



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

OREKA-KINISI

Modalidad Emprendimiento

Presentado por:

María Camila Rubio Villamil y Mauricio Canal Rojas

Bogotá, D.C. 9 de junio de 2022



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

OREKA-KINISI

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

María Camila Rubio Villamil y Mauricio Canal Rojas

Bajo la dirección de:  
Julián Gutiérrez

Bogotá, D.C. 9 de junio de 2022

## Contenido

Preliminares .....	5
Agradecimientos.....	6
Dedicatoria .....	7
Declaración de originalidad y autonomía .....	8
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	9
Lista de figuras .....	10
Lista de tablas.....	11
Abreviaturas (opcional) .....	12
Glosario (Opcional) .....	13
Resumen ejecutivo.....	16
Abstract.....	18
Palabras clave .....	20
1. Descripción general del proyecto .....	21
1.1. Antecedentes .....	21
1.1.1. <i>Misión y visión</i> .....	24
1.1.2. Metas y objetivos.....	24
1.1.3. <i>Mercado objetivo</i> .....	26
1.1.4. <i>Descripción de la industria o el sector</i> .....	27
1.1.5. <i>Fortalezas y competencias básicas</i> .....	30
1.1.6. <i>Licencias o permisos</i> .....	31
1.1.7. <i>Forma jurídica</i> .....	31
2. Validación de la oportunidad .....	32
2.1. <i>Aspectos básicos de la validación de la oportunidad</i> .....	32
2.2. <i>Principales hallazgos o insights</i> .....	37
2.3. <i>Perfil básico de los early adopters:</i> .....	43
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP) .....	45
4. Producto o Servicio.....	50
4.1. Especificaciones técnicas del servicio .....	52
4.2. Características del servicio .....	54
4.3. Beneficios del servicio .....	55
4.4. Servicio posventa.....	56
5. Plan de mercadeo .....	58

5.1. Entorno económico del emprendimiento .....	58
5.2. Tipo de clientes del producto.....	59
5.3. Competencia .....	61
5.4. Análisis competitivo.....	62
5.5. Planeación estratégica .....	64
5.6. Estrategia de mercado.....	64
5.6.1. <i>Estrategia de precio</i> .....	65
5.6.2. <i>Estrategia de distribución</i> .....	65
5.6.3. <i>Canales de distribución</i> .....	66
5.6.4. <i>Promoción</i> .....	66
5.6.5. <i>Publicidad</i> .....	69
5.6.6. <i>Presupuesto promocional</i> .....	70
5.6.7. <i>Pronóstico de ventas</i> .....	70
6.4. Entorno legal .....	71
6.5. Personal.....	71
6.5.1. <i>Políticas de evaluación</i> .....	73
7. Gestión y organización.....	80
8. Gastos de inicio y capitalización.....	81
9. Plan financiero .....	82
10. Riesgos y supuestos críticos.....	84
10.1. Riesgos y supuestos.....	85
11. Beneficios a la comunidad.....	86
11.1. Impacto en el desarrollo económico.....	86
11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad.....	86
11.3. Desarrollo humano.....	87
12. Referencias.....	88

**Preliminares**

## **Agradecimientos**

A Dios por sus bendiciones y a la vida por la posibilidad de seguir aprendiendo, a niños y niñas de Bucaramanga que han servido de inspiración en este proyecto. A mi hijo que ha sido soporte para avanzar en momentos en donde la frustración aparecía, a mi familia y amigos por brindar espacios de ánimo y alegría y a profesores de nuestra maestría y a los equipos técnicos de Bucaramanga de varias secretarías e institutos que hicieron que con sus experiencias y profesionalismo pudiésemos construir este trabajo. Por último quiero agradecer a mi compañera de tesis y amiga, a quien debo solo gratitud, una amistad que sobrepasara el tiempo con bálsamos de liderazgo y valor. A la pasión, al trabajo, al método y la visión para derrotar el escepticismo y el temor. UNIDOS SOMO MÁS.

***Mauricio Canal Rojas***

A Dios por mostrarme que todo en la vida tiene un propósito claro. A mi familia por darme las herramientas para cumplir mis sueños, por forjar valores sólidos que me permiten ser la mujer de hoy y por apoyarme en todo momento. A Mauricio mi compañero de tesis y amigo de vida por ser luz y mostrarme un mundo de bastas posibilidades para dejar huella y legado. A todos los que imaginan que una realidad mejor si es posible y trabajan por lograrla. A mi yo de niña, por soñar con igualdad, respeto e inclusión para todos y llevarme a trabajar para hacerlo realidad.

***María Camila Rubio Villamil***

## **Dedicatoria**

Para niños y niñas que con sus sonrisas y lágrimas nos inspiraron para no abandonar la causa de trabajar por una Colombia más justa y para ser un vehículo de sus sueños y anhelos capaces de generar una sociedad en paz.

***Mauricio Canal Rojas***

Este trabajo de grado se lo dedico a todos los niños niñas y adolescentes que cada mañana se despiertan pensando en un nuevo comienzo, porque por ellos, por su sonrisa y entusiasmo es que creo en que pequeñas cosas hacen un gran cambio.

***María Camila Rubio Villamil***

### **Declaración de originalidad y autonomía**

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

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mauricio Canal', with a large, stylized flourish on the right side.

**Mauricio Hernando Canal**

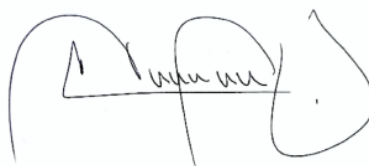
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maria Camila Rubio Villamil', with a large, stylized flourish on the right side.

**Maria Camila Rubio Villamil**

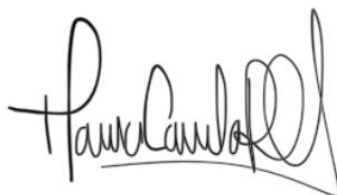
Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de junio de 2022

## Declaración de exoneración de responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mauricio Canal', with a stylized flourish at the end.

**Mauricio Hernando Canal**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maria Camila Rubio Villamil', with a stylized flourish at the end.

**Maria Camila Rubio Villamil**

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de junio de 2022

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Mercado objetivo modelo Kinisi</i> .....	26
<b>Figura 2.</b> <i>Gráfica impacto vs sostenibilidad competidores sector responsabilidad social</i> .....	28
<b>Figura 3.</b> <i>Collage reuniones con miembros de la Alcaldía de Bucaramanga</i> .....	33
<b>Figura 4.</b> <i>Lideresas de la Inmaculada</i> .....	34
<b>Figura 5.</b> <i>Collage visitas a campo la Inmaculada</i> .....	34
<b>Figura 6.</b> <i>Canvas Kinisi</i> .....	35
<b>Figura 7.</b> <i>Collage integración beneficiarios</i> .....	36
<b>Figura 8.</b> <i>Gráfica número 1 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga</i> .....	38
<b>Figura 9.</b> <i>Gráfica número 2 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga</i> .....	38
<b>Figura 10.</b> <i>Gráfica número 2 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga</i> .....	39
<b>Figura 11.</b> <i>Respuestas pregunta 4, encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga</i> .....	39
<b>Figura 12.</b> <i>Gráfica número 4 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga</i> .....	40
<b>Figura 13.</b> <i>Gráfica número 5 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga</i> .....	40
<b>Figura 14.</b> <i>Barrera la inmaculada</i> .....	42
<b>Figura 15.</b> <i>Collage talleres niños, niñas y adolescentes la inmaculada</i> .....	43
<b>Figura 16.</b> <i>Customer Journey map cliente directo, ejemplo alcaldía de Bucaramanga</i> .....	44
<b>Figura 17.</b> <i>Gráfica respuestas pregunta número 1 encuesta integrantes alcaldía</i> .....	46
<b>Figura 18.</b> <i>Gráfica respuestas pregunta número 2 encuesta integrantes alcaldía</i> .....	46
<b>Figura 19.</b> <i>Gráfica respuestas pregunta número 3 encuesta integrantes alcaldía</i> .....	47
<b>Figura 20.</b> <i>Gráfica respuestas pregunta número 4 encuesta integrantes alcaldía</i> .....	48
<b>Figura 21.</b> <i>Gráfica respuestas pregunta número 5 encuesta integrantes alcaldía</i> .....	48
<b>Figura 22.</b> <i>Gráfica respuestas pregunta número 6 encuesta integrantes alcaldía</i> .....	49
<b>Figura 23.</b> <i>Gráfica respuestas pregunta número 7 encuesta integrantes alcaldía</i> .....	49
<b>Figura 24.</b> <i>Ficha técnica modelo Kinisi</i> .....	52
<b>Figura 25.</b> <i>Modelo Kinisi</i> .....	53
<b>Figura 26.</b> <i>Acompañamiento post proyecto</i> .....	56
<b>Figura 27.</b> <i>Gráfica segmentación cliente alcaldías</i> .....	60
<b>Figura 28.</b> <i>Gráfica segmentación cliente alcaldías Kinisi</i> .....	61
<b>Figura 29.</b> <i>Página web fundación Oreka</i> .....	67
<b>Figura 30.</b> <i>Sección proyectos página web fundación Oreka</i> .....	68
<b>Figura 31.</b> <i>Sección “Nosotros” página web fundación Oreka</i> .....	68
<b>Figura 32.</b> <i>Modelo 70.20.10 Fundación Oreka</i> .....	76
<b>Figura 33.</b> <i>Plantilla de desarrollo individual</i> .....	76
<b>Figura 34.</b> <i>Plantilla Plan de Mejora</i> .....	78
<b>Figura 35.</b> <i>Flujograma renuncias</i> .....	78
<b>Figura 36.</b> <i>Plantilla retiros fundación Oreka</i> .....	79

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz de análisis competitivo</i> .....	62
<b>Tabla 2.</b> <i>Modelo de matriz DOFA</i> .....	64
<b>Tabla 3.</b> <i>Pronóstico ventas fundación Oreka</i> .....	70
<b>Tabla 4.</b> <i>Gastos administrativos proyecto</i> .....	81
<b>Tabla 5.</b> <i>Plan financiero proyecto Kinisi</i> .....	82
<b>Tabla 6.</b> <i>Activos fijos fundación</i> .....	83

**Abreviaturas (opcional)**

SDS: Secretaria de Desarrollo Social

ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

DPS: Departamento de Prosperidad Social

MEN: Ministerio de Educación Nacional

DNP: Departamento Nacional de Planeación

CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social

MINTICS: Ministerio de Tecnología

CGR: Contraloría General de la Republica

SIT: Systematic Inventive Thinking

## Glosario (Opcional)

**Comuna:** para el presente documento, se entiende como un asentamiento de población en una ciudad determinada. Es la conjunción de varios barrios y es importante para determinar acciones alrededor de la planeación de una ciudad en términos económicos y sociales.

**Barrio:** para el presente documento se entiende como asentamiento en donde conviven familias y en donde se entrelazan elementos sociales y económicos particulares que dan lugar a elementos de convivencia y desarrollo.

**La Inmaculada:** Barrio de Bucaramanga perteneciente a la comuna 5 de la ciudad, en donde, conviven 800 apartamentos y cerca de 6.000 habitantes de estratos 1 y 2.

**Design Thinking:** o Pensamiento de diseño es un método de trabajo innovativo cuyos inicios se dan en los años 70 como parte de un proyecto de la Universidad de Stanford en California EEUU. Proviene de la manera en que trabajan los diseñadores (Design Thinking, s.f) y busca dar solución a problemáticas o situaciones reales de usuarios a través de ciertas características esenciales: empatía, trabajo en equipo y prototipado.

**Scrum:** Scrum es un marco que permite el trabajo colaborativo entre equipos. Scrum anima a los equipos a aprender a través de las experiencias, a autoorganizarse mientras aborda un problema y a reflexionar sobre sus victorias y derrotas para mejorar continuamente. (Drumond, s.f.)

**SIT:** Método de innovación creado en 1996 utilizado por compañías para encontrar solución a problemáticas específicas. Por sus siglas significa Sistematyc Inventive Thinking o en español

Pensamiento Sistemático Inventivo. Es un método que ayuda a las personas a romper con sus patrones de pensamiento, para producir ideas innovadoras cuando se requieran, y convertirlas en acciones (SIT , s.f.)

**Participación significativa:** Empoderamiento de niños y niñas capaces de transformar entornos (Familias, colegio, barrio, comunidad y ciudad) desde un relacionamiento y narrativa diferente con los entornos y con los adultos. Para Save the Children la participación de la niñez significa que ellas y ellos piensan por sí mismos, expresan sus puntos de vista efectivamente, se involucran en la toma de decisiones de todos los asuntos que les conciernen directa o indirectamente, lo que les permite lograr cambios significativos en sus vidas. (Save The Children, 2017)

**Teoría de las ventanas rotas:** Teoría de los autores George Kelling y Catherine Coles, cuya visión se centra en mantener entornos urbanos en buenas condiciones y ello generara disminuciones de actos en contra de la ley como crímenes y vandalismo.

**Culture violence:** Modelo de intervención Social cuyo fundador es Gary Slutkin epidemiólogo de formación. El modelo se centra bajo el espectro de que cualquier violencia debe ser tratada como una pandemia desde lo micro hacia lo macro. “Su objetivo es detener la propagación de la violencia en las comunidades mediante el uso de métodos y estrategias” (Wikipedia, s.f)

**Teoría de las ventanas Rotas:** “En criminología, la teoría de las ventanas rotas es una teoría que sostiene que los signos visibles de la delincuencia, el comportamiento antisocial y los disturbios civiles crean un entorno urbano que fomenta la delincuencia y el desorden, incluidos los delitos graves”. (Wikipedia, s.f)

**Oreka:** Fundación sin ánimo de lucro que desarrolla proyectos de innovación social desde elementos de cuarta revolución uniendo metodologías ágiles y combinándolas con elementos de teorías de intervención.

**Kinisi:** Método de trabajo creada para el desarrollo de proyectos sociales sostenibles, uniendo los mejores elementos de marcos de trabajo y metodologías probadas en el mundo tales como *Design Thinking, Scrum y SIT* con elementos de teorías de intervención social como lo son la Teoría de las *ventanas rotas, Participación Significativa y Culture Violence*.

**Ecosistema:** para el presente documento se entiende como el desarrollo de alianzas con interesados en participar de los proyectos sociales para generar un impacto alto y sostenibilidad de estos.

**Creación de valor:** Generar valor para el cliente significa dar algo en lo cual se sienta realmente agradecido, haber cumplido con lo que se esperaba o, aún mejor, haber cumplido con lo que se necesitaba y lo que se quería (Avaloz, 2013).

**Victorias Tempranas:** se entiende como la entrega de resultados continuos y a corto plazo con respecto al inicio del proyecto.

## Resumen ejecutivo

<b>Nombre del emprendimiento</b>	Kinisi
<b>Información básica del proyecto</b>	<p>Desde la Fundación OREKA (Organización creada en el marco del emprendimiento de María Camila Rubio Y Mauricio Canal, actualmente en proceso de consolidación ante la ley) se ha concebido la prestación de un servicio mediante el desarrollo del modelo denominado KINISI. La misión es aportar a la construcción y puesta en marcha de proyectos sostenibles y de alto impacto, para generar cambios positivos, fortalecer habilidades y construir capacidades tanto niños/niñas, adolescentes como de sus familias y comunidades. Mediante esto se busca prevenir violencias y delitos generando entornos de convivencia y autoprotección.</p> <p>Kinisi garantiza cambio, no solo en la forma de pensar, sino en la forma de ejecutar. En términos de diferenciación, Kinisi se caracteriza por generar ecosistemas, logrando un trabajo cercano tanto con los actores que impactan los proyectos, como con los actores a los que los proyectos impactan y llevando a desarrollar victorias tempranas, medibles, sostenibles y escalables.</p> <p>Kinisi es un marco de trabajo que une los mejores elementos de Design Thinking, Scrum y SIT, metodologías probadas a nivel mundial, que, al unirse, crean realidades antes difíciles de imaginar. De Design Thinking, selecciona la empatía e ideación, haciendo uso de distintas herramientas para encontrar dolores y generar soluciones. De SIT, la premisa de trabajar con lo que se tiene en el mundo cerrado, encontrando los insumos necesarios sin tener que pensar fuera de la caja. Finalmente, de SCRUM, el generar iteraciones que agreguen valor constante, mediante sprints o ciclos, donde el mínimo producto viable siempre será la clave para alcanzar resultados o victorias tempranas. Este marco de trabajo se ha fortalecido con proyectos de intervención social que tienen hitos en el contexto internacional y que fortalecen aún más el marco conceptual de KINISI alrededor de la creación de ecosistemas que hagan sostenibles proyectos/intervenciones sociales.</p> <p>Es importante mencionar que, al ser un Marco de Trabajo o Framework, los pasos no son lineales, lo que quiere decir que se puede construir hacia adelante o hacia atrás, siempre viendo avances en el proceso. Al ser un modelo ágil, se aclara que siempre habrá aprendizajes gracias a la prueba y error, generando mejoras significativas para asegurar la satisfacción de la necesidad específica encontrada.</p>

	<p>A nivel compañía, La empresa está fundada y soportada en documentos legales de Cámara de Comercio de Bogotá, con el nombre Fundación Pide un Deseo, la cual tendrá un nuevo nombre denominado Oreka por disposición de Camila rubio y Mauricio Canal, trámite que se estará iniciando alrededor del segundo semestre del 2022.</p>
<p><b>Oportunidad de mercado</b></p>	<p>Con el trabajo realizado se entendió que el mercado está compuesto por 29 ciudades cada una con 200 mil habitantes y promedio de 5.000 millones solo para niños y adolescencia en tema de inclusión social, lo que hace que el mercado ascienda a un total de 145.000 millones de pesos anuales. A nivel gobernaciones se estima que por cada una se destina un presupuesto de 8mil millones de pesos que llevado a 33 gobernaciones hace que la partida ascienda a 264.000 millones de pesos. a nivel fundaciones se habla de un mercado que supera las 100 fundaciones en sector privado y 15 fundaciones de figuras públicas.</p> <p>En cuanto al crecimiento del mercado es claro que la actualidad del país en términos sociales da cuenta de que este mercado aumentara en forma ascendente en términos de esfuerzos financieros, esto por ejemplo fundamentado en hechos sociales y económicos que hoy tienen al país en situaciones complejas, seguridad, la situaciones que afrontan niños y niñas frente a vulneración de derechos, el aumento en la participación de niños y niñas en actos contrarios a la ley, la falta de convivencia en diferentes entornos( familiar, escolar y comunitario) violencia intrafamiliar, aumento del consumos de sustancias alcohólicas y psicoactivas entre otros. Hoy más que nunca hay una claridad de que el país debe trabajar en torno a temas de descomposición social, mitigando y previniendo vulneración de derechos, como camino en donde lo público y privado deben unirse para enfrentar el reto de tener un país más inclusivo y participativo, que asegure el desarrollo económico y social del país.</p> <p>Con el presente trabajo se pudo observar tendencia de parte de alcaldías, gobernaciones y fundaciones a estar cada día más pendientes de lo que sucede alrededor de la realidad de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Así mismo se pudo observar que los niños, niñas y adolescentes quieren ser protagonistas del cambio y también se encontró que cada año los proyectos sociales toman más fuerza en términos de presupuesto, lo que hace posible que se vuelvan a futuro escalables y cada vez más sostenibles.</p>
<p><b>Costo total previsto del emprendimiento</b></p>	<p>El valor del proyecto para el primer año estará alrededor de 224 millones de pesos, correspondiente a los gastos administrativos. Este valor aumentará a 633 millones en el año número 5.</p>
<p><b>Financiamiento</b></p>	<p>El proyecto se financiará con recursos propios y un préstamo de ser necesario.</p>

### Abstract

<b>Name of the venture</b>	Kinisi
<b>Basic Project information</b>	<p>The OREKA Foundation (Organization created within the framework of the enterprise built by María Camila Rubio and Mauricio Canal, currently in the process of consolidation) has conceived the provision of a service through the development of the model called KINISI. The mission is to contribute to the construction and start-up of sustainable and high-impact projects, to generate positive changes, strengthen skills and build capacities for children, adolescents and their families and communities.</p> <p>Through this, it seeks to prevent violence and crime by generating environments of coexistence and self-protection.</p> <p>Kinisi guarantees change, not only in the way of thinking, but in the way of executing. In terms of differentiation, Kinisi is characterized by generating ecosystems, achieving close work both with the actors that impact the projects, and with the actors that the projects impact, and leading to early, measurable, sustainable, and scalable victories.</p> <p>Kinisi is a framework that unites the best elements of Design Thinking, Scrum and SIT, methodologies proven worldwide, which, when united, create realities that were previously difficult to imagine. From Design Thinking, he selects empathy and ideation, making use of different tools to find pain and generate solutions. From SIT, the premise of working with what you have in the closed world, finding the necessary inputs without having to think outside the box. Finally, from SCRUM, generating iterations that add constant value, through sprints or cycles, where the minimum viable product will always be the key to achieving early results or victories. This framework has been strengthened with social intervention projects that have milestones in the international context and that further strengthen the conceptual framework of KINISI around the creation of ecosystems that make social projects/interventions sustainable.</p> <p>It is important to mention that, being a Framework, the steps are not linear, which means that it can be built forward or backward, always seeing progress in the process. Being an agile model, it is clear that there will always be learning thanks to trial and error, generating significant improvements to ensure the satisfaction of the specific need found.</p> <p>At the company level, the company is founded and supported by legal documents from the Bogotá Chamber of Commerce, with the name "Fundación Pide un Deseo", which will have a new name called Oreka by order of Camila Rubio and Mauricio Canal, a process that will be starting around the second half of 2022.</p>

<p><b>Market opportunity</b></p>	<p>With the work carried out, it was understood that the market is made up of 29 cities each with 200 thousand inhabitants and an average of 5,000 million only for children and adolescents in terms of social inclusion, which makes the market amount to a total of 145,000 million. annual weights. At the governorate level, it is estimated that a budget of 8 billion pesos is allocated for each one, which, if multiplied by 33 governorates, means that the market has a value of 264,000 million pesos. At the level of foundations, there is talk of a market that exceeds 100 foundations in the private sector and 15 foundations of public figures.</p> <p>Regarding the growth of the market, the current situation of the country in social terms shows that this market will increase upwards in terms of financial efforts, this, for example, based on social and economic facts that today have the country in complex situations. The situations that boys and girls face in the face of violation of rights, the increase in the participation of boys and girls in acts contrary to the law, the lack of coexistence in different environments (family, school, and community), domestic violence, increased consumption of alcoholic and psychoactive substances among others. Today more than ever there is a clarity that the country must work around issues of social breakdown, mitigating and preventing rights violations, as a path where the public and private must come together to face the challenge of having a more inclusive and participatory country. , which ensures the economic and social development of the country.</p> <p>With the present work, it was possible to observe a tendency on the part of mayors, governors, and foundations to be more aware every day of what happens around the reality of children and adolescents.</p> <p>Likewise, it was observed that children and adolescents want to be protagonists of change and it was also found that each year social projects gain more strength in terms of budget, which makes it possible for them to become scalable and increasingly sustainable in the future.</p>
<p><b>Total expected cost of the venture</b></p>	<p>The value of the project for the first year will be around 224 million pesos, corresponding to administrative expenses. This value will increase to 633 million in year 5.</p>
<p><b>Financing</b></p>	<p>The project will be financed with own resources and a loan if necessary.</p>

**Palabras clave**

Por favor identifique las palabras clave de su emprendimiento de acuerdo a la clasificación de la *AMERICAN ECONOMIC ASSOCIATION*, por favor ingresar a este [link](#).

Gobierno

## 1. Descripción general del proyecto

### 1.1. Antecedentes

Colombia es un país con amplias oportunidades, cuando de proyectos sociales sostenibles y de alto impacto alrededor de poblaciones de niños niñas y adolescentes se trata. Ejemplo de ello son las incontables situaciones de inequidad, delito y violencia intrafamiliar este último que según palabras de la Vicefiscal General de la Nación “es el delito más denunciado en esta época de encierro, después del hurto” (El Tiempo, 2020).

Se entiende por niño o niña, las personas entre los 0 y los 12 años, y por adolescente las personas entre los 13 y los 18 años, los cuales son sujetos titulares de derecho (Departamento Nacional de Planeación [DNP], s.f). Si bien la constitución de 1991, consagra en el artículo 44, que dentro de sus derechos fundamentales está la vida, integridad física cuidado, amor y libre expresión de opinión y menciona textualmente que “La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos” (Constitución Política de Colombia, s.f), diariamente muchos de ellos se enfrentan a una realidad en la que la violencia, el delito, la drogadicción y otras problemáticas, son protagonistas. De ahí, que el entorno en el que crecen se considera no apto para un correcto desarrollo, en el que existan más oportunidades que dificultades.

En el año 2019, Mauricio Canal y Camila Rubio se conocen, ya que juntos hacían parte del grupo que iniciaba la Maestría en Emprendimiento e Innovación y fue solo cuestión de tiempo para conectar ambas visiones y entender que detrás de la realidad de los niños, niñas y adolescentes de Colombia, había una gran oportunidad para innovar. Mauricio un profesional con amplia experiencia en el sector público-privado y Camila, una profesional con fuerte experiencia en el sector privado, tras conversaciones y discusiones alrededor de sus propósitos, pasiones, sueños y talentos y apoyados en las herramientas de la maestría, deciden iniciar el camino para dar forma a su propósito en común, creando Kinisi, un método de trabajo innovativo construido para el diseño y desarrollo de proyectos sociales innovadores en el país, enfocados principalmente en la población más vulnerable.

Para llegar a dicho método de innovación, Mauricio y Camila tuvieron en cuenta elementos encontrados en teorías de intervención social como Cure Violence y teoría de Las Ventanas Rotas. El modelo *Cure Violence (Curar la violencia)* tiene sus inicios en el año 1995, cuando se entendió por primera vez a la violencia como un problema de salud que debía ser tratado con enfoque epidemiológico. Según este modelo existe una característica fundamental para erradicar la violencia y es el uso de “mensajeros creíbles como trabajadores, es decir, de individuos de confianza de las comunidades afectadas que tienen acceso a la gente con mayor riesgo de perpetrar violencia” (Charles Ransford, 2017). Junto a este elemento, se tuvo en cuenta uno adicional, proveniente de la *teoría de las ventanas rotas* aplicada por primera vez en los años 80 en la ciudad de Nueva York la cual menciona que “Si se rompe el cristal de una ventana de un edificio y nadie lo repara, pronto estarán rotos todos los demás. Si una comunidad exhibe signos de deterioro y esto parece no importar a nadie, entonces allí se generará el delito. Si se cometen pequeñas faltas (aparcar en zona prohibida, por ejemplo), y no se sancionan, entonces comenzarán faltas mayores y luego delitos cada vez más graves” (Neurita, 2019).

Estos elementos se convirtieron en los soportes científicos alrededor de la idea que comenzaba a tomar forma y se combinaron con elementos de agilidad e innovación, de *SCRUM*, *SIT* y *Design Thinking*, testeados a lo largo de los años en distintos proyectos organizacionales para dar forma al método Kinisi que se convertiría en una herramienta poderosa para resolver problemáticas sociales que históricamente no habían tenido soluciones integrales, sostenibles y de alto impacto.

Con el pasar de las semanas, Mauricio sostuvo conversaciones con el actual alcalde de Bucaramanga, Juan Carlos Cárdenas, quien tiempo atrás venía visualizando cómo hacer para desarrollar proyectos sociales, que conectaran con su Plan de Desarrollo “Bucaramanga Ciudad de Oportunidades” y que tuvieran un principio de ciudad, asegurando así un distanciamiento de los avatares políticos y conectaran distintos actores públicos, privados y académicos. El alcalde, le planteó la necesidad de ejecutar estas acciones enmarcadas en su visión alrededor de temas sociales y Mauricio vio en este planteamiento la oportunidad de probar que el modelo en construcción si podría funcionar, por lo cual aceptó hacer parte del equipo interdisciplinario de la Alcaldía de Bucaramanga, apoyado desde afuera por Camila Rubio su compañera de maestría y ahora compañera de sueños.

Tiempo después el primer proyecto social sobre el cual se trabajaría y probaría el modelo, tomaría nombre: La Inmaculada “Soñando sin Barreras”. La inmaculada “Soñando sin Barreras” se convertiría en el prototipo para entender que el modelo Kinisi funcionaba, ya que se podría demostrar que los proyectos sociales cuando son bien enfocados y buscan fortalecer habilidades y capacidades principalmente de niños/niñas, adolescentes y sus entornos (barrios-colegios) para prevenir violencias y delitos y a su vez generar una sana convivencia, crean realidades y posibilidades antes difíciles de imaginar.

### **1.1.1. Misión y visión**

**1.1.1.1. Misión.** Desarrollar, diseñar y operar proyectos sociales de alto impacto, sostenibles y medibles, mediante la creación de ecosistemas, el uso de metodologías ágiles, la unión de lo económico con lo social y el fortalecimiento del capital social, que conlleven a la prevención de violencias y delitos relacionados con niños/niñas y adolescentes, generando, ciudades y barrios más inclusivos, participativos, sostenibles y seguros. Todo esto, haciendo uso del modelo de trabajo innovativo Kinisi.

**1.1.1.2. Visión.** Para el 2024, Kinisi será un método capaz de aportar valor a la sociedad a través de proyectos sociales desarrollados desde lo público y lo privado, llegando a varias ciudades y comunidades vulnerables del país, demostrando cómo la imaginación al ser combinada con la realidad puede llevar esperanza, combatiendo, mitigando y previniendo situaciones de violencia y delito que involucren niños/niñas, adolescentes y sus entornos.

### **1.1.2. Metas y objetivos**

La meta del equipo es lograr incidir en el diseño, desarrollo y operación de proyectos sociales tanto en el sector público (Departamentos y Municipios) como en el privado (fundaciones de figuras públicas y fundaciones de empresas privadas en el marco de su

Responsabilidad Social Corporativa.), a través de la construcción de valor con su método de innovación denominado Kinisi.

### **1.1.2.1. Objetivos**

**1.1.2.1.1. General.** Diseñar y ejecutar proyectos sociales relacionados con la prevención de violencias y delitos contra niños/niñas y adolescentes, a través de herramientas digitales y análogas que contribuyan al desarrollo de habilidades y capacidades de los beneficiarios directos de los proyectos y aporten al desarrollo de ciudades y barrios inclusivos, sostenibles y seguros.

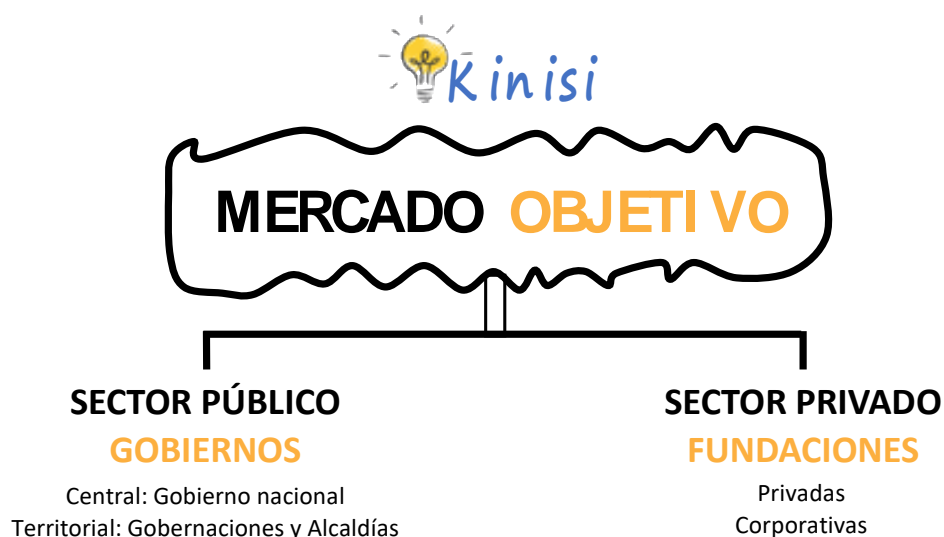
### **1.1.2.1.2. Específicos**

1. Generar **VALOR** mediante la creación de un modelo de trabajo alrededor de proyectos sociales, innovadores, sostenibles y de alto impacto socioeconómico, contribuyendo a mitigar y prevenir violencias y delitos, fortaleciendo la convivencia de niños/niñas y jóvenes en sus entornos.
2. Desarrollar un **ECOSISTEMA**, alrededor de proyectos sociales, en donde se gesten alianzas público-privadas, aportando a la construcción de una cultura de ciudad y barrio, basada en los principios de convivencia y participación, donde niños-niñas y adolescentes sean actores capaces de generar aprendizajes y traducirlos en transformaciones dentro de sus entornos.
3. Fortalecer la **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** y curvas de aprendizaje de las instituciones públicas y privadas desde el acompañamiento al talento humano en el diseño y desarrollo de proyectos sociales medibles y de alto impacto.

4. Proveer a los clientes **VICTORIAS TEMPRANAS** alrededor del diseño, desarrollo y operación de proyectos sociales sostenibles y de alto valor en términos socioeconómicos.

### 1.1.3. Mercado objetivo

**Figura 1.** Mercado objetivo modelo Kinisi



**Nota:** elaboración propia de gráfico explicativo del mercado objetivo para Kinisi.

El mercado objetivo está compuesto por gobierno (Nacional y Territorial) y fundaciones (privadas y corporativas en el marco de su Responsabilidad Social Corporativa). A nivel gobierno encontramos entidades como ICBF, con una partida que ascendió a 7.4 billones de pesos para el 2021 (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2021) y el DPS, con una partida que en el mismo año ascendió a 5.8 billones de pesos (Departamento de Prosperidad Social [DPS] , 2021), sumado a Alcaldías y Gobernaciones Ambas incluyendo dentro de sus Planes de Desarrollo, proyectos sociales cuyos recursos provienen de rentas propias y transferencias de la nación (regalías). A nivel fundaciones, encontramos las fundaciones privadas de figuras públicas como cantantes, deportistas, actores y las fundaciones corporativas, pertenecientes a empresas que operan en el país.

#### **1.1.4. Descripción de la industria o el sector**

Según la revista La Barra, La triada de desarrollo es una figura que está compuesta por “tres perspectivas: económica, social y ambiental, las cuales deben estar en perfecta armonía y equilibrio para que la sostenibilidad sea una estrategia rentable.” (Revista La Barra, 2018). Los retos impuestos por el contexto actual, en el cual no solamente Colombia se mueve sino en general el mundo entero, hacen que eso que se denomina la triada del desarrollo (Social, Ambiental Económico), sea una apuesta no solo de gobiernos sino también una acción conjunta desde lo público y lo privado, donde la responsabilidad social se traduce en objetivos organizacionales con componente social.

Este proyecto se encuentra ubicado en el sector de responsabilidad social dado que las intervenciones buscan generar desarrollo desde lo individual impactando en lo colectivo, a través del desarrollo de habilidades y competencias en niños, niñas y adolescentes, que logren construir cada día una sociedad más justa y un concepto de país sostenible en el tiempo.

El equipo de trabajo, con su método de innovación Kinisi genera transformaciones sociales, en tanto se enfoca en mitigar y eliminar violencias y delitos, impulsando espacios de convivencia y participación para niños, niñas y adolescentes, y a su vez, para sus entornos (familia, barrio y ciudad), como en el caso que se mencionará más adelante, para la ciudad de Bucaramanga.

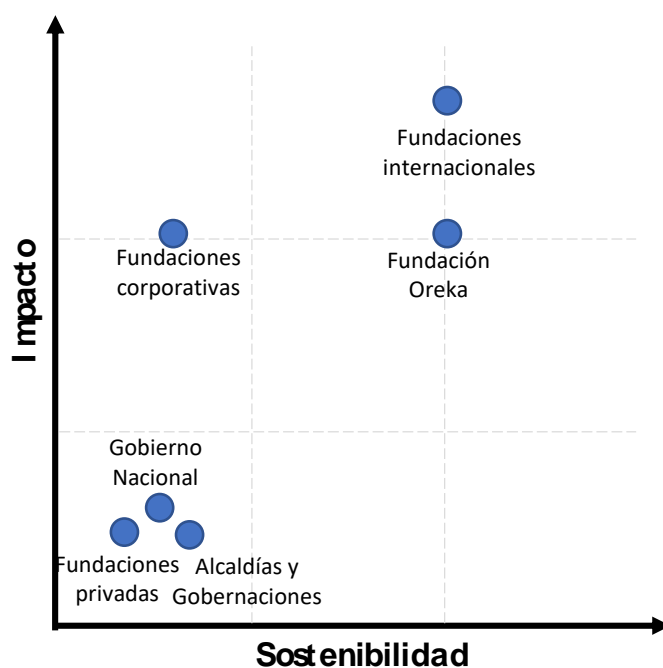
Haciendo uso de la herramienta mapa de actores, se identifican a continuación, los diferentes actores del sector de responsabilidad social en Colombia, con los que se encuentra

el equipo y que hasta hoy se consideran competidores del mercado, pero a futuro, en su mayoría, se ven como potenciales clientes:

**Figura 2.** Gráfica impacto vs sostenibilidad competidores sector responsabilidad social



## SECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



**Nota:** elaboración propia de gráfico competidores en sector de responsabilidad social.

- a. **Gobierno nacional:** desarrolla proyectos cuyo impacto y sostenibilidad son bajos. Esto debido posiblemente al cambio continuo de mandato con el que a su vez se generan cambios en enfoques, estrategias y proyectos.
- b. **Alcaldías y gobernaciones:** con sus respectivas secretarías de desarrollo (sin incluir alcaldías de ciudades principales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla). Sus

proyectos son poco sostenibles debido a que, con la entrada de nuevos gobiernos, entran también nuevas intensiones. Bajo impacto y sostenibilidad.

- c. **Fundaciones Corporativas:** las cuales tienen en sus proyectos impacto medio-alto, pero sostenibilidad baja principalmente producto de que carecen de métricas.
- d. **Fundaciones internacionales:** como por ejemplo el centro Yunus, organización que cuentan con estructura metodológica para generar proyectos de alto impacto y sostenibles y que se convierten en el principal competidor en el mercado para Oreka.
- e. **Fundaciones privadas:** pertenecientes a personajes como futbolistas, cantantes o actores, cuyos impactos son netamente asistenciales, generando bajo impacto y baja sostenibilidad.
- f. **OREKA – KINISI:** por último, se encuentra la fundación Oreka, con proyectos enmarcados en la construcción de ecosistemas alrededor de ciudad y barrio para crear impactos sostenibles y sustentables, utilizando mejor los recursos públicos y privados, creando cultura de barrio y ciudad en términos de co-creación y garantizando para los mismos un impacto y sostenibilidad medio-alto.

### **1.1.5. Fortalezas y competencias básicas**

- 1.1.5.1. Racionalización de los recursos:** Kinisi facilita el desarrollo de proyectos de impacto sostenible que generan mejor uso de los dineros a invertir, incluso ante situaciones de crisis.
- 1.1.5.2. Desarrollo de ecosistemas:** al ser proyectos sociales, se busca trabajar en el desarrollo de alianzas con interesados en participar de los proyectos (interesados privados o públicos). Lo anterior con el objetivo de generar cada vez más, un incremento en la sostenibilidad (vista desde lo económico, social y ambiental) de las soluciones planteadas, permitiendo a los actores involucrados hacer parte de un gana a gana en todo sentido. Con los ecosistemas, se busca también generar curvas de aprendizaje para las personas que hacen parte de los proyectos, permitiéndoles aumentar su capacidad estratégica y traduciendo tal capacidad en planes de acción.
- 1.1.5.3. Conocimiento del sector:** el equipo de trabajo cuenta con amplio conocimiento y experiencia tanto en sector público (desde Gobierno Nacional, hasta departamental y local), como del sector privado, ejecutando iniciativas para fundaciones consolidadas como la Fundación Belcorp y la Fundación País Pacífico, así como asesorías individuales a organizaciones privadas y de cooperación internacional. Esta experiencia combinada de más de 15 años aprendiendo y desaprendiendo dan una posibilidad de éxito para los proyectos y la posibilidad de generar aportes a lo público y lo privado.

**1.1.5.4. Entrega de métricas:** todo proyecto desarrollado con apoyo del equipo de trabajo y su método Kinisi, contará con minería de datos, garantizando la entrega de métricas para validar los impactos generados durante y después de la ejecución.

#### **1.1.6. Licencias o permisos**

Para el sector público se buscará ingresar como fundación en el marco de la ley de contratación Pública de Colombia, para lo cual se cuenta con una fundación previamente creada que tiene por nombre Pide un Deseo y que pasara a nombrarse Fundación Oreka, cumpliendo con los requisitos de inscripción ante Cámara y Comercio fundamentados en la Ley 80 (que rige la contratación pública en el país) y sus respectivos decretos reglamentarios, necesarios para participar en concursos del sector público. En cuanto al sector privado, se buscará incursionar de igual forma como Fundación Oreka, pero mediante postulación en concursos públicos, bajo parámetros de derecho privado o contratación directa.

#### **1.1.7. Forma jurídica**

La fundación Oreka estará creada bajo los parámetros de una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL por sus siglas en español). Lo anterior permite ingresar tanto al sector privado, como al sector público.

Constituida ante Cámara de Comercio y Secretaría de Hacienda, actualmente se están realizando los trámites jurídicos para cambio de nombre comercial, CIIU y modificación de

socios, pues anteriormente se llamaba “Fundación Pide un Deseo” y estaba conformada por un solo miembro (hoy en día se encuentran Mauricio Canal y Camila Rubio).

## **2. Validación de la oportunidad**

En el mes de agosto del año 2019, tras el inicio de la Maestría de Emprendimiento e Innovación, Mauricio Canal y Camila Rubio entendieron que entre los dos había un objetivo en común: trabajar por las comunidades vulnerables del país. Es ahí donde se crea Kinisi como método de innovación y para poder unir a Mauricio, Camila y el futuro equipo, como una sola persona jurídica y garantizar mayores oportunidades en concursos y licitaciones de proyectos, se comienza a plantear la construcción de la Fundación Oreka. Meses después se da la oportunidad de iniciar conversaciones entre el equipo de la fundación (Mauricio y Camila) y el alcalde de Bucaramanga Juan Carlos Cárdenas, con quien se visualizó una oportunidad evidente para implementar el modelo de innovación creado por el equipo, en un proyecto que hiciera parte del Plan de Desarrollo “Bucaramanga Ciudad de Oportunidades”. El propósito desde el comienzo fue claro: implementar Kinisi y trabajar junto con la Alcaldía de Bucaramanga en un proyecto social de alto impacto y sostenible que permitiera generar la construcción de una nueva realidad para niños, niñas y adolescentes de alguna de las zonas vulnerables de la ciudad.

### ***2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad***

Se realizó una serie de reuniones para escuchar al equipo de talento humano de la alcaldía de Bucaramanga generar empatía y analizar la realidad de la ciudad comprendiendo lo que hasta el momento se había construido en el marco de las políticas públicas de familia,

primera infancia, niñez y adolescencia, políticas que sostenían la creación y desarrollo de programas sociales, alrededor de poblaciones vulnerables.

**Figura 3.** Collage reuniones con miembros de la Alcaldía de Bucaramanga



**Nota:** en la foto distintos miembros del equipo del alcalde Juan Carlos Cárdenas.

Dentro de estas reuniones, se analizaron datos clave sobre violencia, tipo de vivienda y delitos que permitieron entender un poco más la realidad de la ciudad, sus 17 comunas y 200 barrios y se seleccionó a la Inmaculada como el barrio donde se probaría el modelo, ya que en este sector se encontraron cifras alarmantes que se sumaban a su realidad demográfica.

Así mismo, se realizó una encuesta al equipo de trabajo de la alcaldía, la cual consistía en 7 preguntas, en las que se buscaba entender si existía claridad sobre el concepto de participación significativa, elemento clave para el desarrollo de proyectos.

Por otro lado, se trabajó en la validación de la oportunidad mediante la realización de reuniones con líderes de La Inmaculada, en las que se entendieron aún más los hechos sociales y económicos que rodeaban a la comunidad.

**Figura 4.** *Lideresas de la Inmaculada*



**Nota:** en la foto aparecen lideresas de la inmaculada con quienes se trabajó el proyecto.

Junto con ellas, se realizó trabajo de campo, donde se pudo ver en vivo y en directo la realidad de la zona, entendiendo mejor el tema de fronteras, violencia, delito y drogadicción. El trabajo continuó con el desarrollo de actividades para generar sensibilización ante el sentir de los actores estratégicos dentro del barrio la Inmaculada y para hacerlo, se contó con el apoyo de la fuerza pública, quienes acompañaron parte de las visitas a la población.

**Figura 5.** *Collage visitas a campo la Inmaculada*



**Nota:** visitas a campo realizadas para validar la oportunidad en el sector de la inmaculada. En las fotos se observan a miembros de fuerza pública, así como niños, niñas y adolescentes del barrio.

En el trabajo en campo, se compartió muy de la mano con los niños, niñas y adolescentes, mediante distintas actividades que tenían un objetivo común: generar empatía.

Posteriormente y contando con el apoyo de las líderes de la Inmaculada, se procedió a realizar una encuesta compuesta por 24 preguntas, en la que participaron 275 personas en representación de 275 familias de La Inmaculada y cuyos resultados demostraron que efectivamente existía una problemática y por ende una oportunidad para implementar Kinisi, generando un proyecto de alto impacto y sostenible en el tiempo.

Para complementar el proceso se validaron parte de los componentes del modelo CANVAS dentro del barrio, con la comunidad y los integrantes de la Alcaldía.

**Figura 6.** Canvas Kinisi



**Nota:** modelo canvas para el emprendimiento kinisi, elaborado a partir de la teoría aprendida durante la maestría.

Un punto identificado dentro del CANVAS del proyecto fue que Kinisi buscaría trabajar con un modelo B2G enfocado principalmente en clientes de gobierno, con el que estos, pero principalmente sus usuarios se vieran beneficiados, de manera que se garantizaría el cuidado futuro del proyecto y sus resultados. Para ver si esto tenía sentido, se realizaron talleres de empatía, donde la idea era comprender qué sentían y pensaban los niños, niñas y adolescentes de La Inmaculada, quienes durante las distintas actividades dejaron entrever que deseaban ser protagonistas para lograr un cambio en el barrio.

**Figura 7.** *Collage integración beneficiarios*



**Nota:** reuniones y actividades de co.creación con los principales beneficiarios del proyecto la inmaculada.

Así mismo, se trabajó en la validación de otro de los puntos del CANVAS, el cual hace referencia a que parte del éxito de los proyectos, radica en crear ecosistemas. Por lo anterior, se comenzaron a buscar aliados y se logró sostener conversaciones con la Universidad Externado de Colombia para trabajar elementos que fortalecieran el proyecto, buscando una posible alianza para la ejecución y el desarrollo de contenidos.

Con todas estas actividades, se llegó a ciertos hallazgos e insights que serán expuestos a continuación.

## **2.2. Principales hallazgos o insights**

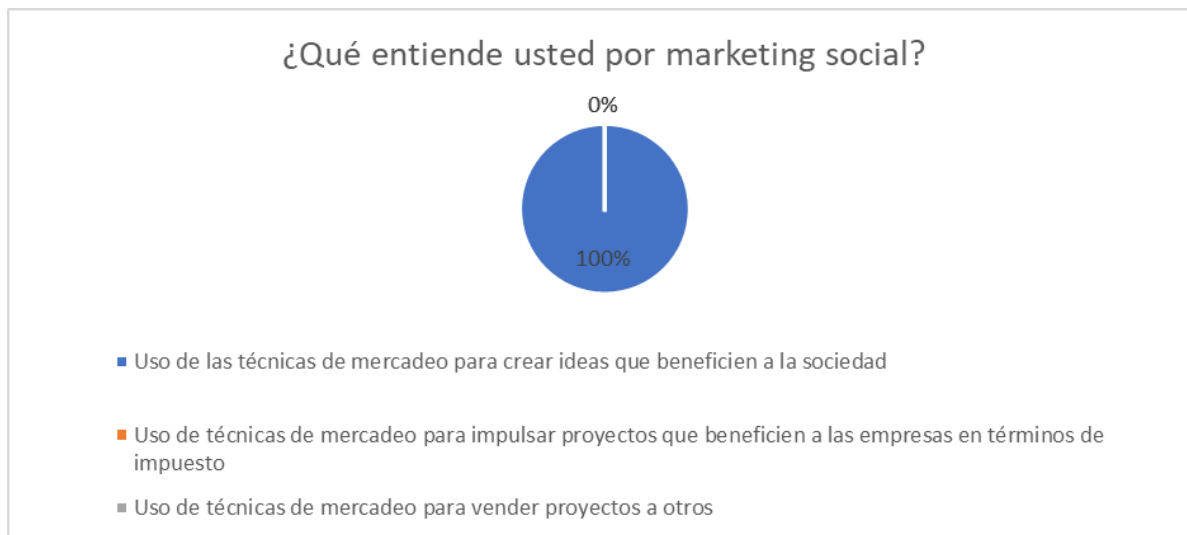
La Inmaculada fue el barrio seleccionado para trabajar el proyecto que desde ese momento tendría una identidad y se llamaría “Soñando sin Barreras”. A nivel demográfico es una zona con 800 apartamentos y algo más de 7.000 habitantes e igual número de familias, que no solo mostraba datos alarmantes, sino que contaba con una particularidad en términos de sus habitantes. La mitad de su población era nativa de la ciudad y había adquirido Vivienda de Interés Social – VIS realizando un aporte económico para la cuota inicial (el restante fue subsidiado por el gobierno) y la otra mitad había recibido Vivienda de Interés Prioritario – VIP, por la cual no había tenido que pagar ya que fue un beneficio dado por el gobierno a las familias desplazadas. Las familias antes sus diferencias, habían construido una frontera de lata y alambre de púas, la cual dividía la inmaculada 1 de la inmaculada 2 y era custodiada para que los de un lado no pasaran al otro y viceversa. Lo anterior según palabras de los integrantes del equipo de la alcaldía, había generado una mala convivencia que se traducían en violencia y delitos.

La encuesta realizada al personal de la alcaldía permitió entender qué tanto conocimiento tenían los miembros del equipo que trabajaría en el proyecto, con relación a proyectos sociales donde la participación significativa fuera protagonista. Si bien conocían conceptos como marketing social y se valoraban los esfuerzos que hasta el momento se habían hecho desde la alcaldía, no existía una claridad sobre lo que era el concepto de participación significativa, así como tampoco sobre marcos o metodologías de innovación. Los resultados se muestran a continuación:

Encuesta a integrantes de la alcaldía de Bucaramanga:

1. ¿Qué entiende usted por marketing social?

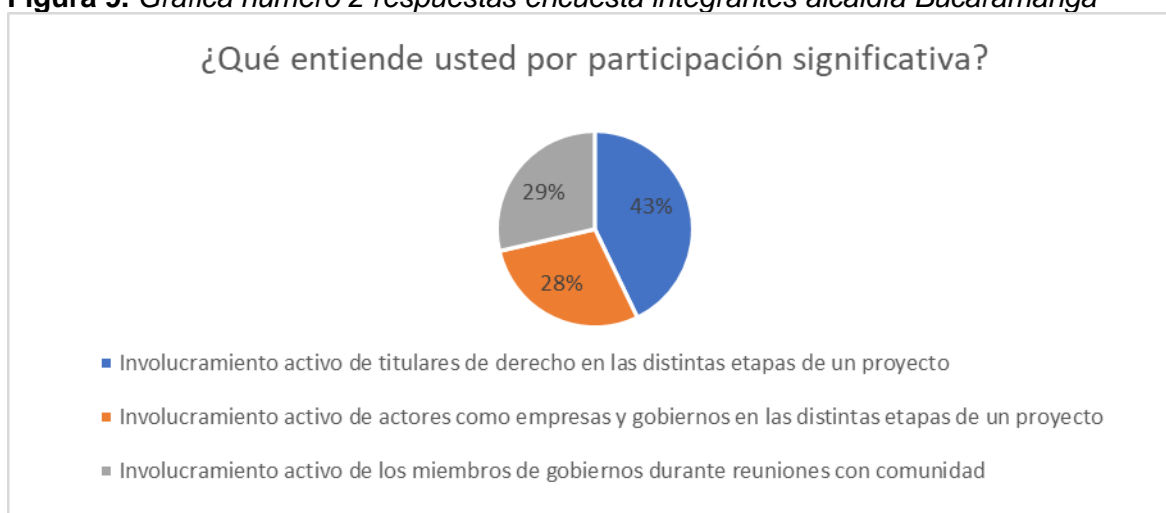
**Figura 8.** Gráfica número 1 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga



**Nota:** resultados pregunta número 1 de la encuesta realizada a integrantes de la alcaldía de Bucaramanga, en el marco de la validación de la oportunidad para el modelo Kinisi

2. ¿Qué entiende usted por participación significativa?

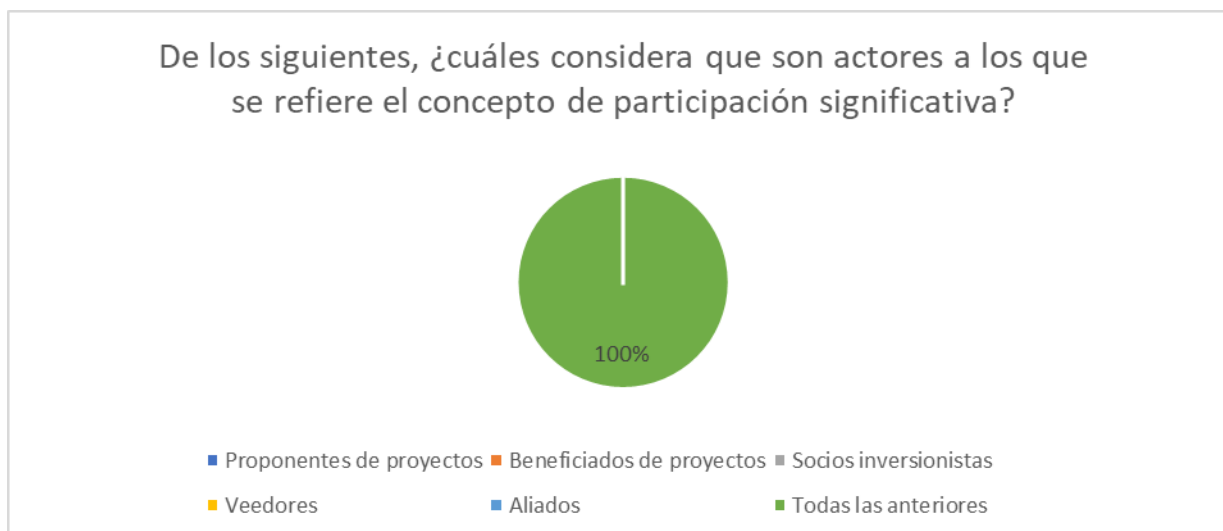
**Figura 9.** Gráfica número 2 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga



**Nota:** resultados pregunta número 2 de la encuesta realizada a integrantes de la alcaldía de Bucaramanga, en el marco de la validación de la oportunidad para el modelo Kinisi.

3. De los siguientes, ¿cuáles considera que son actores a los que se refiere el concepto de participación significativa?

**Figura 10.** Gráfica número 2 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga



**Nota:** resultados pregunta número 3 de la encuesta realizada a integrantes de la alcaldía de Bucaramanga, en el marco de la validación de la oportunidad para el modelo Kinisi.

4. ¿En una frase cuál considera que es el principal reto que existe cuando se trabaja con la comunidad?

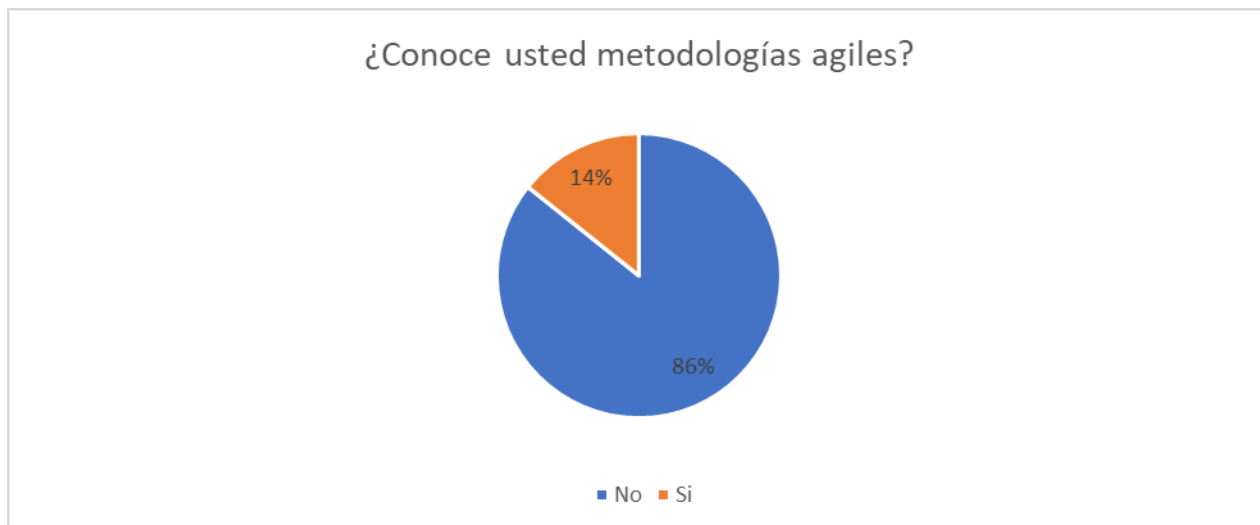
**Figura 11.** Respuestas pregunta 4, encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga

Que la gente se interese por lo que hacemos desde el gobierno
Que las personas no se molesten cuando sienten que aún no hay resultados de nuestras intervenciones
Que realmente cuiden lo que les entregamos y no lo dejen perder pues costo tiempo y dinero
Entender realmente que les molesta/preocupa y cómo sacarlo adelante
Poder conversar con las personas y que se muestren abiertas a ayudar
Que no se conviertan es obstáculos para nosotros a la hora de comenzar con algun proyecto
Que sean respetuosos con los funcionarios públicos y la policia

**Nota:** resultados pregunta número 4 de la encuesta realizada a integrantes de la alcaldía de Bucaramanga, en el marco de la validación de la oportunidad para el modelo Kinisi.

5. ¿Conoce usted metodologías ágiles?

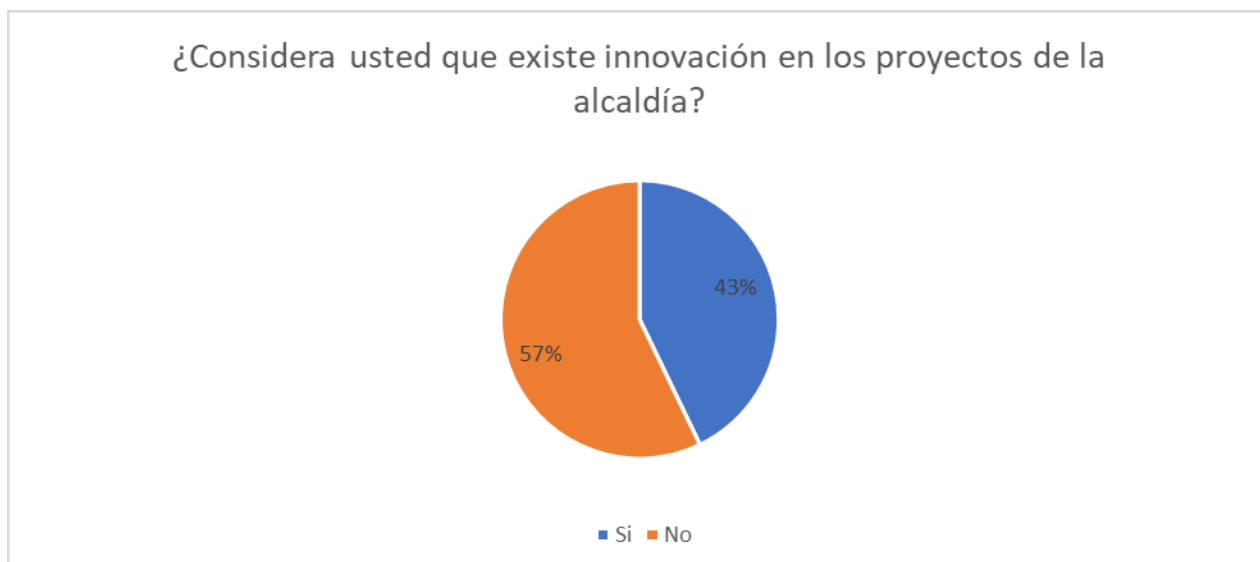
**Figura 12.** Gráfica número 4 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga



**Nota:** resultados pregunta número 5 de la encuesta realizada a integrantes de la alcaldía de Bucaramanga, en el marco de la validación de la oportunidad para el modelo Kinisi.

6. ¿Considera usted que existe innovación en los proyectos de la alcaldía?

**Figura 13.** Gráfica número 5 respuestas encuesta integrantes alcaldía Bucaramanga



**Nota:** resultados pregunta número 6 de la encuesta realizada a integrantes de la alcaldía de Bucaramanga, en el marco de la validación de la oportunidad para el modelo Kinisi.

Por su parte, las reuniones con los líderes sociales de la inmaculada, mostraron que si bien el sentir de la comunidad era que la alcaldía no estaba pendiente de la zona y que los habitantes debían “controlar” las situaciones que se presentaban, observándose desconfianza en que este fuera “un proyecto más”, también se pudo ver que tenían la esperanza de que si funcionaria y mostraron gran disposición de parte de ellos para apoyar cualquier proyecto que impactara directamente a los niños, niñas y adolescentes del barrio. Esto se vio reflejado en el apoyo que brindaron para lograr que 275 familias del barrio contestaran la encuesta, que daría mayores insights sobre el contexto.

Dentro de las respuestas a la encuesta, se identificaron datos importantes como los siguientes: 53.8% de los encuestados eran ciudadanos bumangueses y el 46.2% restante había llegado a vivir a Bucaramanga hace algunos años. Del total de encuestados aproximadamente el 60% tenía un nivel académico entre primaria y bachillerato, 51,7% consideraba que las mayores problemáticas giraban en torno a violencia, drogadicción y delitos. Así mismo, la encuesta mostró que más de 60% de los encuestados, no trabajaba y de quienes si lo hacían el 82.2% tenía un trabajo formal. Continuando con los resultados, se encontró que 58.9% de los hogares estaban compuestos por familias con niños, así mismo el 80% de los hogares tenía un ingreso de un salario mínimo o menos, ingreso que llegaba al hogar en el 76.4% de las veces por medio de una sola persona. Cerca del 90% de los encuestados respondió que eran felices, lo cual permitió inferir que el proyecto que iniciaría iba a tener gran acogida.

Así mismo, se logró inferir que las familias de vivienda (VIS) sentían que las familias (VIP) eran las que habían generado violencia y las cifras de delito seguían en ascenso por culpa de ellas, percibiéndose una alta preocupación por temas de seguridad, donde se incluía la situación de bandas que crecía alrededor del microtráfico y que impactaba a este barrio de la

ciudad. Esto se sumaba a la gran preocupación por previos y posibles actos vandálicos y de convivencia que se podrían llegar a generar con la posible eliminación de la frontera de latas y alambre de púas que existía entre ambas zonas de la immaculada (VIS y VIP) ya que existía un pensamiento entorno a que los habitantes de las viviendas VIP, que habían recibido “regaladas” sus viviendas, se pasaran hacia el lado de las viviendas VIS generando problemas de convivencia y seguridad y viceversa. No obstante, con las conversaciones, se entendió que la comunidad deseaba la eliminación de aquella frontera que por años había dividido una Inmaculada de la otra, por lo que también se pudo inferir un deseo de cambio de parte de quienes allí habitaban.

**Figura 14.** *Barrera la immaculada*



**Nota:** barrera divisoria entre comunidades VIP y VIS en la immaculada.

Por el lado de los ecosistemas, se entendió que, si existen empresas, organizaciones y personas que al igual que el equipo de la fundación, buscan una mejor realidad para el país. Sin embargo, hasta este momento más que un concepto ecosistémico, existía un concepto competitivo, donde el uno debía hacerlo mejor que el otro para ganarse concursos, licitaciones, entre otros. Las conversaciones con la Universidad Externado de Colombia como posible aliado dentro del ecosistema del proyecto permitieron establecer un gran interés por parte de esta

institución educativa para formar parte del cambio de realidades, fue así como se firmó el convenio con dicha institución, que a partir de ese instante comenzó a hacer parte del proyecto.

Los niños deseaban ser protagonistas del cambio, por lo que la validación de la oportunidad se convirtió en la razón perfecta para demostrar que esta población podía ayudar a garantizar que el proyecto de la inmaculada tendría excelentes resultados y con esto se terminó de corroborar que había existencia de una oportunidad para implementar el método Kinisi de cara a generar un proyecto sostenible y de alto impacto.

**Figura 15.** Collage talleres niños, niñas y adolescentes la inmaculada

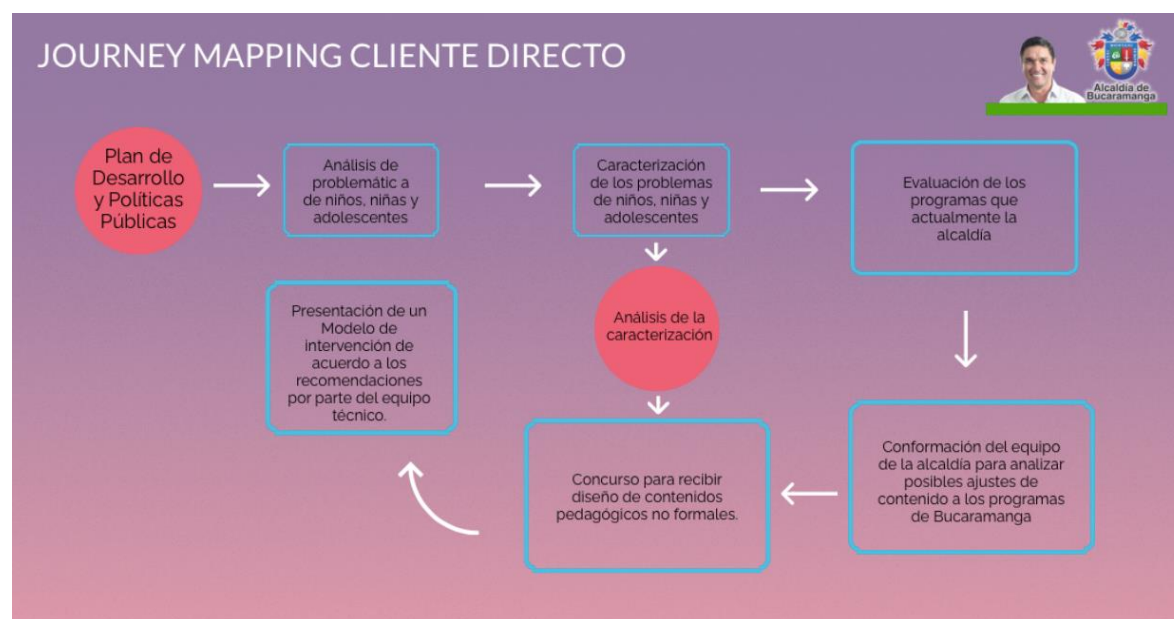


**Nota:** talleres involucrando a niños, niñas y adolescentes en el proyecto la inmaculada

### **2.3. Perfil básico de los early adopters:**

Los early adopters del proyecto serán Alcaldías y Gobernaciones comprometidas con el bienestar de la población, pero carentes de conocimiento para establecer proyectos de alto impacto y sostenibles. Tomando de ejemplo a la Alcaldía de Bucaramanga, cuentan con mandatarios genuinamente preocupados por datos de violencia, delitos, drogadicción y falta de oportunidades y tienen junto a ellos equipos humanos contratados para diseñar estrategias, pero con oportunidades en conocimientos alrededor de emprendimiento e innovación social. Cuenta con recursos económicos provenientes de rentas propias y transferencias de la nación (regalías) y anualmente incluyen dentro de sus Planes de Desarrollo presupuesto para su ejecución, que, para el caso de la Alcaldía de Bucaramanga, este presupuesto en el 2020 ascendió a un valor total aproximado de 5 mil millones de pesos. Están ubicadas en ciudades a nivel nacional a excepción de Bogotá, Medellín Cali y Barranquilla, ciudades grandes con avances evidentes en materia de gestión social. Ejemplo de un early adopter se observa a continuación en el customer journey map de la alcaldía de Bucaramanga, en cabeza de Juan Carlos Cárdenas.

**Figura 16.** Customer Journey map cliente directo, ejemplo alcaldía de Bucaramanga



**Nota:** customer journey map alcaldía de Bucaramanga como cliente directo para el modelo Kinisi.

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

Según un informe del Banco Mundial para el 2021, “Colombia es el país más desigual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el segundo país latino con mayor desigualdad en ingresos” (Caracol Radio, 2021), algo que directamente impacta en la población joven, reduciendo sus oportunidades para salir adelante.

En términos de país, la realidad es que las cifras en los últimos años no han tenido cambios radicales. Según la informe niñez ya, para el 2020 de los 119.288 casos de violencia reportados, 45,1% incluían a niños, niñas y adolescentes como víctimas, (Niñez ya ORG, 2022), elementos que preocupan teniendo en cuenta que, según el mismo informe, “para el 2022 Colombia tiene una población de 15.904.623 niñas, niños, adolescentes y jóvenes entre los 0 y los 19 años, lo que equivale al 30,8% del total de la población nacional” (Niñez ya ORG, 2022). En otras palabras, cerca de un tercio de la población es menor de 20 años y es justamente esta parte de la población la que más siente el impacto de las realidades alrededor de temas como violencia, delitos, drogadicción y delincuencia y la que menos beneficiada se ve con los proyectos que hasta hoy se han venido ejecutando.

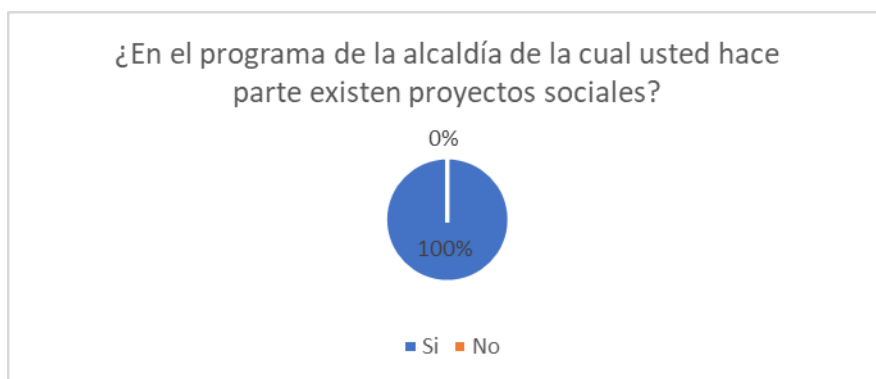
No por nada alcaldías y gobernaciones (ambas mencionadas como potenciales clientes para implementar Kinisi), incluyen dentro de sus planes de Desarrollo, proyectos sociales cuyos recursos provienen de rentas propias y transferencias de la nación (regalías). Dicho en valores

monetarios, por el lado de las regalías, para el año 2019, este valor ascendió a 628.000 millones de pesos traducidos en 342 proyectos, presentados por las entidades territoriales al Sistema General de Regalías. Cifras tomadas del Departamento Nacional de Planeación.

Sin embargo, pese a que el presupuesto existe, son contados los proyectos que terminan teniendo un impacto y sostenibilidad alta, por lo que el esfuerzo y trabajo alrededor de los mismos, resulta siendo prácticamente en vano. Para soportar esta idea, se realizó una encuesta a 10 personas de distintas alcaldías, en la que se buscaba esclarecer su nivel de satisfacción con relación a los proyectos ejecutados o en ejecución por la alcaldía de la cual hacían parte y cuyos resultados se muestran a continuación:

1. ¿En el programa de la alcaldía de la cual usted hace parte existen proyectos sociales?

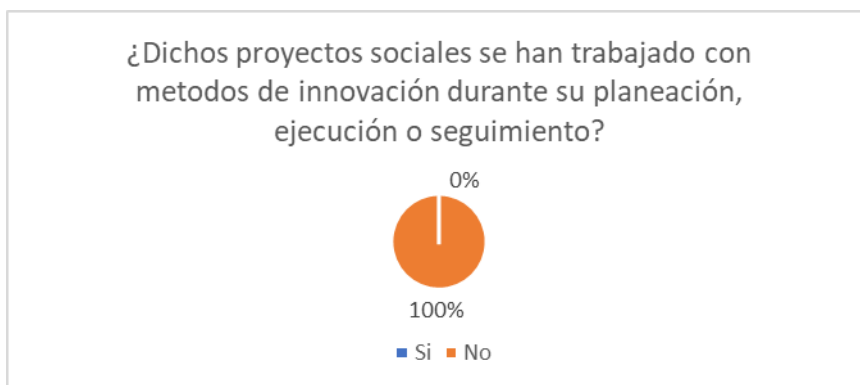
**Figura 17.** Gráfica respuestas pregunta número 1 encuesta integrantes alcaldía.



**Nota:** resultados gráficos pregunta 1 de encuesta realizada a 10 integrantes de la Alcaldía Bucaramanga

2. ¿Dichos proyectos sociales se han trabajado con métodos de innovación durante su planeación, ejecución o seguimiento?

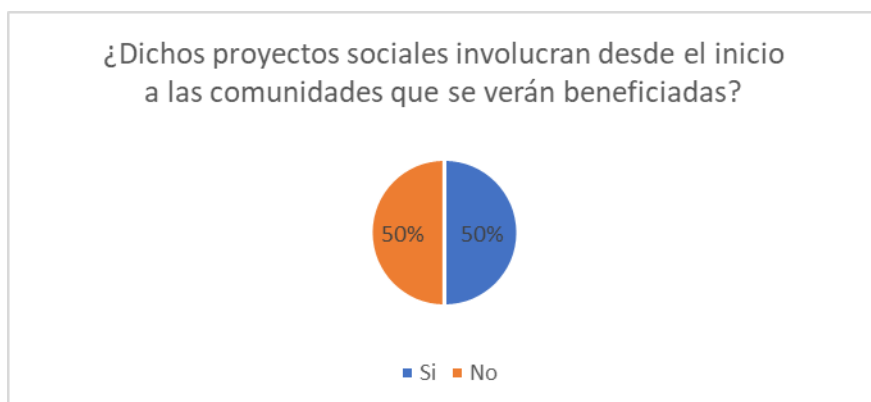
**Figura 18.** Gráfica respuestas pregunta número 2 encuesta integrantes alcaldía.



**Nota:** resultados gráficos pregunta 2 de encuesta realizada a 10 integrantes de la Alcaldía Bucaramanga.

3. ¿Dichos proyectos sociales involucran desde el inicio a las comunidades que se verán beneficiadas?

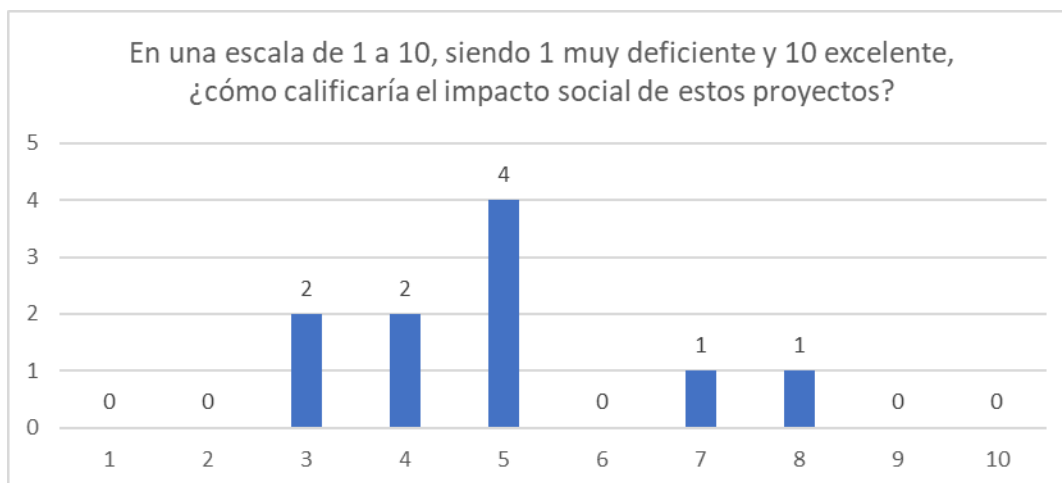
**Figura 19.** Gráfica respuestas pregunta número 3 encuesta integrantes alcaldía.



**Nota:** resultados gráficos pregunta 3 de encuesta realizada a 10 integrantes de la Alcaldía Bucaramanga

4. En una escala de 1 a 10, siendo 1 muy deficiente y 10 excelente, ¿cómo calificaría el impacto social de estos proyectos?

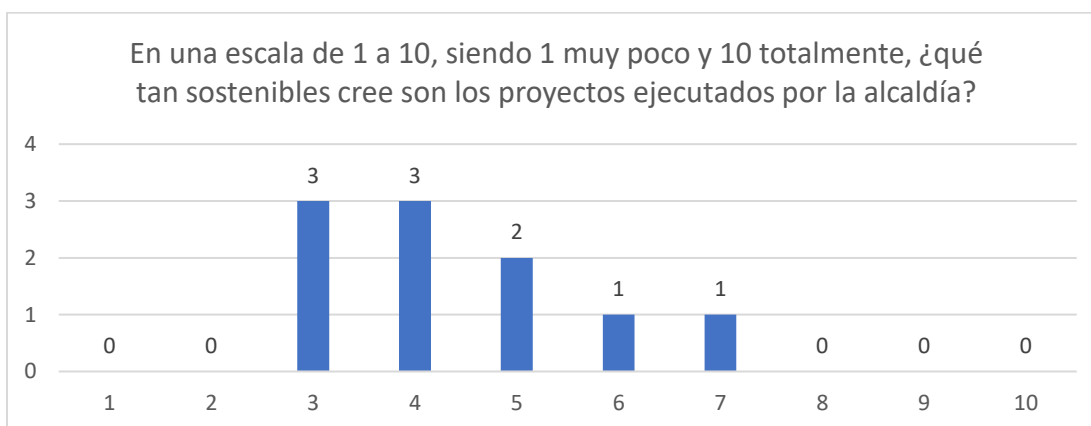
**Figura 20.** Gráfica respuestas pregunta número 4 encuesta integrantes alcaldía.



**Nota:** resultados gráficos pregunta 4 de encuesta realizada a 10 integrantes de la Alcaldía Bucaramanga

5. En una escala de 1 a 10, siendo 1 muy poco y 10 totalmente, ¿qué tan sostenibles cree son los proyectos ejecutados por la alcaldía?

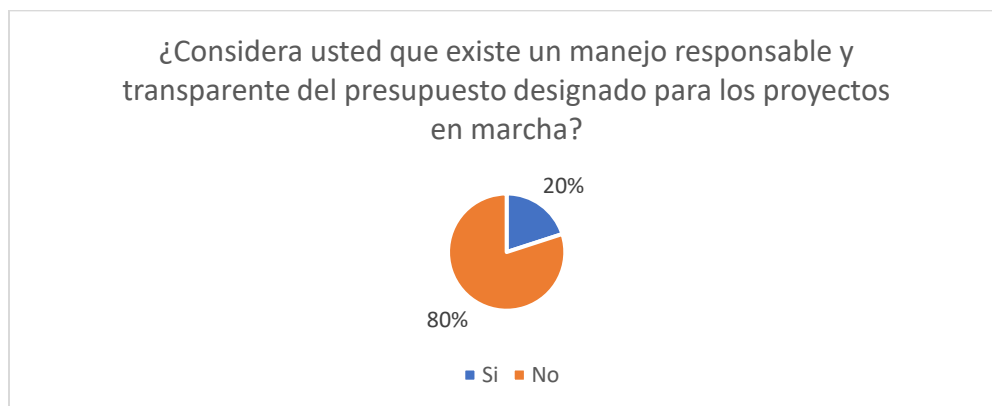
**Figura 21.** Gráfica respuestas pregunta número 5 encuesta integrantes alcaldía.



**Nota:** resultados gráficos pregunta 5 de encuesta realizada a 10 integrantes de la Alcaldía Bucaramanga

6. ¿Considera usted que existe un manejo responsable y transparente del presupuesto designado para los proyectos en marcha?

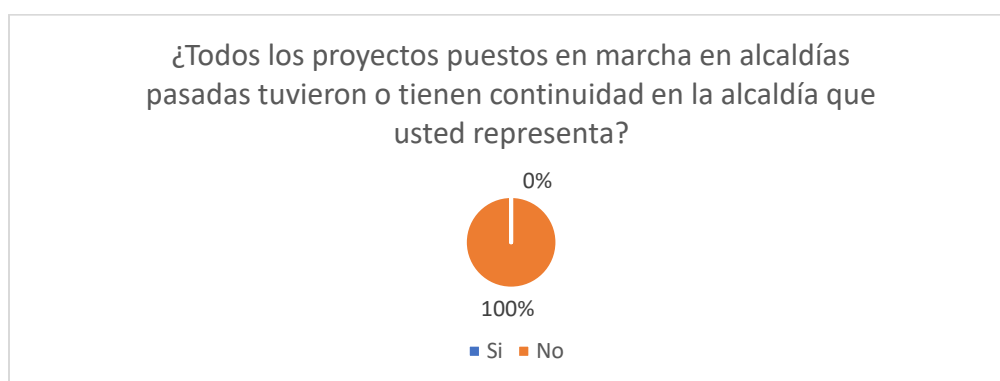
**Figura 22.** Gráfica respuestas pregunta número 6 encuesta integrantes alcaldía.



**Nota:** resultados gráficos pregunta 6 de encuesta realizada a 10 integrantes de la Alcaldía Bucaramanga

7. ¿Todos los proyectos puestos en marcha en alcaldías pasadas tuvieron o tienen continuidad en la alcaldía que usted representa?

**Figura 23.** Gráfica respuestas pregunta número 7 encuesta integrantes alcaldía.



**Nota:** resultados gráficos pregunta 7 de encuesta realizada a 10 integrantes de la Alcaldía Bucaramanga

Los resultados de la encuesta indican que los entrevistados consideran que, si bien las alcaldías tienen proyectos sociales, estos el 50% de las veces no involucran a los beneficiarios desde el momento de construcción. Así mismo 100% de los encuestados manifestó que dichos proyectos, no se trabajan con métodos de innovación, 80% considera que carecen en su mayoría de un manejo responsable y el mismo porcentaje califica con cinco (5) o menos, la sostenibilidad y el impacto de estos.

Lo anterior, teniendo en cuenta que, existe presupuesto para hacer, supone una amplia oportunidad de llegar a cubrir las necesidades de mercado con un modelo enfocado en temas sociales y capaz de generar proyectos sostenibles y de alto impacto en Colombia, un modelo que combine tanto la consultoría como el acompañamiento en ejecución, por lo que el equipo encuentra amplias oportunidades de lanzar al mercado Kinisi como método de innovación.

#### **4. Producto o Servicio**

Como bien se menciona, el presente trabajo busca dar a conocer el método Kinisi, construido por el equipo y propiedad de la Fundación Oreka, método con el cual se brindan soluciones a través de la prestación de un servicio de calidad.

Para poder entrar en detalle, es necesario conocer qué es Kinisi. Kinisi es un método de trabajo que mezcla elementos de agilidad e innovación, de SCRUM, SIT, Design Thinking y Agile, testeados a lo largo de los años en distintos proyectos organizacionales. Estos elementos junto con bases científicas encontradas en teorías de intervención social como Cure

Violence y teoría de Las Ventanas Rotas, se traducen en una forma de trabajar en problemáticas sociales que históricamente no han tenido soluciones integrales.

Se habla de método y no de metodología ya que lo que se busca es que los clientes tengan en cuenta todas las etapas del modelo, sin ser necesario un seguimiento lineal del mismo, sino adaptado a las necesidades que surjan acorde a la problemática y puesta en marcha de la solución planteada.

#### 4.1. Especificaciones técnicas del servicio

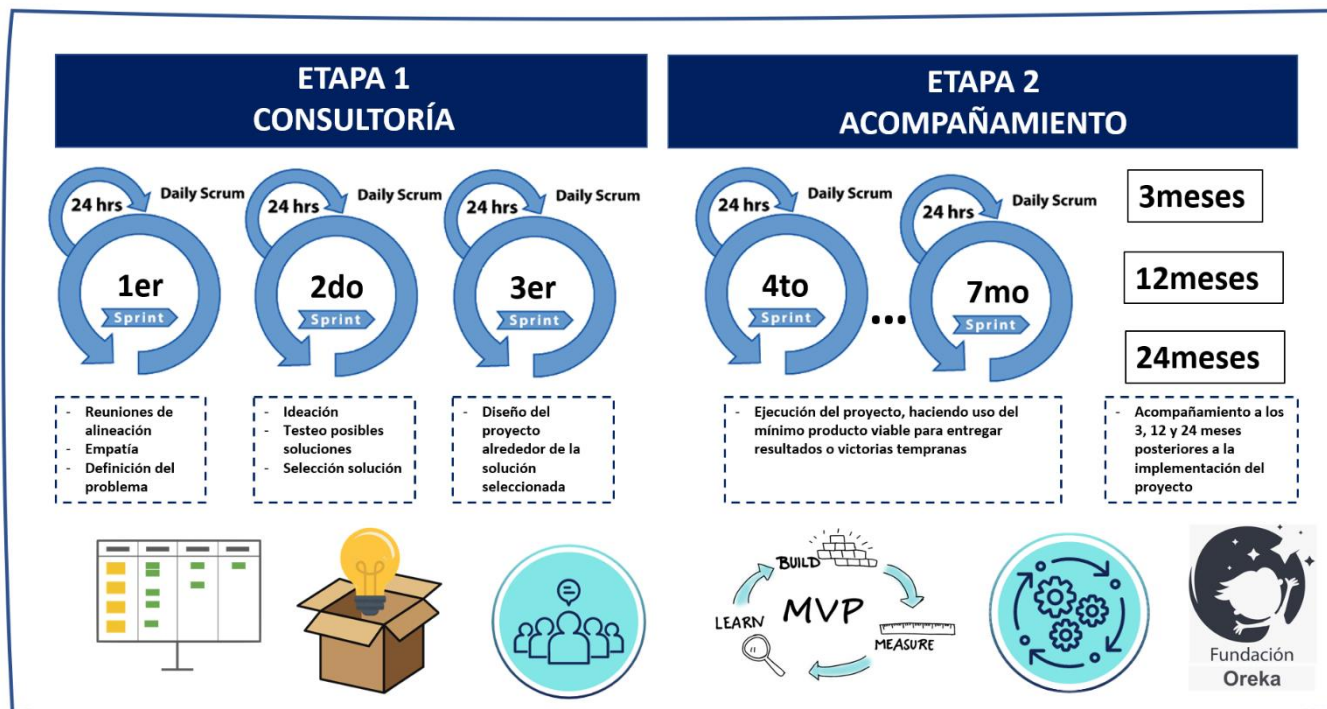
**Figura 24.** Ficha técnica modelo Kinisi

Ficha técnica del servicio		
Nombre del servicio: Kinisi		
<b>Clientes:</b>	Alcaldías, Gobernaciones, Fundaciones Empresariales y Fundaciones personajés públicos.	
<b>Cargo del responsable del servicio:</b>	Director Ejecutivo	
<b>Descripción del servicio:</b>	Diseñar y ejecutar proyectos sociales mediante un método de innovación llamado Kinisi, buscando generar impacto en poblaciones vulnerables a nivel nacional, principalmente niños, niñas y adolescentes. Se incluyen dos etapas una de consultoría, en la que se diseña el proyecto (duración 4 a 6 meses) y otra de acompañamiento en la que se brinda asesoría para la puesta en marcha y ejecución completa del proyecto (duración 10 a 12 meses).	
<b>Documento asociado:</b>	Mapa funcionamiento modelo Kinisi	
<b>Requisitos técnicos:</b>	debe ser publicado en la página web de la Fundación Oreka	
<b>Requisitos de oportunidad:</b>	<b>De tiempo</b>	<b>De sitio de diseño y ejecución</b>
	De acuerdo a los establecidos por el calendario laboral de cada cliente	En la ubicación seleccionada para poner en marcha el proyecto y en las oficinas tanto de la Fundación Oreka, como del cliente.
<b>Requisitos afines al medio de entrega:</b>	espacios de reuniones virtuales y presenciales, información del lugar donde se ejecutará, entrega de cronogramas laborales	
<b>Cargo responsable de aprobación del servicio</b>	Director General Fundación Oreka	
<b>Puntos de control:</b>	Informes periódicos de resultados del proyecto y reuniones con equipo	
<b>Vigencia esperada:</b>	Por el tiempo que dure cada proyecto	

**Nota:** la anterior ficha técnica explica elementos claves de aprobación, descripción y requisitos para ejecutar proyectos con el acompañamiento y consultoría desde la Fundación Oreka con el método Kinisi.

Para acceder a los servicios de la Fundación Oreka, los “clientes” podrán adquirir dos tipos de servicios tanto de manera individual como complementaria, viviendo la experiencia de trabajar bajo el método Kinisi, como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 25. Modelo Kinisi



**Nota:** elaboración propia de gráfico explicativo de la metodología Kinisi.

Para entenderlo mejor conozcamos al detalle cada una de las etapas:

**Etapa 1- Consultoría:** durante esta etapa, el cliente tendrá la oportunidad de adquirir un servicio de consultoría con la fundación, en el que se le guiará, mediante Kinisi, en la identificación de problemáticas y necesidades del entorno, alrededor de las cuales se pueden crear proyectos para generar soluciones sostenibles y de alto impacto. Se estima, con el prototipo realizado, que la consultoría debe tener una duración de 4 a 6 meses.

**Etapa 2- Acompañamiento:** durante esta etapa, el cliente tendrá la oportunidad de recibir acompañamiento en la ejecución de los proyectos establecidos, con la garantía de obtener resultados tempranos y medición constante de los mismos, ambos valores agregados

del método propiedad de la fundación. Se estima que la etapa de acompañamiento en la ejecución debe tener una duración de 10 a 12 meses.

Como mencionamos, ambas etapas pueden adquirirse tanto individual como en conjunto. Eso quiere decir que, si el cliente solo necesita identificar problemáticas y crear proyectos alrededor de ellas, lo puede hacer. Pero, si también requiere acompañamiento en la ejecución de esos proyectos, la Fundación lo acompañará.

Es importante mencionar que, de manera transversal, otro de los diferenciales de Kinisi es que se buscará trabajar en la creación de cultura de innovación, en torno a emprendimientos en negocios sociales y formas de pensar y ejecutar diferentes, creando ecosistemas de gestión (entre lo público y lo privado) y fortaleciendo habilidades de niños, niñas, adolescentes, comunidades y familias, para generar estabilidad en los entornos (Familiar, comunidad y colegio), mitigar temas de violencia y delito y promover una convivencia cada día más sana.

## **4.2. Características del servicio**

A continuación, se describen las ventajas competitivas del servicio:

**a. Conectar entre propósitos y necesidades:** se entiende las necesidades de quienes pueden verse impactados por los proyectos, así como los propósitos de quienes quieren desarrollar las iniciativas. De esta manera, se garantiza un lazo de confianza y trabajo en conjunto entre ambas partes.

**b. Trabajar con lo que se encuentra al alcance:** para crear los proyectos, partimos de la premisa de trabajar “con lo que se tiene dentro de la caja”, haciendo énfasis en encontrar soluciones que no requieran multimillonarias inversiones (si bien tendrán inversión) y que se puedan aplicar de manera inmediata.

**c. Co-crear con los beneficiarios:** a través de Kinisi, buscamos garantizar desde un inicio y a lo largo de las etapas de ejecución y puesta en marcha, la fidelización de los beneficiarios del proyecto, cuidando en cada paso los entregables finales.

**d. Generar victorias tempranas:** en otras palabras, entregamos resultados tempranos, trabajando con la herramienta de Sprints, para agregar valor en cada una de las etapas que componen proyecto. Lo importante aquí es que el mínimo producto viable, garantice que en cada sprint se está solucionado el problema o necesidad objetivo.

#### **4.3. Beneficios del servicio**

**a. Inversiones sociales enfocadas:** el cliente tendrá la tranquilidad de estar invirtiendo en proyectos sociales que realmente responden a solucionar problemáticas ligadas a violencia, delito y convivencia alrededor de niños/niñas y adolescentes.

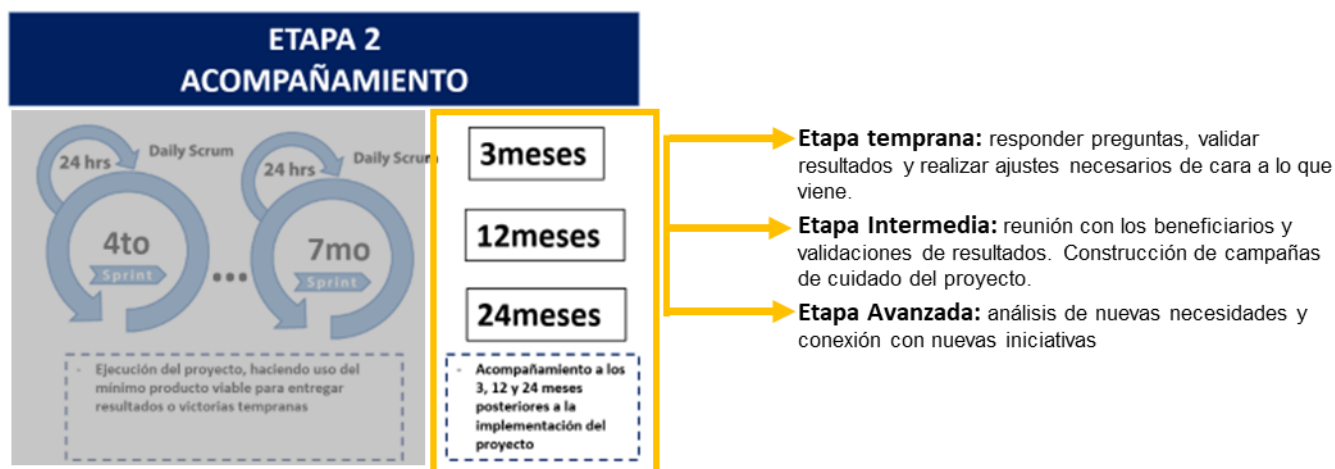
**b. Proyectos sostenibles y sustentables:** los proyectos serán perdurables en el tiempo. Esto quiere decir que no serán proyectos asistenciales, sino que permitirán aportar a la

creación de nuevas realidades donde también se desarrollen negocios sociales (liderados por comunidad).

c. **Creación de valor mediante gestión del conocimiento:** con la creación y ejecución de los proyectos, también se trabajará de manera estructurada en cultura de innovación y emprendimiento. La Fundación OREKA busca no ser indispensable en el futuro, dejando equipos preparados para afrontar nuevas problemáticas y encontrar, a través del uso de las herramientas entregadas, las mejores soluciones para resolverlas.

#### 4.4. Servicio posventa

Figura 26. Acompañamiento post proyecto



**Nota:** explicación gráfica de acompañamiento por parte de la fundación al proyecto ejecutado.

Vale la pena mencionar que la Fundación Oreka, realiza un acompañamiento posterior a la ejecución de los proyectos, es decir: si el cliente adquiere la etapa #2 dentro del servicio.

Este acompañamiento constará de 3 etapas: etapa temprana, etapa intermedia, etapa avanzada.

**a. En la etapa temprana** a los 3 meses de haber entregado la ejecución del proyecto, se realizará acompañamiento presencial para responder preguntas, validar resultados y realizar ajustes necesarios de cara a lo que viene.

**b. En la etapa intermedia** el acompañamiento se realizará a los 12 meses de haber implementado el proyecto. En este, se hará mediante reunión con los beneficiarios y validaciones de resultados, arrojando conclusiones que permitan crear campañas de cuidado y conservación de los entregables a la comunidad.

**c. Finalmente en la etapa avanzada** ejecutada a los 24 meses de haber implementado el proyecto, se acompañará al cliente para entender cómo este proyecto puede conectar con nuevas necesidades, de esta manera fortalecerá el desarrollo de iniciativas interrelacionadas para aumentar impactos positivos

Todos los servicios post venta, estarán a cargo de los integrantes de la fundación Oreka que hayan trabajado en los proyectos específicos. La decisión de que el acompañamiento se haga de esta manera radica en el conocimiento adquirido a lo largo de los meses de diseño y ejecución, que suponen un respaldo para el cliente.

## 5. Plan de mercadeo

### 5.1. Entorno económico del emprendimiento

A nivel Gobierno el mercado objetivo está conformado por 29 ciudades con más de 200.000 habitantes c/u (referencia sin Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla). Si se toma a Bucaramanga como ejemplo, encontramos que la Alcaldía para el 2020 destino un total de algo más de 5 mil millones de pesos solo para niñez y adolescencia en temas de inclusión social. Asumiendo que el total de 29 ciudades destina un valor como el ya mencionado, el mercado ascendería a 145 mil millones de pesos anuales. Ahora bien, siguiendo el hilo de Bucaramanga, si hacemos el ejercicio a nivel de gobernaciones con la Gobernación de Santander, un departamento con cerca de 2 millones de habitantes, encontramos que los recursos asignados para temas de proyectos sociales estarían alrededor de 8 mil millones de pesos. Lo anterior, multiplicado por 33 departamentos, nos daría un tamaño de mercado del valor de 264.000 millones de pesos. Ambos: recursos propios y regalías, ascenderían a un valor aproximado de 1 billón de pesos (manteniendo una línea conservadora). En términos generales esperamos trabajar a futuro con un 10% de alcaldías (aproximadamente 3 de las 29) y gobernaciones a nivel nacional (aproximadamente 3 de las 33).

Por el lado de las fundaciones de empresas privadas existen más de 100 empresas a nivel nacional con programas sociales. Según informe de la ANDI del 2016, de 100 empresas investigadas, cerca de 44% desarrolla programas sociales sin una estrategia plenamente definida y así mismo se menciona que “empresas investigadas, que sí reportan este tipo de información, hacen inversiones por un valor de \$722.609 millones de pesos, equivalente en promedio al 2,75% de sus utilidades (Asociación Nacional de Industriales [ANDI], 2016). Con este dinero invertido, hay gran potencial para que las compañías enfrenten y generen un cambio frente a desafíos

sociales y ambientales, pero se necesita una mayor comprensión sobre el impacto de las inversiones”. Importante resaltar que en el documento referenciado mencionan algo que para nuestro emprendimiento se vuelve una oportunidad “pocas compañías reportan los resultados e impactos de sus inversiones sociales. El 18% de las compañías describen los resultados e impactos en términos generales cualitativos, pero solo 11 de las 100 compañías reportan métricas cuantitativas” (ANDI, 2016). En cuanto a este segmento, consideramos que nuestro objetivo es trabajar con 12% de estas compañías es decir 12 organizaciones durante los siguientes 5 años.

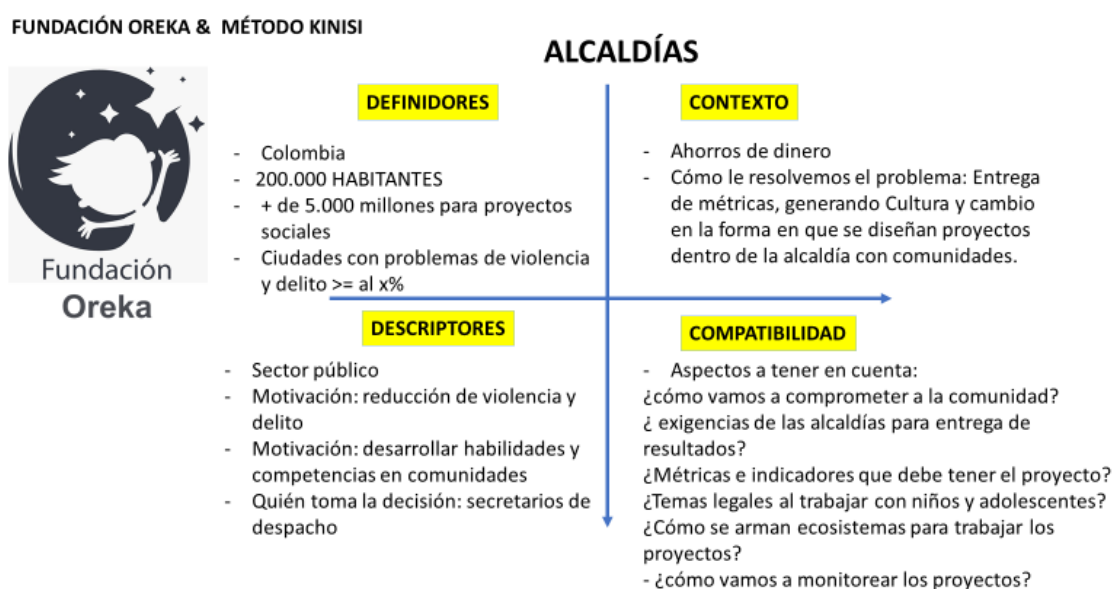
Finalmente, a nivel de las fundaciones figuras públicas de las fundaciones existen 15 que sobresalen por desarrollar iniciativas sociales en el país. En cuanto al perfil de estas fundaciones, si se tiene en cuenta que la fundación Pies Descalzos invierte anualmente un aproximado de US\$3,4 millones, se puede inferir que el total de las 15 fundaciones llega a invertir anualmente un valor cercano a los 198 mil millones de pesos. Así mismo en ellas hay dos enfoques: “el primero está enfocado en una lógica más asistencial”, que se centran en conseguir bienes y cosas específicas para entregar a comunidades puntuales que no tendrían acceso a ellos. El segundo se basa en el fortalecimiento de capacidades más hacia lo local, el cual se centra en ayudar a las familias para obtener los recursos necesarios para acceder a diferentes bienes y servicios. De este segmento apuntamos a trabajar con el 20% de las fundaciones (3 de las 15).

## **5.2. Tipo de clientes del producto**

El tipo de cliente es B2G o *Business To Government*. Este tipo de cliente representa una fuente estable de ingreso para la fundación, ya que los proyectos se verán enmarcados en iniciativas de planes de desarrollo.

Así mismo, “cuando la experiencia de trabajo ha sido positiva, es posible que estas instituciones gubernamentales opten por volver a encargar nuevos proyectos, asegurando así una relación laboral a largo plazo”.

**Figura 27.** Gráfica segmentación cliente alcaldías



**Nota:** modelo Kinisi - herramienta de segmentación Strowman (Kennedy, 2006)

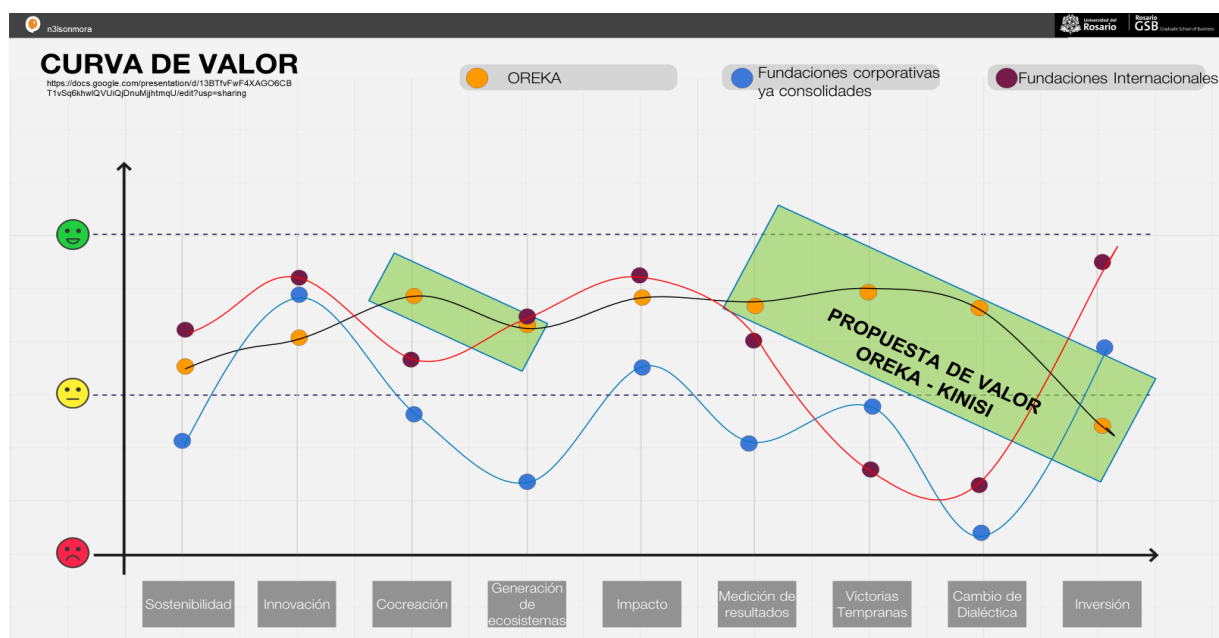
Trabajar con este tipo de cliente, implica entender que por regla general existirán procesos burocráticos y lentos, siendo este un modelo más complejo que el B2B o B2C. Sin embargo, la clave será el buen relacionamiento y la promoción de la fundación como un equipo sólido para sacar proyectos adelante.

### 5.3. Competencia

La principal competencia para la fundación Oreka son las fundaciones corporativas ya consolidadas y las fundaciones internacionales. Tal como se muestra en la gráfica de curva de valor, Las fundaciones corporativas son fuertes en temas de innovación y en inversión, al contar con equipos capacitados para planear y ejecutar, pero se consideran menos fuertes, en temas de sostenibilidad, co-creación, generación de ecosistemas, impacto, medición de resultados y cambio de dialéctica enfocada en temas de innovación.

Por su parte, las fundaciones internacionales, son fuertes en la mayoría de los aspectos como sostenibilidad, innovación, generación de ecosistemas, impacto, medición de resultados e inversión, pero tienen como puntos a mejorar temas como cambio de dialéctica y victorias tempranas.

**Figura 28.** Gráfica segmentación cliente alcaldías Kinisi



**Nota:** gráfico curvas de valor Kinisi y competidores.

## 5.4. Análisis competitivo

**Tabla 1.** Matriz de análisis competitivo

Factor clave	Oreka	Fortaleza	Debilidades	Fundaciones Corporativas	Agencias de Cooperación	Importancia para el cliente
Diseño de proyectos- Acompañamiento	5	X		4	5	5
Precio/Tiempo de entrega diseño de proyecto	5	X		3	4	5
Calidad	5	X		4	5	5
Servicio (medición, entrega de conocimiento, soporte))	5	X		4	4	5
Reputación de la empresa	4		X	5	5	5
Ubicación	3		X	2	2	3

**Nota:** matriz de análisis competitivo (Porter, 2015)

Las mayores fortalezas de la Fundación OREKA a través de su Método KINISI, se encuentran en la forma en que se diseñan los proyectos, esto se refleja en un elemento primordial, CO-CREAR con el cliente y los beneficiarios del cliente, dejando capacidad instalada. El cliente pasa de sujeto pasivo a hacer un sujeto estratégico, en tanto no solo se le piden aportar a los antecedentes, visión del proyecto y entrega de información situacional, sino que por el contrario participa del diseño de estos con elementos de metodologías innovadoras que retan paradigmas del cliente.

De otro lado, en el marco del diseño de proyectos está el tema de la participación y empoderamiento, la cual se fortalece desde la creación de proyectos con sentires de los clientes y de sus beneficiarios. Esta alineación: Fundación OREKA- Cliente- Beneficiario del proyecto (Comunidad, niños/niñas y adolescentes), hace que la fundación tenga un diferencial frente a sus competidores. Así mismo, la creación y diseño de proyectos con visión

ecosistémica, que garantiza sostenibilidad y no simplemente iniciativas de corto plazo, la congruencia y alienación entre diversos actores en el proyecto social hace que de un lado el proyecto sea sostenible en el mediano plazo y por otro lado que se generen sinergias que consoliden aún más los niveles de gestión del conocimiento. Por último, la cultura de la medición y el generar con data victorias tempranas hacen que el método Kinisi tenga elementos sobresalientes frente a la competencia.

Las debilidades están en el paradigma de que para los clientes el nombre se vuelve importante, el tema reputacional, la marca, la tradición es muy importante, esto se podrán mitigar por dos vías, de un lado el conocimiento de los miembros de la fundación sobre la dinámica del sector público, el nombre de unos de sus integrantes y por último haciendo alianzas con los competidores. Por otro lado, mediante el precio de los servicios, ya que las organizaciones ya establecidas tienen un peso bastante grande en términos de su logística y para ello buscan por vía de precio equilibrar su estructura de costos. Sin embargo, la fundación OREKA al trabajar con infraestructura y estructura de costos más baja, logra avanzar con la relación PRECIO/CALIDAD en buena forma, teniendo posibilidades ciertas y validadas en términos de oportunidad de penetración de mercado.

El segmento de mercado estará enfocado en sector público, el nicho, gobernaciones y alcaldías, por los descrito y soportado en párrafos anteriores y en el sector privado por vía de las fundaciones corporativas ya consolidadas y las fundaciones que son recientes y que pertenecen más a hechos colaborativos y de filantropía como las fundaciones de los jugadores de fútbol.

## 5.5. Planeación estratégica

**Tabla 2. Modelo de matriz DOFA**

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
La fundación aún no tiene reconocimiento en el mercado y particularmente esto en el sector público puede ser una limitante.	La no prespecialidad de niños/niñas en espacios públicos (Colegios, parques etc).	método KINISI, que deriva a temas de CO-CREACION, victorias tempranas, medición de resultados y herramientas que fortalecen la gestión de conocimiento de los clientes.	Elemento de contratación pública. Ley 80
Para avanzar en el sector público se va a tener que acceder a desarrollar alianzas que permitan generar oportunidades de penetrar sobre todo el sector público.	Las iniciativas del gobierno nacional para incentivar en los proyectos sociales el tema de cuarta revolución emprendimiento e innovación.	El conocimiento de la dinámica del sector público en el marco del desarrollo, diseño y operación de los proyectos sociales.	Tema COVID, puede impactar el modelo del negocio.
El capital y la infraestructura necesario que exigen para la participación en algún tipo de convocatorias tanto en el sector público y privado.	La necesidad de las organizaciones públicas y privadas que están ávidas de medir sus resultados con metodologías hace que allí encontremos una oportunidad.	El nivel de complementariedad entre los miembros de la fundación, experticia en el tema de relacionamiento con el sector público y privado.	La pandemia puede hacer que se sigan erosionando los presupuestos de lo privado y lo público para enfrentar la crisis humanitaria.
	El trabajar bajo parámetros de ECOSISTEMAS es un elemento no menor, pues se analiza el hecho de que trabajar con sinergias dentro de un sistema puede dar lugar a fortalecer el concepto de sostenibilidad.	El nivel de relacionamiento en términos de contactos que se tienen tanto en el sector privado como en el público dan lugar a una oportunidad para llegar al mercado.	Los ajustes que se están dando en la ley de contratación pública. Por vía por ejemplo de los topes que se tienen en el SECOP, sistema de análisis financiera del estado.

**Nota:** matriz DOFA realizada con base en conocimiento del sector, información periodística, documento de la ANDI, Fedesarrollo y prototipo de La Inmaculada. (Roberto, 2004)

## 5.6. Estrategia de mercado

La consideración de las estrategias de mercado es vital para el éxito de un emprendimiento. Al respecto es necesario considerar, entre otros aspectos, lo siguiente:

### **5.6.1. Estrategia de precio**

La fundación se caracterizará por una estrategia de precio bajo costo- mercado amplio. Esta estrategia se ha definido teniendo en cuenta que una de las fortalezas del modelo, mencionada en el apartado 1.1.5. es la racionalización de los recursos. El precio de venta se definió basado en el conocimiento del sector público (donde se encontrarán los principales clientes) y basado en un análisis tanto de consultores reconocidos como Juan Manuel Urrutia y Antonio Ricardi (RyC consultoría) quienes cobran 300.000 COP por una hora de consultoría a alcaldías o gobernaciones, como de la competencia quienes para ejecutar 1 proyecto tiene precios promedio de 150.000.000 COP por 6 meses. El precio promedio de la etapa 1 será de 54.000.000 COP (360 horas valor hora 150.000). Para la etapa 2, el precio estimado para 4 meses será de 60.000.000 (15.000.000 COP por mes de acompañamiento). Si un cliente adquiere el paquete compuesto por etapa 1 + etapa 2, el valor a pagar por 7 meses de proyecto será de 100.000.000 COP. Es importante mencionar que, sin lugar a duda, los clientes toman decisiones basadas en el precio de los servicios adquiridos, teniendo en cuenta que buscan invertir correctamente sus presupuestos sociales. Los clientes pagarán un 30% al inicio del proyecto y el monto restante será financiado a dos cuotas, una pagadera a la mitad del proyecto y una tercera pagadera al final de la puesta en marcha.

### **5.6.2. Estrategia de distribución**

Como se puede observar en la matriz de análisis competitivo del apartado 5.4 la ubicación de oficinas no es un aspecto de mayor importancia para los clientes. Por ello las oficinas de la fundación estarán ubicadas en la Ciudad de Bogotá, dejando claro que al ser un servicio que se vende a nivel nacional, el equipo humano se encargará de llegar hasta el cliente para generar todo el proceso de venta de manera personalizada. El cliente podrá decidir si

desea ir a las oficinas o si desea que el equipo lo visite, lo cual está contemplado dentro del presupuesto promocional establecido para el emprendimiento. Se podrá prestar servicios a nivel nacional en cualquiera de las ciudades foco, siempre que se cuente con la capacidad humana para manejar proyectos en simultánea. Una vez se cope esa capacidad, ante un nuevo proyecto se deberá plantear la opción de crecimiento de la planta de personal o postergación del inicio del nuevo proyecto.

### ***5.6.3. Canales de distribución***

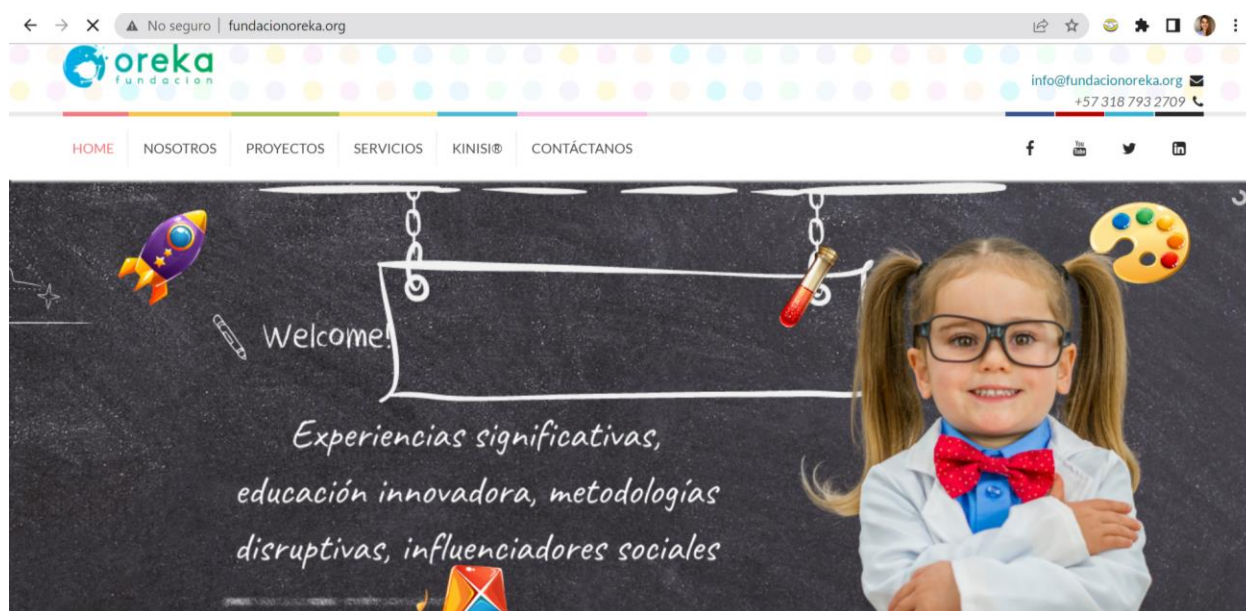
El canal de distribución será tanto presencial como online mediante página web, lo anterior teniendo en cuenta que el servicio al estar relacionado con proyectos sociales puede tener acciones que requieran ser ejecutadas en el “campo”, como acciones que puedan ser ejecutadas de manera virtual (adaptándonos así a las nuevas realidades). La página web, canal directo, será fundamental para la promoción y venta de los servicios. Así mismo es importante mencionar que los encargados inicialmente de vender los servicios serán Mauricio y Camila y una vez se llegue al fit de mercado, se contratará a personal adicional para que apoye en el seguimiento a las ventas.

### ***5.6.4. Promoción***

Los posibles clientes se enterarán de que la fundación existe y de la propuesta de valor, mediante promoción que el equipo humano realizará desde la fundación para dar a conocer sus servicios. Esta promoción estará fundamentada en el voz a voz de conocidos, tanto en el sector público como privado. Así mismo, se fortalecerá haciendo uso de plataformas publicitarias como Instagram (próximamente en construcción) y página web, por mencionar algunas. Para ello, se contratará el servicio mensual de una agencia de marketing, a lo que se destinará un presupuesto

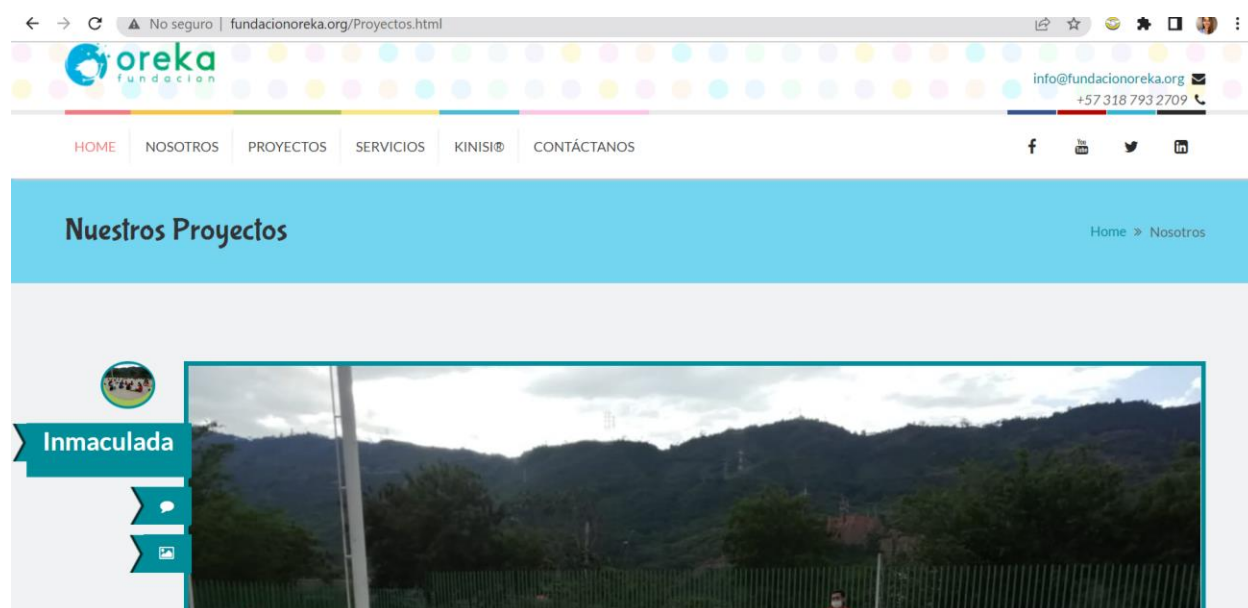
de 600.000 COP. La página web actualmente se encuentra en un 70% de construcción y junto con las redes serán instrumento estratégico para penetrar en el mercado, además del trabajo realizado en Bucaramanga. La página ya se puede ver en [www.fundacionoreka.org](http://www.fundacionoreka.org)

**Figura 29.** *Página web fundación Oreka*



**Nota:** Página principal sitio web fundación Oreka

**Figura 30.** Sección proyectos página web fundación Oreka



**Nota:** sección “nuestros proyectos” del sitio web de la fundación Oreka

**Figura 31.** Sección “Nosotros” página web fundación Oreka



**Nota:** sección “Nosotros” encontrada en el sitio web de la Fundación Oreka, donde se explica más al detalle el porqué de la fundación.

### **5.6.5. Publicidad**

La forma en que se ha previsto la publicidad de la FUNDACION OREKA en cuanto a sus servicios, viene dada por una estrategia utilizando plataformas como: Instagram, Facebook, canal YouTube, Página Web y participación como invitados a foros y conferencias. La periodicidad será semanal generando contenidos llamativos y alineados a las necesidades de nuestras clientes potenciales.

Las razones por las cuales se eligen estos medios están relacionadas con costos ya que entrar por otros medios como prensa, radio o tv tienden a hacer muy costosos y así mismo el nivel de éxito medido en términos de costo/beneficio son muy bajos.

El conocimiento del sector lleva al equipo a generar estrategias a través de la red de contactos en el sector público y privado, así como el tener la posibilidad de apalancarse en posibles aliados que con el método Kinisi pueden fortalecer su presencia en el mercado y de paso abrir un campo estratégico para la fundación y presencia de la marca en el mercado. Esto se logra a través de alianzas estratégicas, que para el tema de lo público se enmarcarán en uniones temporales según los preceptos de la ley de contratación pública y que para el caso de lo privado se generarán para postularse utilizando cartas de entendimiento. La red de contactos evidentemente será la puerta de entrada estratégica al mercado.

Estas estrategias se fundamentan en la fuerza del prototipo y los aprendizajes derivados del proyecto La Inmaculada, que se convierten en elementos para abordar de manera estratégica la red de contactos, los cuales se han venido construyendo desde la experticia laboral de los miembros de la fundación.

En conclusión, la penetración de mercado estará fundamentada en estrategias online y el uso de redes sociales ya que se busca proyectar una imagen de organización sólida en términos de tener una metodología probada y asertiva en el desarrollo de proyectos sociales bajo una forma fresca, dinámica y ágil en el desarrollo de proyectos sociales.

### **5.6.6. Presupuesto promocional**

El presupuesto inicial para promoción está fundamentado en lo observado durante la etapa inicial del emprendimiento. Se estima que este presupuesto incluirá gastos logísticos de reuniones, así y ascendería para para el primer año a algo cercano a los de \$10,000,000. Todo esto bajo la premisa de que se pueda mostrar la tangibilidad del servicio, así como sus beneficios.

### **5.6.7. Pronóstico de ventas**

*Basados en un escenario moderado, se estima que las ventas durante los primeros años estarán compuestas de la siguiente manera.*

**Tabla 3.** *Pronóstico ventas fundación Oreka*

<b>Año</b>	<b>Proyectos anuales</b>	<b>Duración</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>% crec</b>	<b>Valor</b>	<b>% crec ventas</b>
2022	2	10 meses	250.000.000		500.000.000	
2023	3	10 meses (3 a la vez)	270.000.000	8,00%	810.000.000	62,00%
2024	4	10 meses (4 a la vez)	280.000.000	3,70%	1.120.000.000	38,27%
2025	5	10 meses (5 a la vez)	290.000.000	3,57%	1.450.000.000	29,46%
2026	6	10 meses (6 a la vez)	300.000.000	3,45%	1.800.000.000	24,14%

**Nota:** tabla explicativa de proyección total proyectos por año para la fundación Oreka

*A partir del año 5, habiendo llegado a la capacidad instalada, se sumarán 2 personas adicionales para el equipo. Estos nuevos integrantes pueden ser pasantes, practicantes o asistentes.*

#### **6.4. Entorno legal**

Para el sector público se deberá estar bajo el fundamento de la ley de contratación pública LEY 80 en temas relacionados con concursos de méritos, convocatorias y / o licitaciones. En el sector privado bajo invitaciones a concursar, vale la pena mencionar que el año pasado se dieron convocatorias cercanas al Millón y Medio de dólares para el desarrollo de proyectos sociales.

Ahora bien, la Ley de emprendimiento es una puerta de entrada para la fundación, el 30 de noviembre de 2020 se aprobó dicha ley junto con el Conpes , lo cual es una herramienta bastante estratégica para el desarrollo de emprendimientos , esta ley permitirá que quienes inician en este mundo tengan posibilidades de acceder a líneas de crédito y fortalecimiento de la organización y proveer de un entorno amigable para las iniciativas como las de la fundación Oreka. Elementos estratégicos que trae la ley como el de disminución de trámites, mejores condiciones para acceder al sector público, líneas de financiación y la creación de una cultura del emprendimiento desde iNNpulsa como ente rector en el área de emprendimiento e innovación en Colombia, agilizarán los procesos y por ende los resultados.

#### **6.5. Personal**

Teniendo en cuenta la naturaleza de la fundación y el objetivo de conseguir clientes a lo largo y ancho del territorio nacional y entendiendo que con la pandemia de COVID 19 ciertas

costumbres sufrieron ajustes, el proceso de contratación no se realizará de forma presencial, lo que quiere decir que los colaboradores serán contratados de forma virtual, haciendo entrega de todos los documentos vía forms de Google y garantizando la realización de exámenes médicos y estudio de seguridad. Estas últimas actividades serán tercerizadas a modo de poder agilizar los procesos.

La forma de pago será mensual y se realizará a la cuenta de ahorros que el colaborador indique una vez se realiza su ingreso. El pago será realizado los 25 de cada mes.

La fundación buscará vincular al equipo personas de distintas profesiones administrativas como humanísticas, garantizando una diversidad de perfiles que nutran la cultura interna. Se tendrán en cuenta perfiles como psicólogos, antropólogos, administradores, ingenieros, economistas, financieros, abogados, entre otros. Lo fundamental para contratar será el potencial, las ganas de aprender y la experiencia en lo público o privado.

Se buscará sumar personas que conecten con los principios y cultura organizacional y que aporten su grano de arena a la construcción del ADN de la fundación, por lo que se entiende que las características deseadas serán: trabajo en equipo, comunicación asertiva, autonomía para la toma de decisiones, criterio, análisis de data, inteligencia emocional, planeación, ejecución, escucha activa, proactividad, agilidad de aprendizaje, creatividad e innovación. Número de empleados.

Desde el inicio del proyecto, Mauricio Canal se encargará de dirigir la fundación como tal, lo que quiere decir que su enfoque será el de buscar nuevos clientes y garantizar las relaciones presentes y futuras con ellos y con los aliados, mientras que Camila Rubio será la

Directora ejecutiva, encargada de presentar propuestas, manejar personal y finanzas de la fundación.

El equipo de la fundación ha contemplado la posibilidad de contratar ciertas funciones con personal externo. Sin embargo, esta definición dependerá del crecimiento de la fundación. Inicialmente se contará únicamente con colaboradores directos y se tercerizará solo la recolección de data y su respectiva transformación en dashboards para la toma de decisiones estratégicas que permitan avanzar en proyectos a cargo de la fundación.

Como bien se ha mencionado, se trabajará en un modelo ecosistémico, donde se buscará unir capacidades tanto de la fundación, como de distintos actores, para obtener resultados y victorias tempranas que tengan alto impacto y sostenibilidad y esto implica también unir equipos de trabajo.

### ***6.5.1. Políticas de evaluación***

#### **¿cómo serán evaluados los empleados?**

El proceso de evaluación de un colaborador será fundamental para la fundación y para entenderlo mejor hay que saber que conectará con el modelo de “Performance Management” con el que se cuenta.

Modelo de Performance Management : este modelo, se tiene la premisa de que el manejo del desempeño es continuo y se da a lo largo del año en distintas etapas como son:

1. Definición de prioridades – Enero: en esta etapa la fundación en cabeza de su mesa directiva, define cuáles serán los focos estratégicos para el año, de cara a establecer goals.
2. Feedback anual y cascadeo de objetivos generales (negocio y desarrollo): en este punto los líderes de la fundación se reúnen con cada integrante del equipo, dan feedback y definen cuáles serán los objetivos por los cuales ese colaborador trabajara a lo largo del año.
3. Check trimestral - abril Julio y Octubre, se buscará realizar feedback formal a los colaboradores y se hará una revisión del avance en los goals, reenfocando prioridades y determinando si el colaborador requiere algún apoyo específico para lograr sus metas.
4. Autoevaluación y evaluación anual- Diciembre: al final de cada año, se buscará que el colaborador realice un proceso de introspección en el que pueda evaluarse con relación a los principios de cultura) y a los goals de negocio (asignando un 1, 2 o 3 a cada principio).

Una vez cerrada la evaluación anual, se determinan las acciones a activar con los colaboradores, dentro de las cuales se encuentran: Desarrollo en el rol, Promoción o salida de la compañía.

Este estatus, se obtendrá dependiendo de la calificación en goals de negocio y principios culturales, complementado con la revisión anual de talento de la fundación en la que los distintos líderes darán su percepción sobre cada persona.

Uno de los principios culturales es Se buscará empoderar a los colaboradores a ser emprendedores y por ende autónomos de sus decisiones, de manera tal que sientan que tienen autoridad para tomar gran parte de sus decisiones. Trabajaremos con un modelo 80, 20, en el que el 80% de las decisiones tomadas sean por iniciativa del colaborador y el 20% sean decisiones escaladas a otras instancias en las que participe el o los líderes de la persona. Con esto, buscamos garantizar agilidad en los procesos y evitar estancamiento a la hora de dar movilidad a proyectos a cargo.

El proceso de incentivos estará relacionado de forma directa con el proceso de evaluación de los colaboradores, proceso que según lo mencionado líneas arriba, arrojará la acción a seguir dentro de las que se encuentra la referente a promociones.

Si una persona queda con una acción de promoción, se le acompañará mediante el modelo 70.20.10, para que trabaje sus áreas de oportunidad y pueda mostrar un desarrollo acelerado con el que logre su promoción en máximo 2 años. Así mismo recibirá anualmente una bonificación, la cual será definida en cuanto a monto y % conforme los resultados anuales de la fundación.

**Figura 32. Modelo 70.20.10 Fundación Oreka**

..... **Desarrollo de Talento**

..... Nuestra filosofía de desarrollo



**Nota:** elaboración propia del modelo 70.20.10 utilizado por la fundación para el desarrollo de talento

**Figura 33. Plantilla de desarrollo individual**

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL - COLABORADOR (NOMBRE)				
Foto	Nombre		Fecha creación plan	
	Cargo		Fecha actualización plan	
	Fecha de ingreso		Líder	
	Tiempo en la posición		Área	
Fortalezas evidenciadas en el colaborador				
Áreas de oportunidad evidenciadas en el colaborador				
Plan de Desarrollo Individual				
70.20.10	Oportunidad #1	Oportunidad #2	Oportunidad #3	Comentarios
70%	Acción 1	Acción 1	Acción 1	
	Acción 2	...	...	
	Acción 3	...	...	
20%	...	...	...	
	...	...	...	
	...	...	...	
10%	...	...	...	
	...	...	...	
	...	...	...	

**Nota:** plantilla para creación de Plan de Desarrollo Individual para colaboradores de la fundación Oreka.

Así mismo, semestralmente la fundación realizará una actividad de integración, la cual consistirá en hacer algo que una al equipo y lo desconecte del día a día. Esta actividad podrá ir desde una reunión en las instalaciones de la fundación, hasta una cena, paseo o fiesta.

Por su parte, cuando los colaboradores queden catalogados para salida de la compañía, recibirán un acompañamiento de 3 meses en los que se buscará trabajar en las principales oportunidades evidenciadas. Una vez finalizado este periodo se hará una revisión del plan de desarrollo individual establecido y sus respectivos resultados y se determinará si el colaborador continua o definitivamente es desvinculado de la fundación.

**Figura 34.** *Plantilla Plan de Mejora*

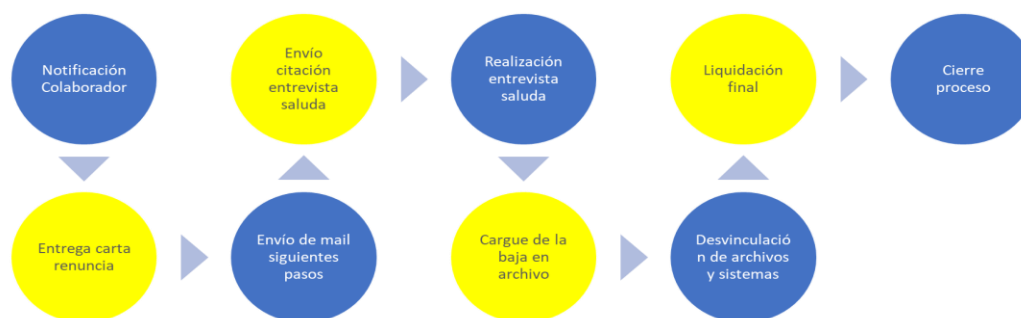
PLAN DE MEJORA - COLABORADOR (NOMBRE)				
Foto	Nombre		Fecha creación plan	
	Cargo		Fecha última revisión plan	
	Fecha de ingreso		Líder	
	Tiempo en la posición		Área	
Calificación evaluación anual y comentarios generales sobre el proceso de revisión de desempeño				
70.20.10	Foco #1	Foco #2	Foco #3	Comentarios
Meta	Acción 1	Acción 1	Acción 1	
Resultado	...	...	...	
% logro	...	...	...	
¿El colaborador alcanzo el resultado esperado en el plan?			Sí o No	
¿El colaborador continua vinculado con la fundación?			Sí o No	

**Nota:** plantilla Plan de Mejora colaboradores Fundación Oreka

En adición, cualquier falta moral o comportamental, será estudiada y acompañada de un proceso disciplinario de descargo, el cual podrá tener desde un llamado de atención, hasta una finalización de contrato.

**Figura 35.** *Flujograma renuncias*

..... **Flujograma proceso renuncias**  
 .....  
 ..... Composición del proceso



**Nota:** explicación gráfica del proceso de renuncias dentro de la fundación Oreka.

Cuando algún empleado renuncie, conoceremos este proceso como proceso de bajas.

El proceso de bajas será inicialmente muy sencillo y consistirá en:

1. El colaborador notificará a la fundación su decisión de retirarse voluntariamente, para lo cual deberá hacer entrega de carta de renuncia, en la que indicará fecha de último día a laborar.
2. Una vez recibida la carta, el líder administrativo, enviará un mail al colaborador con los pasos a seguir, en los que debe tener en cuenta: entregar las herramientas de trabajo y atender cualquier notificación relacionada con sus pagos.
3. Paralelamente al mail, recibirá una invitación a entrevista de salida, en la que el líder administrativo garantizará la respuesta a una serie de preguntas, que permitirán entender las motivaciones y percepciones de cara a la salida del colaborador.
4. La baja será cargada en un archivo compartido entre los líderes de la fundación, quienes contarán con el archivo a modo de información y data analytics.

**Figura 36.** *Plantilla retiros fundación Oreka*

Identificación	ID Usuario	Fecha entrevista	Nombre	Apellido	Fecha ingreso	Fecha baja	Antigüedad (meses)	Localidad	Líder	Motivo de Egreso	Comentarios generales

**Nota:** plantilla para registro de retiros de la fundación Oreka.

5. Posteriormente el último día laborado, se realizará la desvinculación de todo sistema o archivo de la fundación al que el colaborador tuviese acceso.
6. El proceso finalizará con la liquidación de pagos de parte de la fundación hacia el colaborador y con la liquidación de obligaciones del colaborador hacia la fundación.

## 7. Gestión y organización

Quien administrará el negocio en el día a día será Mauricio Eduardo Canal Rojas, quien cuenta con una amplia experiencia tanto en el sector privado como en el sector público y ha trabajado en distintas organizaciones como son el ICBF y la Alcaldía de Bucaramanga. Es importante mencionar que quien se encuentre al frente de la administración de la fundación debe cumplir con ciertas competencias, como se mencionan a continuación:

1. Enfoque en iniciativas escalables y relevantes
2. Capacidad para asumir riesgos
3. Toma de decisiones
4. Generación de soluciones disruptivas
5. Comunicación asertiva
6. Empoderamiento y responsabilidad
7. Relaciones interpersonales
8. Inspirar e influenciar.

De llegarse a retirar Mauricio Canal de la fundación, se llegaría a un acuerdo en el que asumiría la representación y dirección Camila Rubio, miembro fundador del equipo y directora ejecutiva de Oreka. Así mismo Camila sería quien asuma la dirección de la fundación en caso tal que Mauricio se incapacite o retire temporalmente de sus funciones.

## 8. Gastos de inicio y capitalización

Los gastos del emprendimiento para los primeros 5 años se muestran a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** *Gastos administrativos proyecto*

Gastos Admin	Pro proyecto	Mes 1er año	Anual	2do año	3er año	4to año	5to año
Arriendo oficina 30 mts	2.500.000	2.500.000	30.000.000	31.200.000	32.448.000	33.745.920	35.095.757
Cafetería	200.000	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347	5.615.321
Papelería	400.000	800.000	9.600.000	14.976.000	19.968.000	24.960.000	29.952.000
Transporte aéreo	1.600.000	3.200.000	38.400.000	59.904.000	79.872.000	99.840.000	119.808.000
Hotel	1.800.000	3.600.000	43.200.000	67.392.000	89.856.000	112.320.000	134.784.000
Alimentación	1.000.000	2.000.000	24.000.000	37.440.000	49.920.000	62.400.000	74.880.000
Salario diseñador	1.000.000	1.000.000	12.000.000	13.800.000	15.870.000	18.250.500	20.988.075
Salario Mauricio	2.000.000	2.000.000	24.000.000	27.600.000	31.740.000	36.501.000	41.976.150
Salario Camila	1.500.000	1.500.000	18.000.000	20.700.000	23.805.000	27.375.750	31.482.113
Personal admin (2pax 6to año)	2.500.000				30.000.000	34.500.000	79.350.000
contrato empresa data	1.000.000	2.000.000	20.000.000	30.000.000	40.000.000	50.000.000	60.000.000
<b>Total</b>	<b>15.500.000</b>	<b>19.000.000</b>	<b>224.000.000</b>	<b>308.004.000</b>	<b>418.670.680</b>	<b>505.292.517</b>	<b>633.931.415</b>
				37,5%	35,9%	20,7%	25,5%

**Nota:** la tabla explica la composición de gastos de administración para el proyecto. Elaboración propia

Como se puede observar, los gastos de la fundación aumentan año a año en un 37,5% del primer al segundo año, 35,9% del segundo al tercer año, 20,7% del tercer al cuarto año y 25,5% del cuarto al quinto año. Es importante mencionar que estos gastos han sido pensados para poder garantizar el buen funcionamiento y ejecución de los proyectos que desde la fundación se realicen, así como el bienestar de los colaboradores que estarán moviéndose a nivel nacional para llegar a cumplir con las metas esperadas.

## 9. Plan financiero

El plan de la fundación es ambicioso en términos de querer crecer año tras año para poder abarcar cada vez una mayor proporción del mercado de proyectos sociales que para el primer año ascendería a una partida de 1.329.609.000.000 COP.

**Tabla 5. Plan financiero proyecto Kinisi**

Kinisi bajo la sombrilla de la fundación Oreka	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Panel de variables independientes o inductoras</b>					
<b>Análisis de los ingresos</b>					
Ventas	500.000.000	810.000.000	1.120.000.000	1.450.000.000	1.800.000.000
Aumento de Precio		8%	4%	4%	3%
Precio	250.000.000	270.000.000	280.000.000	290.000.000	300.000.000
<b>Aumento de Volumen</b>					
Tamaño del mercado	1.329.609.000.000	1.349.553.135.000	1.369.796.432.025	1.390.343.378.505	1.411.198.529.183
participacion del mercado	0,04%	0,06%	0,08%	0,10%	0,13%
Venta de proyectos	2	3	4	5	6
<b>Análisis de los costos y gastos</b>					
Costo de Ventas			40%		
Gastos de Administración	224.000.000	308.004.000	418.670.680	505.292.517	633.931.415
Aumento en Gtos de Admón		38%	36%	21%	25%
Gastos de Ventas			0		
<b>Análisis de los requerimientos de capital de trabajo</b>					
Días Plazo Cartera	90	90	90	90	90
Rotación días de Inventarios			0		
Días Plazo Pago Proveedores	90	90	90	90	90
Ciclo de conversión a efectivo	0	0	0	0	0
<b>Análisis de los requerimientos en activos fijos</b>					
Inversiones en Activos Fijos	20.800.000	15.000.000			
Plazo de Depreciación	5 AÑOS	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000

**Nota:** en la tabla se ve parte del plan financiero de la fundación. Elaboración propia

Las ventas crecen en promedio un 5% año a año, pasando de tener dos proyectos el primer año a 6 proyectos en el año número 5. Así mismo se espera abarcar el 0,04% del mercado en el primer año y llegar al 0,13% para el año número 5, esto teniendo en cuenta una proyección conservadora de cara a un mercado competitivo.

**Tabla 6. Activos fijos fundación**

Activos Fijos		
7 portátiles	2.000.000	14.000.000
Impresoras	800.000	800.000
Cafetera	1.000.000	1.000.000
Página Web	5.000.000	5.000.000
Sistema de data	15.000.000	
		20.800.000

**Nota:** la tabla muestra los activos de la fundación para poder operar. Elaboración propia.

Por su parte, la inversión en activos fijos estará realizándose en el primer año por un valor de \$20.800.000 COP, ya que se realizará la compra de portátiles, impresoras, cafetera, inversión en página web y en el segundo año por un valor de 15.000.000 año en el cual se realizará la adquisición del sistema de data para los proyectos.

**Tabla 7. Estado de resultados fundación**

Panel de planeación financiera						
<b>Estado de Resultados</b>						
Ventas	500.000.000	810.000.000	1.120.000.000	1.450.000.000	1.800.000.000	
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	
Compras	0	0	0	0	0	
Disponible	0	0	0	0	0	
Inventario Final	0	0	0	0	0	
Costo de Ventas	200.000.000	324.000.000	448.000.000	580.000.000	720.000.000	
Utilidad Bruta	300.000.000	486.000.000	672.000.000	870.000.000	1.080.000.000	
Gastos de Administración	224.000.000	308.004.000	418.670.680	505.292.517	633.931.415	
Gastos de Depreciación	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0	
Utilidad Operacional	71.840.000	173.836.000	249.169.320	360.547.483	441.908.585	
Gastos Financieros	10.497.600	8.398.080	6.298.560	4.199.040	2.099.520	
Utilidad Gravable	61.342.400	165.437.920	242.870.760	356.348.443	439.809.065	
Impuestos	20.242.992	54.594.514	80.147.351	117.594.986	145.136.991	
Utilidad Neta	41.099.408	110.843.406	162.723.409	238.753.457	294.672.073	
<b>FLUJO DE CAJA MÉT. INDIRECTO</b>						
<b>Ingresos o fuentes (todo lo positivo del estado de resultados)</b>						
Utilidad Operacional	71.840.000	173.836.000	249.169.320	360.547.483	441.908.585	
Depreciación	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	
Ctas x Pagar con Proveedores	0	0	0	0	0	
Aporte de Capital	87.480.000					
Préstamos Bancarios	58.320.000					
Total Ingresos	221.800.000	177.996.000	253.329.320	364.707.483	446.068.585	

**Nota:** la tabla muestra la proyección de estado de resultados para la fundación. Elaboración propia.

Con relación a la utilidad del proyecto, se espera pasar de 41 millones en el primer año de utilidad neta, a 294 millones en el año 5, generando un crecimiento de más del 700%.

**Tabla 8. Flujo de caja fundación**

FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO		2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		71.840.000	173.836.000	249.169.320	360.547.483	441.908.585
NOPAT (Utilidad Operacional desp. Imptos)		48.132.800	116.470.120	166.943.444	241.566.813	296.078.752
(+) Depreciación		4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000
	Δ + Cartera	125.000.000	77.500.000	77.500.000	82.500.000	87.500.000
	Δ + Inventario	0	0	0	0	0
	Δ - Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Δ - Capital de trabajo neto operativo		125.000.000	77.500.000	77.500.000	82.500.000	87.500.000
Δ -CAPEX		20.800.000				
Flujo de caja libre operativo FCFO		-145.800.000	-49.632.800	-15.974.120	3.885.876	35.640.669
Tasa interna de retorno (TIR)		36%				

**Nota:** la tabla muestra la proyección del flujo de caja de la fundación. Elaboración propia.

A nivel de flujo de caja, se espera mostrar un flujo de caja libre operativo positivo desde el tercer año, con una tasa interna de retorno del proyecto del 36%.

## 10. Riesgos y supuestos críticos

Los riesgos son algo que debe ser mapeado en cualquier emprendimiento y para la fundación Oreka son importantes a la hora de definir acciones de cara al futuro. Temas como ingreso de nuevos competidores al mercado, mayor competitividad en precios y personal calificado para operar son tenidos en cuenta a continuación.

## 10.1. Riesgos y supuestos

1. Entrada de nuevos competidores al mercado que hagan que ganar concursos para ser operadores de proyectos sea más complejo. Para ello La Fundación Oreka se fortalecerá cada día mediante la actualización en términos de metodologías de innovación y herramientas que puedan ser adoptadas. Así mismo de llegar a darse una competitividad agresiva, se buscará mirar hacia nuevos mercados a nivel Latinoamérica y estados unidos.
2. Competitividad con precios agresivos: puede suceder que los competidores busquen desesperadamente ganar concursos para operar proyectos, mediante el ajuste de sus precios independientemente de que su rentabilidad se vea en juego. Para ello, la fundación buscará siempre mostrar el valor agregado de su método de innovación, mediante promocionales, donde se mencionen los clientes con los que se ha trabajado, así como mediante proyectar una imagen premium y de alta calidad, en la que la experiencia y agilidad tomen protagonismo. La fundación no modificará sus precios, ya que entiende que lo que se establece como valor por proyecto, es un valor justo para poder operar y llevar a cabo las distintas iniciativas con los mayores estándares.
3. Personal calificado: se podría dar el caso en el que el personal calificado sea escaso, bien sea por la agresividad de los competidores, o por que simplemente no hay oferta en el sector. Para ello la fundación buscará identificar personas claves en cada proyecto que se realice, tanto de los beneficiarios, como de los actores que participen en cada iniciativa, para tener un banco de perfiles a modo de recurso a la mano en el momento que se requiera. Así mismo buscará mantener a su personal actualizado en cuanto a herramientas y nuevas metodologías y generará espacios de bienestar para quienes

trabajen en la fundación. Por último, fortalecerá su imagen y reputación mediante redes sociales, para que cada día sean más las personas que deseen trabajar en la fundación.

## **11. Beneficios a la comunidad**

### **11.1. Impacto en el desarrollo económico**

El proyecto generará un empleo directo para quienes trabajen en la fundación, pero también aportará a la creación de empleo con cada iniciativa que se trabaje haciendo uso de la metodología, ya que lo que se busca siempre es garantizar que los beneficiarios de los proyectos apoyen la sostenibilidad futura de los mismos. Esto quiere decir que en cada ciudad en la que se comience a trabajar un proyecto, el apoyo a empresas y economía local será clave, ya que de esta forma se generará mayor engagement entre los actores y los beneficiados. Se mantendrá como política que los aliados que ingresen al ecosistema provengan de distintas ciudades y no solo se encuentren en una ciudad específica, se buscará generar equidad y diversidad en todo sentido.

### **11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad**

La contribución de Kinisi a la comunidad es directa y se realiza desde cada proyecto en el que se trabaje. Kinisi tiene como premisa trabajar y cocrear cada parte de los proyectos con los usuarios y beneficiarios y se enfoca en parte de la población con mayor vulnerabilidad, como son los niños, niñas y adolescentes del país. En la medida en que este segmento de la población perciba y note cambios positivos, esto generará un impacto a la vez en las familias y

comunidades, por lo que cada proyecto se convertirá en una cadena de grandes impactos positivos para todos.

### **11.3. Desarrollo humano**

Los colaboradores de la Fundación Oreka, tendrán acceso a distintos cursos y actualizaciones en torno a metodologías y temas de innovación. Ellos podrán mantenerse en constante aprendizaje y por ende en constante desarrollo. Por su lado las personas que trabajen en los equipos de los clientes también recibirán capacitaciones en torno a innovación y se garantizará la gestión de conocimiento. Por último, a nivel de los beneficiarios, dependiendo del proyecto, se trabajará en habilidades y capacidades de los mismos, para garantizar su desarrollo y la sostenibilidad de las iniciativas.

## 12. Referencias

- ANDI. (2016). *Descubriendo el valor de la inversión social*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/KpMG%20-%20Andi%20-%20Descubriendo%20el%20valor%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20social.pdf>
- Asociación Nacional de Industriales [ANDI]. (2016). *Descubriendo el valor de la inversión social*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/KpMG%20-%20Andi%20-%20Descubriendo%20el%20valor%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20social.pdf>
- Avaloz, D. (28 de Mayo de 2013). *Mercadeo Para Emprendedores*. Obtenido de <https://mercadeoparaemprendedores.com/blog/generar-valor-para-el-cliente/#:~:text=Generar%20valor%20para%20el%20cliente%20significa%20dar%20algo%20en%20lo,y%20lo%20que%20se%20quer%C3%ADa>.
- Caracol Radio. (01 de Noviembre de 2021). Colombia es el país más desigual de la OCDE: Banco Mundial. *Colombia es el país más desigual de la OCDE: Banco Mundial*. Colombia. Obtenido de [https://caracol.com.co/radio/2021/11/01/internacional/1635779615\\_799817.html#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20revel%C3%B3%20un,ingresos%2C%20siendo%20Brasil%20el%20primeiro](https://caracol.com.co/radio/2021/11/01/internacional/1635779615_799817.html#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20revel%C3%B3%20un,ingresos%2C%20siendo%20Brasil%20el%20primeiro).
- Charles Ransford, R. B. (2017). El modelo CureViolence: reducción de la violencia en San Pedro Sula (Honduras). *CIDOB d'Afers Internacionals*, 184. Obtenido de <https://raco.cat/index.php/RevistaCIDOB/article/view/328330/418866>
- Constitución Política de Colombia. (s.f). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-44>
- Departamento de Prosperidad Social [DPS] . (05 de Febrero de 2021). *centrodedocumentacion.prosperidadsocial.gov.co*. Obtenido de <http://centrodedocumentacion.prosperidadsocial.gov.co/2021/forms/allitems.aspx?rootfolder=/2021/financiera-y-contable/presupuesto&folderctid=0x0120003c629abf91370f45a69d02d6243a8d6f>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (s.f). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/infancia-y-adolescencia.aspx>
- Design Thinking. (s.f). *Design Thinking* . Obtenido de <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Drumond, C. (s.f.). *Atlassian.com*. Obtenido de <https://www.atlassian.com/es/agile/scrum>
- El Tiempo. (12 de Setiembre de 2020). *La vicefiscal general, Martha Mancera, reveló cifras sobre violencia sexual y casos de feminicidio*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/fiscalia-cada-dia-hay-249-denuncias-por-violencia-intrafamiliar-en-colombia-537550>
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (02 de Febrero de 2021). *icbf.gov.co*. Obtenido de <https://www.icbf.gov.co/informacion-financiera/presupuesto-general>

- Neurita. (19 de marzo de 2019). *Neurita Psicología y Neuromarketing*. Obtenido de <https://www.neurita.com/teoria-ventanas-rotas/>
- Niñez ya ORG. (2022). *Informe La Niñez No Da Espera*. Obtenido de [https://ninezya.org/wp-content/uploads/2022/03/Informe\\_LaNi%C3%B1ezNoDaEspera-Marzo-2022.pdf](https://ninezya.org/wp-content/uploads/2022/03/Informe_LaNi%C3%B1ezNoDaEspera-Marzo-2022.pdf)
- Niñez ya ORG. (marzo de 2022). *ninesya.org*. Informe La Niñez No Da Espera, Niñez ya. Obtenido de [https://ninezya.org/wp-content/uploads/2022/03/Informe\\_LaNi%C3%B1ezNoDaEspera-Marzo-2022.pdf](https://ninezya.org/wp-content/uploads/2022/03/Informe_LaNi%C3%B1ezNoDaEspera-Marzo-2022.pdf)
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Revista La Barra. (22 de Octubre de 2018). *revistalabarra.com*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-103-top-100-desarrollo-sostenible/la-triada-sostenible/>
- Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.
- Save The Children. (Abril de 2017). *Save The Children*. Obtenido de [https://savethechildren.org.co/wp-content/uploads/2020/04/Condiciones-Basicas-Participacion-Infantil\\_-2017.pdf](https://savethechildren.org.co/wp-content/uploads/2020/04/Condiciones-Basicas-Participacion-Infantil_-2017.pdf)
- SIT . (s.f.). *sitsite*. Obtenido de <https://es.sitsite.com/>
- Wikipedia. (s.f). *Wikipedia*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Cure\\_Violence](https://en.wikipedia.org/wiki/Cure_Violence)
- Wikipedia. (s.f). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_ventanas\\_rotas](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_ventanas_rotas)