



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

**EMPRENDE AHORA**

PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO EN EL DISEÑO Y VALIDACIÓN DE MODELOS  
DE NEGOCIO PARA EMPRENDEDORES, CON ESPECIAL ENFOQUE EN USO DE  
ENERGÍA RENOVABLES, DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO DE LA  
GUAJIRA

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

OSCAR FERNANDO SOLANO FIGUEROA

Bogotá, D.C. 22 de enero de 2021



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

**EMPRENDE AHORA**

PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO EN EL DISEÑO Y VALIDACIÓN DE MODELOS  
DE NEGOCIO PARA EMPRENDEDORES, CON ESPECIAL ENFOQUE EN USO DE  
ENERGÍA RENOVABLES, DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO DE LA  
GUAJIRA.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

OSCAR FERNANDO SOLANO FIGUEROA

Bajo la dirección de:

JORGE ALBERTO GÁMEZ GUTIÉRREZ

Bogotá, D.C. 22 de enero de 2021

## Tabla de contenido

Preliminares.....	viii
Agradecimientos.....	ix
Dedicatoria.....	x
Declaración de originalidad y autonomía.....	xi
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	xii
Lista de figuras.....	xiii
Lista de tablas.....	xiv
Glosario.....	xvi
Resumen ejecutivo.....	xix
Abstract.....	xxi
1 Descripción general del negocio.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Visión y misión.....	4
1.2.1 Visión.....	4
1.2.2 Misión.....	4
1.3 ¿Cómo funciona Emprende Ahora?.....	4

1.4	Metas y objetivos.....	7
1.5	Mercado objetivo.....	7
1.6	Descripción de la industria o el sector.....	8
1.7	Fortalezas y competencias básicas.....	10
1.7.1	La etapa introductoria del ecosistema de emprendimiento en la Región Caribe colombiana.....	10
1.7.2	Interés por la dinamización de la economía y el mejoramiento del desarrollo competitivo de la región por parte de las entidades estatales .....	11
1.7.3	La tendencia latente de las personas por emprender.....	12
1.8	Forma jurídica.....	12
2	Validación de la oportunidad.....	14
2.1.	Aspectos básicos de la validación de la oportunidad .....	14
2.2.	Principales hallazgos o <i>insights</i> .....	16
2.1.1	Experimento número uno.....	16
2.1.2	Experimento número dos: .....	18
2.1.3	Experimento número tres: .....	20
2.1.4	Experimento número cuatro:.....	21
2.2	Perfil básico de los <i>early adopters</i> .....	24

2.2.1	Descubriendo al cliente: .....	24
3	Modelo de ingresos .....	34
3.1	Alianzas con organizaciones.....	38
3.2	Postulación a fondos.....	38
3.3	Venta de acompañamientos .....	38
3.4	Venta de talleres y capacitaciones .....	38
4	Productos y servicios .....	39
4.1	Propuesta de valor .....	39
4.2	Servicios y productos para usuarios .....	40
4.2.1	Emprendedor potencial.....	40
4.2.2	Emprendedor novato .....	41
4.2.3	Emprendedor principiante .....	44
4.2.4	Emprendedor intermedio.....	46
4.3	Servicios y productos para clientes.....	48
4.3.1	Operaciones de programas de acompañamiento para emprendedores. ....	48
4.3.2	Talleres y Capacitaciones.....	50
4.3.3	Alianzas para convocatorias.....	51
5	Productos y servicios especiales para el departamento de La Guajira.....	52

5.1	Contexto general.....	53
5.2	Funcionamiento del servicio.....	54
5.3	Validación comercial.....	56
5.3.1	Hoja de ruta.....	57
5.4	Emprendedor guajiro con enfoque turístico sostenible. ....	60
6	Plan de mercadeo.....	64
6.1	Tamaño de mercado.....	64
6.2	Competencia.....	64
6.3	Análisis competitivo.....	66
6.4	Estrategia comercial.....	68
6.4.1	Estrategia de productos y servicios.....	68
6.4.2	Estrategia de precios.....	70
6.4.3	Estrategia de plaza.....	71
6.4.4	Estrategia de publicidad.....	72
6.5	Planificación estratégica.....	73
7	Plan financiero.....	77
7.1	Participación de mercado con base en su tamaño.....	77
7.2	Estructura de costos y gasto y definición de precios.....	80

7.3 Proyección de ingresos ..... 84

7.4 Estado de resultados proyectado..... 1

7.5 Flujo de caja proyectado..... 2

7.6 Balance general proyectado ..... 4

7.8 Flujo de caja libre operativo ..... 6

8 Referencias..... 1

## **Preliminares**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer especialmente a mi director de trabajo de grado Jorge Gámez, su resiliencia y compromiso me han ayudado a entender mejor la dinámica del emprendimiento social.

*Oscar Solano Figueroa*

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de grado el equipo de Emprende Ahora: Jesús Mejía, María José Sierra, Yaneth Basto, Iván Bastidas y Angie Paredes, son imparables.

*Oscar Solano Figueroa*

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

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

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




Oscar Fernando Solano Figueroa

Firmado en Bogotá, D.C. el 22 de enero de 2021

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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



Oscar Fernando Solano Figueroa

Firmado en Bogotá, D.C. el 22 de enero de 2021

## Lista de figuras

<i>Ilustración 1 - Imágenes Balbina</i> .....	3
<i>Ilustración 2. Funcionamiento de Emprende Ahora</i> .....	6
<i>Ilustración 3. Flujo de acompañamiento</i> .....	37
<i>Ilustración 4. Propuesta inicial de precios.</i> .....	37
<i>Ilustración 5. Funcionamiento Servicio especial para La Guajira</i> .....	56
<i>Ilustración 6. Curva de valor</i> .....	66
<i>Ilustración 7. Logos Emprende Ahora</i> .....	69
<i>Ilustración 8. Ventas y proyecciones sector educación.</i> .....	78
<i>Ilustración 9. Participación en el mercado</i> .....	80
<i>Ilustración 10. Proyección de ingresos</i> .....	1

## Lista de tablas

<i>Tabla 1. Experimento No 1.</i> .....	16
<i>Tabla 2. Experimento No. 2.</i> .....	18
<i>Tabla 3. Experimento No. 3</i> .....	20
<i>Tabla 4. Experimento No. 4.</i> .....	22
<i>Tabla 5. Patrones de clientes</i> .....	28
<i>Tabla 6. Perfiles de clientes.</i> .....	33
<i>Tabla 7. Propuesta de valor</i> .....	39
<i>Tabla 8. Emprendedor Potencial</i> .....	40
<i>Tabla 9. Emprendedor novato</i> .....	42
<i>Tabla 10. Emprendedor principiante</i> .....	44
<i>Tabla 11. Emprendedor Intermedio</i> .....	46
<i>Tabla 12. Operaciones de programas</i> .....	49
<i>Tabla 13. Talleres y capacitaciones.</i> .....	50
<i>Tabla 14. Alianzas</i> .....	51
<i>Tabla 15. Ecosistemas emprendedores en la Guajira</i> .....	58
<i>Tabla 16. Programas técnicos de energías renovables</i> .....	59
<i>Tabla 17. Búsqueda de alianzas con entidades</i> .....	60
<i>Tabla 18. Emprendedor Guajiro con enfoque turístico sostenible.</i> .....	61
<i>Tabla 19. Competencia</i> .....	67
<i>Tabla 20. Marco estratégico.</i> .....	75

<i>Tabla 21. Empresas Operando en el Sector Educación de 2014 a2019.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 22. Participación de mercado.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 23. Estructura de costos y gastos.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 24. Esquema de cálculo. ....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 25. Proyección de ingresos.....</i>	<i>1</i>
<i>Tabla 26. Estado de resultados proyectado.....</i>	<i>1</i>
<i>Tabla 27. Flujo de caja proyectado.....</i>	<i>2</i>
<i>Tabla 28. Balance general proyectado.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 29. Flujo de caja libre operativo.....</i>	<i>6</i>

## Glosario

**Capital relacional:** *Relación de la organización o empresa con su cartera de clientes, incluyendo procesos de producción y mercadeo, que tienen como objetivo el éxito. Ej. Lealtad y satisfacción de los clientes con la empresa. Es decir, que siempre recurran a la empresa para crear nuevos negocios.* (Mott Glosario, 2020).

**Consolidación de negocio:** *es una etapa donde el negocio debe enfocarse en la adquisición de nuevos clientes y continuar con el perfeccionamiento del producto y/o servicio (lo cual incluye la mejora de la experiencia de usuario) para lograr las métricas deseadas a través de la consideración de las siguientes variables.* (Alzate, 2017)

**Core business (núcleo del negocio):** *El Core Business es aquella actividad que le da un propósito a la empresa, es la razón por la cual fue creada y por la que funciona aún en la actualidad. El concepto central de lo que es en realidad pasa por estudiar en su totalidad y de manera sistemática el funcionamiento de la compañía, para así determinar qué tareas o acciones le dan un real valor a toda la organización.* (Cárdenas, 2019).

**Coworking:** *son oficinas compartidas en las que profesionales autónomos, teletrabajadores y empresarios se dan cita para trabajar, y donde los gestores del espacio intentan conectar y crear oportunidades profesionales y personales entre y para sus miembros.* (Suárez, 2013).

**Energía solar fotovoltaica:** *es una fuente de energía que produce electricidad de origen renovable, obtenida directamente a partir de la radiación solar mediante un dispositivo*

*semiconductor denominado célula fotovoltaica, o bien mediante una deposición de metales sobre un sustrato denominada célula solar de película fina. (Pearce, 2002).*

**Fundraising:** *es la actividad de captación de recursos que hacen las entidades sin ánimo de lucro, como las ONG, fundaciones, asociaciones o agrupaciones, para poder ejecutar sus proyectos. Los recursos que se captan pueden ser de diversa índole, dependiendo de la situación y de la organización: alimentos, medicinas, juguetes, ropa y dinero son los más habituales. (ACNUR Comité Español, 2018).*

**Habilidades blandas:** *son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas para moverse por su entorno, trabajar bien con otros, lograr un buen desempeño y, complementándose con las habilidades duras, conseguir sus objetivos. (The University of Sydney Business School, s.f.).*

**Human-centered design (Diseño centrado en el ser humano):** *es un enfoque creativo para la resolución de problemas. Es un proceso que pone como centro a las personas para las que está diseñando y termina con nuevas soluciones que están hechas a medida para satisfacer sus necesidades. El diseño centrado en las personas se trata de desarrollar una profunda empatía con las personas; generando toneladas de ideas; construyendo un montón de prototipos; compartir lo que ha hecho con las personas para las que está diseñando; y, finalmente, lanzar su nueva e innovadora solución al mundo. (IDEO.ORG, 2020).*

**Mínimo Producto Viable (MVP, del inglés Minimum Viable Product):** *es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar*

*retroalimentación para el desarrollo futuro, Un MVP puede ser parte de la estrategia y el proceso para vender un producto a los clientes. (Ries, 2009).*

**Soft Landing (o “aterrizaje suave”):** *consiste en ayudar a empresas o emprendedores que tiene el deseo de entrar y funcionar en una economía que no es la suya. Es un servicio de facilitación y apoyo al inversionista incluyendo la ayuda para resolver trabas burocráticas, la información y consultoría técnica para la puesta en marcha de la empresa en su nuevo ámbito local. (Natera, 2017).*

**Webinar:** *es un contenido formativo en formato vídeo que se imparte a través de internet. (InboundCycle, 2020).*

**Workshops:** *son cursos intensivos, a los que se asiste para desarrollar algún talento o habilidad lo más rápida y enfocadamente posible, esto es, siempre con el ojo puesto en los beneficios que la organización tendrá al brindar a su equipo estas herramientas de formación. (Raffino, 2021)*

## Resumen ejecutivo

<b>Nombre del emprendimiento</b>	Emprende Ahora
<b>Información básica del proyecto</b>	<p>Emprende Ahora es una empresa de educación no formal, conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales que creen en el potencial emprendedor de la región Caribe colombiana, con especial interés en el desarrollo económico del departamento de La Guajira, particularmente en el uso de energías renovables para el turismo. Para ello la empresa propone el acceso a planes de acompañamiento a emprendedores exclusivos y ajustados a las necesidades y características únicas de cada emprendimiento. El método “Emprende Ahora” comprende el desarrollo de habilidades duras para la construcción de modelos de negocio, con un enfoque complementario de fortalecimiento en habilidades blandas, con el cual se dota al emprendedor de las herramientas y capacidades sociales básicas para afrontar con solidez los principales desafíos de un emprendimiento en etapa temprana.</p> <p>Emprende Ahora cree que la virtualidad no es una limitante para brindar servicios integrales; ofrece sus principales productos de manera</p>

	remota mediante su plataforma digital, procurando mejorar su infraestructura para ofrecer siempre una experiencia de calidad a sus clientes.
<b>Oportunidad de mercado</b>	Actualmente en el país se venden 2,6 billones de pesos en educación no formal y para el primer año Emprende Ahora está apuntando a un 0,06% de ese mercado, representado en 150 millones de pesos.
<b>Costo total previsto del emprendimiento</b>	Quince millones doscientos treinta y ocho mil ciento sesenta y seis (\$ 15.238.166)
<b>Financiamiento</b>	Alianzas con organizaciones Postulación a fondos Gestión comercial / ventas a particulares
<b>Palabras claves</b>	Emprendimiento, Innovación, Turismo Comunitario, Energías renovables, Mínimo Producto Viable.

## Abstract

<b>Name of the venture</b>	Emprende Ahora
<b>Basic project information</b>	<p>Emprende Ahora is a company of nonformal education, conformed by an interdisciplinary team of professionals who believe in the entrepreneurial potential of the Colombian Caribbean region, with a special interest in the economic development of La Guajira focusing on renewable energy uses for tourism. The company offers access to exclusive support plans, tailored to the necessities and unique characteristics of each initiative. Our method “Emprende Ahora” includes the development of hard abilities for the construction of business models, with a complementary approach of soft abilities reinforcement. Our approach gives the entrepreneurs the tools and basic social abilities to face the main challenges of an entrepreneurial initiative in an early stage.</p> <p>Emprende Ahora believes that virtuality does not suppose a limit to offer integral services. Hence promoting its main products remotely via its digital platform, adjusting its infrastructure to offer the best experience to its clients, always.</p>

<b>Market opportunity</b>	<p>Currently in Colombia 2,6 billion pesos are sold in non-formal education and for the first year Emprende Ahora is aiming at 0.006% of the market, represented by 150 million Colombian pesos.</p>
<b>Total expected cost of the venture</b>	<p>Fifteen million two hundred thirty-eight thousand one hundred sixty-six Colombian pesos (\$ 15,238,166)</p>
<b>Financing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerships with organizations</li> <li>- Application for funding</li> <li>- Commercial management / sales to individuals.</li> </ul>
<b>Key Words</b>	<p>Entrepreneurship, Innovation, Community Tourism, Renewable Energies</p>

## 1 Descripción general del negocio

### 1.1 Antecedentes

A finales del año 2019, la preocupación latente del director ejecutivo por el desarrollo económico, social y cultural en la región caribe detonó en la idea de apuntar a la educación para transformar la realidad de muchos emprendedores con potencial para crear soluciones y nuevas oportunidades en el territorio. Meses más tarde esta preocupación se convirtió en plataforma, y la curiosidad de su líder atrajo a un equipo que compartiría este mismo propósito.

Palabras de Oscar Solano:

*“Mi abuela, que en paz descanse, aprendió desde muy joven a hornear lo que llamamos panadería tradicional artesanal en el departamento de La Guajira, este tipo de panadería es herencia de los africanos raizales que llegaron al norte del país en la época de la conquista española. Ella logró sacar a sus seis hijos adelante con un modelo de negocio muy particular el cual consistía en buscar adolescentes que quisieran ganar el 30% de la venta de cada uno de sus productos comercializándolos por la calle principal de Barrancas, cosa que yo, mis hermanos, mi mamá, así como todos mis tíos también hacíamos; muchas veces gritando muy fuerte ¡El Queque, el Queque! el producto más famoso que teníamos en ese momento y el aún más famoso en la actualidad. Pero nunca en mi casa tuvimos la dicha de sentirnos cómodos en lo que respecta a las finanzas y los lujos de mis tíos eran igualmente contados, sin embargo, mi abuela siempre se esforzó por hacer todo a su alcance para que ellos se sintieran bien y estudiaran. Mi abuela era una mujer*

*muy exigente, amable, educada y sobre todo orgullosa por su oficio. Su educación llegó hasta quinto de primaria y aprendió a leer, escribir y hacer cuentas de una forma envidiable, pero, se necesita más que eso para poder sacar un emprendimiento hacia adelante, que sea rentable, permita hacer inversiones y cambie realidades económicas de forma sustancial.”*

*La pregunta que hoy día me hago, es ¿qué habría pasado si mi abuela hubiese tenido la oportunidad de recibir el asesoramiento adecuado? ¿Qué habría pasado si ella misma entendiera cómo generar innovación, cómo llevar sus finanzas, cómo definir su valor, cómo potenciar su emprendimiento, qué alianzas necesitaba gestionar? Seguramente habría palpado su gran sueño en vida y habría experimentado la bonita sensación del logro cumplido.*

*De dónde vengo salir adelante no es fácil, de donde vengo necesitas coraje y decisión arbitraria. Las cosas que he hecho y logrado en mi vida son casi un milagro para un “Pelao” como yo, pero de alguna manera logré entender que debía insistir y seguir adelante. Me di cuenta de que se necesita mucha conciencia, mucha actitud de aprendizaje y sobre todo trabajo fuerte para alimentar el espíritu emprendedor.*

*Y la pregunta que detona toda esta idea de Emprende Ahora es ¿Y si logramos que personas como mi abuela tengan ese apoyo que ella no tuvo? ¿Qué pasaría?”.*

*Hoy en día la empresa está a cargo de mi mamá y luego de un acompañamiento la empresa Balbinas, está mejor organizada, con ingresos constantes y fuerte conocimiento del mercado y como gestionarlo.*



Ilustración 1 - Imágenes Balbina

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se inició esta travesía se entendió la necesidad de identificar las ventajas competitivas de que el caribe colombiano tiene, anteriormente se menciona al departamento de La Guajira cómo la principal meta para generar progreso y oportunidades y se

identificaron dos ventajas; el turismo en auge y el uso de energías renovables, sobre todo con energía fotovoltaica. De la cual se hablará más adelante en el capítulo cinco. Aunque al inicio del proceso de validación se decidieron validar los supuestos que se tenían de cara al departamento de La Guajira, conseguir la validación directa por parte de emprendedores que estén usando energías renovables en el turismo fue muy complicado, por lo que se decidió conocer experiencias previas de organizaciones que han trabajado con emprendedores en La Guajira, cómo fundación Bambalinas, se diseñó un producto especial y se está en la etapa de exploración cómo primera medida de validación el cual se encuentra en proceso.

## **1.2 Visión y misión**

### **1.2.1 Visión**

Ser reconocidos por generar oportunidades y progreso a través del emprendimiento en Colombia.

### **1.2.2 Misión**

Somos expertos en emprendimiento e innovación y nos dedicamos a desarrollar la capacidad emprendedora latente de los colombianos.

## **1.3 ¿Cómo funciona Emprende Ahora?**

Emprende Ahora es una empresa de educación no formal con una fuerte orientación social, por ende, de acuerdo con su visión, se tiene un interés en desarrollo de comunidades emprendedoras sobre todo en sectores vulnerables. Entonces identificar oportunidades para

crear proyectos que eduquen a emprendedores a través de programas de acompañamientos es la principal labor de la empresa. Como se explicará en capítulo dos y tres, se busca que dichos programas sean financiados por entidades públicas, privadas y mixtas, nacionales o internacionales, por ellos es necesario hacer mapeo de convocatorias, acercamiento con entidades interesadas en dinamizar la economía con el impulso de la creación sustentable de empresas y entre otros intereses similares, alianzas estratégicas y formulación de proyectos.

El funcionamiento de Emprende Ahora este dado en cinco pasos, los cuales serán descritos en la siguiente ilustración:

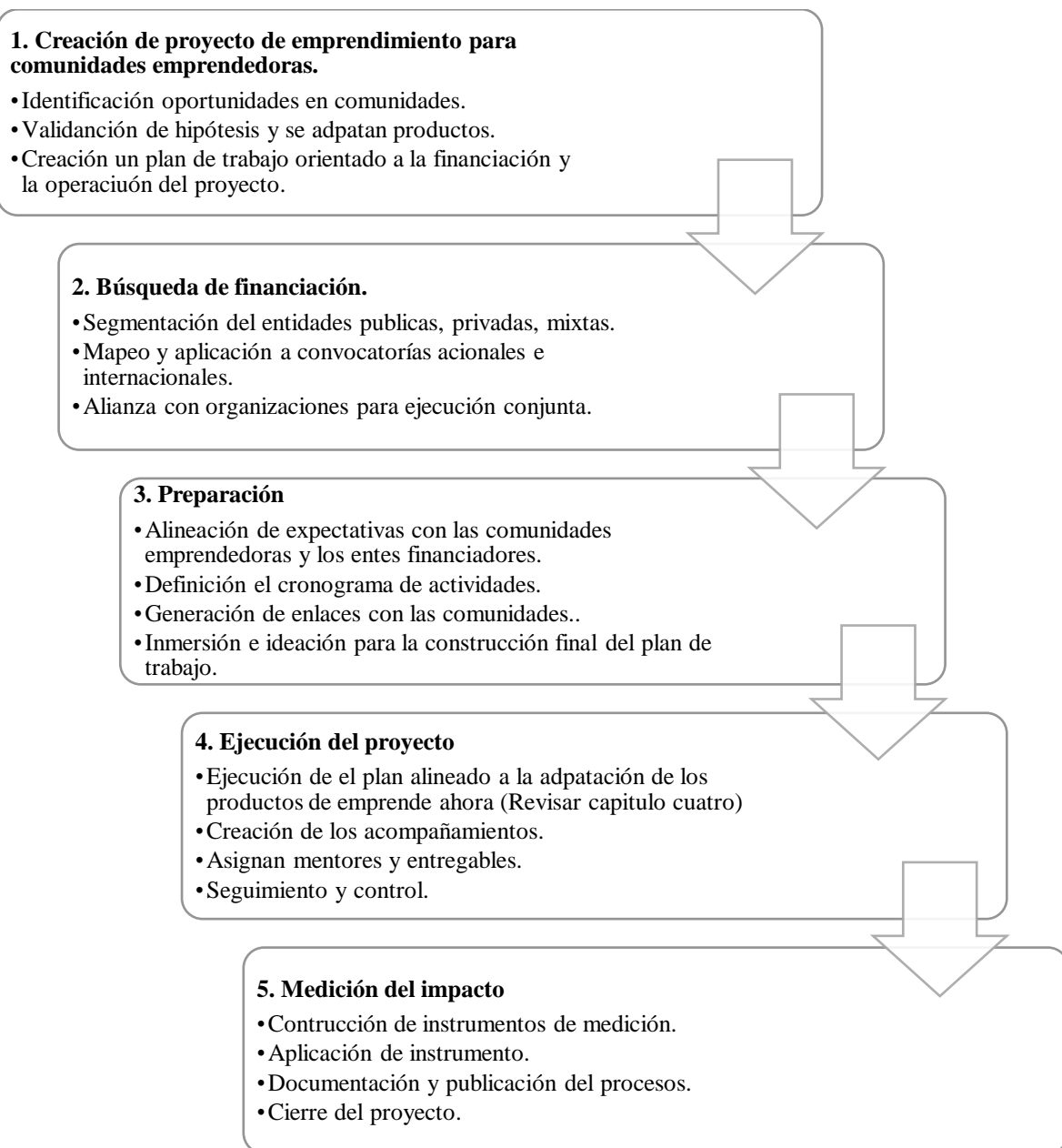


Ilustración 2. Funcionamiento de Emprende Ahora

Fuente: Elaboración propia

#### **1.4 Metas y objetivos**

Emprende Ahora tiene como meta desarrollar el potencial de los emprendedores del Caribe colombiano con principal foco en los sectores de menor acceso a educación en emprendimiento, teniendo consciencia de la alta tasa de emprendimientos que fracasan en etapa temprana, por eso se quiere brindar apoyo y soporte, además de fortalecer las habilidades necesarias para afrontar las decisiones y retos más complejos del camino del emprendedor. Para ello se propone lo siguiente:

- Apoyar y soportar el desarrollo de 500 emprendimientos en el caribe colombiano para 2025, especialmente en el departamento de La Guajira con el uso de energías renovables para el turismo.
- Diseñar e implementar un plan de acompañamiento para emprendedores que les permita definir su valor comercial, gestar experimentos comerciales, fortalecer habilidades blandas y medir su salud financiera.
- Constituir una de las primeras Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) en el caribe colombiano.

#### **1.5 Mercado objetivo**

En la Región Caribe colombiana se percibe un proceso aún embrionario de formación de un ecosistema regional de emprendimiento (ERE) que integre en uno solo a los diversos sub-ecosistemas emprendedores que lo conforman. Desde las propias administraciones departamentales se propone la materialización de una vocación regional, con la cual se

consolidan las condiciones de un modelo de desarrollo regional homogéneo y sostenible en los departamentos, que reduzca los desequilibrios territoriales en materia de recursos y calidad de vida de sus habitantes. No obstante, es una dinámica que apenas da los primeros pasos de implementación, lo que requiere de la sinergia entre las entidades públicas, así como del sector privado de la región. Desde el 2016 hasta la fecha los departamentos más sólidos de la Región Caribe cuyos ecosistemas de emprendimiento tienen un considerable grado de articulación han sido Santa Marta, Barranquilla y Cartagena, los cuales ocasionalmente exceden la delimitación territorial de ciudad y se orientan, en cambio, en la proyección de ciudades-región y región. (Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Innpulsa Colombia, 2018)

De acuerdo con esta información, es posible justificar que el mercado objetivo serán actores del ecosistema emprendedor del Caribe colombiano que, de acuerdo con la definición de ecosistemas serían los encargados de generar estructuras de soporte, mentalidad y cultura emprendedora, así como también todas aquellas organizaciones privadas, públicas o mixtas interesadas en la dinamización de la economía en esta región.

## **1.6 Descripción de la industria o el sector**

El sector educativo parece decantarse por la apropiación de las TIC dentro de los procesos de enseñanza, con nuevas ofertas de formación *online* y *blended*. Esta tendencia emergente abre nuevas oportunidades de negocio para las organizaciones enfocadas en educación no formal y escuelas de negocio, ya que permiten ofrecer sus servicios de manera descentralizada (Torralba, 2020).

Se puede decir entonces que los nuevos desarrollos tecnológicos dan oportunidad a estrategias en las cuales las dificultades geográficas, económicas, de uso del tiempo y de infraestructura se superan gracias a proyectos de educación virtual y a distancia. En esta exposición y argumentación se ha recurrido al término *e-learning* para describir todas las estrategias educativas que hacen uso de las tecnologías de la comunicación.

La globalización ha creado la necesidad de articular la tecnología en los procesos de formación; es en este contexto en el cual la educación *e-learning* halla su participación en la dinámica del mercado. Las TIC han determinado en gran medida el desarrollo social y económico. Esto supone un cambio para la sociedad, pues, las TIC constituyen un factor clave para la productividad de los trabajadores, así como frente al tipo de empleo generado, la evolución de los costes de las empresas y, como consecuencia, en su competitividad y en los métodos propios de gestión y organización. (Rubiano & Beltrán, 2016).

La pandemia de Covid 19 aceleró la necesidad de innovar y replantear el modelo educativo tradicional, además de poner sobre el radar a la educación virtual como sector para emprender, de acuerdo con lo que revelan sus cifras de crecimiento. Según datos del sistema nacional de información de educación superior (SNIES, 2018) el crecimiento de estudiantes virtuales ha pasado de 16.042 para el 2012 a 200.742 en el año 2018 y las tendencias suponen un número más grande para este año. La educación virtual permite llegar a más personas; ahora bien, pese a que las cifras resultan alentadoras, la educación virtual supone un desafío para el Estado colombiano pues la conectividad en la educación básica y superior requieren fuertes inversiones; el Departamento Administrativo Nacional

de Estadística (DANE) indica que sólo un 26% de los estudiantes en zonas rurales tienen conectividad frente a un 89% en zonas urbanas (Ligarretto, 2020).

## **1.7 Fortalezas y competencias básicas**

Con base en la investigación bibliográfica y entrevistas hechas por el equipo de *Emprende Ahora*, se identificaron tres hechos que evidenciarían la probabilidad de éxito de este emprendimiento en el corto y mediano plazo, los cuales son: La etapa introductoria en la cual se encuentra el ecosistema de emprendimiento en la Región Caribe colombiana, el interés de las entidades estatales por la dinamización económica y el mejoramiento del desarrollo competitivo en la región y finalmente, la tendencia latente de las personas por emprender.

### **1.7.1 La etapa introductoria del ecosistema de emprendimiento en la Región Caribe colombiana**

Según *iNNpuls*a Colombia, la articulación de los ecosistemas en la zona norte del país está comenzando a tener avances significativos, pero aún no permea de forma eficiente todos los sectores. Las universidades y las cámaras de comercio son las que hasta el momento están llevando la bandera en temas de desarrollo de servicios para emprendedores y empresarios (Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, *iNNpuls*a Colombia, 2018). Estos están enfocados en sus ejes misionales de investigación y formalización del tejido empresarial, pero son principalmente estas dos entidades las que se han propuesto en traer recursos financieros nacionales e internacionales y buscan cooperación por otras organizaciones para hacer operativos proyectos de emprendimiento y desarrollo

empresarial, es aquí donde se encuentra una oportunidad. El desarrollo del ecosistema en la zona norte de Colombia aún se encuentra muy alejado de otros ecosistemas como son los departamentos Antioquia y Cundinamarca que ya no dependen de la articulación y gestión de un solo grupo de actores; aun así, el principal referente regional es el departamento del Atlántico debido a su mayor enfoque hacia la articulación y cambio prospectivo (Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Innpulsa Colombia, 2018).

### **1.7.2 Interés por la dinamización de la economía y el mejoramiento del desarrollo competitivo de la región por parte de las entidades estatales**

Desde los años 2000 el Estado se ha preocupado fervientemente por dinamizar la economía en términos empresariales, a tal efecto ha previsto fondos que propendan por el fortalecimiento competitivo de las regiones. Actualmente se ha visto un enfoque por parte del Estado hacia el emprendimiento, se evidencia en las dos leyes para el emprendimiento; la ley 1014 de 2006 y ley 2069 de 2020 y de igual manera se evidencia en la creación del fondo de fondos “El Fondo de Fondos agrupa recursos por 38 millones de dólares, inicialmente, de Bancoldex, iNNpulsa Colombia, Colciencias, Softbank y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), para invertirlos en fondos de capital emprendedor colombianos y regionales que, a su vez, invierten en emprendimientos escalables e innovadores de diferentes sectores, con especial énfasis en la economía naranja.” (Mincomercio, 2019) Esta y diferentes iniciativas del Estado reflejan igualmente la potencialidad de esta propuesta.

### **1.7.3 La tendencia latente de las personas por emprender**

De acuerdo con el informe anual de Confecámaras, para 2017 en Colombia se crearon en total 323.265 unidades productivas (entre sociedades y personas naturales), proyectando un crecimiento del 7,3% más que el 2016 (Naranjo, 2018). No sólo las cifras respaldan las buenas tendencias, algunos expertos también se suman a este balance. El panorama parece ser halagüeño. Si hay oportunidades de mercado identificadas siempre habrá oportunidad para un emprendedor de crear nuevos productos, de satisfacer nuevas necesidades y de generar mejores maneras de entregar un producto o servicio. En algunos casos, cuando hay incertidumbre económica, política, social o económica, es cuando más se debe invertir en conocimiento y tecnología, esto permitirá innovar en el futuro.

### **1.8 Forma jurídica**

Emprende Ahora será una BIC. Las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo son un movimiento que crece en el mundo y Colombia se sumó a esta tendencia el 18 de junio de 2018 mediante la Ley 1901, creando la condición legal para que cualquier empresa existente o futura de cualquier tipo societario, pueda adoptar voluntariamente la condición de BIC.

Con el Decreto 2046 de 2019 se reglamentó la mencionada ley y las empresas tendrán ahora una carta de presentación en materia de cumplimiento de estándares de gobernanza, trabajadores, medio ambiente y comunidad. Serán empresas con propósito.

Esta nueva generación de empresas incorpora un propósito social y ambiental que va más allá del beneficio e interés para sus accionistas. Las Sociedades BIC combinan simultáneamente las ventajas económicas de la actividad mercantil, con la posibilidad de contribuir al medio ambiente, al bienestar de los trabajadores y al interés de la colectividad.

## **2 Validación de la oportunidad**

La idea inicial de Emprender Ahora es ser una empresa de base tecnológica con enfoque social que desarrolle planes de acompañamiento exclusivos y ajustados a las necesidades y características únicas de emprendimientos o personas con ideas de negocio, que tengan influencia directa en la costa caribe colombiana. la metodología comprende el desarrollo de habilidades duras para la construcción de modelos de negocio con un enfoque complementario de fortalecimiento en habilidades blandas, con el cual se dota al emprendedor de las herramientas y capacidades sociales básicas para afrontar con solidez los principales desafíos de un emprendimiento en etapa temprana. Para lograr tal resultado fue necesario hacer diferentes validaciones, entre estas, entrevistas, encuestas, experimentos comerciales, investigaciones de escritorios e interacciones con el ecosistema emprendedor de diferentes departamentos del caribe colombiano.

A continuación, se presenta la explicación de cada una de estas validaciones.

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

Emprende Ahora nació a partir del interrogante ¿Cómo se podría ayudar a emprender mejor a las personas del caribe colombiano?, para ese momento, dos de los miembros del equipo habían trabajado por más de tres años en el Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad del Magdalena y entendían cómo se comportaba el ciclo del emprendimiento en la Ciudad de Santa Marta; con esa línea base como punto de

partida el siguiente movimiento fue conversar con personas que ya habían emprendido o tomado previamente un programa de emprendimiento y de esa manera definir las primera hipótesis de problema y consumidor. Posteriormente, se hizo un proceso de validación basado en entrevistas con actores del ecosistema emprendedor en los departamentos de Magdalena y La Guajira sobre todo a actores que tenían conocimiento o interacción con el sector turístico y los alcances de la energía solar en la actualidad, por medio de las cuales se validaron e invalidaron primeros supuestos y se redefinieron las hipótesis iniciales, dando paso a un nuevo ciclo de validación mediante una convocatoria en redes sociales para entrevistar a emprendedores del caribe, lo cual resultó en diez personas interesadas en participar voluntariamente del experimento, de cuyos insumos se precisaron aún más las hipótesis formuladas. Hasta ese punto, la validación sólo se había concentrado en definir a los potenciales usuarios de los servicios de Emprende Ahora, sin embargo, el tercer ciclo de validación se enfocó en sus potenciales clientes, mediante un experimento basado en la pregunta ¿Por qué fracasan los emprendimientos en el caribe colombiano? Es en ese punto donde finalmente el negocio se dirigió hacia nuevos descubrimientos que permitieron avanzar hacia el desarrollo del modelo de negocio con dos experimentos comerciales que posibilitaron un mayor acercamiento con potenciales clientes y de esa manera la obtención de las dos primeras ventas de Emprende Ahora. (Ver anexo A. Entrevistas de validación)

A continuación, se muestra la explicación de cada una de estas validaciones:

## 2.2. Principales hallazgos o *insights*

A continuación, se explicarán cada uno de los experimentos realizados para validar el problema, usuario y cliente, este proceso fue desarrollado bajo metodología de Customer Development de Steve Blank y Lean StartUp de Erick Rise las culés plantean un proceso de descubrimiento y validación de clientes usando experimentos comerciales apalancados por prototipos, encontrando hallazgos, hasta lograr conseguir un Mínimo Producto Viable. (Cooper, 2010)

### 2.1.1 Experimento número uno.

Es este experimento se logró concretar aspectos iniciales de la hipótesis de problema y cliente, importante destacar que en este momento se tuvo un enfoque en la ciudad de Santa Marta y Riohacha. Aquí se encontrará información básica del pensamiento del equipo de trabajo, de forma preliminar. A continuación, explicación del experimento:

Tabla 1. Experimento No 1.

<b>Tipo de validación</b>	Entrevistas con enfoque a usuario y clientes. Número de entrevistados: 14 Personas. 12 usuarios 2 clientes.
<b>Hipótesis de Problema</b>	Los emprendedores tienen dificultad al momento de emprender porque los acompañamientos que actualmente reciben no están ajustados a sus necesidades y no están

	enfocados a aprovechar las oportunidades que el territorio ofrece como ventaja competitiva.
<b>Hipótesis de Cliente y/o Usuario</b>	<p><b>Usuario:</b></p> <p>Personas en edades entre 20 y 35 años con ideas de emprendimiento o con emprendimientos en marcha de Santa Marta y Riohacha.</p> <p><b>Cliente:</b></p> <p>Directores de unidades de emprendimiento de Unimagdalena y Uniguajira.</p>
<b>Supuestos</b>	<p>Los emprendedores no conocen las oportunidades existentes en el ecosistema para ellos.</p> <p>Los programas de emprendimiento gratuitos que existen son genéricos y poco adaptables a cada uno de los emprendedores y emprendimientos.</p> <p>Los programas de acompañamiento no se enfocan para entender las ventajas competitivas del territorio donde se ejecutan.</p>
<b>Proceso de validación</b>	La hipótesis no superó el umbral esperado de por lo menos el 70%. Se invalidó el supuesto de desconocimiento de los programas y se descubrió que el problema tiene relación con

	<p>la limitación para acceder a los mismos. Por otro lado, los programas de emprendimiento son alineados desde el inicio con el equipo emprendedor, es decir, estos no son genéricos, pero no tienen una adaptación completamente personalizada y tampoco enfocan las ventajas competitivas que existen en los territorios.</p>
--	---

Fuente: El autor

### 2.1.2 Experimento número dos:

Luego de invalidar el primer supuesto, se dispuso a diseñar el segundo tomando como base que los acompañamientos de corta duración son insuficientes, para ellos se realizó un experimento en redes sociales que conducía a los interesados en emprender sobre todo en el departamento de La Guajira a darnos sus datos para entrevistarlos (*Ver Anexo B. Experimento en redes sociales y landing Page*). A continuación, explicación del experimento:

Tabla 2. Experimento No. 2.

<b>Tipo de validación</b>	<p>Experimento convocado por redes sociales y enfocado en el usuario.</p> <p>Número de entrevistados: 10 Personas.</p>
---------------------------	--

<b>Hipótesis de problema</b>	Los emprendedores consideran que los acompañamientos son cortos e insuficientes para ayudarlos a emprender y no hay seguimiento al desarrollo de su idea.
<b>Hipótesis de usuario</b>	<b>Usuario:</b> Personas en edades entre 20 y 35 años con ideas de emprendimiento o con emprendimientos en marcha en el Caribe colombiano.
<b>Supuesto</b>	<p>Los emprendedores no logran entender al mercado en el desarrollo de su emprendimiento.</p> <p>Los emprendedores necesitan un seguimiento ajustado al desarrollo de sus habilidades blandas.</p>
<b>Proceso de validación</b>	<p>La hipótesis no superó el umbral esperado de por lo menos el 70%.</p> <p>Se descubrió que el mercado sí es una variable relevante, pero no define su fracaso ya que estos desarrollan un empírico proceso de ensayo y error que les permite adaptarse de forma muy limitada al mercado, pero, en un tiempo mucho mayor al esperado si es que este lo conociera y que genera más costos. Por otro lado, se observó que las habilidades blandas tienen una influencia muy clara el desarrollo de sus aprendizajes al emprender.</p>

Fuente: El autor

### 2.1.3 Experimento número tres:

Para este experimento, se utilizaron dos fuentes; entrevistas e investigación de escritorio, al invalidar la anterior hipótesis se logró descubrir aspectos muy interesantes sobre el desarrollo de los emprendimientos haciendo hincapié en el entendimiento del mercado como principal debilidad a fortalecer, A continuación, explicación del experimento:

Tabla 3. Experimento No. 3

<b>Tipo de validación</b>	Entrevistas e investigación de escritorio. Enfoque al usuario. Número de entrevistados: 34 emprendedores distribuidos de los 7 departamentos de la región caribe colombiana. Número de investigaciones revisadas: 12 documentos de fuentes nacionales e internacionales.
<b>Hipótesis de problema</b>	La falta de entendimiento del mercado hace que los emprendedores fracasen en etapas tempranas.
<b>Hipótesis de cliente</b>	<b>Usuario:</b> Personas en edades entre 20 y 35 años que se encuentran emprendiendo o emprendieron y fracasaron en la región caribe colombiana.
<b>Supuestos</b>	Los emprendedores no tienen claridad de las necesidades del cliente.

	<p>Los emprendedores toman decisiones financieras solo basados en su percepción de la idea de negocio.</p> <p>Los emprendedores plantean modelos de negocio que no son viables financieramente.</p> <p>Los emprendedores no entienden el funcionamiento del sector en el cual emprenden.</p>
<p><b>Proceso de validación</b></p>	<p><b>Entrevista:</b> La hipótesis no superó el umbral esperado de mínimo el 70%. Pero se logró validar las siguientes asunciones:</p> <p>Los emprendedores toman decisiones financieras solo basados en su percepción de la idea de negocio.</p> <p>Los emprendedores plantean modelos de negocio que no son viables financieramente.</p> <p><b>Investigación de escritorio:</b> La hipótesis no pasó el umbral esperado de por lo menos el 70%, pero se logró validar que el poco conocimiento financiero es un problema de base al emprender. (ver Anexo C. Corta investigación sobre el fracaso de los emprendimientos).</p>

Fuente: El autor

#### 2.1.4 Experimento número cuatro:

Al invalidar la hipótesis anterior, se logró destacar dos cosas importantes la mayoría de los emprendedores carecen de un buen entendimiento del mercado y necesitan bases

financieras para emprender, este es el principal enfoque a tener en cuenta. A continuación, explicación del experimento:

Tabla 4. Experimento No. 4.

<p><b>Tipo de validación</b></p>	<p>Encuestas profundizadas mediante entrevistas.</p> <p>Enfoque al usuario.</p> <p><b>Encuestas hechas:</b> 56 emprendedores de los 7 departamentos de la región caribe colombiana. (Ver Anexo D. Encuesta de validación de supuestos).</p> <p><b>Número de seleccionados para entrevista:</b> 24 emprendedores del grupo encuestado.</p>
<p><b>Hipótesis de problema</b></p>	<p>La mayoría de los emprendedores carecen de entendimiento hacia el sector en el cual emprenden y no tienen bases financieras, ello se refleja en un mal planteamiento del modelo negocio (manera como capturan y entregan valor)</p>
<p><b>Hipótesis de cliente</b></p>	<p><b>Usuario:</b> Emprendedores de la Región Caribe, que lleven entre seis meses y dos años emprendiendo o tengan una idea de negocio.</p> <p><b>Perfil psicológico:</b> actitud de aprendizaje y visión a largo plazo de su emprendimiento.</p>
<p><b>Supuestos</b></p>	<p>Los emprendedores solo se enfocan en las ganancias y no en la realidad financiera del negocio.</p>

	<p>Los emprendedores no saben lo mínimo que requieren conocer en materia financiera y de mercado para iniciar su negocio.</p> <p>El emprendedor no considera relevante estudiar o entender el sector en el cual emprende para que su proyecto funcione.</p> <p>El emprendedor no sabe cómo conceptualizar el valor y definir el precio de sus productos.</p>
<p><b>Proceso de validación</b></p>	<p><b>Entrevista:</b> La hipótesis superó el umbral esperado del 70%. Los supuestos más relevantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Los emprendedores no saben lo mínimo necesario en materia financiera y de mercado para iniciar su negocio.</li> <li>· El emprendedor no sabe cómo conceptualizar el valor y definir el precio de sus productos.</li> </ul> <p><b>Encuestas:</b> La hipótesis no superó el umbral esperado en ninguno de sus supuestos, no obstante, se validó: El emprendedor no sabe cómo conceptualizar el valor y definir el precio de sus productos. (ver anexo E. Tabulación de segundas entrevistas basada en hipótesis y supuestos).</p>

Fuente: El autor

Mediante este ciclo de validación fue posible revelar que el PROBLEMA al cual dará solución *Emprende Ahora* sería:

La falta de entendimiento sobre el sector y la realidad financiera de los emprendimientos, tomando como base:

- Qué los emprendedores no suelen tener los mínimos conocimientos en materia financiera y de mercado para iniciar su negocio.
- Qué el emprendedor no sabe cómo conceptualizar el valor y definir el precio de sus productos o servicios.

## **2.2 Perfil básico de los *early adopters***

A continuación, se definen los usuarios que poseen el problema que Emprende Ahora busca resolver:

Emprendedores de la Región Caribe que lleven entre seis meses y dos años emprendiendo o tengan una idea de negocio; dentro de sus rasgos psicológicos estas personas tienen una buena actitud de aprendizaje y visión a emprendimiento a largo plazo.

### **2.2.1 Descubriendo al cliente:**

El diseño de la solución que plantea Emprende Ahora fue precedido por conversaciones con sus potenciales clientes con el objetivo de identificar sus percepciones frente a los descubrimientos obtenidos por el equipo y aún más importante, su grado de interés por solucionarlo. Debido a que aún no se tenía seguridad de que estos fueran los clientes reales, las conversaciones giraban alrededor de su capacidad o interés por solventar este problema aportando financiación o algún tipo de soporte en especial.

Para identificar estos potenciales clientes se definieron previamente las características generales de los perfiles en los cuales se estaba inicialmente interesado, estas eran:

- Instituciones públicas o privadas, interesadas en dinamizar el desarrollo económico del caribe colombiano.
- Tienen programas de emprendimiento o participan en alguno.
- Tienen capacidades financieras para soportar proyectos con enfoque empresarial.

En ese proceso se observó que la mayoría de estas instituciones eran actores del ecosistema emprendedor y se decidió perfilarlos mejor; para lograrlo se establecieron patrones y variables con base en el *Core Business* de *Emprende Ahora*.

### **2.2.1.1 Grupos de Actores**

Para perfilar a los actores se definieron tres categorías establecidas de acuerdo con las variables características, servicios prestados e intereses en el corto plazo. De esta manera se obtuvieron los grupos que se presentan más adelante. Es de destacar que cada grupo tiene interacción con otro de acuerdo con procesos que llevan en común, a menudo por dirigirse a una misma población o porque la mutua articulación les permitiría lograr mejores resultados.

*2.2.1.1.1 Grupo #1 - Gestores de oportunidades emprendedoras - Entidades de educación superior con programas de emprendimiento, innovación, tecnología, investigación y fortalecimiento empresarial (E+I+i+T+FE).*

Los servicios que presta este grupo pueden ser alguno de los mencionados a continuación:

- Formación en emprendimiento, tecnología e innovación.
- Asesoramiento en propiedad intelectual.
- Prototipado y desarrollo de mínimos productos viables.
- Ideación de negocios.
- Laboratorios empresariales.
- Programas de desarrollo de tecnología e innovación con soporte de empresas.
- Programas de mentalidad y cultura emprendedora.
- *Soft landing*.

*2.2.1.1.2 Grupo #2 - Gestores de comunidades empresariales y emprendedoras - Oficinas de Estado, organizaciones de carácter mixto como Cámaras de Comercio, gremios empresariales, federaciones, asociaciones y organizaciones internacionales.*

Estas organizaciones pueden prestar algunos de los siguientes servicios:

- Conexiones y gestión de capital relacional.
- Comercialización tecnológica y acceso a mercados.

- Formación en emprendimiento, tecnología e innovación.
- Acceso a fuentes de financiación.
- Consolidación de negocios.
- Aceleración de negocios.
- Internacionalización de negocios.
- Programas de desarrollo de tecnología e innovación con soporte de empresas.
- Programas de mentalidad y cultura emprendedora.
- *Soft landing*.
- Financiación
- Espacios de *Coworking*.
- Transformación digital.

2.2.1.1.3 *Grupo #3 - Gestores de cambio social - Organizaciones sin ánimo de lucro, enfocadas en la gestión de emprendimiento, innovación, desarrollo social, desarrollo económico y derechos humanos.*

Estas organizaciones pueden prestar servicios como los mencionados a continuación:

- Ideación de negocio en industrias creativas.
- Formación rural y campesina.
- Formulación de proyectos enfocados en equidad de géneros.
- Medición de impacto social.
- Desarrollo de nuevas metodologías para la inclusión social.

- Investigación en comunidades de sectores vulnerables.
- Diseño de experiencias de aprendizaje para adultos.
- Educación en innovación social.

### 2.2.1.2 *Patrones*

De acuerdo con la investigación en el ecosistema se seleccionaron y analizaron las variables en común entre los grupos, esto permitió a su vez enfocar el nivel de soporte, interés de financiación y potencialidad de sus servicios respecto a las áreas de influencia.

- Nivel de soporte: relacionado con los servicios que ofertan, qué tan especializados están en alguno y cuál es su modelo de intervención.
- Intereses de financiación: cómo están funcionando actualmente sus relaciones externas en pro de conseguir recursos financieros en el corto y mediano plazo y que tipo de servicios les gustaría financiar.
- Potencialidad de sus servicios: cuáles de sus servicios han tenido una evolución constante y cuáles nuevos están teniendo una evolución rápida.

En la siguiente matriz se presentan los parámetros mencionados respecto a cada una de las variables consideradas:

Tabla 5. Patrones de clientes

<b>Patrones / Grupos</b>	<b>Nivel de soporte</b>	<b>Intereses de financiación</b>	<b>Potencialidad de sus servicios</b>
------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	---

<p><b>Grupo #1 - GOE</b></p>	<p>Están altamente orientados al fortalecimiento de la mentalidad y cultura emprendedora y a la formación en términos de modelos de negocio y prototipado. Entregan sus servicios a través de oficinas de emprendimiento, oficinas de investigación y oficinas de extensión social.</p>	<p>Presentan constantemente solicitudes de financiación en dos vías:          Investigación bajo la disponibilidad de recursos de Minciencias y buscan desarrollar prototipos funcionales en tecnología, software e investigaciones de índole científica.          Operan proyectos con entidades del Grupo #2, y además;          Operan proyectos propios desde sus oficinas de extensión social. Estas dos</p>	<p><i>Investigación aplicada</i>, están esforzándose por monetizar sus investigaciones.  <i>Prototipado</i>, han invertido buenas sumas de dinero en desarrollar prototipos funcionales.  <i>Formación en innovación</i>, obtener certificaciones en metodologías.</p>
------------------------------	---	---	--

		últimas bajo el soporte de otros ministerios.	
<b>Grupo #2 - GCEE</b>	<p>Están altamente enfocados en dos aspectos que consideran fundamentales:</p> <p>competitividad, en términos de obtener inversión extranjera directa, generar apertura de mercados y escalabilidad empresarial y; emprendimiento e innovación.</p> <p>Sus servicios apuntan a la gestión de nuevos emprendimientos que cuenten con ventas y se dirijan a las etapas de aceleración o consolidación. Estos</p>	<p>Este grupo en particular cuenta con capacidades específicas para la formulación de proyectos que les permitan acceder a financiamiento con base en la disponibilidad de recursos financieros.</p> <p>Estos actores solicitan directamente fondos a entidades gubernamentales o aplican a convocatorias nacionales e internacionales. Estarán interesados en potenciar servicios de transformación</p>	<p>Es interesante que este grupo utiliza servicios muy parecidos unos con otros.</p> <p><i>Capacitación, asesorías, consultorías, espacio de coworking, SoftLanding, procesos de internacionalización, formación continua (cursos, diplomados) y programas de acompañamiento empresarial.</i></p> <p>Determinar la potencialidad es muy complejo, debido a que, aunque casi nunca cambian los servicios, sus</p>

	<p>servicios se encuentran distribuidos por diferentes oficinas de desarrollo económico, competitividad, gestión externa, planeación, desarrollo de negocios, alianzas y finalmente cooperación internacional.</p>	<p>empresarial, innovación turística, agroindustrial, negocios internacionales, transformación digital, inteligencia de mercados, big data, desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación, emprendimiento de alto impacto e igualmente mentalidad y cultura.</p>	<p>operadores son diferentes.</p>
<p><b>Grupo #3 - GCS</b></p>	<p>Están muy enfocados en la intervención social en comunidades vulnerables, actividades culturales, inclusión social, tecnologías sociales, activismo medioambiental,</p>	<p>Estas organizaciones tienen una alta capacidad de formulación de proyectos, mapeo de fondos nacionales e internacionales y desarrollan estrategias</p>	<p><i>Investigación aplicada:</i> Estas organizaciones poseen mucha información de fuentes primarias relacionadas con el comportamiento de comunidades vulnerables, accesos a tecnologías,</p>

	<p>mejoramiento de los índices de desarrollo humano, civismo, emprendimiento social y economía naranja. Atienden a sus poblaciones en los mismos sectores donde viven y suelen trabajar bajo el enfoque de <i>human centered design</i>. Les interesa incidir en políticas públicas.</p>	<p>de <i>fundraising</i> y crowdfunding. Esencialmente están en la búsqueda de fortalecer su servicio de capacitación, desarrollo de prototipos funcionales e investigación.</p>	<p>saneamiento básico y desarrollo de competencias asociadas al emprendimiento. <i>Intervención social:</i> Avanzan muy rápido en crear herramientas bajo métodos ágiles para entender, apropiar y solventar necesidades de comunidades vulnerables.</p>
--	--	--	--

Fuente: El autor

### 2.2.1.3 Perfil de los clientes

A continuación, se describen los perfiles de los clientes de Emprende Ahora previamente validados:

Tabla 6. Perfiles de clientes.

<b>Grupos</b>	<b>Perfil final</b>
<p><b>Grupo #1 - Gestores de Oportunidades Emprendedoras (GOE)</b></p>	<p>Instituciones de educación superior con presencia en la Costa Caribe colombiana; tienen programas de emprendimiento, innovación e investigación aplicada. Están orientados a la generación de espacio de mentalidad y cultura emprendedora. Les interesa la certificación en metodologías y participación en eventos de I+D+i.</p>
<p><b>Grupo #2 - Gestores de Comunidades Empresariales y Emprendedoras (GCEE)</b></p>	<p>Entidades públicas, privadas o mixtas que trabajan directamente por la dinamización de la economía en sus diferentes sectores. Tienen presencia en la costa caribe colombiana e integran varios de sus ecosistemas en las ciudades donde tienen influencia. Proveen programas para capacitación, consultoría y desarrollo competitivo a empresarios, emprendedores y organizaciones sin ánimo de lucro.</p>
<p><b>Grupo #3 - Gestores de Cambio Social (GCS)</b></p>	<p>Organizaciones no gubernamentales (sin ánimo de lucro) con presencia en la costa caribe colombiana, los cuales trabajan con comunidades vulnerables y desarrollan</p>

	métodos de intervención constantemente. Están enfocados en emprendimiento social, industrias creativas, investigación aplicada e índices de desarrollo humano.
--	--

Fuente: El autor

### 3 Modelo de ingresos

La percepción inicial del equipo de *Emprende Ahora* de cara al proceso de validación fue la de poder vender directamente a entidades públicas y privadas sus servicios, sin embargo, un considerable número de personas con las cuales se conversó frente al *CORE BUSINESS* del negocio y cuya experiencia sugería identificar otras maneras de generar ingresos, permitieron diversificar las fuentes de captación a la búsqueda de fondos internacionales, aplicación a convocatorias nacionales, *crowdfunding*, y actividades similares. En ese momento, no se había contemplado vender directamente a personas naturales por lo cual no se validó ese segmento.

Tiempo después, mediante una entrevista con el director del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad del Magdalena, otra alternativa arrojó luces respecto a la posibilidad de comerciar mediante el desarrollo de alianzas y negocios. El objetivo era, pues, la exploración de alianzas con organizaciones enfocadas en entregar servicios similares y el fortalecimiento de su capacidad de operación con base en una necesidad latente. Con esta información, se inició un mapeo de organizaciones que trabajaran en el

desarrollo del emprendimiento e innovación y durante el proceso se hicieron cinco entrevistas (Corpoemprende de Medellín, Fundación Bambalinas de Riohacha, Corporación Santa Marta Vital de Santa Marta, Tierra Grata de Cartagena y Oficina de Competitividad de la Cámara de Comercio de Santa Marta) cada una de estas conversaciones permitieron replantear el sistema de comercialización inicial propuesto por Emprende Ahora, aquí los tres principales hallazgos:

- Estas organizaciones funcionan todo el año por intermedio de convocatorias internacionales y nacionales, la mayoría de las cuales apuntan al desarrollo de la mentalidad y cultura emprendedora, transformación digital y desarrollo comunitario rural. En promedio estos actores se postulan a 80 convocatorias por año y cuentan con equipos de formuladores, desarrollo metodológico y gestión de alianzas.
- Las organizaciones siempre deben demostrar una experiencia técnica de cara a los términos de cada convocatoria, perfil que no siempre tienen, por lo cual se apalancan en alianzas para subsanar esa limitación. En por lo menos el 70% de sus aplicaciones se generan alianzas con otras organizaciones, universidades o empresas, las cuales generan una articulación en su ecosistema e influyen positivamente en el atractivo de las propuestas presentadas.
- En un experimento hecho con Fundación Bambalinas frente a la aplicación en una convocatoria del Ministerio de Cultura para emprendimientos de la economía naranja, se identificó que una potencial alianza derivaría de aportarle a la propuesta de formulación el componente de habilidades blandas de Emprende Ahora en el

fortalecimiento de ideas de negocio para emprender. Este hallazgo se validó con dos organizaciones más y fue sin duda un argumento de venta muy atractivo, sobre todo en la generación de mentalidad y cultura. Lo cual valida que las alianzas colaborativas amplifican la capacidad operativa tanto como la robustez de las propuestas presentadas.

Un nuevo insumo se obtuvo en julio de 2020, en cuya ocasión una seguidora de Emprende Ahora en redes sociales hizo una solicitud directa de reunión para revisar su idea de negocio, en ese espacio explicó su idea y solicitó una propuesta de acompañamiento para soportarla. La propuesta fue hecha y adaptada a las peticiones especiales de la potencial cliente, igualmente sujetas a la validación comercial. A continuación, se presenta imagen de las condiciones comerciales.



Ilustración 3. Flujo de acompañamiento

Fuente: El autor

CONCEPTO	PRECIO	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico Psicológico en la identificación de habilidades blandas a desarrollar.</li> <li>✓ Diseño personalizado del plan para poner en marcha el emprendimiento en 2 meses.</li> <li>✓ Diseño y ejecución de todos los experimentos metodológicos y comerciales requeridos.</li> <li>✓ Diseño y gestión de marca, estrategia e implementación y su manual de uso.</li> <li>✓ Diseño de la línea grafica.</li> <li>✓ Creación parcial de un prototipo funcional (Si esta en nuestra experiencia y alcance profesional)</li> <li>✓ Creación del home page y primeros servicios a usar.</li> <li>✓ Creación de plantillas para presentaciones, redes sociales, documentos.</li> <li>✓ Creación del mínimo producto viable.</li> <li>✓ Sistema de mejora continua.</li> <li>✓ Reportes semanales escritos.</li> <li>✓ Página Web</li> </ul>	\$ 6.054.777	2 Meses
Gastos administrativos	\$ 1.059.850	
<b>TOTAL PRECIO</b>	<b>\$ 7.114.627</b>	

**EMPRENDE AHORA**  
Acompañamientos exclusivos para emprendedores

Ilustración 4. Propuesta inicial de precios.

Fuente: El autor

Con todo lo anterior el modo de generación de ingresos de Emprende Ahora será:

### **3.1 Alianzas con organizaciones**

1. Mapeo de organizaciones afines que puedan estar o estén interesadas en aplicar a convocatorias.
2. Proponer alianzas para el fortalecimiento de su postulación.
3. Definir acercamientos basados en la gestión de sus necesidades.
4. Operación de programas de emprendimiento e innovación.

### **3.2 Postulación a fondos**

- Mapeo de fondos nacionales e internacionales que no requieren experiencia previa.
- Aplicación a por lo menos veinte convocatorias en el transcurso de 2021, alineados a soporte remoto por la coyuntura del Covid 19.
- Generar seguimiento y buscar financiación.

### **3.3 Venta de acompañamientos**

- Comercialización de planes y programas de acompañamiento.
- Desarrollo de procesos de propuestas

### **3.4 Venta de talleres y capacitaciones**

- Entrenamientos en ideación, habilidades blandas, uso de herramientas metodológicas y planificación estratégica.

## 4 Productos y servicios

### 4.1 Propuesta de valor

En este punto se ha desarrollado en gran parte todo el modelo de negocio, es momento de establecer la propuesta de valor, se usó la herramienta del lienzo de propuesta de valor de Alexander Osterwalder; se identificaron los trabajos a ser hechos, dolores y alegrías tanto del cliente cómo del usuario y se definieron productos y servicios a ser desarrollados por los líderes de Emprende Ahora con aliviadores de dolores y creadores de alegría obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 7. Propuesta de valor

Segmento	Propuesta de Valor	Soporte
Usuarios	Encuentra tu rentabilidad y valor comercial en dos meses.	Tu emprendimiento es único por eso se ofrece un acompañamiento único.
Clientes	Entrega programas de acompañamiento para emprendedores, diseñados y adaptado exclusivamente para la población	Ayuda a emprender sin importar donde los emprendedores estén.

	que se solicite de forma virtual y presencial.	
--	--	--

Fuente: El autor

## 4.2 Servicios y productos para usuarios

En el presente capítulo se describe de forma general los productos diseñados, cabe destacar que estos productos son adaptables a la comunidad emprendedora que se solicite y requiere de un proceso de adaptación bajo la metodología de Human Centered Design.

### 4.2.1 Emprendedor potencial

Producto diseñado para fomentar mentalidad y cultura emprendedora.

Tabla 8. Emprendedor Potencial

<b>Nombre del servicio</b>	Emprendedor POTENCIAL
<b>Perfil del usuario</b>	El emprendedor potencial normalmente no tiene una idea de negocio definida, pero tiene deseo de tener un emprendimiento, además, necesita identificar sus pasiones para saber en que enmarcar su idea de negocio.
<b>Características técnicas</b>	Desde Emprende Ahora se ofrece al emprendedor potencial una introducción al desarrollo de las habilidades blandas y al emprendimiento a través de los siguientes servicios:

	<p>1. Workshops y Webinars: Entrenamientos enfocados en ¿Qué es emprender? ¿Cómo se puede empezar a emprender? ¿Cómo descubrir una idea de negocio?</p> <p>2. Capacitaciones: Entrenamientos con fundamentos y conceptos básicos de cómo emprender, cómo descubrir una idea de negocio y cómo emprender desde las pasiones.</p>
<p><b>Atributos</b></p>	<p>Se indaga, concretan y potencializan las ideas que el emprendedor tenga en mente para su emprendimiento. Se estudian conceptos claves que apoyen la inmersión en el sector en el cual se está emprendiendo y den claridad sobre los procesos que se necesitan para impulsar su idea, generando experiencia, contexto y conocimiento.</p> <p>Este producto es la parte principal del embudo de conversión y 90% gratuita.</p>
<p><b>Servicio posventa</b></p>	<p>1. Servicio de Newsletter, con información relevante del contenido de Emprende Ahora. (blog, podcast, entre otros).</p>

Fuente: El autor

#### 4.2.2 Emprendedor novato

Este es un producto diseñado para emprendedores que quieren mejorar sus conocimientos y actitudes frente al desarrollo de su propia idea de negocio o su emprendimiento.

Tabla 9. Emprendedor novato

<b>Nombre del servicio</b>	Emprendedor NOVATO
<b>Perfil del usuario</b>	Tiene identificada una idea negocio y un boceto de esta, no tiene mucho conocimiento de la competencia. Cree que su idea es la solución al problema y no ha generado ventas. Poco conocimiento del sector.
<b>Características técnicas</b>	<p>Desde Emprende Ahora se ofrece al emprendedor novato un modelado de la idea de negocio a través de un programa de acompañamiento personalizado enmarcado en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>POTENCIALIZACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS:</b> Mentorías enfocadas en el entendimiento de las habilidades propuestas por parte de Emprende Ahora así como el fortalecimiento de cada una de éstas.</li><li>• <b>EXPERIMENTACIÓN COMERCIAL:</b> Apoyo en la construcción de un <b>producto mínimo viable</b> para la validación y la tracción comercial de la idea de negocio.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SEGMENTO Y RELACIONAMIENTO CON CLIENTES:</b> Apoyo en la identificación del segmento de clientes al cual la idea de negocio está orientada, es decir, las personas a las cuales se le pretende solucionar el problema o suplir la necesidad. Con enfoque en crear estrategias para una comunicación efectiva y crear una relación de confiabilidad con ellos.</li> <li>• <b>CONCEPTUALIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE VALOR:</b> Mentorías enfocadas en el entendimiento de cuál es la propuesta de valor de la idea de negocio y en determinar cómo proporciona y captura valor de los clientes.</li> <li>• <b>CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE MARCA:</b> Acompañamiento para la construcción de su concepto de marca, con el objetivo de encontrar una frase que resuma su significado.</li> <li>• <b>CONSTRUCCIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTOS:</b> Acompañamiento y facilitación de herramientas para estructurar todos los gastos, costos e ingresos relacionados con la elaboración del producto. Conjuntamente se brindará asesoramiento para establecer el precio de venta del producto con base en la estructura financiera y al margen de utilidad neta que el emprendedor desea tener.</li> </ul>
<p><b>Atributos</b></p>	<p>En este servicio se potencializa la idea del negocio estructurando las primeras bases, estableciendo un entendimiento metodológico de cómo se puede identificar el segmento de cliente y cómo a su vez generar y capturar valor.</p>

<b>Servicio posventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Servicio de <i>Newsletter</i>, con información relevante del contenido de <i>Emprende Ahora</i>. (blog, podcast, entre otros).</li> <li>· Agenda de eventos sobre emprendimientos (<i>webinars, facebook live</i>).</li> <li>· Información constante de convocatorias importantes, para potencializar el emprendimiento.</li> </ul>
--------------------------	--

Fuente: El autor

#### 4.2.3 Emprendedor principiante

Este producto busca de forma concienzuda poder generar conocimientos en los emprendedores que ya tienen un emprendimiento andando y han tenido ventas, pero le ha sido muy complicado penetrar mercado.

Tabla 10. Emprendedor principiante

Fuente: El autor

<b>Nombre del servicio</b>	<b>Emprendedor PRINCIPIANTE</b>
<b>Perfil del usuario</b>	Este tipo de emprendedor normalmente tiene una idea de negocio desarrollada de manera empírica (ensayo y error), puede tener un producto o servicio el cual ya ha generado algunas ventas; es posible que lleve de uno a seis meses en el mercado lo cual no es

	<p>suficiente para conocer bien el sector. No ha hecho una buena segmentación de mercado además de no tener propuesta de valor definida.</p>
<p><b>Características técnicas</b></p>	<p>Desde Emprende Ahora se ofrece al emprendedor principiante una estructuración del modelo de negocio a través de un programa de acompañamiento personalizado enmarcado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POTENCIALIZACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS.</b></li> <li>• <b>EXPERIMENTACIÓN COMERCIAL.</b></li> <li>• <b>SEGMENTO Y RELACIONAMIENTO CON CLIENTES.</b></li> <li>• <b>CONCEPTUALIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE VALOR.</b></li> </ul> <p>• Construcción de la identidad marca: Acompañamiento a través de herramientas y metodologías para determinar la personalidad de la marca, tanto verbal como visual y bases para su construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTOS.</b></li> </ul>
<p><b>Atributos</b></p>	<p>Se aprende a definir el segmento del cliente, estructura de costos, además de potencializar cada una de las habilidades del emprendedor y las de su equipo de trabajo, ofreciendo herramientas para un buen liderazgo.</p>

<b>Servicio posventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Servicio de <i>Newsletter</i>, con información relevante del contenido de <i>Emprende Ahora</i>. (blog, podcast, entre otros).</li> <li>. Agenda de eventos sobre emprendimientos (<i>webinars, facebook live</i>).</li> <li>. Información constante de convocatorias importantes, para potencializar el emprendimiento.</li> </ul>
--------------------------	--

Fuente: El autor

#### 4.2.4 Emprendedor intermedio

Este producto ayuda a los emprendedores a desarrollar su estrategia comercial y también les permiten mejorar su estructura de costos.

Tabla 11. Emprendedor Intermedio

Nombre del servicio	<b>Emprendedor INTERMEDIO</b>
<b>Perfil del usuario</b>	<p>Se caracteriza por tener un emprendimiento andando y genera ventas, lleva en promedio entre 1 y 2 años en el mercado lo cual le ha permitido conocer mejor el sector, construir un segmento de clientes y conocer su competencia, sin embargo, le falta consolidar su estrategia comercial e identificar la manera en que captura y proporciona valor y estructura de costos.</p>

<p><b>Características técnicas</b></p>	<p>Desde Emprende Ahora se ofrece al emprendedor principiante una estructuración del modelo de negocio a través de un programa de acompañamiento personalizado enmarcado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POTENCIALIZACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS.</b></li> <li>• <b>EXPERIMENTACIÓN COMERCIAL.</b></li> <li>• <b>SEGMENTO Y RELACIONAMIENTO CON CLIENTES.</b></li> <li>• <b>CONCEPTUALIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE VALOR.</b></li> <li>• <b>CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD MARCA:</b></li> </ul> <p>Acompañamiento a través de herramientas y metodologías para determinar la personalidad de la marca, tanto verbal como visual y bases para su construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTOS.</b></li> </ul>
<p><b>Atributos</b></p>	<p>En esta etapa el acompañamiento se enfoca en el fortalecimiento de habilidades comerciales, gestión y comunicación con aliados potenciales, desarrollo de habilidades blandas y estrategias para el posicionamiento de la marca a nivel regional.</p>
<p><b>Servicio posventa</b></p>	<p>Servicio de <i>Newsletter</i>, con información relevante del contenido de Emprende Ahora. (blog, podcast, entre otros).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Agenda de eventos sobre emprendimientos (<i>webinars, facebook live</i>).</li> <li>. Información constante de convocatorias importantes, para potencializar el emprendimiento.</li> </ul>
--	--

Fuente: El autor

### **4.3 Servicios y productos para clientes**

Teniendo en cuenta que definimos el perfil de los clientes en el capítulo dos, hemos diseñado productos específicos para estos clientes los cuales se trabajan de forma directa con los productos para usuarios, en ese orden de idea proponemos la entrega de:

1. Operación de programas de acompañamiento.
2. Talleres y capacitaciones.
3. Alianzas para convocatorias.

A continuación, la explicación de cada uno:

#### **4.3.1 Operaciones de programas de acompañamiento para emprendedores.**

Este es un producto que ayuda a las entidades a operar programas de acompañamientos en sus zonas de influencia, permite poder personalizar puntualmente este programa y entregarlo de forma virtual y presencial.

Tabla 12. Operaciones de programas

<b>Nombre del servicio</b>	<b>Operaciones de programas de acompañamiento para emprendedores (Pre-ideación, ideación y consolidación)</b>
<b>Descripción del cliente</b>	<p>Grupo #1 - Gestores de Oportunidades Emprendedoras (GOE)</p> <p>Grupo #2 - Gestores de Comunidades Empresariales y Emprendedoras (GCEE)</p> <p>Grupo #3 - Gestores de Cambio Social (GCS)</p>
<b>Características técnicas</b>	<p>Este servicio está compuesto por estos elementos:</p> <p>Metodología para el desarrollo de habilidades blandas.</p> <p>Herramienta de medición de impacto.</p> <p>Acompañamientos diseñados a la medida para emprendedores.</p>
<b>Atributos</b>	<p>Este servicio posee los siguientes atributos:</p> <p>Generación de espacios de visibilización para emprendedores.</p> <p>Sistema de interacción con emprendedores basados en colaboración.</p> <p>Creación de un sistema de medición de impacto en acompañamientos a emprendedores.</p>
<b>Servicio posventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación en redes.</li> <li>• Invitación a eventos propios.</li> <li>• Soporte en investigaciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Newsletter.</i></li> </ul>
--	--

Fuente: El autor

### 4.3.2 Talleres y Capacitaciones

Estas capacitaciones y talleres son diseñadas y organizadas específicamente para la comunidad emprendedora o grupos de interés que consideren pertinentes.

Tabla 13. Talleres y capacitaciones.

Nombre del servicio	Talleres y Capacitaciones
Descripción del cliente	<p>Grupo #1 - Gestores de Oportunidades Emprendedoras (GOE)</p> <p>Grupo #2 - Gestores de Comunidades Empresariales y Emprendedoras (GCEE)</p> <p>Grupo #3 - Gestores de Cambio Social (GCS)</p>
Características técnicas	<p><b>Workshops y Webinars</b></p> <p>Principales temáticas:</p> <p>Introducción al emprendimiento.</p> <p>Identificación de ideas de negocio.</p> <p>Identificación, validación y creación de soluciones a partir de hipótesis problema.</p> <p>Conceptualización y construcción del modelo de negocio.</p>

	construcción de marca.
<b>Atributos</b>	Este servicio está compuesto por los siguientes atributos:  Generación de espacios de interacción con potenciales emprendedores.  Potencialización de habilidades duras del emprendedor para la mejora continua.
<b>Servicio posventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación en redes.</li> <li>• Invitación a eventos propios.</li> <li>• Soporte en investigaciones.</li> <li>• <i>Newsletter</i>.</li> </ul>

Fuente: El autor

### 4.3.3 Alianzas para convocatorias.

Este producto busca alianzas con entidades que estén interesadas en aplicar a convocatorias donde el emprendimiento sea un elemento fundamental para obtener beneficios financieros.

Tabla 14. Alianzas

<b>Nombre del servicio</b>	<b>Alianzas para convocatorias.</b>
<b>Descripción del cliente</b>	Grupo #1 - Gestores de Oportunidades Emprendedoras (GOE)

	<p>Grupo #2 - Gestores de Comunidades Empresariales y Emprendedoras (GCEE)</p> <p>Grupo #3 - Gestores de Cambio Social (GCS)</p>
<b>Características técnicas</b>	<p>Soporte en Mapeo y postulación a convocatorias.</p> <p>Alianzas en la operación de proyectos enfocados en emprendimiento e innovación dirigidos a sectores vulnerables.</p> <p>Operación de conferencias y definición de temáticas.</p> <p>Soporte en investigaciones y desarrollo de productos investigativos.</p>
<b>Atributos</b>	<p>Este servicio está compuesto por los siguientes atributos:</p> <p>Alineación con realidades de emprendedores en sectores vulnerables.</p> <p>Sistema de documentación de experiencias con comunidades.</p> <p>Validación de metodologías.</p> <p>Fomento de participación en proyectos investigativos.</p>
<b>Servicio posventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación en redes.</li> <li>• Invitación a eventos propios.</li> <li>• Soporte en investigaciones.</li> <li>• <i>Newsletter</i>.</li> </ul>

Fuente: El autor

## **5 Productos y servicios especiales para el departamento de La Guajira**

En este capítulo se describe cómo se pretende ayudar al desarrollo del emprendimiento en La Guajira, siendo este el primer producto diseñado especialmente para comunidades emprendedoras y adaptado a las necesidades que se lograron validar.

Cabe destacar que este servicio aun este proceso de prototipado. Por ende, se dispone de la hoja de ruta a ejecutar.

## **5.1 Contexto general**

Desde inicios del proceso emprendedor se seleccionó al departamento de La Guajira como zona clave para el desarrollo de capacidades en sus emprendedores, principalmente por los siguientes argumentos; el primero por el alto potencial turístico que tiene este departamento debido a su extensión y posición geográfica; el segundo es, la capacidad de generación de energía fotovoltaica (energía solar) con que cuenta este territorio.

Adicionalmente la salida de la multinacional Glencore es un aliciente para enfocar esfuerzos en el desarrollo de emprendimientos con alto potencial. Con esto en mente, se realiza la pregunta ¿cómo se podría soportar el desarrollo de emprendimientos en estas dos líneas? Una buena justificación para desarrollar este producto es el siguiente:

*El Plan de Desarrollo Departamental de La Guajira 2017 - 2019 evidencia que hay poca formación y capacitación del talento humano sumada a una deficiente conectividad y rezago en infraestructura en los servicios turísticos. Es por ello, que trabajar en el campo turístico es un desafío para el departamento, que trabaja para mejorar las condiciones de vida y solventar las necesidades insatisfechas de sus habitantes. Las autoridades y entidades del departamento de la Guajira amparan el propósito de promocionar el empleo de calidad, reducir el nivel de informalidad, formular proyectos para mejorar las habilidades y las competencias productiva que intervienen en el turismo y formular, construir e implementar proyectos para el mejoramiento y sostenibilidad de la*

*infraestructura y el desarrollo turístico, teniendo en cuenta que esto no sólo impulsará la economía empresarial, si no, que ampliara al sector en general para generar talento humano y con ello impulsar la formalización de nuevos empleo. (Gobernación de La Guajira)*

Por tanto, se propone crear un programa especial de acompañamiento para emprendedores en La Guajira, los cuales tienen ideas de negocio materializadas en el sector turismo o un boceto de esta y están interesados en utilizar energías renovables para impulsar su negocio. Es importante informar que de igual manera se validó dichos procesos con diferentes entes tanto públicos como privados y también se hizo una revisión bibliografía sobre el estado del emprendimiento en el sector y el uso de energías renovables. El acceso a este programa es completamente gratuito durante sus primeros seis meses de exploración.

## **5.2 Funcionamiento del servicio**

Aquí se pretende explicar cuál sería el proceso que se debe desarrollar para implementar este producto teniendo en cuenta las validaciones que se han realizado anteriormente y enfocándonos en la hoja de ruta que se propone en el siguiente punto.

Una buena justificación para el uso de energías renovables puede ser la siguiente.

En un artículo publicado por el Market Place Calor y Frio, los europeos han de preferir un destino vacacional que cumpla criterios de sostenibilidad, esta es una condición en aumento. Existe una preocupación por el sector turístico de ofrecer una oferta apropiada

para necesidades de los visitantes que hoy día son más exigente con el uso de energías fósiles. Un estudio realizado por el Global Sustainable Tourism Council y el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) concluía que el 90% de los viajeros se decanta por un hotel sostenible y el 34% está dispuesto a pagar por alojarse en establecimientos con tales criterios. El turismo sostenible sin duda alguna es una tendencia que puede solucionar la preocupación por ofertar un turismo de calidad comprometido con el medio ambiente. (Iturbe, 2015)

Aquí se presenta la representación del funcionamiento del producto:

1. El primer elemento clave de este funcionamiento, es la identificación precisa de las actividades que requieren energía para poder ser ejecutadas y que por ende permiten el desarrollo propio de las operaciones turísticas.
2. Identificar cómo se pueden ser remplazadas por energía eléctrica fotovoltaica.
3. Definición de modelos de negocio basados en el uso de energía renovable, en especial la fotovoltaica.
4. Estructuración de propuestas comerciales dando como factor clave o valor agregado actividades turísticas operadas con energías renovables. Varios ejemplos de lo anterior pueden ser:
  - a. Hoteles eco amigables, con una integración completa de energía fotovoltaica con todos sus servicios (aires acondicionados, neveras, luces, wifi ...)
  - b. Operadores turísticos que no usan energías fósiles

c. Actividades de recreación turística (motos y bicicletas eléctricas, transporte eléctrico).

5. Puesta en marcha y financiación de los recursos necesarios.

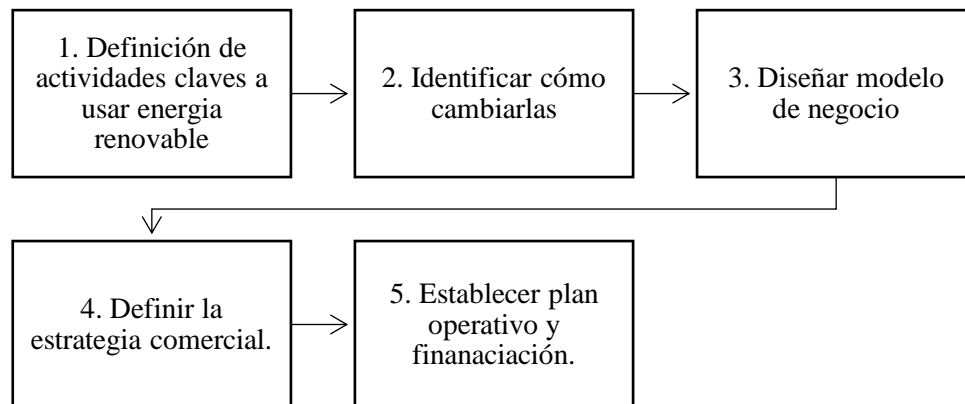


Ilustración 5. Funcionamiento Servicio especial para La Guajira

Fuente: El autor

### 5.3 Validación comercial

Es importante aclarar que este punto se usó mucha información validada del capítulo dos, donde ya se había hablado con 18 personas que estaban interesadas en emprender en este departamento, pero solo tres estaban interesados en energías renovables, es decir que a un simple vistazo no es atractivo el tema. En una profundización con diferentes entidades como el SENA que tiene un programa muy interesante para soportar estos tipos de oportunidades sobre todo en energía fotovoltaica, esto dejó ver que en realidad el mayor enemigo es la orientación por emprendimientos de subsistencia de la mayoría de los emprendedores y poco interés por emprendimientos de oportunidad. Con este análisis se

entendió que medir la mentalidad y cultura emprendedora del departamento debe ser uno de los enfoques para entrar a hablar con clientes, llevando programas de profundización hacia esos caminos. Por ello se propone desarrollar espacios para fortalecer habilidades blandas, definición de hojas de rutas para enfrentar retos, gestionar mejor en la diferenciación comercial, formulación de proyectos de inversión en la mejora de infraestructuras para el uso de energías renovables y acercar a los emprendedores a creación de comunidades emprendedoras de alto impacto.

### **5.3.1 Hoja de ruta**

Ahora bien, el poder formular propuestas como las antes descritas requiere de una inmersión definida bajo la lógica del ecosistema emprendedor en La Guajira, ¿Cómo lograrlo? Para estos primeros seis meses de vida del producto se establecieron tres pasos:

1. Entendimiento del ecosistema emprendedor del departamento de La Guajira basándose en el modelo de Daniel Isenberg; políticas, financiamiento, cultura, estructuras de soporte, capital humano y acceso a mercados. (Isenberg, 2011).
2. Formular programas de atención al emprendedor con especializaciones técnicas en energías fotovoltaicas orientadas al turismo.
3. Comprometer a al menos dos entidades públicas y una privada de impulsar desde sus capacidades técnicas, metodológicas o de capital relacional.

A continuación, se presenta el desarrollo de los hitos a trabajar para lograr la estabilidad base del producto.

Tabla 15. Ecosistemas emprendedores en la Guajira

<p><b>Hito para trabajar</b></p>	<p>Entendimiento del ecosistema emprendedor del departamento de La Guajira basándonos en el modelo de Daniel Isenberg.</p>
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Momento de entender cómo se comporta el ecosistema de forma específica basados en: las políticas departamentales que existen para promover el emprendimiento, las ofertas de financiación para emprendimientos a nivel nacional, cultura del emprendimiento y desarrollo económico, organizaciones públicas y privadas que soportan la creación, crecimiento y escalamiento de empresas, la competitividad del talento humano tomando como bases sus instituciones de educación superior y las entradas que permiten acceder a mercados propicios para comercializar bienes y servicios.</p>
<p><b>Incidencia en el programa de acompañamiento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soporte en experimentación comercial.</li> <li>2. Potencialización de habilidades blandas</li> <li>3. Segmento y relacionamiento con clientes</li> </ol>

Fuente: El autor

Tabla 16. Programas técnicos de energías renovables

<b>Hito para trabajar</b>	Formular programas de atención al emprendedor con especializaciones técnicas en energías fotovoltaicas orientadas al turismo.
<b>Descripción</b>	En este paso se tendrán acercamientos con entidades que proveen programas de educación e implementación de energías fotovoltaicas, cómo el centro industrial y de energías alternativas regional Guajira; con el objetivo de empalmar procesos productivos alineados a servicios turísticos y construir un proceso educativo de implementación orientado al desarrollo saludable de emprendimientos.
<b>Incidencia en el programa de acompañamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Curso básico de uso de energía renovables para empresas turísticas.</li><li>2. Conceptualización y captación de valor</li><li>3. Construcción de estructura de costos</li></ol>

Fuente: El autor

Tabla 17. Búsqueda de alianzas con entidades

<p><b>Hito para trabajar</b></p>	<p>Comprometer a al menos dos entidades públicas y una privada de impulsar desde sus capacidades técnicas, metodológicas o de capital relacional.</p>
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Con el comprometimiento de entidades, es posible gestar tres momentos de desarrollo para emprendimientos, el primero espacios de aprendizaje que permitan organizar interacciones entre emprendedores para fomentar el propicio crecimiento de comunidades emprendedoras, el segundo mover capacidades relacionales para acceder a mercados que permitan tener un productividad comercial y una dinámica de relaciones públicas óptimas para el turismo que implementa energías renovables y finalmente atesorar el conocimiento de dichas energías soportadas en la eficiencia financiera y atracción turística.</p>
<p><b>Incidencia en el programa de acompañamiento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soporte en la construcción de su mínimo producto viable.</li> <li>2. Segmento y relacionamiento con clientes.</li> </ol>

Fuente: El autor

#### 5.4 Emprendedor guajiro con enfoque turístico sostenible.

Este es el producto final que implementaríamos siguiendo la lógica del punto 5.2. una vez podamos completar los hitos descritos en punto 5.3.

Tabla 18. Emprendedor Guajiro con enfoque turístico sostenible.

<b>Nombre del servicio</b>	Emprendedor Guajiro con enfoque turístico sostenible.
<b>Perfil del usuario</b>	Este tipo de emprendedor tiene una idea negocio materializada en el sector turismo o un boceto; está interesado en utilizar energías renovables para impulsar su negocio y preferiblemente ubicado zonas no interconectadas de La Guajira.
<b>Características técnicas</b>	<p>Desde Emprende Ahora se ofrece al Emprendedor guajiro un modelado de su idea de negocio a través de un programa de acompañamiento personalizado enmarcado en:</p> <p><b>POTENCIALIZACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS:</b></p> <p>Mentorías enfocadas en el entendimiento de las habilidades propuestas por Emprende Ahora, así como la práctica y desarrollo de cada una de ellas.</p> <p><b>EXPERIMENTACIÓN COMERCIAL:</b> Apoyo en la construcción de un <b>producto mínimo viable</b> para la validación de la tracción comercial de la idea de negocio.</p>

**CURSO BÁSICO DE USO DE ENERGÍA RENOVABLES  
PARA EMPRESAS TURÍSTICAS.**

Curso básico sobre los beneficios de la implementación de las energías renovables, rendimiento financiero y tracción comercial.

**SEGMENTO Y RELACIONAMIENTO CON CLIENTES:**

Apoyo en la identificación del segmento de clientes al cual la idea de negocio está orientada, es decir, a cuáles personas les pretende solucionar su problema o suplir su necesidad. Con enfoque en la creación de estrategias para una comunicación efectiva y de una relación de confiabilidad con ellos.

**CONCEPTUALIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE VALOR:**

Mentorías enfocadas en el entendimiento de cuál es la propuesta de valor de la idea de negocio y en determinar cómo proporciona y captura valor de los clientes.

**CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE MARCA:**

Acompañamiento para la construcción de su concepto de marca.

**CONSTRUCCIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTOS:**

Acompañamiento y facilitación de herramientas para estructurar los gastos, costos e ingresos relacionados con la elaboración del producto o prestación del servicio definido. Conjuntamente se

	<p>brindará asesoramiento para establecer el precio de venta del producto con base a la estructura financiera y al margen de utilidad neta que el emprendedor desea tener.</p> <p><b>SOPORTE EN LA CONSTRUCCIÓN DE SU PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.</b></p>
<p><b>Atributos</b></p>	<p>Mediante este plan se potencializa la idea de negocio, estructurando primeras bases y estableciendo un entendimiento metodológico de cómo se puede identificar el segmento de cliente, así como la generación y captura de valor.</p>
<p><b>Servicio posventa</b></p>	<p>Servicio de <i>Newsletter</i>, con información relevante del contenido de <i>Emprende Ahora</i>. (blog, podcast, entre otros).</p> <p>Agenda de eventos sobre emprendimientos (webinars, facebook live).</p> <p>Información constante de convocatorias importantes, para potencializar el emprendimiento.</p>

Fuente: El autor

## **6 Plan de mercadeo**

### **6.1 Tamaño de mercado**

El sector educativo en Colombia se encuentra en un acelerado crecimiento desde 2008, según el Ministerio de Educación Nacional en gran medida se debe a la incorporación de tecnologías soportadas por el internet y los nuevos niveles de conectividad nacional. La plataforma de información financiera para mercados emergente (EMIS) informó que, para 2019 en Colombia se vendieron CATORCE BILLONES SETECIENTOS CINCUENTA Y CUATRO MIL CUATROCIENTOS DIECINUEVE MILLONES SEISCIENTOS MIL (\$14.754.419.600.000) de pesos en educación y el 19,8% pertenecía a la educación no formal es decir DOS BILLONES NOVECIENTOS VEINTIÚN MIL TRESCIENTOS SETENTA Y CINCO MILLONES OCHENTA MIL (\$2.921.375.080.000) de pesos. En Emprende Ahora nos hemos puesto como meta vender para el 2021 CIENTO CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$150.000.000), es decir, atender un segmento del 0.01% del mercado de educación no formal en el país, con lo cual esperamos obtener en 2025 CUATROCIENTOS VEINTICUATRO CON SETECIENTOS DIEZ MIL MILLONÉSIMOS (\$424.710.000).

### **6.2 Competencia**

Para el análisis de la competencia se tomaron dos empresas que tienen muchas similitudes en el desarrollo de las actividades de Emprende Ahora, estas son: Propulsor y Quantica. Ambos tienen un enfoque similar en el desarrollo metodológico, mientras el primero se centra en diagnosticar y proponer herramientas de soporte a emprendedores y

empresarios, el segundo se enfoca en la educación en emprendimiento para la creación de emprendimiento sociales.

### **Propulsor**

Propulsor es una plataforma digital que ayuda a las Mipymes y emprendedores de Latinoamérica a crear su futuro y a las organizaciones de apoyo a amplificar y potenciar sus programas para lograr este objetivo. Esta empresa se enfoca en desarrollar diagnósticos basados en la definición del estado del negocio en desarrollo, modelo de negocio, ADN del emprendedor y la evaluación de áreas de trabajo, disponible en <https://www.propulsor.com.co/>

### **Quantica**

Es una escuela de innovación y emprendimiento para emprendedores sociales, buscan formar y soportar espacios de experimentación para responder ¿qué pasaría sí? Para ello, forman a estudiantes en y para la vida real y se enfocan en que entiendan, planeen y actúen orientados en las oportunidades de todo contexto y situación, disponible en <https://www.quanticaeducation.com/>

A continuación, la curva de valor que se ha creado para explicar cómo se ve la participación de cada uno de los competidores en las variables definidas: precio, acompañamiento, soporte, diagnóstico, asesoramiento, educación, generación de contenido, información disponible o brindada en sus canales y facilidad para ser

encontrado en internet; para compararse con ellos y poder establecer aspectos competitivos diferenciales.

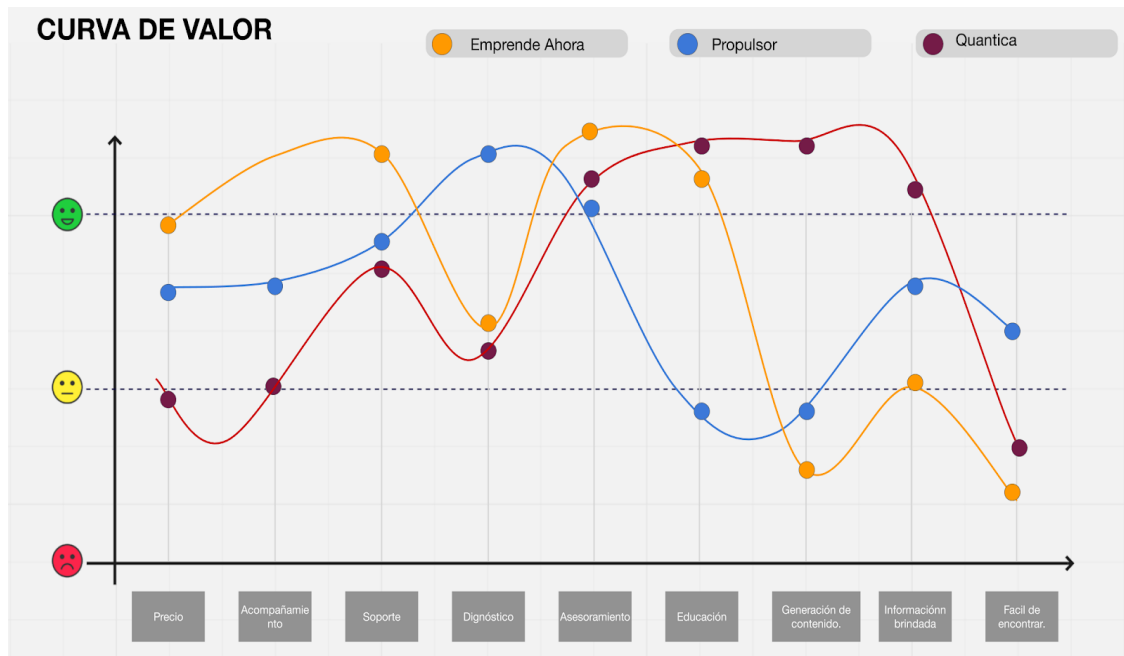


Ilustración 6. Curva de valor

Fuente: El autor

### 6.3 Análisis competitivo

En este análisis se da a conocer una perspectiva desde Emprende Ahora frente al trabajo de cada competidor, tomando como referencia cotizaciones y acercamientos con anterioridad hechos por el equipo de trabajo. Este análisis se hizo mediante una puntuación de 1 a 10, donde 1 significa muy por debajo de lo esperado y 10 muy por encima de lo esperado:

Tabla 19. Competencia

Factor clave	Emprende Ahora	Fortaleza	Debilidades	Propulsor	Quantica	Importancia para el cliente
Acompañamiento	10	x		9	5	20%
Precio	10	x		8	6	15%
Soporte	10	x		8	7	15%
Diagnóstico	8	x		10	7	15%
Asesoramiento	10	x		10	10	10%
Educación	8	x		7	10	15%
Generación de contenido	5		x	7	10	5%
Información disponible en internet	6		x	5	10	5%
Resultados	8,95			8,3	7,5	

Fuente: El autor

Con base en estos resultados se puede destacar que Emprende Ahora se encuentra por encima de las expectativas de acompañamiento esperadas por nuestros clientes y usuarios, sin embargo, se deben fortalecer sin lugar a duda los procesos de educación y diagnóstico

definidos, así como trabajar fuertemente en la generación de contenido e información disponible en internet sobre los servicios y productos que se ofrecen.

#### **6.4 Estrategia comercial**

Como empresa, Emprende Ahora se ve como un gran aliado para organizaciones operadoras de programa de acompañamiento para emprendedores y fortalecimiento empresarial, enfocado en el desarrollo de capacidades. El enfoque comercial de Emprende Ahora se alinea estrictamente a ofrecer calidad comprobada en cada uno de sus productos y servicios, para asegurar dicho pronunciamiento, a continuación, las estrategias apalancadas en el marketing mix.

##### **6.4.1 Estrategia de productos y servicios**

Los productos y servicios de Emprende Ahora apalancan su calidad en unos estándares de satisfacción que se han planteado a partir del desarrollo de habilidades blandas especiales para los emprendedores, es decir, que todo el proceso de acompañamiento y capacitación pasará por un proceso de alineación de necesidades, expectativas y gestión de servicio a través de la dinámica de gestión de habilidades el cual es Método- Práctica-Reto (MPR), esta dinámica o método de trabajo busca enfrentar a los emprendedores a situaciones retadoras bajo condiciones de incertidumbre, donde deberán usar marcos de referencias ya creados como *Lean StartUp* o *Design Thinking*, cada paso tiene como objetivo funcional cumplir hitos de desarrollo del emprendimiento. Los tres elementos que se consideraron describen cómo la estrategia de productos y servicios se conjugan son:

1. **Marca:** la identidad de Emprende Ahora abarca tres aspectos fundamentales; actitud a proyectar, tono de comunicación y el llamado a la acción. La personalidad que se ha definido es la del HÉROE; la cual busca transmitir esfuerzo, honor y victoria relacionándose con un espíritu de ganador y con personajes que superen retos, haciendo uso de sus habilidades y capacidades (Medina, 2020). ¿Cómo? Usando los métodos que por excelencia demuestran que han funcionado el en desarrollo de emprendimientos y nuevos productos en el mundo, de aquí se desprenden otros aspectos claves de la marca como su estrategia que se alinea su llamado a la acción del AHORA, gestión que se enfoca en su tono de comunicación y la activación haciendo referencia a su actitud gráfica, aquí una muestra de cómo funcionaría:



Ilustración 7. Logos Emprende Ahora

Fuente: El autor

2. **Servicios:** el objetivo al momento de entregar servicios es propiciar espacios de uso de métodos, es decir llevarlos a la práctica, en las diferentes validaciones se ha

observado cómo este elemento se convierte en el más complicado de hacer por parte de los emprendedores y es un dolor en las entidades operadoras de programas de acompañamiento, ¿cuál es la forma correcta? Precisamente respondiendo a esta pregunta se soporta la estrategia de servicio, la idea es presentar el método y llevarlo a práctica con los elementos disponibles y el tiempo más corto, es bien sabido que manejar un método requiere de una ardua practica y una conciencia plena del mismo, entonces se adentra en el equipo emprendedor y se comienza a facilitar herramientas que agilizan el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de hitos, gestando así el acompañamiento basado en retos.

3. **Empaquetamiento:** superar los retos es lo que los equipos buscarán todo el tiempo, retos de toda índole pero que al inicio son fundamentales, la ideación, diseño y desarrollo de producto. Posteriormente se busca la experimentación comercial como esencia de su validación en el mercado y perfeccionamiento de su modelo de negocio hasta definir su identidad de marca y ventajas comparativas ante sus competidores. Y es así usando estas tres fases como se empaqueta el producto el cual está alineado al método MPR. El emprendedor encuentra todo lo que necesita para emprender con la compañía.

#### **6.4.2 Estrategia de precios**

Aunque el modelo de negocio no se centra en vender a personas naturales sino a organizaciones, se han identificado retos a superar en el ejercicio comercial para B2C, pues

bien, la concepción de los precios es alto aunque muy competitivo con los precios del mercado. Para hacerse atractivos se han definido dos las siguientes estrategias:

1. **Descuentos:** para equipos emprendedores que adquieran paquetes completos se tendrá el 20% de descuento durante todo el 2021.
2. **Oferta de precios:** cada trimestre se tendrá una promoción de 30% de descuento obteniendo cualquiera de los paquetes.
3. **Políticas de precios:** se podrán hacer pagos parciales en la medida que vayan entregando los servicios, si el comparador refiere a otro equipo y este hace una compra se hará un 10% de descuento no importa si este ya tenía un descuento aplicado, se podrán brindar servicios adicionales con descuentos como creación de sitios web y asesorías especializadas.

### **6.4.3 Estrategia de plaza**

Lo que se ha observado en la medida que avanzan las vivencias y el hábito de investigación es que el tipo de servicio que ofrece Emprende Ahora no es tan común en la oferta de los canales tradicionales digitales y de igual forma su entrega no es tan diferenciada. Como se ha afirmado antes el principal interés es poder venderles a organizaciones públicas y privada paquetes completos y así patrocinar -becar de ser posible- a los emprendedores. Se considera que los canales que estos emplean serán de gran notoriedad para hacer varios llamados a la acción. He aquí las estrategias de plaza:

1. **Marcado:** ofrecer cursos, *webinars*, talleres gratuitos a entidades que tenga acceso a una masa crítica de emprendedores o personas con ideas de emprendimiento, como universidades y oficinas de desarrollo económico, para gestar alianzas y forjar reconocimiento en el mercado.
2. **Canales:** pensar en canales de comunicación enfocados en personas claves, es decir usar capital relacional basado en un mapa de actores del equipo de trabajo que tengan acceso o contacto con algún director o actor de estas entidades para promover la propuesta de valor.
3. **Distribución:** los servicios son promovidos a través de la página web: [www.emprendeahoracol.com](http://www.emprendeahoracol.com) y entregados por varias herramientas de desarrollo ágil disponibles en la web como *Miro, Zoom, Monday, Trello, Invision*, entre otros.

#### 6.4.4 Estrategia de publicidad

1. **Promoción:** publicidad pagada a través de plataformas como *Facebook* y *Google ads*, uso de *influencer* en emprendimiento e innovación, diseño de productos gratis.
2. **Creación de comunidades emprendedoras:** se están diseñando espacios para impulsar comunidades emprendedoras que permitan soportar el crecimiento de otros emprendedores y se conviertan en embajadores de marca, en principio se quiere gestar espacio de co-creación entre emprendedores y posteriormente generar alianzas y *co-branding*.

3. **Creación de contenidos de calidad:** crear contenido cercado con información fidedigna, actualizada y con soporte en métodos; un logro será crear y publicar *e-books*, artículos, videos y notas entre otros, que permitan a los emprendedores usarlos en sus emprendimientos de forma casi que inmediata y lo puedan mostrar en los canales.

## 6.5 Planificación estratégica

La planificación de *Emprende Ahora* fue hecha con base en tres aspectos fundamentales; visión y misión, generación de conciencia de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades propias y; las tendencias del mercado. En primera instancia se definieron cuáles deberían ser los propósitos de la empresa en 2021 de acuerdo con la misión y visión propuestas, los cuales son:

1. Consolidación del modelo de negocio de *Emprende Ahora*:
  - Desarrollo de productos apalancados por la definición de los métodos propios.
  - Búsqueda agresiva de financiamiento.
  - Gestión de alianzas estratégicas.
2. Posicionamiento de *Emprende Ahora*:
  - Generación de una comunidad de emprendedores que compartan sus experiencias y transfieran conocimientos
  - Visibilización de los emprendedores de la Región Caribe referentes a nivel nacional.

- Ser referente como modelo de *Startup* BIC a través de la divulgación de las experiencias de los emprendedores.

Luego, mediante una matriz DOFA se determinaron los procesos que deberían convertirse en apuestas de Emprende Ahora de diseño y producción de servicios y productos inteligentes, operaciones, gestión administrativa y financiera y desarrollo de alianzas y mercadeo. Esta información se plasmó en el marco estratégico las apuestas para desarrollar durante el 2021:

Tabla 20. Marco estratégico.

ESTRATEGIA	CONDUCTOR ESTRATÉGICO
Ejecución del <i>RoadMap</i> 2021 para EA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y gestar espacios de co-creación y co-dirección del desarrollo de productos</li> <li>• Crear Mapa de actores del ecosistema a tocar.</li> <li>• Establecer estrategia de relaciones públicas.</li> <li>• Mapear <i>Grants</i> y convocatorias para fondeo</li> </ul>
Gestión efectiva de recursos y operación competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estructura administrativa y logística.</li> <li>• Establecer y desarrollar plan financiero</li> <li>• Hacer <i>benchmarking</i> competitivo y funcional</li> <li>• Gestión de Marca.</li> <li>• Estructurar protocolos de recursos humanos y comunicación.</li> </ul>
Desarrollo estratégico de productos de EA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer nuevos parámetros de metodologías de EA (habilidades blandas, acompañamiento, entre otras).</li> <li>• Definir proceso de pre-servicio, servicio y post servicio de EA</li> <li>• Alinear el producto de acuerdo con los usuarios.</li> </ul>

Fuente: El autor

Finalmente, se establecieron las tendencias del mercado en educación para el emprendimiento y la innovación, utilizando el método PID (*Propose Innovation Driver*)

el cual es un método de inmersión en tendencias para establecer marcos de tendencias mediante su herramienta más poderosa el “*Trend Canvas*” (AARON HURST, 2019). Este ejercicio arrojó como tendencias:

- Diseñar comunidades emprendedoras.
- Implementar metodologías de innovación que desafíen el status quo.
- Alineación de productos y servicios a los ODS.
- Innovación colaborativa con instituciones de educación superior. (Programa de emprendimiento inclusivo para mujeres).
- Desarrollar producto para monetizar el cambio climático.
- Diseñar producto enfocado en la reactivación económica.

*(Ver Anexo G. Planificación)*

## **7 Plan financiero**

En este capítulo se explica la forma como se pretende conseguir ingresos, cómo invertirlos y cómo gestionarlos operativamente. Se considera importante antes dar contexto sobre el tamaño de mercado el cuál se ha descrito en el capítulo anterior, la participación que se busca lograr en dicho mercado, posteriormente se explicará el cálculo de los precios, la proyección de ingresos y finalmente los requisitos de capital de trabajo e inversiones.

### **7.1 Participación de mercado con base en su tamaño.**

Con base en el análisis sobre el sector educación en Colombia con énfasis en la educación no formal para emprendedores, se identificó que esta se encuentra en fase de introducción basados en el auge de la tecnología (acceso remoto). Las empresas están contratando más por habilidades que títulos, la educación no formal se basa en la practicidad, las nuevas generaciones la prefieren antes que la universidad, el gobierno se enfoca generar capacidades en sectores vulnerables. Aquí una ilustración de las ventas y proyecciones del sector educativo en Colombia.

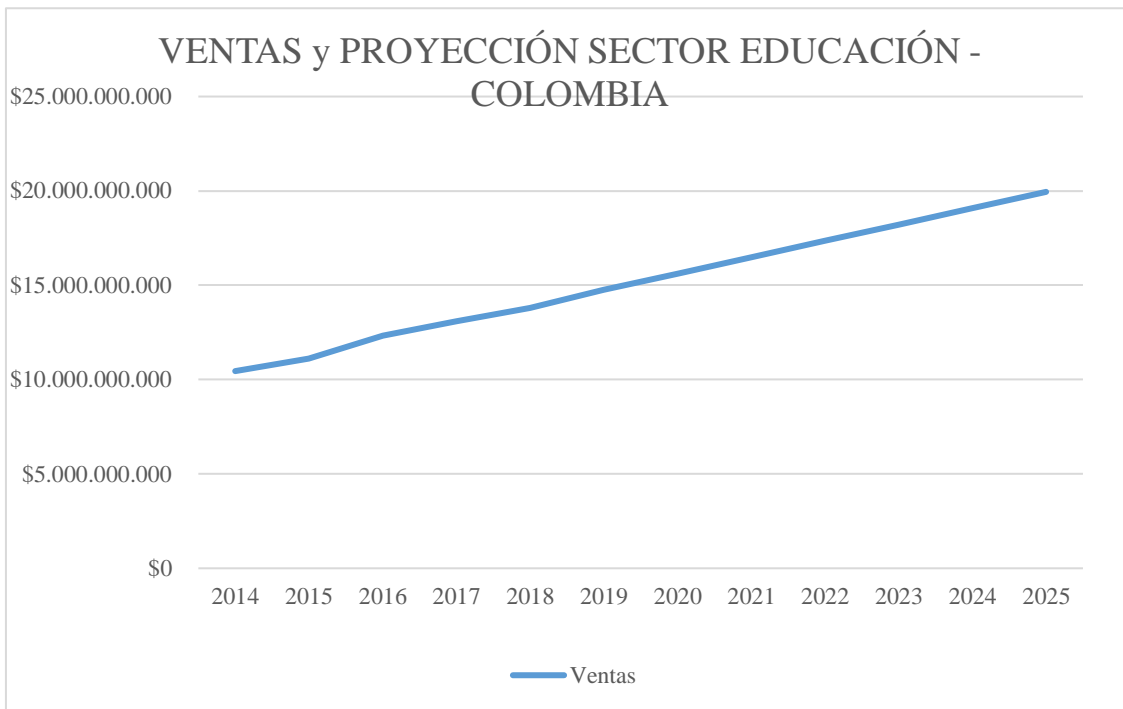


Ilustración 8. Ventas y proyecciones sector educación.

Fuente: EMIS

Número de empresas operado en el sector educación en Colombia de 2014 a 2019.

Tabla 21. Empresas Operando en el Sector Educación de 2014 a 2019

<b>AÑO</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>
2014	552
2015	583
2016	1001
2017	1180
2018	1240

2019	1503
------	------

Fuente: EMIS

Con esta información y el análisis de las capacidades se determinó la siguiente participación:

Tabla 22. Participación de mercado

AÑO	VENTAS (billones)	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (Millones)	
2014	\$ 10.451.144.000	N/A	
2015	\$ 11.117.379.000	N/A	
2016	\$ 12.334.246.000	N/A	
2017	\$ 13.093.495.000	N/A	
2018	\$ 13.791.273.000	N/A	
2019	\$ 14.754.419.600	N/A	
2020	\$ 15.620.057.000	N/A	
2021	\$ 16.485.694.400	\$ 183.157.989	0,12%
2022	\$ 17.351.331.800	\$ 225.718.410	0,14%
2023	\$ 18.216.969.200	\$ 282.202.766	0,16%
2024	\$ 19.082.606.600	\$ 372.581.896	0,20%
2025	\$ 19.948.244.000	\$ 532.901.165	0,28%

Fuente: EMIS y Elaboración propia

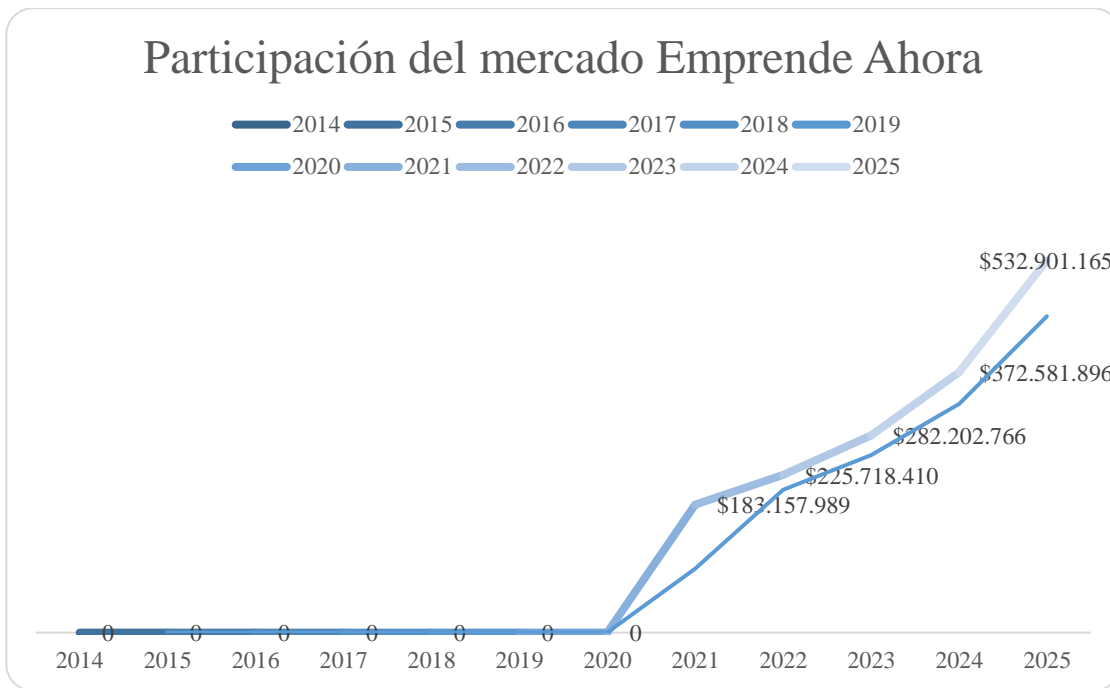


Ilustración 9. Participación en el mercado

Fuente: EMIS y el autor

## 7.2 Estructura de costos y gasto y definición de precios

La definición del precio está dada bajo la lógica de los costos de mano de obra, los gastos de venta, los gastos administrativos, el margen de utilidad, los imprevistos y finalmente, los impuestos. Teniendo como resultado el siguiente cálculo:

Tabla 23. Estructura de costos y gastos

<b>Estructura de Costos y Gastos</b>	<b>NOVATO</b>	<b>PRINCIPIANT E</b>	<b>INTERMEDIO</b>	<b>CAPACITACIONES X 4 HORAS</b>
Costos Mano de obra	\$ 2.470.000	\$ 2.370.000	\$ 2.300.000	\$ 350.000
Mentoría metodológica	\$1.820.000	\$ 1.720.000	\$ 1.650.000	\$ 350.000
Mentoría Especializada	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ -
Acceso a seguimiento	\$ -		\$ -	\$ -
Diagnósticos de habilidades blandas	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ -
Gasto de Venta	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ -
Mercadeo Digital	\$ 56.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ -
Página Web	\$ 44.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ -
Comisiones de ventas	\$ 80.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ -

Gasto de Administrativo	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 16.500
Sueldos	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ -
Licencias	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 16.500
Imprevistos	\$ 56.400	\$ 54.400	\$ 53.000	\$ 7.330
Rete fuente + ICA	\$ 282.410	\$ 272.396	\$ 265.385	\$ 36.703
Precio sin IVA	\$ 4.387.236	\$ 4.231.661	\$ 4.122.758	\$ 570.185
<b>Margen de utilidad</b>	\$ 1.284.826	\$ 1.239.265	\$ 1.207.372	\$ 166.982
<b>IVA</b>	\$ 833.575	\$ 804.016	\$ 783.324	\$ 108.335
<b>TOTAL, PRECIO</b>	\$ 5.220.811	\$ 5.035.676	\$ 4.906.082	\$ 678.520

Fuente: El autor

La definición de estos precios se estableció de acuerdo con la siguiente validación:

1. Las mentorías metodológicas fueron establecidas por 12 conversaciones con Consultores en temas de IDEACIÓN, PROTOTIPADO Y DESARROLLO DE PRODUCTO. El precio promedio entre todos fue \$118.000 por hora entregado a un equipo emprendedor (en total serían 20 horas por Acompañamiento) Estableciendo así \$2.200.000,000 por la aplicación de la mentoría.

2. Las mentorías especializadas en temas alineados al CORE BUSINESS del emprendimiento. El precio promedio establecido después de ocho conversaciones con consultores fue de \$150,000 por hora entregada a un equipo emprendedor (en total serían dos horas por acompañamiento) Estableciendo así \$300.000 por la aplicación de la mentoría.
3. En la experiencia profesional en el manejo de metodologías y certificaciones en habilidades blandas se estableció un precio de \$350,000 para GESTAR UN DIAGNÓSTICO Y ORIENTACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS para emprendedores.
4. Luego de dos conversaciones con organizaciones dedicadas a educación no formal (Los Monstruos profesionales SAS y Fundación Bambalinas) se promedió un costo de ADQUISICIÓN DE CLIENTES de \$180,000, de comisiones por ventas y mercadeo digital.
5. Se cotizó con CEROBBOX empresa desarrolladora de páginas web, la creación de una página web que permita revisar el nivel de avance del emprendimiento, revise los materiales necesarios para el desarrollo propicio de su plan y permita promocionar nuestra la. El precio total aproximado es de \$2,790,000 que alineado con la proyección de ventas para 2021 serían cerca de \$44,000 por cada programa de acompañamiento.

6. Se definieron los gastos administrativos con base en dos premisas: la primera, se pagará salario de asistente administrativo y director y la segunda, las licencias para ejecución de mentorías virtuales, tales como (*Adobe Meeting y mailing*) entre otras.
7. Se hizo una prueba del producto con una *landing page* sencilla y se pagó una promoción en Instagram por cinco días, se obtuvieron 14 contactos, de los cuales se habló con 12, en la expectativa de precio se habló de al menos un 28% de margen de utilidad, pero las respuestas sobre el precio que esperaban pagar eran de en promedio 20% de utilidad de lo que esperado.
8. Finalmente se estableció un porcentaje de reserva de 2% sobre el valor total del precio.

### Esquema de calculo

Tabla 24. Esquema de cálculo.

Costo de venta	56.3%
Gasto de venta	4.1%
Gasto Administrativo	3.8%
Rete fuente	10%
ICA	2%
IVA	19%
Margen de utilidad	28%

Fuente: El autor

### **7.3 Proyección de ingresos**

De acuerdo con los precios se han definido proyecciones hasta 2025, teniendo como base el incremento de los precios en un 3,8% del Índice de precios de consumidos (PIC) y manteniendo el esquema de calculo que definido en la estructura de costos. A continuación, la proyección de 2021 a 2025.

Tabla 25. Proyección de ingresos

INGRESOS 2021				INGRESOS 2022				INGRESOS 2023			
Valor unitario	Productos	Cantidad	Total	Valor unitario	Productos	Cantidad	Total	Valor unitario	Productos	Cantidad	Total
\$5.220.811	NOVATO	21	\$109.637.037	\$5.589.568	NOVATO	24	\$135.421.615	\$5.813.717	NOVATO	29	\$169.329.440
\$5.035.676	PRINCIPIANTE	6	\$30.214.057	\$5.391.745	PRINCIPIANTE	7	\$37.322.532	\$5.608.378	PRINCIPIANTE	8	\$46.671.072
\$4.906.082	INTERMEDIO	6	\$29.436.489	\$5.253.270	INTERMEDIO	7	\$36.363.981	\$5.464.640	INTERMEDIO	8	\$45.474.934
\$678.520	CAPACITACIONES	20	\$13.570.407	\$704.304	CAPACITACIONES	23	\$16.251.022	\$731.068	CAPACITACIONES	28	\$20.279.014
Total, ingresos 2021			\$182.857.989	Total, ingresos 2021			\$225.359.149	Total, ingresos 2021			\$281.754.459

INGRESOS 2024				INGRESOS 2025				Año	Ventas	Crecimiento %	Crecimiento Absoluto
Valor unitario	Productos	Cantidad	Total	Valor unitario	Productos	Cantidad	Total				
\$6.047.207	NOVATO	37	\$223.585.943	\$6.290.448	NOVATO	51	\$319.832.306	2021	\$ 182.857.989	-	
\$5.834.064	PRINCIPIANTE	11	\$61.630.096	\$6.069.206	PRINCIPIANTE	14	\$88.166.702	2022	\$225.359.149	23%	\$42.501.160
\$5.684.864	INTERMEDIO	11	\$60.053.974	\$5.914.337	INTERMEDIO	14	\$85.916.931	2023	\$281.754.459	25%	\$56.395.310
\$758.848	CAPACITACIONES	35	\$26.721.161	\$787.684	CAPACITACIONES	48	\$38.142.022	2024	\$371.991.174	32%	\$90.236.714
Total, ingresos 2021			\$371.991.174	Total, ingresos 2021			\$532.057.962	2025	\$532.057.962	43%	\$160.066.788
								Total, ventas a 2025	\$ 1.594.020.733		

Fuente: El autor.

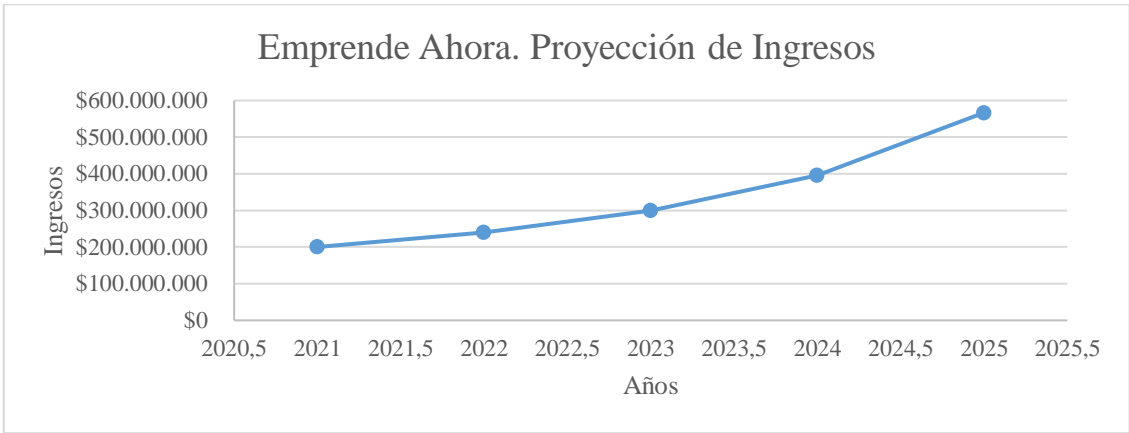


Ilustración 10. Proyección de ingresos

Fuente: El autor.

#### 7.4 Estado de resultados proyectado

Con base a los ingresos proyectados, a continuación, se proyecta el estado de resultado de 2021 a2025.

Tabla 26. Estado de resultados proyectado

Estado de Resultados	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 182.857.989	\$ 225.359.149	\$ 281.754.459	\$ 371.991.174	\$ 532.057.962
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de Ventas	\$ 102.949.048	\$ 126.877.201	\$ 158.627.760	\$ 209.431.031	\$ 299.548.633
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 79.908.941</b>	<b>\$ 98.481.948</b>	<b>\$ 123.126.699</b>	<b>\$ 162.560.143</b>	<b>\$ 232.509.329</b>
Gastos de Administración	\$ 6.948.604	\$ 7.435.006	\$ 7.955.456	\$ 8.512.338	\$ 9.108.202
Gastos de Depreciación	\$ -	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
Gastos de Ventas	\$ 23.771.539	\$ 29.296.689	\$ 36.628.080	\$ 48.358.853	\$ 69.167.535
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 49.188.799</b>	<b>\$ 61.110.253</b>	<b>\$ 77.903.163</b>	<b>\$ 105.048.952</b>	<b>\$ 153.593.592</b>

Gastos Financieros	\$ 203.842	\$ 152.881	\$ 101.921	\$ 50.960	\$ -
<b>Utilidad Gravable</b>	<b>\$ 48.984.957</b>	<b>\$ 60.957.372</b>	<b>\$ 77.801.242</b>	<b>\$ 104.997.992</b>	<b>\$ 153.593.592</b>
Impuestos	\$ 16.165.036	\$ 20.115.933	\$ 25.674.410	\$ 34.649.337	\$ 50.685.886
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 32.819.921</b>	<b>\$ 40.841.439</b>	<b>\$ 52.126.832</b>	<b>\$ 70.348.655</b>	<b>\$ 102.907.707</b>

Fuente: El autor.

## 7.5 Flujo de caja proyectado

Con base a los ingresos proyectados, a continuación, flujo de caja proyectado de 2021 a2025.

Tabla 27. Flujo de caja proyectado

Ingresos (fuente)	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 49.188.799</b>	<b>\$ 61.110.253</b>	<b>\$ 77.903.163</b>	<b>\$ 105.048.952</b>	<b>\$ 153.593.592</b>

<b>Depreciación</b>	\$ -	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
<b>Ctas x Pagar con Proveedores</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Aporte de Capital</b>	\$ 10.819.098	\$ 6.741.763	\$ 4.699.609	\$ 7.519.726	\$ 13.338.899
<b>Préstamos Bancarios</b>	\$ 1.132.454	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	\$ 61.140.351	\$ 68.492.016	\$ 83.242.772	\$ 113.208.678	\$ 167.572.491
<b>Egresos</b>					
<b>Efectivo</b>					
<b>Cartera</b>	\$ 15.238.166	\$ 3.541.763	\$ 4.699.609	\$ 7.519.726	\$ 13.338.899
<b>Inventarios</b>					
<b>Requerimientos. Cap. de Trabajo</b>	\$ 15.238.166	\$ 3.541.763	\$ 4.699.609	\$ 7.519.726	\$ 13.338.899
<b>Inversión en Act. Fijos</b>		\$ 3.200.000			
<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>	\$ 15.238.166	\$ 6.741.763	\$ 4.699.609	\$ 7.519.726	\$ 13.338.899

<b>Gastos Financieros</b>	\$ 203.842	\$ 152.881	\$ 101.921	\$ 50.960	\$ -
<b>Amortización de Pasivos</b>	\$ 283.114	\$ 283.114	\$ 283.114	\$ 283.114	\$ -
<b>Dividendos</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Impuestos</b>		\$ 16.165.036	\$ 20.115.933	\$ 25.674.410	\$ 34.649.337
<b>Total Egresos</b>	\$ 15.725.121	\$ 23.342.794	\$ 25.200.576	\$ 33.528.210	\$ 47.988.236
<b>SALDO DE CAJA</b>	\$ 45.415.230	\$ 45.149.222	\$ 58.042.196	\$ 79.680.468	\$ 119.584.255
<b>SALDO ACUMULADO DE CAJA</b>	\$ 45.415.230	\$ 90.564.452	\$ 148.606.648	\$ 228.287.116	\$ 347.871.371

Fuente: El autor.

## 7.6 Balance general proyectado

Con base a los ingresos proyectados, a continuación, se proyecta el balance general proyectado de 2021 a2025.

Tabla 28. Balance general proyectado

Activos	2021	2022	2023	2024	2025
Caja + Bancos	\$ 45.415.230	\$ 90.564.452	\$ 148.606.648	\$ 228.287.116	\$ 347.871.371
Cartera	\$ 15.238.166	\$ 18.779.929	\$ 23.479.538	\$ 30.999.265	\$ 44.338.164
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 60.653.396</b>	<b>\$ 109.344.381</b>	<b>\$ 172.086.186</b>	<b>\$ 259.286.381</b>	<b>\$ 392.209.535</b>
Activo Fijo Bruto	\$ -	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 640.000	\$ 1.280.000	\$ 1.920.000	\$ 2.560.000
Activo Fijo Neto	\$ -	\$ 2.560.000	\$ 1.920.000	\$ 1.280.000	\$ 640.000
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 60.653.396</b>	<b>\$ 111.904.381</b>	<b>\$ 174.006.186</b>	<b>\$ 260.566.381</b>	<b>\$ 392.849.535</b>
<b>Pasivos</b>					
Obligaciones Financieras	\$ 283.114	\$ 283.114	\$ 283.114	\$ -	
Ctas x Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos x Pagar	\$ 16.165.036	\$ 20.115.933	\$ 25.674.410	\$ 34.649.337	\$ 50.685.886
Pasivos Corrientes	\$ 16.448.149	\$ 20.399.046	\$ 25.957.523	\$ 34.649.337	\$ 50.685.886
Pas. Fin . Largo Plazo	\$ 566.227	\$ 283.114	\$ -		\$ -
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 17.014.377</b>	<b>\$ 20.682.160</b>	<b>\$ 25.957.523</b>	<b>\$ 34.649.337</b>	<b>\$ 50.685.886</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 10.819.098	\$ 17.560.861	\$ 22.260.470	\$ 29.780.196	\$ 43.119.095
Reserva Legal		\$ 3.281.992	\$ 7.366.136	\$ 12.578.819	\$ 19.613.685

Otras Reservas					
Utilidad del Ejercicio	\$ 32.819.921	\$ 40.841.439	\$ 52.126.832	\$ 70.348.655	\$ 102.907.707
Utilidad Retenida		\$ 29.537.929	\$ 66.295.224	\$ 113.209.373	\$ 176.523.162
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 43.639.019</b>	<b>\$ 91.222.221</b>	<b>\$ 148.048.663</b>	<b>\$ 225.917.043</b>	<b>\$ 342.163.649</b>
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 60.653.396</b>	<b>\$ 111.904.381</b>	<b>\$ 174.006.186</b>	<b>\$ 260.566.381</b>	<b>\$ 392.849.535</b>
<b>Control</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Reserva Legal del 50%</b>		<b>\$ 8.780.431</b>	<b>\$ 11.130.235</b>	<b>\$ 14.890.098</b>	<b>\$ 21.559.548</b>
<b>Reserva Legal Ilimitada</b>		<b>\$ 3.281.992</b>	<b>\$ 7.366.136</b>	<b>\$ 12.578.819</b>	<b>\$ 19.613.685</b>

Fuente: El autor.

## 7.7 Flujo de caja libre operativo

Con base a los ingresos proyectados, a continuación, se proyecta el flujo de caja libre operativo de 2021 a2025.

Tabla 29. Flujo de caja libre operativo

Fuente: El autor.

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO</b>		2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos (fuente)</b>		\$ 49.188.799	\$ 61.110.253	\$ 77.903.163	\$ 105.048.952	\$ 153.593.592

<b>NOPAT (Utilidad Operacional desp. Imptos)</b>		\$ 16.232.304	\$ 40.943.869	\$ 52.195.119	\$ 70.382.798	\$ 102.907.707
<b>Depreciación</b>		\$ -	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
<b>D + Cartera</b>	\$ 15.238.166	\$ 3.541.763	\$ 4.699.609	\$ 7.519.726	\$ 13.338.899	\$ -
<b>D + Inventario</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>D - Cuentas por pagar</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>D - Capital de trabajo neto operativo</b>	\$ 15.238.166	\$ 3.541.763	\$ 4.699.609	\$ 7.519.726	\$ 13.338.899	\$ -
<b>D -CAPEX</b>	\$ -	\$ 3.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Flujo de caja libre operativo</b>	-\$	\$		\$	\$	\$
<b>FCFO</b>	15.238.166	9.490.540		45.315.393	57.683.899	103.547.707
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	149,3%					

Fuente: El autor.

## 8 Referencias

- AARON HURST, T. P. (2019). *Purpose-Driven Innovation (PDI)*. Obtenido de We've gone from carefree to conscious consumerism:  
<https://info.trendwatching.com/methodology>
- ACNUR Comité Español. (julio de 2018). *'Fundraising': ¿qué es y por qué es necesario?* Obtenido de <https://eacnur.org/blog/fundraising-que-es-y-por-que-es-necesario/>
- Alzate, A. L. (2 de agosto de 2017). *Consejos para consolidar su negocio*. Obtenido de La república : <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/consejos-para-consolidar-su-negocio-2532830>
- Cárdenas, J. (3 de diciembre de 2019). *Rockcontetent*. Obtenido de Conoce qué es el Core Business, de qué forma definirlo y cómo apoyarse en él para impulsar tus resultados: <https://rockcontent.com/es/blog/core-business/>
- Gobernación de La Guajira. (s.f.). *Plan de desarrollo 2017*. Obtenido de Proyecto de Ordenanza:  
<https://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/4221/Plan%20de%20Desarrollo%202017-2019.pdf>
- IDEO.ORG. (2020). *What is Human-Centered Design?* Obtenido de Design Kit:  
<https://www.designkit.org/human-centered-design>
- InboundCycle. (2020). *Webinar: ¿qué es y cómo utilizarlo en tu estrategia de contenidos?* Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/webinar>
- Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy:. *Institute of International and European Affairs*, 7.
- Iturbe, M. (17 de 06 de 2015). *Calor y frio*. Obtenido de Blog Calor y Frio:  
<https://blog.caloryfrio.com/3-ejemplos-de-turismo-sostenible-con-energias-renovables/>
- Ligarretto, R. E. (2020). *Educación virtual: realidad o ficción en tiempos de pandemia*. Obtenido de Pesquisa Javeriana : <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/educacion-virtual-realidad-o-ficcion-en-tiempos-de-pandemia/>

- Medina, K. R. (9 de abril de 2020). *El modelo de los arquetipos inspirado en Jung*.  
Obtenido de Guía paso a paso para definir la personalidad de una marca:  
<https://branch.com.co/marketing-digital/guia-paso-a-paso-para-definir-la-personalidad-de-una-marca/>
- Mincomercio. (14 de Noviembre de 2019). *Fondo de Fondos, inversión inteligente para crecer*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:  
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/fondo-de-fondos-inversion-inteligente-para-crecer>
- Mott Glosario. (2020). *Mott Glosario*. Obtenido de Capital relacional:  
<https://glosario.mott.pe/marketing/palabras/capital-relacional#:~:text=Se%20entiende%20que%20la%20calidad,Capital%20relacional%22%20de%20una%20empresa.>
- Naranjo, L. A. (16 de Mayo de 2018). *Emprendimiento más que una simple tendencia*.  
Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/emprendimiento-mas-que-una-simple-tendencia-2726501>
- Natera, C. (13 de julio de 2017). *Shaping the future together*. Obtenido de 4 ventajas del Soft Landing empresarial: <https://www.arniconsulting.com/2017/07/13/4-ventajas-del-soft-landing-empresarial/>
- Pearce, J. (2002). *Photovoltaics – a Path to Sustainable Futures*. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/1484565/Photovoltaics\\_a\\_path\\_to\\_sustainable\\_futures](https://www.academia.edu/1484565/Photovoltaics_a_path_to_sustainable_futures)
- Raffino, M. E. (29 de enero de 2021). *¿Qué es un workshop?* Obtenido de  
<https://concepto.de/workshop/>
- Ries, E. (3 de agosto de 2009). *Startup Lessons Learned*. Obtenido de Minimum Viable Product: a guide: <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>
- Rubiano, D., & Beltrán, H. (2016). La educación en Colombia: dinámica del mercado y la globalización. *Cooperativismo & Desarrollo*.

SNIES. (2018). *El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior* . Obtenido de  
de  
<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/content/poblacional/index.jsf>

Suárez, R. (20 de diciembre de 2013). *Qué es el coworking: ventajas y desventajas*.  
Obtenido de El Diario: [https://www.eldiario.es/tecnologia/diario-turing/coworking-ventajas-desventajas\\_1\\_5113007.html](https://www.eldiario.es/tecnologia/diario-turing/coworking-ventajas-desventajas_1_5113007.html)

The University of Sydney Business School. (s.f.). *Careers and employability*. Obtenido de  
Equip yourself for career success:  
<https://www.sydney.edu.au/business/study/careers-and-employability.html>

Torralba, D. R. (2020). *Estudio de mercado. El mercado de educación en Colombia 2017*.  
Obtenido de Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017773439.html?idPais=CO>

Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Innpulsa Colombia. (2018).  
*ECOSISTEMAS REGIONALES DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA*.  
Obtenido de [https://www.innpuhsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://www.innpuhsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)