2020). *Branding. El paso a paso para construir marcas inolvidables*. Email, Automation & Data Marketing .
- Mery, R. (2005). Derecho a la competencia. *Revista Chilena de Derecho Privado*, 227-235.
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-897. Obtenido de www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009
- Mota, K., Concha, C., & Muñoz, N. (2020). Educación virtual como agente transformador de los procesos de aprendizaje. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24(3), 1216-1225. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6377/637766245002/html/>
- Murillo, & Restrepo. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en colombia*. Bogotá: confecámaras.
- Parra, J. (2011). Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 27-53. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732003>
- Pitre, R., Builes, S., & Hernández, H. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Universidad & Empresa*, 23(40), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187265084006/html/>

Romero, F., Melgarejo, Z., & Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609964673004>

Saavedra, M., & Camarena, M. (2020). Intención de emprendimiento en los estudiantes de la Ciudad de México. *Revista Academia & Negocios*, 85-98.

|