



Universidad del
Rosario

Support Network

Trabajo de Grado

Presentado por:
Yanick Bayardelle Morales

Bogotá, D.C.

2021



Support Network

Trabajo de Grado

Presentado por:
Yanick Bayardelle Morales

Tutor: Massimo Manzoni

Graduate School of Business (Rosario GSB)
Escuela de Administración

11 de octubre

Bogotá, D.C, Colombia
2021

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	6
Declaración de originalidad y autonomía.....	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Lista de figuras	9
Lista de tablas.....	10
Lista de gráficos	11
Glosario	12
Resumen ejecutivo	14
Abstract	15
1. Descripción general del proyecto	16
1.1. Antecedentes	16
1.1.1. Misión y visión	18
1.1.2. Metas y objetivos	19
1.1.3. Mercado objetivo	20
1.1.4. Descripción de la industria o el sector	20
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas.....	21
1.1.6. Licencias o permisos.....	25
1.1.7. Forma jurídica.....	25
2. Validación de la oportunidad.....	27
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad.....	27
2.2. Principales hallazgos o insights.....	30
2.3. Perfil básico de los early adopters.....	31
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	33
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado	33
3.2. Resultados del experimento	36

4.	Producto o Servicio	37
4.1.	Especificaciones técnicas del producto	37
4.2.	Características del producto	38
4.3.	Beneficios del producto.....	39
4.4.	Servicio posventa	39
5.	Plan de mercadeo.....	40
5.1.	Entorno económico del emprendimiento	40
5.1.1	Barreras de ingreso al mercado	42
5.1.2	Factores externos que impactan el emprendimiento.....	43
5.2.	Tipo de clientes del producto	45
5.3.	Competencia.....	48
5.4.	Análisis competitivo.....	49
5.5.	Planeación estratégica	50
5.6.	Estrategia de mercado	53
5.6.1.	Estrategia de precio	53
5.6.2.	Estrategia de distribución	53
5.6.3.	Canal de distribución	53
5.6.4.	Promoción.....	54
5.6.5.	Publicidad	57
5.6.6.	Presupuesto promocional.....	59
5.6.7.	Pronóstico de ventas	59
6.	Plan de operaciones	61
6.1	Producción.....	61
6.2.	Localización	61
6.3.	Costos	61
6.4	Entorno legal	62
6.5.	Personal	63
6.6.	Inventarios	65
6.7	Proveedores	65

7. Gestión y organización	67
8. Gastos de inicio y capitalización	68
9. Riesgos y supuestos críticos	69
9.1 Riesgos y supuestos.....	69
9.2. Estrategia de salida.....	71
10. Beneficios a la comunidad.....	72
10.1. Impacto en el desarrollo económico.....	72
10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad.....	72
10.3. Desarrollo humano	73
11. Conclusiones	74
Referencias bibliográficas.....	75

Agradecimientos

Quiero dar un agradecimiento muy especial a Massimo Manzoni, Anasol Acero y Santiago Pardo quienes tuvieron una gran apertura para apoyar la realización de este proyecto de grado. Sus sugerencias y consejos fueron clave en el cumplimiento del objetivo planteado.

También doy gracias a Margarita Martínez y al equipo que conforma el programa Start Factory del Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario, quienes me brindaron herramientas muy útiles para la realización de este trabajo.

Por último, le agradezco a todas las personas que contribuyeron de alguna manera a moldear mucho mejor lo que aquí se presenta.

Yanick Bayardelle Morales

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi 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.



Firmado en Bogotá, D.C. el 11 de octubre 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.

A handwritten signature in black ink, reading "Yumir Bayrulla" followed by a stylized flourish.

Firmado en Bogotá, D.C. el 11 de octubre de 2021

Lista de figuras

Figura 1. Precio de los Kits.....	22
Figura 2. Gastos durante el embarazo y el primer año de vida de un niño.....	23
Figura 3. Comparación de gastos relacionados con el bebé alrededor del mundo	24
Figura 4. Propuesta de valor familias donantes	27
Figura 5. Propuesta de valor familias beneficiarias	28
Figura 6. Test economía circular	32
Figura 7. Inicio del MPV	34
Figura 8. Secciones del MVP.....	35
Figura 9. Sección familia favorecedora MVP.....	36
Figura 10. El mercado social en Colombia.....	41
Figura 11. Demanda del mercado (Neck, Neck, & Murray, 2018)	42
Figura 12. Nuevos Hábitos de compra.....	45
Figura 13. <i>Growth Wheel Tool Kit</i> . (Madie, 2019).....	47
Figura 14. Matriz de análisis competitivo.....	49
Figura 15. Canal de distribución exclusivo.....	54
Figura 16. Medios digitales más utilizados por personas de escasos recursos	55
Figura 17. Logo.....	57
Figura 18. <i>Flyer</i> promocional puntos físicos	58
Figura 19. Pieza para redes sociales	59
Figura 20. Validación en el portal del Sisbén.....	64
Figura 21. Mapa de riesgos.....	69

Lista de tablas

Tabla 1. Modelo de matriz DOFA	50
Tabla 2. Pronóstico de ventas	60
Tabla 3 Costos de la puesta en operación	62
Tabla 4. Gastos de inicio.....	68

Lista de gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de tipos de fundaciones.....	20
Gráfico 2. Porcentaje de fundaciones por área temática.....	21
Gráfico 3. Porcentaje de nacimientos según la edad de la madre.....	46

Glosario

Comercio electrónico: Es el modelo de negocios basado en las transacciones de productos y servicios en los medios electrónicos, ya sea por medio de las redes sociales o en sitios web (Higuerey,2019).

Desarrollo Sostenible: busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro, contando con tres factores claves: *sociedad, economía y medio ambiente*. Asimismo, es un método pensado a largo plazo y con beneficios progresivos, que se deberán llevar a cabo de manera permanente (Instituto Internacional para el desarrollo sostenible, 2020).

Economía circular: el presente modelo económico de “extraer, producir, desperdiciar” está llegando ya al límite de su capacidad física. La economía circular es una alternativa atractiva que busca redefinir qué es el crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad. Esto implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño. Respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social y se basa en tres principios: eliminar residuos y contaminación desde el diseño, mantener productos y materiales en uso, regenerar sistemas naturales (Ellen Macarthur Foundation, 2014).

Economía colaborativa: es un concepto empresarial novedoso fundamentado en las nuevas tecnologías y redes de cooperación. Se presta, se intercambia, se vende, se alquila o se compran productos o servicios, basándose en necesidades y en la colaboración entre las personas (Eserp, 2020)

Emprendimiento social: es la acción de identificar oportunidades para resolver una problemática social y/o ambiental de manera innovadora, sostenible y sistémica, transformando la

realidad bajo principios éticos (Comité Nacional de Emprendimiento social del Tecnológico de Monterrey, 2015, en García-González et al., 2020, p.4)

LifeMiles: es un programa de lealtad, el cual funciona a nivel mundial, siendo especialmente representativo en Colombia y Centroamérica. El programa tiene una moneda que son las millas LifeMiles, las cuales se acumulan al comprar en comercios y aerolíneas aliados como también se pueden comprar a través de www.lifemiles.com, un paquete de 1.000 millas cuesta para el público USD \$33. Con las millas disponibles en sus cuentas, los socios del programa pueden redimir en un portafolio de más de 1.000 productos en donde se cuenta con tiquetes aéreos de Avianca desde 2.000 millas hasta productos en su *Marketplace* de distintas marcas y categorías partiendo con productos desde 81 millas.

Marketplace: es un modelo de sitio virtual para hacer negocios en Internet, es un punto de encuentro entre empresas compradoras y vendedoras de productos o servicios (Valera, 2005, p.24).

Medición de la pobreza en Colombia: esta medición sigue la clasificación de Amartya Sen en la cual se establecen dos categorías: la directa y la indirecta. En el caso de la medición directa alude a una concepción multidimensional de la pobreza ya que evalúa la satisfacción o acceso que tiene un individuo a salud, educación, empleo, etc, es decir se relaciona con los derechos económicos, sociales y culturales. Respecto a la medición indirecta esta se refiere a la capacidad que tienen los hogares para adquirir bienes y servicios, es decir, alude a la pobreza monetaria (DANE, 2020).

Pobreza: una situación de privación que lleva a los individuos a vivir por fuera de los estándares socialmente establecidos, derivando la falta de los recursos requeridos para acceder a las condiciones materiales de existencia de una sociedad a nivel mundial, se considera que las personas en situación de pobreza extrema son las que viven con menos de 1,90 dólares diarios (Stezano, 2021, p,13).

Resumen ejecutivo

Support Network es un emprendimiento social que busca impactar a las familias en condición de vulnerabilidad en Bogotá y sus alrededores. El servicio que se ofrece es un *Marketplace* en donde podrán encontrar productos para niños entre 0 y 24 meses. El modelo de negocio está pensado partiendo de la solidaridad de familias donantes ya que se identificó que muchas de ellas no saben qué hacer con los productos que están en óptimas condiciones y que alguna vez utilizaron con sus hijos, por lo que, la idea es brindarles una segunda oportunidad a estos productos impulsando el modelo de economía circular y de sostenibilidad. Las familias donantes tendrán una compensación por su solidaridad, podrán recibir millas *LifeMiles*, lo cual es un atractivo para atraerlas ya que con estas millas podrán acceder a una gran variedad de productos y servicios.

Respecto a las familias beneficiarias, se les dará prioridad a las mujeres inscritas en el Sisbén en todas sus categorías, la visión de *Support Network* es llegar a mejorar la calidad de vida de 500.000 familias en condición de vulnerabilidad. Finalmente, las fuentes de financiación del proyecto son: la venta de los productos donados por personas que deseen contribuir a aliviar la pobreza.

Palabras clave: emprendimiento social, *Marketplace*, economía circular, sostenibilidad.

Abstract

Support Network is a social enterprise that seeks to impact families in vulnerable conditions in Bogota and its surroundings. The service offered is a Marketplace where they can find products for children between 0 and 24 months. The business model is based on the solidarity of donor families since it was identified that many of them do not know what to do with the products that are in optimal conditions and they once used with their children, so the idea is to give these products a second chance, promoting the circular economy model and sustainability. Donor families will be compensated for their solidarity, and they will receive miles from LifeMiles, which is an attractive way to engage them since with these miles they will be able to access a great variety of products and services.

Regarding the beneficiary families, priority will be given to women registered in the Sisbén in all categories. Support Network's vision is to improve the quality of life of 500,000 families in vulnerable conditions. Finally, the project's sources of financing are the sale of the products donated by people who wish to contribute to alleviating poverty.

Keywords: social entrepreneurship, Marketplace, circular economy, sustainability.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

El emprendimiento social es un fenómeno que ha tenido un impulso en los últimos 10 años, tanto en términos de la publicación de investigaciones, como en el desarrollo de modelos de negocio orientados a generar impacto social. (García-González, Ramírez-Montoya, De León & Aragón, 2020). Definir un emprendimiento social, implica considerar variables como el contexto, los recursos disponibles, la motivación del emprendedor, entre otros. La literatura sostiene varias definiciones sobre emprendimiento social, se puede considerar como “una actividad que explora las oportunidades para crear, sostener, distribuir y diseminar valor social y/o ambiental a través de innovación social” (Alegre et al., 2017; Granados et al., 2011 en García-González et al., 2020, p.2).

Del mismo modo, se puede definir como “las actividades y los procesos emprendidos para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de organizaciones existentes de forma innovadora” (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009, p.520). También como “la acción de identificar oportunidades para resolver una problemática social y/o ambiental de manera innovadora, sostenible y sistémica, transformando la realidad bajo principios éticos” (Comité Nacional de Emprendimiento social del Tecnológico de Monterrey, 2015, en García-González et al., 2020, p.4). Considerando lo anterior, la diferencia de un emprendimiento social con un emprendimiento comercial radica en que la motivación y la finalidad del emprendedor social está orientada a la transformación y al impacto en la sociedad y no exclusivamente a la generación de riqueza.

Aunque en general, los emprendedores sociales evidencian un alto nivel de pasión y compromiso con sus ideas, necesitan apoyo y una fuerte red de contactos que les permita por un lado convertirse en “catalizadores de cambios sociales” y, por otro lado, que logren escalar durante las primeras etapas del emprendimiento (Morales-Gutiérrez, Ariza-Montes & Muñiz Rodríguez, 2012, p.159). Por lo que, varios emprendedores han tomado la decisión de iniciar su proyecto con ayuda de las nuevas tecnologías, vinculando diversas estrategias de financiación, de gestión de

redes de contacto, de formación y de colaboración, para promocionar su modelo de negocio y como aspecto fundamental aumentar la generación de capital social (Morales-Gutiérrez et al, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, para el caso de este trabajo de grado, se identificó una problemática relacionada con el limitado acceso de familias de escasos recursos a la compra de artículos para bebés. Esta situación representa una oportunidad para mejorar la calidad de vida de estas familias, ya que lo que busca este modelo de negocio denominado “*Support Network*” es comercializar por medio de un *Marketplace*, artículos donados por familias que tuvieron bebés, pero que actualmente tienen estos elementos almacenados, no les generan ninguna utilidad y no saben qué hacer con ellos.

Este emprendimiento es novedoso en la medida en que las familias donantes contarán con una motivación extra para proveer los artículos y es el acceso a bonos de millas *LifeMiles*. Además, la comercialización de estos artículos permitirá que las familias beneficiarias accedan a los productos con un precio del ~20% vs el precio de referencia (por ejemplo, una silla para el carro se vende en *Support Network* por \$50.000 cuando el precio en el mercado puede ser de \$249.000) lo cual permitirá que puedan brindarles a sus bebés entre 0 a 24 meses una mejor calidad de vida, con productos en perfecto estado a precios accesibles.

A esta idea de negocio le aplica el concepto de “economía circular” el cual aunque no tiene una única definición, se pueden establecer tres aspectos claves que lo definen; en primer lugar, busca disminuir la entrada de materias primas y la salida de residuos, en segundo lugar busca mantener el valor de los productos o recursos el mayor tiempo posible dentro del sistema y en tercer lugar pretende reintegrar los productos en el sistema cuando llegan al final de su vida útil (Ghisellini et al., 2016; Elia et al., 2017; Kalmykova et al., 2018 en Suarez-Eiroa et al, 2019, p.953).

En ese sentido, pensar en economía circular es pensar en sistemas, ya que la sociedad y el mundo en general forman parte de sistemas complejos en los que las empresas, las personas, el medio ambiente, entre otros actores están fuertemente vinculados, generando resultados sorprendentes. Por ende, la economía circular es un sistema que transforma la caducidad de un

producto en regeneración de las distintas etapas de su producción y comercialización, reduciendo la contaminación e innovando en el uso de las materias primas, los productos intermedios y los productos finales (Ellen Macarthur Foundation, 2014). De modo que, *Support Network* es un modelo de negocio enmarcado en la economía circular ya que busca retornar al mercado productos que para las familias donantes llegaron al final de su vida útil.

Así mismo, este modelo de negocio está relacionado con la economía colaborativa, las principales características de esta son; “el uso de internet, la interconexión entre red de personas y/o activos, el acceso al uso de activos tangibles e intangibles desaprovechados, el logro de interacciones significativas y de confianza y finalmente, el carácter abierto, inclusivo y global” (Sánchez, 2016, p. 236).

Un modelo de negocio orientado con las características descritas es el de la plataforma colaborativa, esta puede estar limitada a ser el intermediario digital para conectar proveedores y usuarios facilitando la colaboración entre ellos o también puede ser un modelo de plataforma orientado a prestar un servicio u ofrecer un producto (Sánchez, 2016). Para el caso del *Marketplace Support Network*, este busca ser un intermediario digital entre las familias donantes y las familias beneficiarias que permita transacciones online y colaboración entre estas.

Con el propósito de identificar la viabilidad de *Support Network* en el mercado, en los siguientes apartados se describirá la misión, la visión, entre otros aspectos centrales del emprendimiento. Adicionalmente, se explicará todo el proceso de validación en donde se podrá examinar el MVP, los early adopters, los beneficios del producto, etc. Además, se describirá al plan de mercadeo, el plan de operaciones y los riesgos junto con las estrategias de salida. Finalmente se expondrán los beneficios a la comunidad desde la perspectiva social, económica y de desarrollo humano.

1.1.1. Misión y visión

La misión y la visión de este emprendimiento social está orientada a la motivación de transformación social que tiene la emprendedora y al impacto que desea generar en el futuro en las comunidades de escasos recursos.

1.1.1.1. Misión

Support Network busca aportar al bienestar y la felicidad de las familias colombianas de escasos recursos con bebés en etapa temprana de 0 a 24 meses, por medio del acceso a productos de calidad a precios accesibles.

1.1.1.2. Visión

Para el año 2031, *Support Network* será reconocida como el *Marketplace* número uno en Colombia para acceder a productos de bebés en edades tempranas y habrá contribuido a la construcción de un mundo más equitativo y justo, brindando nuevas posibilidades a más de 500.000 familias colombianas en situación de pobreza.

1.1.2. Metas y objetivos

El objetivo general de este trabajo de grado es: validar la viabilidad del modelo de negocio de *Support Network*. Los objetivos específicos son; describir todos los componentes del modelo de negocio, identificar los principales elementos que debe tener un emprendimiento social en Colombia y analizar los resultados de los instrumentos de validación del prototipo del *Marketplace*.

1.1.3. Mercado objetivo

Considerando que el mercado objetivo se refiere al conjunto de clientes definido cuyas necesidades plantea solucionar el emprendimiento (Izquierdo, 2011, p.43), para este caso, son las familias que viven o podrían vivir en condiciones de pobreza según la clasificación del Sisbén.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro de Colombia tienen varias figuras legales para constituirse como “las corporaciones o asociaciones, y las fundaciones. Estas últimas se caracterizan por tener un patrimonio enajenado propio, orientado a un bien público, mientras que las asociaciones y corporaciones son un conjunto de personas que se unen en torno a un fin social” (Villar, 2016, p.12).

Los tipos de fundaciones que existen en Colombia se pueden dividir en; empresarial, familiar e independiente y la que predomina es la empresarial con el 69% como lo evidencia el gráfico 1.

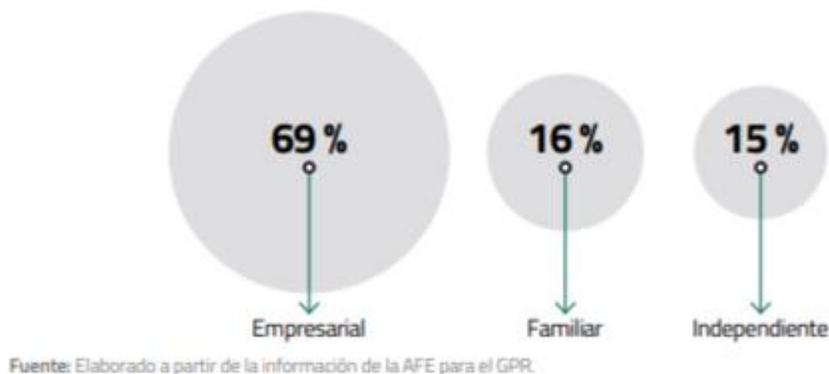


Gráfico 1. Porcentaje de tipos de fundaciones

Fuente: Villar, 2016, p.13

Respecto a las áreas temáticas donde impactan las fundaciones, el gráfico 2 evidencia que el 12% de las fundaciones tiene como objetivo el alivio o superación de la pobreza, que es donde estaría incluida *Support Network*.



Gráfico 2. Porcentaje de fundaciones por área temática
Fuente: Villar, 2016, p.13

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Las principales fortalezas competitivas del proyecto están orientadas en primer lugar a las familias donantes, que son los proveedores, ya que recibirán un bono de millas *LifeMiles* lo que les permitirá acceder a productos como tiquetes aéreos, electrodomésticos, y cientos de productos disponibles en www.lifemiles.com. En segundo lugar, a las familias beneficiarias, ya que de acuerdo con el artículo Nacimiento de un bebé: ¿cuáles son los gastos durante el embarazo y el primer año de vida? realizado por el sitio web Picodi el 26 de mayo del 2020, comprar los artículos más importantes y básicos para el primer año de vida de una bebé, en Colombia puede llegar a costar \$12.120.700, esto significa 10,5 salarios mínimos (con un salario promedio neto de \$1.151.415,74), y para aquellas que compren un kit extendido donde incluyan productos adicionales como la cuna o el monitor puede llegar a costar \$18.151.900 como lo demuestra la

figura 1. Estas cifras muestran que para algunas familias puede llegar a ser muy difícil adquirir ciertos productos y es aquí donde este emprendimiento social cobra relevancia.

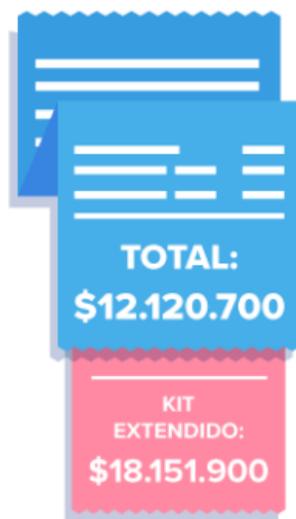


Figura 1. Precio de los Kits
Fuente: Picodi, 2020

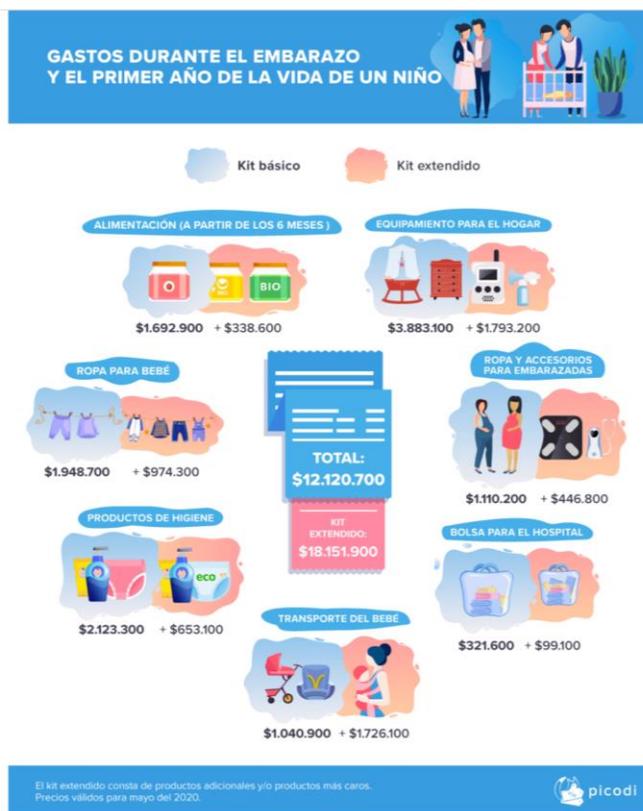


Figura 2. Gastos durante el embarazo y el primer año de vida de un niño
Fuente: Picodi, 2020

Estos gastos, representan un gran compromiso financiero en varios países de la región, pero en específico en Colombia, donde el kit básico representa 3.055 dólares como se evidencia en la figura 3 demostrando que en este país acceder a productos de calidad se convierte en un gran obstáculo para familias en situación de pobreza monetaria y multidimensional.



Figura 3. Comparación de gastos relacionados con el bebé alrededor del mundo

Fuente: Picodi, 2020

Adicionalmente, otra de las fortalezas de *Support Network* es que es un emprendimiento original e innovador ya que, aunque sigue una lógica de donación tradicional le apunta a que todos los actores reciban beneficios. Respecto a la población beneficiaria imparte un sistema para verificar que la persona que tenga acceso a los productos efectivamente se encuentre en situación de vulnerabilidad, además, que las familias donantes accedan a millas *LifeMiles*, configura una estrategia de motivación y de fidelidad para atraer a los proveedores, dicha estrategia no se ha encontrado en algún otro emprendimiento social en la zona que desea impactar.

1.1.6. Licencias o permisos

En una asesoría tomada con la Cámara de Comercio de Bogotá, el día 15 de julio de 2021, donde se describió el emprendimiento y se informó que es sin ánimo de lucro y que será creada por una sola persona, la recomendación fue crear una fundación, cuyas características principales son: i) se puede constituir por 1 sola persona, ii) no requiere junta directiva ni revisor fiscal, iii) se requiere iniciar con un patrimonio que no tiene monto mínimo ni máximo, iv) el objeto social es social y la comunidad es general, y v) debe tener una vigencia indefinida.

Se tienen como requisitos para su creación los siguientes: i) crear un acta de constitución de la fundación, ii) llenar el formulario de registro único empresarial y social Rues para entidades de economía solidaria y entidades sin ánimo de lucro y iii) adjuntar la cédula de ciudadanía.

El proceso de creación consiste en llevar la documentación personalmente a cualquier sede de la Cámara de Comercio de Bogotá, allí generarán un pre-RUT que permitirá ir gestionando el NIT ante la Cámara de Comercio y la Dian, se debe pagar el 0,7 del valor del patrimonio, \$45.000 que es el valor de la inscripción y \$6.000 de formularios. Una vez radicados los documentos, éstos son estudiados por 8 días hábiles y finalmente la cámara de comercio los aprueba y expide el certificado de inscripción de la entidad. Con este certificado se procede a ir personalmente a la alcaldía de Bogotá donde expedirán el certificado de personería jurídica. Para finalizar, se debe solicitar una cita en la Dian para obtener una explicación sobre el régimen especial de tributación.

1.1.7. Forma jurídica

Como se mencionó en el apartado anterior, y considerando que las fundaciones son “personas jurídicas sin ánimo de lucro creadas por iniciativa privada o pública, para atender una finalidad altruista o de interés social determinada en los estatutos, para lo cual requiere de un aporte realizado por su fundador o fundadores” (Cámara de Comercio, 2015). *Support Network* será una

organización sin ánimo de lucro, tendrá un solo fundador y considerando la recomendación de la Cámara de Comercio, se creará como una fundación.

2. Validación de la oportunidad

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Se hizo un análisis de la propuesta de valor tanto para las familias donantes (figura 4) como para las familias beneficiarias (figura 5) que permitiera determinar cómo este emprendimiento puede solucionar ciertas necesidades.

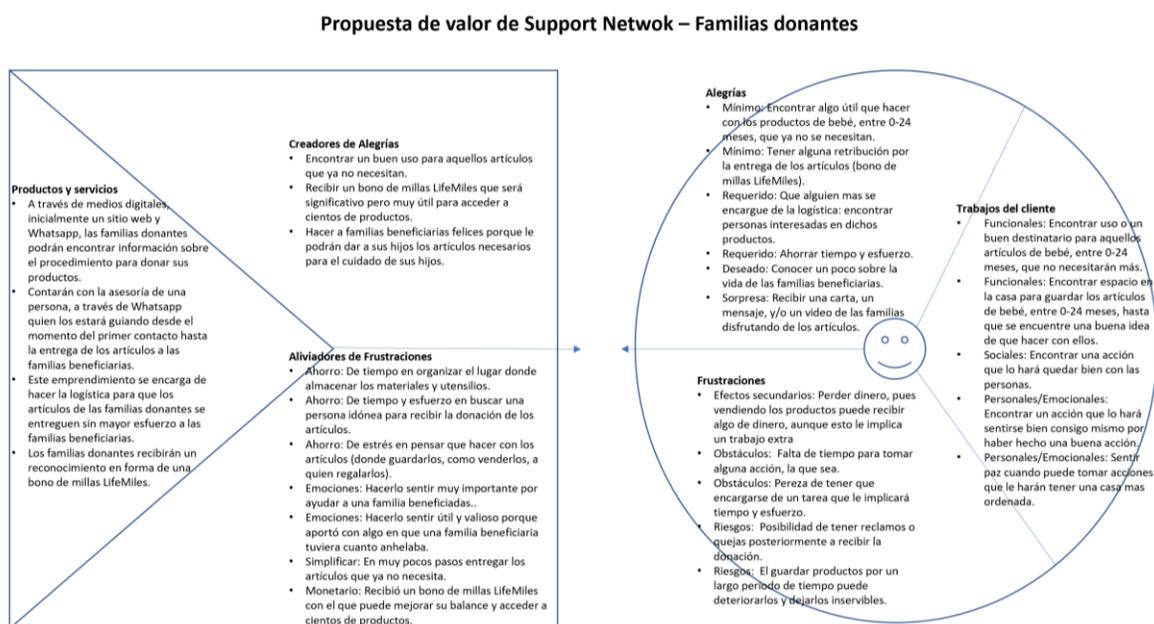


Figura 4. Propuesta de valor familias donantes
Fuente: Elaboración propia

Propuesta de valor de Support Network – Familias beneficiarias

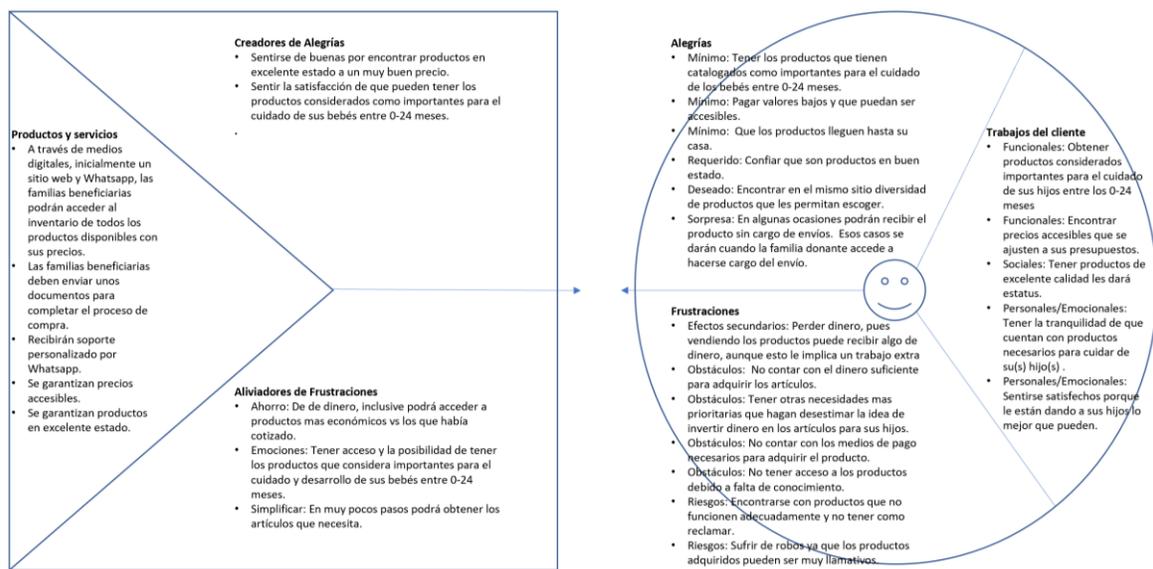


Figura 5. Propuesta de valor familias beneficiarias

Fuente: Elaboración propia

Las actividades desarrolladas para validar la oportunidad fueron unas entrevistas semiestructuradas a mujeres inscritas en el Sisbén, que tienen o tuvieron hijos entre 0 y 24 meses o están en espera de tener bebé. El cuestionario realizado fue el siguiente:

1. ¿Hace cuánto tiempo tuvo su bebé?
2. ¿En aquel momento cuáles eran para Ud. los artículos más importantes que debía conseguir para el cuidado de su bebé? (Si justo está esperando a su bebé, la pregunta se hace en presente).
3. ¿En dónde adquirió aquellos artículos? (y si está esperando a su bebé, la pregunta sería: ¿Ya los adquirió?, si sí, ¿En dónde? Si no, ¿En dónde tiene pensado adquirirlos?)
4. ¿Qué presupuesto tuvo (tiene) para comprarlos?
5. En caso de poder conseguir los artículos a un menor precio, pero usados, ¿con ese dinero extra que hubiera hecho? (¿qué hará?)
6. ¿Cuál es el orden de prioridad que tienen para Ud. aquellos artículos que considera importantes?

7. Una vez dejó (deje) de usar los artículos, ¿qué hizo (piensa) hacer con ellos?
8. ¿Ha tenido productos usados para su(s) hijo(s)? ¿Si sí, qué opinión tiene de ellos?
9. ¿Ha comprado productos usados para sus hijos?
10. ¿Tiene Sisbén?

Adicionalmente, se realizaron otras entrevistas semiestructuradas a las familias donantes con el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuánto dinero, aproximadamente, destinó en la compra de los artículos necesarios para la llegada de su primer bebé?
2. ¿Cuáles artículos le parecieron los más útiles en la etapa de 0-24 meses?
3. ¿Una vez su(s) hijos dejaron de usar los artículos que hizo con ellos?
4. ¿Aún conserva algún producto? ¿Por qué? ¿Qué tiene pensado hacer con ellos?
5. Si la conversación lo amerita, se pregunta: ¿Ha considerado donarlos a personas que no tienen los medios para comprarlos?
6. Si la respuesta a la pregunta 5 es sí: Indague que ha pensado hacer para entregarlos en donación.
7. Si la respuesta a la pregunta 5 es no: Indague las razones, si una de ellas es que espera dinero a cambio o algo a cambio pregunte: ¿Estaría interesado en entregarlas para familias que no cuentan con los recursos necesarios y a cambio recibir un bono entre 100 y 1.000 millas *LifeMiles* por los productos donados?
8. Si muestra interés, se pregunta qué cosas considera importantes al momento de entregar los productos a las familias favorecidas.

También se hizo una entrevista a dos señoras que cuidan niños pequeños mientras sus madres trabajan, una de ellas es del barrio Granjitas del municipio de Cajicá y la otra es del barrio Altos de San Miguén en Tocancipá. El cuestionario fue el siguiente:

1. ¿Cuánto tiempo lleva cuidando niños?
2. ¿En este momento cuántos niños cuida? ¿de qué edades?

3. ¿Cuáles son los artículos que considera más útiles y necesarios para cuidar a los niños?
4. ¿Ud. cuenta con esos artículos?
5. ¿Si sí, en dónde los ha conseguido?
6. ¿Si no, por qué no los tiene? ¿Ud. los adquiriría por un valor muy económico?
7. ¿Las mamás de los niños que tiene actualmente a su cuidado qué tipo de trabajo tienen?
8. ¿Ud. sabe si ellas están inscritas al Sisbén?
9. ¿Ud. suele darles recomendaciones de algún tipo sobre el cuidado de sus hijos?
10. Mostrarle la aplicación con los productos y preguntarle ¿cómo considera los productos y los precios?
11. ¿Ud. le recomendaría este sitio a las mamás de los niños que cuida, a sus familiares, amigos y vecinos?
12. Si la respuesta es sí, ¿qué necesitaría para compartir la información?
13. Si la respuesta es no, ¿cuál es la razón para no hacerlo?

2.2. Principales hallazgos o insights

Los resultados de las entrevistas a las mujeres beneficiarias coincidieron en que los elementos más urgentes e importantes a comprar para la llegada de sus hijos son/fueron: pañales, elementos de aseo como cremas, pañuelos húmedos y ropa. Respecto a otros artículos, como el coche, la silla para comer y la cuna, también fueron resaltados como útiles en las primeras etapas de vida del bebé, en algunos casos tuvieron que esperar algún tiempo para poder adquirirlos debido al alto costo y en otros casos los adquirieron por medio de regalos de amigos y vecinos. Además, mencionaron que el uso de productos usados no representa ningún problema ya que, al ser usados por bebés, sabían que estaban en muy buen estado.

Adicionalmente, mencionaron que no habían comprado productos usados debido a la falta de conocimiento de los lugares donde vendieran estos productos, pero que en el caso de conocer la información no dudarían en comprarlos.

En cuanto a los hallazgos en las entrevistas de las familias donantes, lo más importante fue que todas encontraron muy útiles productos como el coche, la silla para comer y la silla del carro. Estos productos una vez dejados de usar, en la gran mayoría fueron regalados a familiares cercanos que iban a tener hijos, como también fueron donados de manera informal a trabajadores cercanos a la familia. Todas las personas respondieron que efectivamente si han donado algunos de los artículos que sus hijos han dejado, por lo que se puede ver que es una práctica común una vez dejan de usar ciertos productos.

Y por último la entrevista realizada a las señoras que cuidan los hijos de sus vecinas, se evidenció que ellas tienen una alta influencia en las mamás de los niños que cuidan y manifestaron que el *Marketplace* era muy bueno, contenía productos muy útiles y a precios muy “cómodos” para las familias. Aseguraron recomendar el sitio a todas las personas conocidas y una de ellas sugirió incluir productos para niños más grandes, pues el sitio lo veían tan útil que familias con hijos mayores también estarían interesadas en comprar.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

Para identificar el perfil básico de los *early adopters*, se tomaron como referencia las entrevistas, asesorías y una prueba real de personas comprando los productos, esta última prueba se evidencia en la figura 6. Teniendo en cuenta este proceso, se puede plantear que los *early adopters* de este emprendimiento son mujeres líderes e influenciadoras de barrios de estratos bajos quienes cuidan de los hijos de las familias de sus barrios. Estas mujeres además de adquirir los productos por su uso propio podrán hacer el voz a voz con sus vecinas y comenzar de esta manera a agrandar la red de clientes.

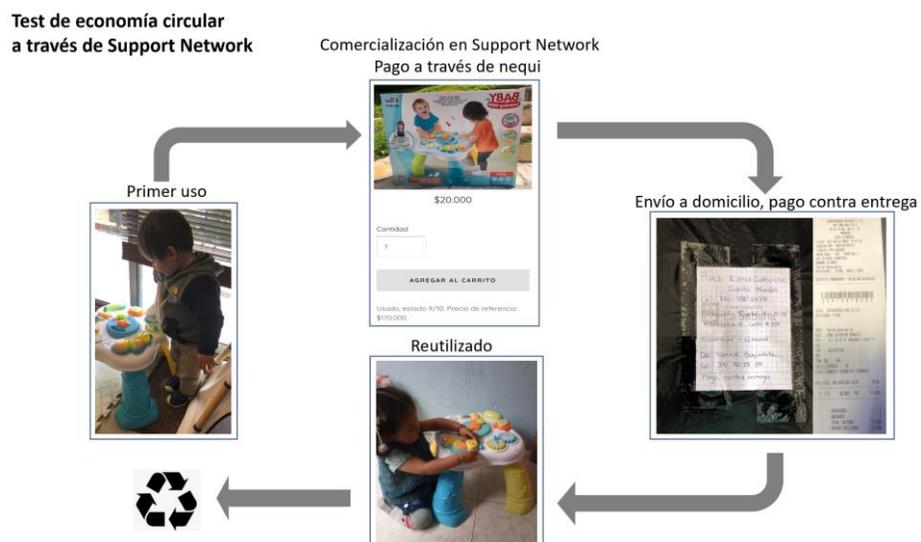


Figura 6. Test economía circular
Fuente: Elaboración propia

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

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

Para realizar la construcción y validación del mínimo producto viable (MVP figura 7) se realizó un prototipo de un *Marketplace* digital con un dominio gratuito el cual fue presentado a algunas familias beneficiarias y donantes. El sitio se encuentra disponible en el siguiente link: <https://supportnetwork.godaddysites.com/>

Este prototipo consta de dos grandes secciones como se puede evidenciar en la figura 8: una dedicada a los clientes o familias beneficiarias y otra dedicada a los proveedores o familias donantes. Por un lado, en la sección de los clientes, estos podrán navegar en los diferentes productos disponibles, validar su estado de conservación y conocer su precio. Con respecto a este último se incluyó el precio de un producto nuevo con características similares con el fin de comparar los precios e identificar el beneficio de usar el *Marketplace* como se evidencia en la figura 9. En esta sección, los beneficiarios también sabrán los requisitos que deben reunir para poder acceder a los productos.

Por otro lado, en la sección para los proveedores quienes son clave para asegurar la continuidad del emprendimiento, se informa que el emprendimiento es una fundación sin ánimo de lucro, además, se describe que las personas que obtendrán los productos se encuentran en condiciones vulnerables y les darán el uso adecuado a los productos. También se informa que para las familias donantes que lo deseen, *Support Network* les dará un bono de millas *LifeMiles*.

Tanto los clientes como proveedores tendrán una línea de *WhatsApp*, la cual será el medio por el cual se harán las transacciones tanto de surtir el inventario a través de donaciones como de comprar lo disponible. A través de esta línea se darán los detalles de los requisitos para aceptar un producto como donado, se recibirán las fotos, en algunos casos se acordará una visita para verlos, se definirá el monto del bono de millas y el momento del abono en la cuenta *LifeMiles* del donante o de quien él lo indique. Por otro lado, esta misma línea será usada para dar los detalles de algún

producto, enviar fotos, acordar el medio de pago preferido, enviar el comprobante del pago y acordar el envío al domicilio del comprador, también por este medio se confirma que el comprador está inscrito al Sisbén. Finalmente, el sitio web presenta una interfaz simple e intuitiva para que tanto las familias beneficiarias como las familias donantes puedan acceder fácilmente tanto a los canales de compra como a los de las donaciones.



Figura 7. Inicio del MPV
Fuente: Sitio web *Support Network*

Ayudamos a padres que cuentan con recursos insuficientes así



Familia favorecedora

Contamos con artículos de bebés nuevos o usados, en excelente estado y a precios super accesibles, para que tu y tu bebé puedan vivir momentos increíbles. Para acceder a estos productos solo debes buscar los artículos que más te gusten y pertenecer al grupo B y C del Sisbén. Para mayor información comunícate al +(57) 315 221 25 37

[MIRA LOS PRODUCTOS AQUÍ](#)



Familia donante

Si tienes artículos para bebés en excelente estado, ya sean nuevos o usados, y deseas que otros bebés tengan la oportunidad de disfrutarlos, comunícate con nosotros al +(57) 315 221 25 37. Y podrás obtener un bono de millas LifeMiles que puede estar entre 100 y 1.000 millas.

[CONOCE LIFEMILES](#)



Ayúdanos a hacer a más familias felices

Si conoces a familias favorecedoras o donantes, invítalas a ingresar en <https://supportnetwork.opdad.usites.com/> todo lo que están necesitando para sus bebés.

[CONOCE MÁS](#)

Figura 8. Secciones del MVP
Fuente: Sitio web de *Support Network*

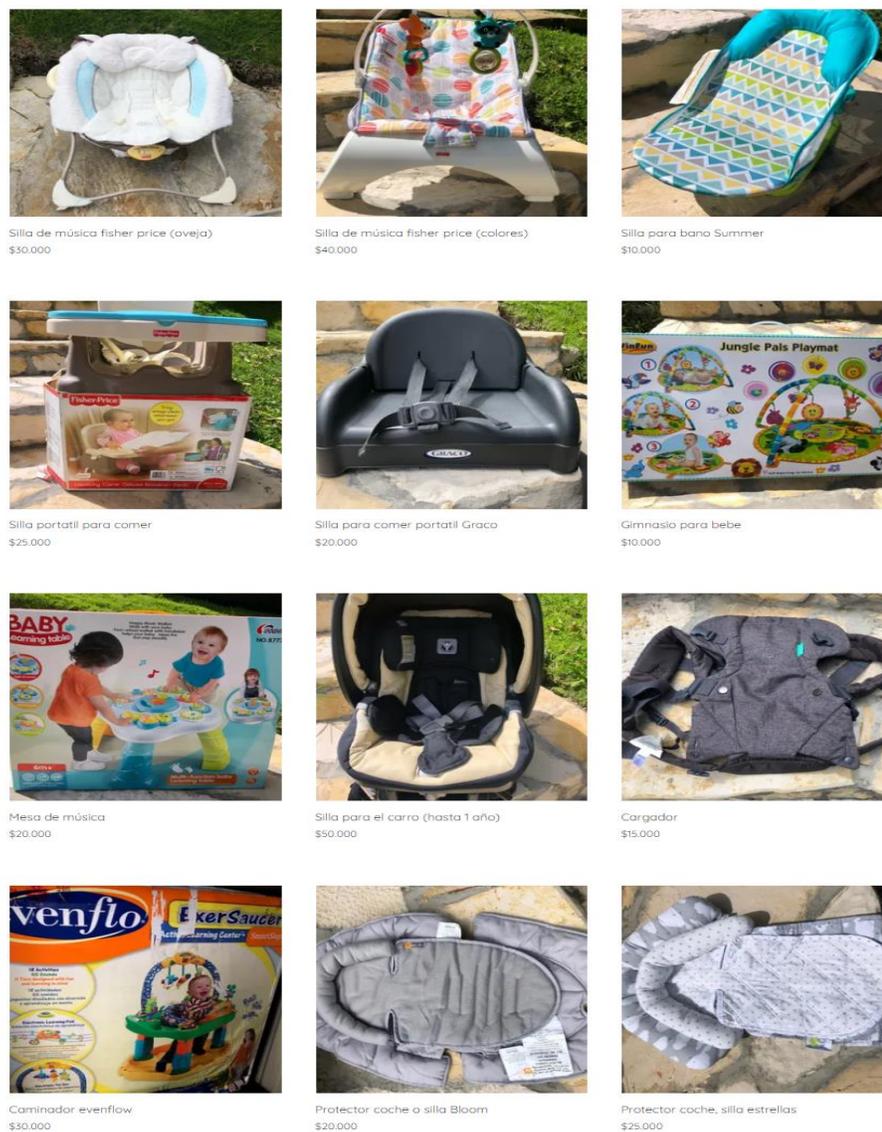


Figura 9. Sección familia favorecedora MVP

Fuente: Elaboración propia

3.2. Resultados del experimento

El prototipo fue testado a través de tres encuestas, una dirigida a 16 familias beneficiarias, otra dirigida a 10 familias donantes y la última a dos familias que compraron productos. El detalle de los tres cuestionarios se encuentra en los anexos y los principales hallazgos son los siguientes:

El 100% de las familias con potencial de donar productos mostraron interés en donar los artículos para bebés entre 0 y 24 meses que ya no tuviera uso, solo el 12,5% de los encuestados no encontró interesante recibir un bono de millas *LifeMiles* pues no desean recibir nada a cambio de la donación, y el 93% considera probable recomendar este emprendimiento a sus familiares y amigos. Con lo anterior se concluye que existen personas interesadas en apoyar este emprendimiento donando aquellos artículos que ya no utilizan para que otros puedan disfrutarlos.

En cuanto a las familias beneficiarias se encuentra que todas encontraron muy útiles los productos aquí publicados, tanto que algunas pidieron información para comprar de inmediato alguno de los productos. Lo anterior es consistente con que el 70% se mostró dispuesta a comprar los productos vistos debido a que consideran que los precios están muy bajos (el 80% tuvo esta percepción) y el sitio les genera confianza (el 70% de las personas se sienten muy confiadas). En cuanto a los medios de pago, el preferido es nequi o daviplata con un 80%. Para finalizar, el 100% manifestó que era muy probable recomendar este emprendimiento con familiares y amigos.

Por último, a través de la encuesta post venta realizada a dos de las tres personas que compraron productos a través de *Support Network*, se evidencia una satisfacción total de todo el proceso de compra, del precio, del producto comprado y manifestaron su interés en volver a comprar a través de este *Marketplace*.

4. Producto o Servicio

4.1. Especificaciones técnicas del producto

Respecto a las especificaciones técnicas del producto, es necesario enfatizar en que *Support Network* es un emprendimiento social que busca entregar a padres de familia de escasos recursos la posibilidad de acceder a productos de bebé necesarios en los primeros 24 meses de vida de los niños.

Lo anterior ya que, con el nacimiento de un nuevo hijo, algunas familias invierten una suma alrededor de los 10 millones de pesos para adquirir todos los artículos necesarios para su cuidado.

Debido a que son productos que se usan por tan poco tiempo, quedan en muy buenas condiciones a pesar de que en algunas ocasiones son usados por 2 o más niños de la familia.

Estos productos pueden ser aprovechados por otros bebés y es por ello que se desea darles la oportunidad a las familias beneficiarias de acceder a estos artículos a precios muy económicos. Para lograr lo anterior, se dispuso de una plataforma web en el formato de un *Marketplace* digital, que en su etapa inicial tendrá una landing en el cual pueden aterrizar las acciones de marketing digital, especialmente aquellas de tipo orgánico, e informará un contacto de *Whatsapp* donde se concretarán los negocios.

Otra de las características de la plataforma es que se presentan los productos que son donados y las familias que deseen comprarlos simplemente deben agregarlos al carrito, poner sus datos y la dirección de entrega, posteriormente se hará una validación de la inscripción de la persona en el Sisbén.

En cuanto a la interfaz para las familias donantes, se encuentra un número de teléfono donde podrán comunicarse para donar los productos y adicionalmente podrán conocer los beneficios de *Lifemiles* ya que a cambio de su donación tienen la posibilidad de recibir un bono de millas *LifeMiles* que puede ir desde las 100 millas hasta las 1.000 millas, todo dependerá de los productos entregados y a lo acordado.

4.2. Características del producto

Se trata de un *Marketplace* donde se mostrarán los productos disponibles, éstos pasan por un proceso de revisión que garantiza que están en excelente estado y que pueden brindar el servicio para el cual fueron creados. El elemento diferenciador vs los demás *Marketplaces* es el precio, por lo que se les brindará prioridad a las familias inscritas en el Sisbén. El proceso de envío se hará a través de Coordinadora quienes tienen amplia cobertura, un servicio de recogida sin costo y pago contra entrega.

4.3. Beneficios del producto

Este emprendimiento brinda beneficios mediante dos vías, en primer lugar, el beneficio para las familias beneficiarias es la accesibilidad a productos de primera calidad a precios extremadamente bajos. En segundo lugar, los beneficios para las familias donantes es que reciben un bono de millas *LifeMiles* por la donación de los artículos de bebés en perfecto estado, el bono se entregará una vez los productos han sido vendidos. Vale la pena aclarar que todo el proceso desde la inscripción hasta la entrega del producto se hace de forma virtual.

Se decidió brindar la posibilidad de recibir bonos de millas debido a que *LifeMiles* es uno de los programas de fidelidad top en Colombia, puede atraer la atención de las personas, en especial de aquellas pertenecientes a los estratos más altos que seguramente ya son socias del programa.

4.4. Servicio posventa

En la definición del servicio posventa del emprendimiento, se consultó a Eleonora Morales, propietaria del emprendimiento “*Garage Sale moda sostenible con estilo*”, con el fin de conocer como maneja su servicio postventa, ya que su emprendimiento también comercializa productos usados. El resultado de esta consulta fue que en sus términos y condiciones está la condición de que no se aceptan cambios ni devoluciones. Si bien esto queda expreso en el momento de la venta, también informó que manejan excepciones: cuando se trata de fallas del negocio hacen la devolución asumiendo el costo del envío y reembolsando el dinero (no pueden hacer cambios pues se trata de elementos usados y prácticamente cada productos es único), y en los casos que definitivamente no se trata de fallas de la empresa, pero el cliente se vuelve complicado, si conceden el reembolso del dinero pero exigen que el cliente asuma el costo del envío. Por lo que, basado en su experiencia con productos usados y en ventas digitales, se consideró que *Support Network* puede tener un servicio postventa igual, es decir por términos y condiciones no permitir cambios ni devoluciones, pero manejando excepciones.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Respecto a los datos relevantes relacionados con la industria de los productos para bebé, esta se puede dividir en dos categorías, productos para el cuidado del bebé y productos para su nutrición. Para el caso del contexto económico de los productos para el cuidado del bebe a nivel mundial, se estima que tiene un valor superior a los 67 mil millones de dólares y una proyección de 88.720 mil millones de dólares para el 2026 (Bedford, 2021).

Respecto al *e-commerce* de productos para bebé, en este segmento se incluyen juguetes, ropa, productos de cuidado, productos de lactancia, coches, corrales, sillas de coche, etc. Se espera que la tasa de crecimiento anual sea de 8,32% lo que resultará en una proyección de 293.490 millones de dólares para el 2025 a nivel mundial, en donde la mayoría de los ingresos se concentrarán en China (Departamento de Investigación de Statista, 2021).

Considerando que en Colombia los ingresos del comercio electrónico se situaron en el 2020 en 5,4 millones de dólares y se proyecta que para el 2025 los ingresos alcancen los 7,8 millones de dólares, incursionar en esta modalidad de comercio es una gran oportunidad (Departamento de Investigación de Statista, 2021). Sin embargo, para el caso de *Support Network* no solo es relevante el comportamiento de la industria de los productos para bebés y del comercio electrónico, también resulta indispensable considerar la situación del mercado social y las personas en condición de vulnerabilidad.

Respecto a la situación del mercado social en Colombia, *Save the children* en conjunto con la consultora *Boston Consulting Group* (BCG) desarrollaron un informe en el 2018 orientado a identificar el potencial de recaudo social en el país. En dicho informe identificaron que el mercado social excluyendo al Estado representa un 0.7% del Producto Interno Bruto, la Figura 10 evidencia las fuentes de recaudo y la disposición de éste en millones de dólares, allí se resalta que el Estado

tiene la mayor cantidad con aproximadamente 620 millones de dólares y se estima que entre el 3% y 6% del presupuesto social es ejecutado por entidades sin ánimo de lucro.

Mercado social en Colombia disponible para recaudo (M USD)

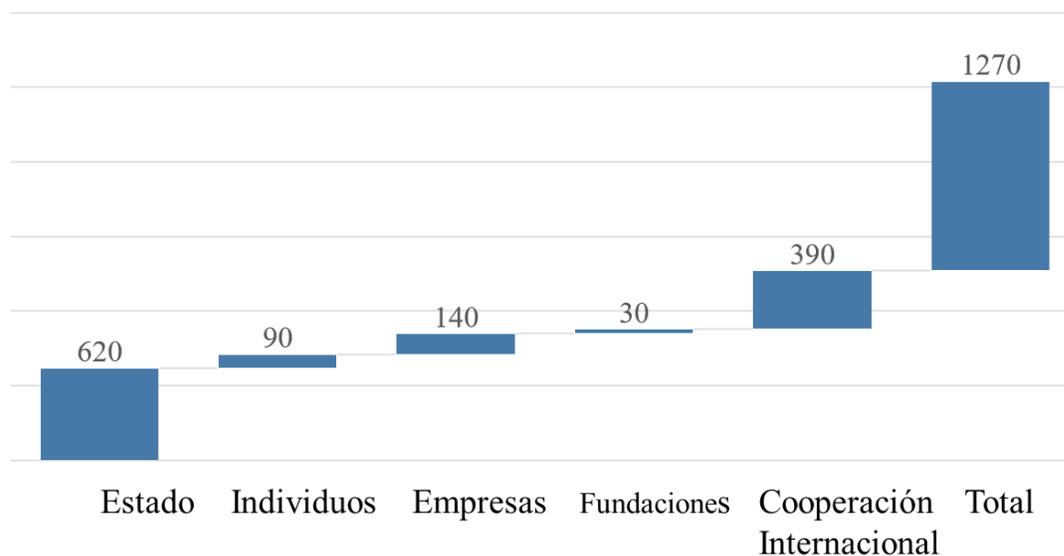


Figura 10. El mercado social en Colombia

Fuente: informe panorama del mercado social en Colombia, *Save the Children & BCG*, 2018, p.6

Respecto al mercado, para el caso de *Support Network* está orientado a las personas en condición de pobreza y vulnerabilidad, ya que busca priorizar estas familias. Durante la pandemia los niveles de pobreza han crecido a nivel mundial, por primera vez en más de 20 años aumentará la pobreza extrema mundial, “se estima que la pandemia del COVID-19 empujará entre 88 millones y 115 millones de personas a la pobreza extrema” (Banco Mundial, 2020). Según los datos destacados de las Naciones Unidas con relación a los objetivos de desarrollo sostenible, actualmente hay más de 700 millones de personas en el mundo que viven con menos de 1,90 dólares diarios (Doss, 2021). Para este caso, se considerarán los datos aportados respecto a la pobreza monetaria, con el fin de identificar el tamaño del mercado para *Support Network*.

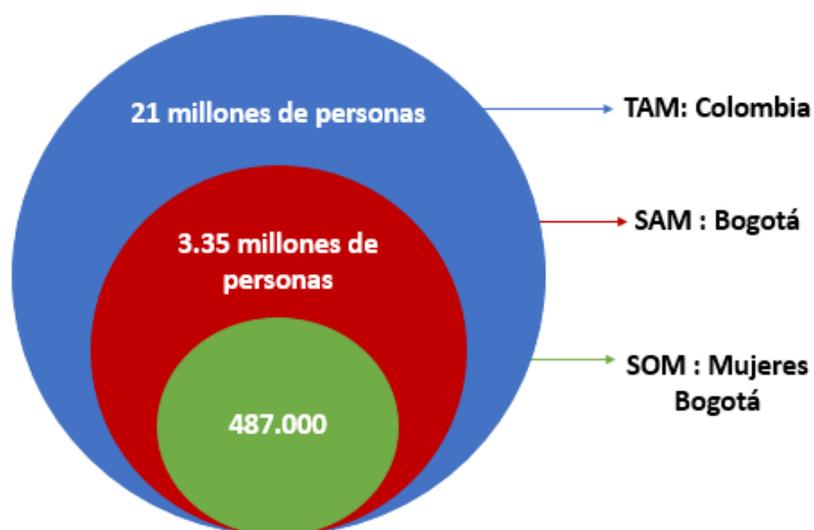


Figura 11. Demanda del mercado (Neck, Neck, & Murray, 2018)

Fuente: Elaboración propia, ajustando la información del DANE & la Cámara de Comercio de Bogotá.

En la Figura 11 se puede evidenciar el TAM (*Total Available Market*) que se refiere a la demanda total del mercado, que para este caso son los 21 millones de personas en Colombia en situación de pobreza monetaria (DANE, 2020). También se puede observar el SAM (*Serviceable Available Market*) y considerando que se refiere al segmento al cual se dirige el producto o servicio según el alcance geográfico serían las 3.35 millones de personas en condición de pobreza monetaria en Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Por último, se encuentra el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) que se refiere al porcentaje del SAM que se podría capturar y para este caso son las 487.000 mujeres en condición de pobreza monetaria en Bogotá (Montoya, 2020).

5.1.1 Barreras de ingreso al mercado

El modelo de negocio de *Support Network* es liviano y simple ya que requiere pocos recursos para comenzar a operar y dar resultados. En este sentido, se analizaron las 6 barreras

presentadas por Michael Porter: la economía a escala, la alta inversión para empezar a operar, el acceso a proveedores y distribuidores, el buen posicionamiento de la competencia, la inexperiencia en el sector y los obstáculos legales (Emprende Pyme, 2019).

En cuanto a las barreras que debe superar *Support Network*, se enfatiza en tres principalmente. En primer lugar, la economía a escala ya que debe alcanzar mayores volúmenes de venta a corto plazo para lograr la sostenibilidad financiera, debido a que el emprendimiento tiene costos fijos mensuales como el sitio web y los empleados, sumado a esto tiene unos costos variables con *LifeMiles* relacionados con las millas ofrecidas a los proveedores, por lo que conseguir altos niveles de comercialización de los productos es una preocupación latente. Sin embargo, el negocio es viable siempre y cuando logre alcanzar el punto de equilibrio. Como principio, el modelo de negocio es de bajo costo y el MVP es muy básico permitiéndole comenzar a operar sin necesidad de altas inversiones ni altos costos de mantenimiento y la razón de esto es poder cumplir su misión que es darle acceso a productos de bebé de alta calidad a familias de escasos recursos.

En segundo lugar, la otra barrera que se debe considerar es el acceso a proveedores debido a que la idea es obtener dichos productos por medio de donaciones, esto puede resultar un obstáculo para alcanzar el punto de equilibrio.

Y, por último, el posicionamiento de los competidores también se puede considerar como una barrera ya que plataformas de comercio electrónico como OLX o Mercado Libre comercializan productos usados y son plataformas conocidas por el mercado objetivo.

5.1.2 Factores externos que impactan el emprendimiento

En cuanto a posibles fenómenos o factores externos que pueden impactar de alguna manera este emprendimiento, se identifican tres muy importantes y los cuales están muy interrelacionados:

Cambios en la economía, cambios en la tecnología y cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

Los cambios en la economía están ligados al gran hito en la historia del siglo XXI y es la pandemia por Covid-19, debido a ésta en el último año se aceleró el proceso de virtualización y digitalización, la humanidad se ha venido adaptando a una nueva normalidad donde la virtualidad es parte esencial del día a día y varias necesidades se pueden suplir a través de medios digitales, sean unos más sofisticados que otros. La ventaja para *Support Network* es que las personas ya pasaron por un proceso de transición en el que aprendieron a utilizar los canales virtuales, por lo que las compras en línea se convirtieron en un evento cotidiano.

La evolución de los procesos de compra electrónica va de la mano con los cambios constantes en la tecnología, que implica estar al tanto de la evolución permanente del *e-commerce*, en donde se deben tener en cuenta las nuevas tendencias relacionadas con inteligencia artificial como el uso de robots o drones para el reparto de productos (Beetrack, 2021).

Y respecto a los cambios en los hábitos de compra, estos se reflejan en el aumento de la demanda de artículos de segunda mano, la compra y venta de estos productos ha estado en crecimiento los últimos años debido a la situación económica que los impulsa a buscar precios más bajos y adicionalmente se relaciona con el cambio generacional ya que las nuevas generaciones en especial la Z son conscientes del impacto medioambiental que generan las grandes industrias por lo que para este segmento comprar de segunda mano es responsable y sostenible (Periódico de Lanzatore, 2020). Cada vez es más común ver en redes sociales anuncios como el contenido en la figura 12 obtenido del perfil en *Instagram* delux.showroom.col del 16 de agosto de 2021.

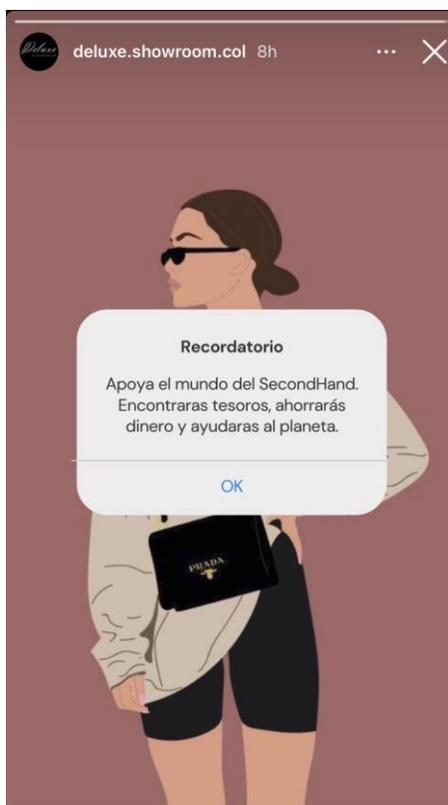


Figura 12. Nuevos Hábitos de compra
Fuente: delux.showroom.col

Esta tendencia en los hábitos de compra tiene para *Support Network* un doble efecto positivo, ya que en el caso de las familias donantes una mayor conciencia de los impactos medioambientales los hará más propensos y deseosos a ayudar y por ende a donar aquellos productos que ya no necesitan, y por otro lado en el caso de las familias beneficiarias a buscar productos usados en buen estado a muy buenos precios.

5.2. Tipo de clientes del producto

En el caso de *Support Network* el tipo de cliente es (B2C) ya que el objetivo es venderles directamente a los consumidores, es decir a las familias beneficiarias de escasos recursos. De

acuerdo con lo anterior, el perfil del cliente son mujeres de los 15 a los 44 años ya que es generalmente el periodo reproductivo como se evidencia en la gráfica 3.

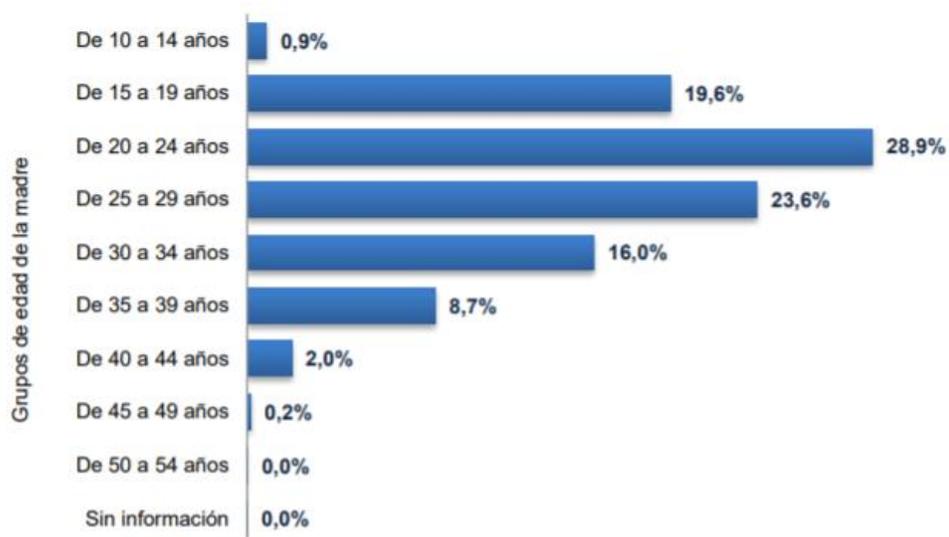


Gráfico 3. Porcentaje de nacimientos según la edad de la madre
Fuente: DANE, Estadísticas vitales, 2017

Adicionalmente, se elige a las mujeres como clientes del producto ya que el 90% de las mujeres en Colombia ejercen las labores de cuidado en comparación con el 61% de los hombres (ONU mujeres & DANE, 2020). Así mismo, los datos en Bogotá evidencian que el 62% de las mujeres se ocupan del cuidado de los menores de 5 años y de estas el 74,4% participan en labores de cuidado relacionadas con los bebés y con todas las personas del núcleo familiar.

Respecto a la situación de vulnerabilidad, los datos del 2018 demuestran que el 13,4% de las mujeres se encuentra en situación de pobreza monetaria en Bogotá, es decir no tienen ingresos suficientes para suplir una canasta básica de bienes y servicios. El 3,5% de las mujeres de la capital, viven en pobreza monetaria extrema, es decir, sus ingresos no les permiten cubrir las necesidades básicas alimentarias. Además, el 7,6% de las personas pertenecientes a hogares con jefatura femenina se encontraban en situación de pobreza multidimensional frente al 2,7% de las personas en hogares con jefatura masculina (Secretaría Distrital de Planeación, 2020).

Debido a lo anterior, se construyó la personalidad del cliente tomando como referencia la *Growth Wheel Tool Kit*, la caja de herramientas para la toma de decisiones y la planificación de acciones. En la figura 13 se evidencia el perfil del cliente con las principales características de las mujeres que se pretende sean las clientas del producto.

Para su construcción se tomó como referencia la vida de las mujeres que fueron contactadas para la realización de la entrevista semiestructurada de las familias beneficiarias, cuyo *background* se había indagado previamente a través de un familiar de ellas quien trabaja con la fundadora de *Support Network*, en todas estas mujeres entrevistadas se encontraron factores comunes que fueron los descritos en el perfil del cliente.



Figura 13. *Growth Wheel Tool Kit*. (Madie, 2019)

Fuente: Elaboración propia

El segmento es mujeres adscritas al Sisbén que estén esperando un hijo o que sus hijos tengan entre 0 y 24 meses. El nicho son personas que hicieron alguna visita al Sisbén, o a alguna fundación que presta ayuda a familias con una situación económica vulnerable o trabajan en cultivos de flores en la sabana de Bogotá o tiene a sus hijos al cuidado de una madre comunitario de su barrio.

5.3. Competencia

Los competidores que están relacionados directamente con *Support Network*, ya que la idea central del negocio es comercializar productos para bebés, son: en primer lugar, *Still New*, que es un startup que busca transformar los hábitos de consumo, se cataloga como emprendimiento social y está basado en donaciones de ropa usada en buen estado y los donantes eligen la fundación a la que quieren aportar con las ganancias de la venta. Tienen presencia en canales digitales y tienda física (*Still New*, 2021). En segundo lugar, se encuentra otro negocio que incluye productos usados llamado Como Nuevo, una empresa que tiene una trayectoria de 17 años, que ofrece tanto las mejores marcas nuevas, así como artículos de segunda en buenas condiciones, tiene presencia física y también es posible realizar compras por medio de su portal web (Como Nuevo, s.f).

En tercer lugar, se encuentra Pañalera Valentina que es una empresa que comercializa productos de aseo y cuidado para bebe, tienen presencia física en Bogotá en las localidades de Suba, Engativá, Kennedy, los Mártires, Usme y en Cundinamarca en Funza y cuentan con un portal web donde también se pueden adquirir los productos (Pañalera Valentina, s.f).

En cuarto lugar, y en esa misma línea, se encuentran las tiendas especializadas en productos para bebés con presencia en el mercado como lo son baby ganga, EPK, travesuras, Offcorss, Nono, María Paula, donde se resalta la exclusividad de la marca y los artículos de línea.

En quinto lugar, se encuentran las plataformas digitales como mercado libre y OLX, si bien su modelo de negocio no está orientado exclusivamente a comercializar productos para bebés, se utilizan para ofrecer productos usados en donde se incluyen estos artículos y en muchos casos a precios accesibles.

Y por último en sexto lugar, se ubican los grupos de redes sociales, especialmente en *Facebook*, que han tomado mucha fuerza para que principalmente personas naturales publiquen artículos nuevos o usados para la venta.

Respecto a la competencia indirecta, se resaltan las grandes superficies como Jumbo, Alkosto, Éxito, Metro, Falabella, son empresas que dentro de los productos que comercializan incluyen artículos para bebés, en donde ofertan productos como: ropa, coches, cunas, camas, accesorios de limpieza, entre otros. Este tipo de empresas son competencia indirecta ya que el objetivo de su negocio no son los productos para bebés, pero los incluyen.

5.4. Análisis competitivo

Para analizar a los competidores descritos, se desarrolló la matriz de análisis competitivo que se evidencia en la figura 14;

Herramienta
Diseño de perfil de valor del Negocio

Buping[®]
PROTOTIPADORA DE NEGOCIOS

Proyecto de Emprendimiento	Support Network								
Equipo Emprendedor	Yanick Bayardelle Creadora								

	Competidor			Negocio			Oferta		
	Directo	Indirecto	Sustituto	Accesibilidad	Digitalización	Confianza	Variada	Precio	Envío
Still New	x			Intermedia	Intermedia	Intermedia	Negativa	Positiva	Positiva
Como nuevo	x			Intermedia	Positiva	Intermedia	Positiva	Negativa	Positiva
Tiendas cercanas	x			Positiva	Negativa	Positiva	Intermedia	Negativa	Positiva
Pañalera Valentina	x			Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Negativa	Positiva
Tiendas especializadas	x			Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Negativa	Positiva
Mercado libre - OLX	x			Positiva	Positiva	Intermedia	Positiva	Negativa	Positiva
Grupos en redes sociales	x			Positiva	Positiva	Intermedia	Intermedia	Intermedia	Positiva
Grandes superficies		x		Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Negativa	Positiva
Support Network				Intermedia	Intermedia	Intermedia	Negativa	Positiva	Positiva

Identifique con color naranja las oportunidades de valor de su negocio, aquellas variables o

¿Dudas e inquietudes en el como estructurar tu negocio innovador?
Escribenos a info@buping.com.co

Califique cada una de las variables de forma positiva, Negativa o Intermedia

Figura 14. Matriz de análisis competitivo

Fuente: Boo camp – Sesión de prototipado - UR Emprende, Centro de emprendimiento

Como se evidencia, la fortaleza más grande de *Support Network* es el precio, y es que desde la concepción de la idea es precisamente este factor el más importante para lograr que las familias adscritas al Sisbén puedan acceder a productos de buena calidad para sus hijos entre los 0 y 24 meses. Por otra parte, la principal debilidad es no contar con una amplia variedad de productos, esto es debido a que los artículos son usados y donados. La manera de atacar esta debilidad es conseguir atraer a muchas familias donantes con el fin de poder tener en el inventario más variedad y mayor cantidad de productos.

Habiendo realizado el análisis completo de los factores que pudieran impactar al emprendimiento, habiendo descrito al cliente y a la competencia, se concluye que la fundación *Support Network* tiene una idea de negocio que es oportuna en el contexto actual en el que se encuentra el mercado: se cuenta con personas conscientes y deseosas de ayudar a quienes lo necesitan, se cuenta con los medios digitales que lo hacen viable con poco dinero, se cuenta con clientes adaptados a las compras online y con la necesidad de encontrar opciones accesibles para adquirir productos considerados importante para el cuidado y desarrollo de los bebés hasta los 24 meses.

5.5. Planeación estratégica

Con el objetivo de dar cuenta de los grandes “qué” y los grandes “cómo” de la organización, se presenta un análisis DOFA. En la tabla 1 se pueden evidenciar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del emprendimiento *Support Network*.

Tabla 1. Modelo de matriz DOFA

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio • Consumo responsable 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad en el inventario • La falta de capital humano y financiero

	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto positivo en las familias en condición de vulnerabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al mercado objetivo deseado con poco presupuesto
Externo	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La era de la digitalización • Alianzas con redes que promueven el emprendimiento social • Empresas con el deseo de mejorar las condiciones de sus empleadas • Conciencia social y de consumo circular 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La causa social no sea suficiente para que los proveedores donen los productos • Los obstáculos de los emprendimientos sociales en Colombia en términos de sostenibilidad financiera

Fuente: Elaboración Propia

Considerando la información presentada en el DOFA, las principales debilidades que se evidencian en el emprendimiento son tres; la primera como se ha mencionado antes se refiere a la poca variedad del inventario debido a que los productos son donados, la segunda se trata de la falta de capital humano y financiero ya que la plataforma digital en el MVP presentado es muy básica y requiere de al menos una persona atendiendo vía *WhatsApp*, lo que genera costos y posibles afectaciones en tiempos de respuesta al no contar con un servicio 24x7. La tercera debilidad se relaciona con la dificultad de llegar al mercado objetivo con poco presupuesto, ya que encontrar mujeres inscritas en el Sisbén requiere levantar información que en muchos casos es confidencial o requiere acudir a terceros que se relacionan con esta población, o implica trabajo de campo que toma tiempo del personal lo cual generando un panorama de incertidumbre.

Respecto a las fortalezas, considerando los precios de la competencia y los precios de referencia de los artículos donados, el precio es la mayor de las fortalezas del emprendimiento, ya que se ofertan productos de alta calidad a un 20% del valor al que se introdujo al mercado. Por otra parte, el modelo de negocio orientado al consumo responsable es una tendencia que se incrementó durante la pandemia, no solo por la falta de recursos económicos sino por las preocupaciones ambientales en el segmento de la población joven entre los 18 y 24 años (Forbes, 2020). Finalmente, debido a que el objetivo del emprendimiento es apoyar a mujeres en

condiciones vulnerables, esto le brinda un valor agregado siempre y cuando se establezca confianza y credibilidad en el impacto social (Federación Mundial de Hemofilia, 2006 – archivo qué es lo que motiva a la gente). Así, podrá ser la opción principal de los proveedores para donar los productos y del mismo modo será el canal principal de acceso a productos de cuidado para bebés del mercado objetivo.

En cuanto a las amenazas, como estas provienen desde el exterior, es posible que la visión del consumo con propósito no sea suficiente para que los proveedores donen los productos debido a la tendencia actual de revender y reutilizar lo cual puede representar una oportunidad para los nuevos emprendimientos, generando que las familias donantes se sientan más atraídas en vender los productos en lugar que en donarlos, incrementando el riesgo de una mayor inversión de dinero en adquirir el inventario y por ende teniendo que ajustar los precios al alza para alcanzar la sostenibilidad. Respecto a las amenazas que enfrentan los emprendedores sociales en Colombia, RECON en la radiografía de emprendimiento social, identificó que el principal reto está orientado a la sostenibilidad financiera ya que existen pocas alternativas para acceder a los medios de financiación convencionales (2020).

Finalmente, con relación a las oportunidades que se plantean desde el exterior, la digitalización está cambiando y está siendo cada vez más accesible ya que el 49% de las compras son ejecutadas por medio de celulares y el 90% de los internautas en Colombia realizan actividades relacionadas con comercio electrónico (Neira, 2020). Debido a lo anterior, el avance en este campo puede llegar a ser significativo en poco tiempo logrando soluciones digitales que hagan más eficiente el emprendimiento. En esa línea, el uso de la tecnología ha generado nuevas oportunidades para consolidar redes de apoyo y visibilidad para los emprendedores sociales, actualmente se encuentra en desarrollo el proyecto ELANET, el cual por medio de la cooperación con aliados relacionados con emprendimiento social y universidades latinoamericanas y europeas buscan abrir nuevos espacios y brindar soluciones a las problemáticas de estos emprendedores, siendo está una gran oportunidad para conectar *Support Network* con el ecosistema (Universidad de La Sabana, 2021).

5.6. Estrategia de mercado

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

5.6.1. Estrategia de precio

En general, el precio del bien o servicio se establece en función de la percepción respecto al bien o servicio, la intensidad de la necesidad insatisfecha, el posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores, el poder adquisitivo del cliente, la estructura de costos del producto o servicio y el precio de los productos competidores o sustitutos (Weinberger, 2009). Teniendo en cuenta el objetivo de *Support Network*, para establecer la estrategia de precio se enfatizó en el poder adquisitivo del cliente y el precio de los competidores, por lo que se fijaron unos precios de 10.000, 20.000 y con tope máximo de 50.000 pesos para comercializar los productos donados. Para que esté estructura se mantenga sostenible a largo plazo es necesario contar con un mínimo de productos en cada categoría de precio.

5.6.2. Estrategia de distribución

Debido a que la presencia del emprendimiento se da en un *Marketplace* digital la ubicación no se considera un factor que afecte a los clientes a largo plazo, si bien en el análisis competitivo se pudo evidenciar que hay otros modelos de negocio digital que optaron por tener un lugar físico, no se considera un punto necesario para este emprendimiento.

5.6.3. Canal de distribución

El canal puede considerarse intensivo cuando se hace uso de todos los canales previstos para la distribución de un producto, puede ser selectivo cuando se usan algunos de los

intermediarios y puede ser exclusivo cuando se llega directamente del productor al consumidor o usuario final como se evidencia en la figura 15 (Weinberger, 2009).

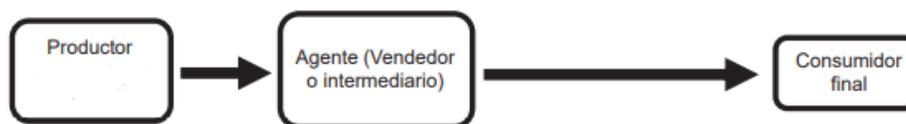


Figura 15. Canal de distribución exclusivo
Fuente: (Weinberger, 2009, p.72).

Teniendo en cuenta la clave de la estrategia de distribución, en este caso es un canal selectivo ya que se utilizará un intermediario como Coordinadora.

5.6.4. Promoción

El emprendimiento *Support Network* tendrá una estrategia de promoción por dos vías, la primera respecto a los beneficiarios de los productos y la segunda con relación a los proveedores, es decir, las familias donantes.

Las familias beneficiarias conocerán de *Support Network* por canales físicos, virtuales y principalmente por el marketing del voz a voz. Respecto a los canales físicos se plantea difundir el emprendimiento a través de fundaciones sociales que apoyen a familias en condición de vulnerabilidad, también en empresas donde usualmente trabajan mujeres en edad reproductiva como son los cultivos de flores. En cuanto a fundaciones donde se puede conseguir una cooperación se tienen identificadas: la fundación derecho a nacer que trabaja en pro de la protección de la vida humana desde el momento de la concepción apoyando incondicionalmente a mujeres en conflicto con su gestación (Fundación derecho a nacer, 2016), la fundación Embarazada Adolescente Colombia (FUNDEA) que “es una entidad sin ánimo de lucro abalada por el Bienestar familiar; su labor es hacer acompañamiento a niñas menores de edad embarazadas de estratos bajos, a sus bebés y a sus familias “(Ortiz, 2015), la fundación soy oportunidad la cual

se dedica a empoderar a las madres en condiciones de vulnerabilidad para que desarrollen emprendimientos que les permita trabajar desde casa y construir su familia sin que eso signifique una limitación para su futuro (Fundación Soy Oportunidad, 2020). Adicionalmente, se podrían generar alianzas con organizaciones sociales como la coalición por la vida ya que tienen una línea de trabajo enfocada en apoyar mujeres con embarazos no planeados (Coalición por la vida mamás, 2020).

Respecto a la promoción virtual, es necesario considerar los medios digitales más utilizados por personas de escasos recursos, esto se puede evidenciar en la figura 16 donde se resalta el uso de mensajería instantánea con el 87% y “de acuerdo con el estudio realizado por Comscore, el 88% de la población afirma que *YouTube* es su plataforma preferida para ver videos online, y ocho de cada diez colombianos de este segmento la usa para propósitos educativos o de aprendizaje” (Analitik, 2020).

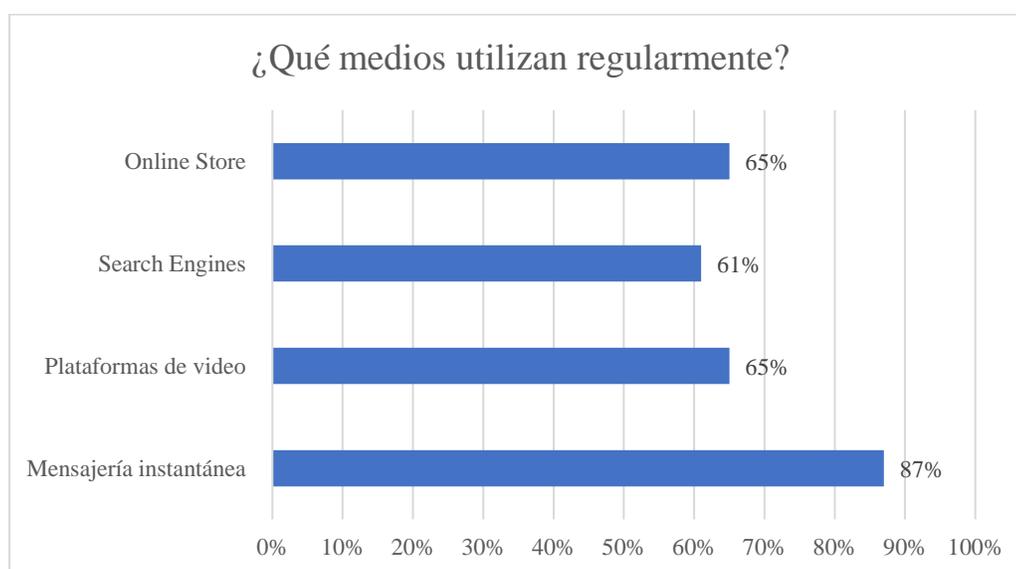


Figura 16. Medios digitales más utilizados por personas de escasos recursos
Fuente: Elaboración propia

Debido a lo anterior, se priorizarán en la estrategia de promoción la mensajería por medio de *WhatsApp* y *YouTube* como plataformas principales para compartir contenido y promover el emprendimiento.

Con relación a las familias donantes se ideó la siguiente estrategia; posts a través de grupos como wikimujeres o wikiempresarios, los cuales son gratuitos y tienen un alto número de miembros. También se crearán cuentas en *Facebook*, *TikTok* e *Instagram* donde se asegurará mantener contenido con los niños disfrutando de los productos para capturar donantes.

Debido a que el beneficio que tendrán las familias donantes será un bono de millas, se realizó una previa alianza con *LifeMiles*. Para esta alianza se contactó al área de Coalición de *LifeMiles*, específicamente a la Señora Laritza Millán, Gerente del área para Colombia, quien es responsable de las negociaciones comerciales con aliados no aéreos ni financieros como son Terpel, Tutto, Bosi, entre otras. Después de explicar el objetivo de la fundación ella ofreció las siguientes condiciones para *Support Network*: un precio por milla comprada de USD \$0,0168 (COP \$62 aproximadamente) y un modelo de pago por consignación, el cual consiste en acordar un monto mínimo de millas a comprar en un periodo determinado e ir facturando a medida que se vayan haciendo las acumulaciones, teniendo la ventaja de no tenerlas que pagar todas en un solo momento.

Este modelo es perfecto para la fundación, pues a medida que le ingresa dinero por las ventas, puede ir pagando esta obligación. Con *LifeMiles* también se puede contar con un envío de un e-mail mensual donde se promociona la alianza comercial con *Support Network* junto con la de otros aliados comerciales. Se considera esta acción relevante dado que la tasa de apertura promedio de *LifeMiles* es del 22% con una base de cerca 10 millones de socios globales, de los cuales en Colombia están aproximadamente el 70%.

5.6.5. Publicidad

La estrategia de publicidad se divide en una parte online y la otra offline. Por un lado, en cuanto a la online se hará con pauta paga en *Google* y en *YouTube* cada vez que se requiera y que se cuente con el dinero. Por otro lado, la offline se hará a través del marketing de voz a voz, teniendo este canal como el más efectivo, contactando mujeres líderes de barrios de estratos 1 y 2 que tengan redes como sus hijas, nueras y demás familiares para comenzar con un grupo de mujeres que promuevan el emprendimiento. También se harán alianzas con el área de bienestar de empresas como los cultivos de flores para que promuevan este emprendimiento, como también se realizarán alianzas con las fundaciones que atienden a familias que requieren ayuda en temas de salud, de trabajo y atención a los menores, entre otras.

Para atraer a los proveedores que son las familias donantes como se describió en la estrategia de promoción se hará principalmente a través de un correo al mes enviado a la base de datos de *LifeMiles* y a través de grupos en redes sociales.

Respecto a las piezas gráficas relacionadas con el emprendimiento se encuentran; el logo, presentado en la figura 17 el cual representa la esencia de *Support Network* que es actuar con un corazón grande y potente para ayudar a mejorar la vida de quienes lo necesiten.



Figura 17. Logo
Fuente: (Pixabay 2019)

Adicionalmente, se creó un *flyer* (figura 18) el cual estará en los puntos de contacto físicos donde las familias beneficiarias habitúan visitar, como sus trabajos o fundaciones que ayudan niños con alguna discapacidad o enfermedad, oficinas de la alcaldía, etc.



Figura 18. *Flyer* promocional puntos físicos
Fuente: Elaboración Propia

Con relación a la estrategia digital, se creó un post para capturar familias donantes interesadas, presentado en la figura 19.



Figura 19. Pieza para redes sociales
Fuente: Elaboración propia

5.6.6. Presupuesto promocional

Debido a que se le dará mayor fuerza al marketing de voz a voz, la forma de incentivar a las mujeres líderes contactadas será a través de regalarle uno de los productos que se tienen disponibles. Las mujeres podrán seleccionar el artículo que deseen una vez se realice al menos una compra efectiva por parte de alguno de sus contactos. En este orden de ideas el presupuesto promocional es prácticamente cero.

5.6.7. Pronóstico de ventas

El desarrollo del pronóstico de ventas se realizó teniendo en cuenta tres escenarios: el pesimista, el realista y el optimista. La creación del escenario realista partió con la estimación de la consecución del inventario, que para el ejercicio se planteó como meta la consecución de 50 familias al mes las cuales cada una de ellas donaría 5 artículos, posteriormente se definió el porcentaje de cuantos artículos tendrían un valor de \$10.000, \$20.000, \$30.000 ó \$50.000 y por último se estimó un porcentaje de ventas de cada uno de los precios anteriores, utilizando un porcentaje mayor en los productos más económicos, la mezcla de los 3 elementos anteriores da como resultado \$63 millones anuales. Para el cálculo del escenarios pesimista y optimista se modificó únicamente la variable del porcentaje de venta, donde para el escenario pesimista se redujo en 10p.p en cada punto de precio, mientras que para el escenario optimista se aumentó hasta en 20p.p en los dos puntos de precio más altos. El resultado de lo descrito anteriormente se puede evidenciar en la tabla 2

Tabla 2. Pronóstico de ventas

Mes	Pronóstico de ventas		
	Escenario Pesimista	Escenario Realista	Escenario Optimista
Enero	4.118.400	5.044.800	6.849.600
Febreo	4.204.200	5.149.900	6.992.300
Marzo	4.075.500	4.992.250	6.778.250
Abril	4.032.600	4.939.700	6.706.900
Mayo	4.118.400	5.044.800	6.849.600
Junio	4.719.000	5.780.500	7.848.500
Julio	4.461.600	5.465.200	7.420.400
Agosto	4.075.500	4.992.250	6.778.250
Septiembre	4.290.000	5.255.000	7.135.000
Octubre	4.204.200	5.149.900	6.992.300
Noviembre	4.290.000	5.255.000	7.135.000
Diciembre	4.890.600	5.990.700	8.133.900
Total	51.480.000	63.060.000	85.620.000

Notas: elaboración propia contando con un número base de productos donados

6. Plan de operaciones

En este apartado se consideran las decisiones relacionadas con la producción y las operaciones.

6.1 Producción

Support Network comercializará productos de segunda mano para bebés entre 0 y 24 meses. Por lo que, en términos de producción, esta depende de las familias dispuestas a donar los productos, en ese sentido, la estrategia de promoción es clave para sumar a más familias donantes a la red de *Support Network*.

6.2. Localización

Debido a que se trata de un *landing* donde las personas pueden obtener toda la información necesaria, el MPV tiene contemplado atender a sus clientes a través *WhatsApp*. Por lo anterior, no requiere tener una ubicación física y los empleados pueden trabajar desde sus casas.

6.3. Costos

Respecto a los costos derivados de la puesta en operación de la plataforma, se pueden ver detallados en la tabla 3.

Tabla 3

Costos de la puesta en operación

**Costos anuales Support Network
(Valores en COP)**

		Mes	Año
Sitio web		26.156	313.872
Costo productos: Millas LifeMiles		2.020.200	24.242.400
Millas a acumular	32.500		
Precio por milla	62		
Empleada tiempo completo ventas		1.555.622	18.667.462
Salario		908.526	10.902.312
Prestaciones sociales		478.763	5.745.150
Bono semestral por cumplimiento	500.000	83.333	1.000.000
Plan de celular		35.000	420.000
Auxilio de internet		50.000	600.000
Empleada tiempo completo donaciones		1.472.289	17.667.462
Salario		908.526	10.902.312
Prestaciones sociales		478.763	5.745.150
Bono semestral por cumplimiento	-	-	-
Plan de celular		35.000	420.000
Auxilio de internet		50.000	600.000
Marketing digital		-	-
Flyers impresos		-	-
Total			61.891.197

Nota: Elaboración propia

6.4 Entorno legal

Respecto a los requisitos legales, debido a que los servicios prestados por *Support Network* son exclusivamente virtuales, los únicos requisitos para empezar a operar están descritos en la sección 1.1.6 y 1.1.7 en donde se detallaron los requisitos legales para la constitución de una fundación social. Sin embargo, es necesario considerar el artículo 91 de la ley 633 del 2000 el cual establece algunos requisitos en términos de impuestos: Todas las páginas web y sitios de Internet de origen colombiano que operan en Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y

suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera (Villegas, 2021).

6.5. Personal

El personal disponible estará conformado por: la fundadora quien está en junta directiva y no devenga un salario pues donará una parte de tiempo a la fundación, un analista *senior* de ventas y un analista de donaciones, el primer cargo labora tiempo parcial, mientras que los dos últimos son de tiempo completo. Respecto al perfil de los analistas, estos deben ser profesionales en administración de empresas o alguna otra carrera afín. Para el analista *senior* se requiere al menos un año de experiencia, para el analista de donaciones no se requiere experiencia, ambos deben tener un buen manejo de Excel, conocimiento del manejo de redes sociales y es preferible si conocen de marketing digital. Adicionalmente, deben tener fuertes habilidades escritas para producir informes de calidad y excelentes habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales. Así mismo, las funciones deben ser desarrolladas de forma virtual y se les pagará su sueldo todos los 30 de cada mes por medio de una consignación a su cuenta bancaria.

Respecto a las funciones, el analista *senior* de ventas se encargará de resolver las dudas y entregar la información que sea necesaria a todas las familias beneficiarias que se comuniquen por medio de *WhatsApp*, debe validar que las familias interesadas en adquirir los productos estén inscritas al Sisbén, por lo que es necesario ingresar la cédula de ciudadanía de la posible compradora como se evidencia en la figura 20, se puede ingresar al portal en el siguiente link: <https://www.sisben.gov.co/Paginas/consulta-tu-grupo.aspx>.



Tipo de Documento *
Seleccione...

Número de Documento *
Ingrese el número de documento

No soy un robot

reCAPTCHA
Privacidad · Términos

CONSULTAR

Figura 20. Validación en el portal del Sisbén.

Fuente: Página oficial del Sisbén

Adicionalmente, el analista *senior* de ventas debe brindar las indicaciones del pago y validar que se haya realizado correctamente. Para ello requerirá tener los datos y los accesos de los medios de pago del cual dispone la fundación. También debe asegurar la correcta logística de la entrega de los productos. Se debe gestionar con ambos el momento oportuno para hacer la recogida y entrega de los productos como también monitorear que se haya realizado la entrega satisfactoriamente.

Otras funciones operativas se relacionan con el manejo de la plataforma, por lo que debe cargar los productos disponibles en el sitio web y eliminar oportunamente los productos ya vendidos, también, debe gestionar el servicio post venta con las familias beneficiarias. Respecto a las funciones relacionadas con el seguimiento de las ventas, este debe realizarse de forma diaria y debe preparar un informe mensual de los estados financieros para presentarlo a la fundadora, además, debe crear el presupuesto anual, mensualizado tanto de ventas como de costos entre los que se encuentra el costo de millas.

Finalmente, en caso de que no se estén cumpliendo con las metas de venta, debe proponer e implementar acciones para alcanzarlas. Las acciones pueden ser orgánicas o con costo, la escogencia dependerá del dinero disponible y del retorno esperado para invertir en dichas acciones.

Respecto a las funciones del analista de donaciones, este debe enfocarse en las familias donantes para alcanzar el inventario que se requieren por mes, además, debe revisar los datos y el estado de los productos y darle un precio a cada uno de acuerdo con su estado y el precio en el mercado, garantizando que los precios estén en un rango entre los \$10.000 y \$50.000 pesos. Adicionalmente, debe definir el monto del bono de millas para la familia donante, el cual debe estar entre 100 y 1.000 millas, y depositarlo en la cuenta *LifeMiles* del donante una vez vendidos los productos.

Igualmente, debe mantener un reporte organizado de las millas entregadas cada mes y debe validar que coincida con la factura que envía *LifeMiles*. Así mismo, debe revisar constantemente el estado de la bolsa de millas comprada a *LifeMiles* y en caso de tener una disminución significativa, debe escalar al analista de ventas para que proceda a negociar una nueva bolsa. Finalmente, debe gestionar con *LifeMiles* el plan de comunicación para las familias donantes, la meta es estar incluido en sus comunicaciones 1 vez al mes.

6.6. Inventarios

Considerando la validación hecha con un grupo de potenciales familias donantes, éstas están dispuestas a esperar para entregar el producto y recibir las millas hasta que se venda el producto, por lo que el inventario de los productos lo tendrá cada una de las familias donantes hasta el momento de concretarse una venta. Dado lo anterior, no se incurrirá en costos de almacenaje.

6.7 Proveedores

Respecto a los proveedores para este caso son las familias donantes, por lo que, es un tema crítico para la fundación reclutarlos. Se debe trabajar en dar a conocer a la fundación en grupos a través de las redes sociales y del correo de enviado por *LifeMiles*. Una vez identificados los productos con mayor demanda por parte de las familias beneficiarias, será precisamente a las

familias que deseen donar estos productos a quienes les daremos el bono de millas más alto que se tiene disponible, es decir 1.000 *LifeMiles*.

7. Gestión y organización

El emprendimiento será administrado en el día a día por los dos analistas, quienes tienen descritas sus funciones detalladamente y tendrán un buen proceso de entrenamiento. Sus funciones son importantes, pero son sencillas, deben ser personas proactivas, organizadas y responsables para lograr tener todo funcionando. Inicialmente, el emprendimiento contará únicamente con la creadora en su junta directiva, ella revisará las metas de presupuesto y sus cumplimientos, como también dará los lineamientos que serán el foco para trabajar cada mes.

8. Gastos de inicio y capitalización

Existe una serie de gastos de inicio y capitalización que es necesario considerar y de los cuales se requiere dar cuenta. Para comenzar a operar se requiere: pagar los costos de inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá, contratar al menos un analista que realice las dos funciones descritas en la sección 6.5, y negociar con *LifeMiles* un monto anual de millas a comprar y el cual se debe pagar de manera mensual. En la tabla 4 se presentan estos gastos:

Tabla 4. Gastos de inicio.

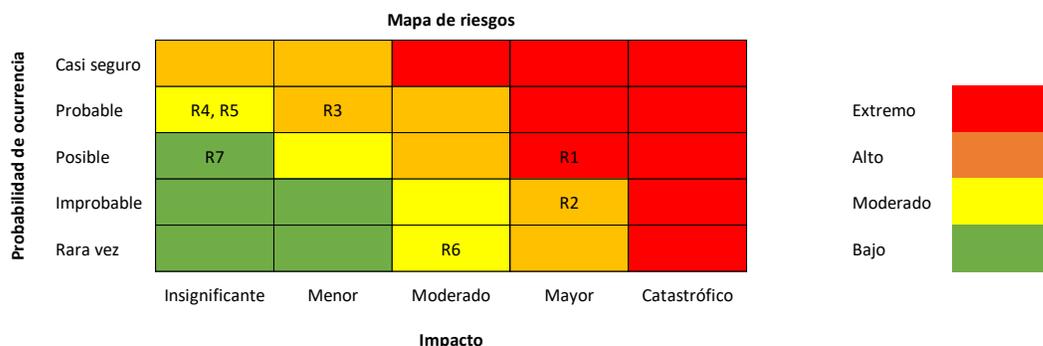
Gastos de inicio		COP\$
Cámara de Comercio de Bogota		121.200
0,7 del patrimonio	70.000	
Derechos de inscripción	45.000	
Formularios	6.200	
Salario analista		1.387.289
Millas LifeMiles		2.331.000
Total		3.839.489

Nota: Elaboración propia.

9. Riesgos y supuestos críticos

9.1 Riesgos y supuestos

Se realizó un análisis de riesgos por medio de un mapa de riesgos el cual se presenta a continuación:



- R1: No conseguir variedad de productos donados y en especial de los mas necesitados por las familias beneficiarias
- R2: No obtener las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio
- R3: Renuncia, licencia, enfermedad de algún empleado sin previo aviso
- R4: Tener problemas en el proceso de pago
- R5: Tener problemas en los envíos de los productos
- R6: Aparición de un competidor con la misma oferta de valor, pero con mejor experiencia digital
- R7: Tener inconvenientes con el cargue de las millas

Figura 21. Mapa de riesgos

Las medidas de contingencia consideradas en cada riesgo son las siguientes:

Para el R1, una vez identificados los productos con mayor demanda y que no tienen suficiente oferta, se debe hacer una campaña orgánica directa ofreciendo una cantidad de millas por esos productos específicos, esto posiblemente implicará hacer un reajuste en precios el cual continúe siendo accesible, pero que pueda compensar el aumento en el costo de las millas entregadas.

Para el caso del R2, se debe plantear una estrategia de marketing digital, tanto orgánica como paga. Además, trabajar en conseguir más fundaciones y entidades públicas que puedan ayudarnos con el voz a voz, para aumentar el alcance a más municipios en Colombia para beneficiar a más familias.

Respecto al R3, es necesario que las personas que trabajan en la fundación estén capacitadas para desempeñar cualquier rol y estén informadas de los temas más importantes que están en curso, se debe registrar todas las transacciones en documentos compartidos en un *SharePoint* para asegurar la continuidad del negocio sin traumatismos. Aunque se presentarán demoras debido a que solo habrá una persona atendiendo las necesidades del día a día, eso no afecta la continuidad de la operación del negocio.

Con relación al R4, no se enviarán los productos hasta no tener certeza que el pago se realizó. Adicionalmente, las demoras causadas por el proceso deberán ser manejadas a través de un servicio empático.

En cuanto al R5, se tendrá una sola empresa de transportes con la cual se tenga la certeza de su seriedad y calidad en el servicio, pero en caso de tener algún inconveniente, éste será manejado de forma resolutiva y empática. Se asegurará el producto con un valor que alcance a cubrir el costo de las millas comprometidas con el donante. En caso de que el producto se haya perdido o averiado durante el transporte, se le hará el reembolso del dinero a la familia beneficiara, se le cargarán las millas al donante y se comenzará el proceso de reclamo con la empresa de transporte.

Las medidas de contingencia para el R6 están relacionadas con la competencia ya que, si bien la entrada de competidores puede generar un impacto negativo en el negocio, también es necesario tomarlo como algo positivo en cuanto al interés de replicar este emprendimiento ya que esto quiere decir que la idea es buena y viable. Por lo que, se debe trabajar en mejorar la comunicación tanto para las familias donantes como las familias beneficiarias para que el boom de atención que genere la competencia pueda ser utilizado a favor de *Support Network* para captar más familias.

Finalmente, respecto al R7 los problemas que se puedan presentar con el cargue de millas tienen que ser minimizados manteniendo informados a los clientes sobre el proceso de cargue de millas, por lo que en términos y condiciones se comunicará que el cargue de millas se realizará hasta 8 días hábiles después de recogido el producto, lo cual es tiempo suficiente para hacer el cargue en sus cuentas.

9.2. Estrategia de salida

Si bien el análisis de este emprendimiento solo tiene efectos académicos, se considerará el escenario en donde la fundación deje de operar por alguna razón de fuerza mayor, por una buena oferta o por un cambio en los intereses del emprendedor. Para ello, se debe tener en cuenta lo siguiente:

En primer lugar, si la salida se da para entregar la fundación a otra empresa o fundación, se debe asegurar que los procesos actuales estén debidamente documentados para garantizar un traspaso sencillo y sin complicaciones tanto para los nuevos dueños como para las familias beneficiarias y donantes. Se debe reportar el estatus de las cuentas por pagar y cobrar para que se asegure la continuidad de éstas. Se debe informar a *LifeMiles* el cambio de dueño y la continuidad o no del contrato actual para el siguiente año. Y por último es deseable asegurar que los dos analistas puedan continuar bajo la nueva dirección.

En el caso de que la salida sea liquidar la empresa, se deben tener en cuenta los siguientes costos en los que se incurrirá: la liquidación de los empleados, el costo del sitio web, el cual es proporcional a lo que queda pendiente del año y el costo de las millas. Con respecto al último punto, se debe gestionar con *LifeMiles* la cancelación del contrato para el siguiente año y se le solicitará autorización para que el monto de las millas pendientes por cargar y cobrar, sean cargados a la(s) cuenta(s) de una(s) persona(s) natural(es) específica(s).

10. Beneficios a la comunidad

Considerando que *Support Network* es un emprendimiento social, la transformación de la sociedad es un aspecto fundamental y en ese sentido es necesario considerar el impacto en el desarrollo económico y en la comunidad, así como el desarrollo humano.

10.1. Impacto en el desarrollo económico

El 2020 impuso una nueva realidad en donde la transformación digital se convirtió en una necesidad debido al Covid-19, esta pandemia mundial generó profundas afectaciones en la economía global en términos comerciales y financieros (ANDI, 2020). Debido a lo anterior el surgimiento de emprendimientos fue una de las principales salidas durante este periodo con el fin de enfrentar situaciones de desempleo sorprendidas evidenciado en que entre enero y marzo de 2021 se crearon 96.431 (Asmar, 2021).

En el caso de *Support Network*, aunque comenzaría a funcionar con un MPV, se estima que al menos se requerirán dos personas para operar, dando de esta manera empleo a profesionales con poca experiencia. Adicionalmente, como la fundación tiene el objetivo de poner a la disposición de personas del Sisbén productos a los que no pueden acceder fácilmente debido a su condición de pobreza monetaria y vulnerabilidad, sumado a que tienen que priorizar otras necesidades básicas. Por lo que, ésta es una gran solución con lo cual puede destinar más dinero en alimentación, transporte y otras categorías, sin dejar de adquirir productos de calidad.

10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

El emprendimiento fue creado pensando en la comunidad, específicamente en mujeres que están inscritas al Sisbén y que cuentan con escasos ingresos para satisfacer todas sus necesidades. Además, considerando que según el observatorio de mujeres y equidad de género de Bogotá

(OMEG) el 49% de los hogares con mujeres como jefe de hogar son de estratos 1 y 2 y de estas el 3,3% se encuentra en situación de pobreza extrema (2020). *Support Network* tiene como objetivo que este grupo de mujeres pueda acceder a productos de excelente calidad y que han sido detectados como clave en el cuidado y desarrollo de los bebés entre 0 y 24 meses.

Sumado a esto, la idea es que estas familias no tengan que invertir altas sumas de dinero en estos productos y puedan seguir destinando recursos en las necesidades básicas como son alimentación, salud, vivienda, entre otros. Finalmente, los beneficios que brindan estos productos están orientados a la seguridad del bebe y la comodidad de las madres y padres en el proceso de crianza de los hijos, lo cual incrementa la calidad de vida de estas familias (Bebes Victoria, 2018).

10.3. Desarrollo humano

Desde la perspectiva del desarrollo humano, “el emprendimiento contempla el despliegue de una buena vida humana, es decir, una vida digna que merezca ser vivida, asegurando que las personas puedan desarrollar sus potencialidades” (Gómez, Baquero & Álvarez, 2016, p.147). Por lo que la idea es potenciar tanto a los empleados de *Support Network* como a los proveedores y beneficiarios del emprendimiento, por lo que a medida que el negocio crezca y se consigan más alianzas y relaciones más estrechas con las fundaciones que ayudan a las familias beneficiarias, se puede pensar en contratar personas con las competencias necesarias que provengas de las mismas familias a quienes se desea ayudar.

11. Conclusiones

Considerando el objetivo del trabajo, se puede concluir que el modelo de negocio *Support Network*, es viable en la medida en que tuvo una gran acogida tanto por las familias beneficiarias como por las familias donantes. Lo anterior se evidencia en los resultados de los instrumentos aplicados en el proceso de validación como lo fueron las encuestas y las entrevistas, ya que allí se puede identificar que efectivamente existe una necesidad y una oportunidad en el mercado que un *Marketplace* como el que ofrece *Support Network* es capaz de solucionar.

Adicionalmente, es una idea que necesita una gran estrategia de difusión y marketing enfocado en redes comunitarias tanto para los clientes como para los proveedores, pero se identificó que esta estrategia no requiere recursos económicos altos, sino, de contactos estratégicos para difundir la idea. Un ejemplo claro de estos contactos estratégicos son las líderes comunitarias caracterizadas como los *early adopters* ya que ellas han tejido una red de apoyo para mujeres en situación de vulnerabilidad contando con la posibilidad tangible de compartir oportunidades como las que ofrece *Support Network* y en el proceso de validación realizado se pudo observar que en el caso de que esta idea saliera al mercado ellas se encargarían de promoverlo. Finalmente, es posible afirmar que el emprendimiento social en Colombia requiere un ecosistema dinámico y conectado, para incrementar el alcance del modelo de negocio y por consiguiente lograr una transformación social efectiva y duradera en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Analitik. (2020). *En Colombia, personas de escasos recursos están cada vez más conectadas a internet*. Recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2020/08/25/en-colombia-personas-de-escasos-recursos-est-n-cada-vez-m-s-conectadas-a-internet/>
- ANDI. (2020). Colombia: balance 2020 y perspectivas 2021. Bogotá.
- Asmar, S. (2021) En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo de 2021. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/reactivacion-de-las-pyme/en-colombia-se-crean-un-total-de-93-micronegocios-diarios-en-el-comienzo-de-2021-3159461>
- Banco Mundial. (2020). Debido a la pandemia de COVID-19, el número de personas que viven en la pobreza extrema habrá aumentado en 150 millones para 2021. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>
- Bebes Victoria. (2018). Por qué los cochecitos de bebé son importantes durante la primera infancia. Recuperado de: <https://www.comunicae.es/nota/por-que-los-cohecitos-de-bebe-son-importantes-1194209/>
- Bedford, E. (2021). Baby care products market size worldwide 2026 | Statista. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/258435/revenue-of-the-baby-care-products-market-worldwide/>
- Beetrack. (2021). Tendencias del comercio electrónico en 2020 y 2021: ventajas y tipos. Recuperado de: <https://www.beetrack.com/es/blog/tendencias-comercio-electronico>.
- Cámara de Comercio. (2015) Guía 26: inscripción a una fundación. Recuperado de : <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/servicios-registrales/registro-esal/guias/26-Inscripcion-de-una-fundacion.pdf>
- Coalición por la vida. (2020). Coalición por la vida mamás. Recuperado de: https://www.instagram.com/coalicionporlavidamamas40/?utm_medium=copy_link
- Como Nuevo. (2021) Nosotros. Recuperado de: <https://comonuevo.com.co/nosotros/>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística & ONU Mujeres. (2020) Cuidado no remunerado en Colombia: brechas de género. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/Boletin-estadistico-ONU-cuidado-noremunerado-mujeres-DANE-mayo-2020.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2021). Pobreza monetaria. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2020/Comunicado-pobreza-monetaria_2020.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017) Estadísticas Vitales. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/cifras-definitivas-2017.pdf>
- Departamento de investigación Statista. (2021). Colombia: retail e-commerce revenue forecast from 2017 to 2025. Recuperado de: <https://www.statista.com/forecasts/1107202/e-commerce-revenue-forecast-in-colombia>
- Departamento de investigación Statista. (2021). Toys & Baby. Recuperado de: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/toys-hobby-diy/toys-baby/worldwide>
- Doss, E. (2021). Pobreza. Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing. Buenos aires: Ediciones granica.
- El periódico de Lanzarote (2020) Productos más demandados de segunda mano en 2020” Recuperado de: <https://elperiodicodelanzarote.com/curiosidades/35370-productos-mas-demandados-de-segunda-mano-en-2020>
- Ellen Macarthur Foundation. (2014) Hacia una economía circular. Recuperado de: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/EMF_Spanish_exec_pages-Revise.pdf
- Emprende Pyme. (2021). Las 6 barreras de entrada que pueden impedir tu emprendimiento (según Michael Porter). Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/las-barreras-de-entrada-que-pueden-impedir-tu-emprendimiento-segun-michael-porter.html>.
- Eserp. (2020) ¿Qué es la economía colaborativa? Recuperado de: https://es.eserp.com/articulos/que-es-la-economia-colaborativa/?_adin=02021864894
- Federación Mundial de Hemofilia. (2006). Recaudación de fondos. Québec.

- Forbes. (2020) La compra y venta de ropa usada creció en el país durante la pandemia. Recuperado de: <https://forbes.co/2020/12/17/forbes-life/la-compra-y-venta-de-ropa-usada-crecio-en-el-pais-durante-la-pandemia/>
- Fundación derecho a nacer. (2016) quienes somos Recuperado de: <http://fundacionderechoanacer.org/sobre-la-fundacion/quienes-somos>
- Fundación soy oportunidad. (2020) ¿por qué somos oportunidad? Recuperado de: <https://www.fundacionsoyoportunidad.org/nuestro-trabajo/>
- García-González, A.; Ramírez-Montoya, M.S.; De León, G; Aragón, S. (2020) El emprendimiento social como una competencia transversal: construcción y validación de un instrumento de valoración en el contexto universitario. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, vol. 136. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.71862>.
- Gómez, B., Baquero, J., Álvarez, B. (2019). Emprendimiento y desarrollo humano: una mirada desde los jóvenes. Revista Aletheia, 11(2), 127-152.
- Higuerey, D. (2019) Comercio Electrónico. Recuperto de: <https://rockcontent.com/es/blog/comercio-electronico/>
- Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible. (2020) Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.iisd.org/about-iisd/sustainable-development>
- Madie, D. (2019). Growth Wheel Tool Kit. Copenhagen.
- Montoya, A. (2021). Pobreza femenina, el rostro más visible de la desigualdad en Bogotá. El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/bogota/pobreza-femenina-el-rostro-mas-visible-de-la-desigualdad-en-bogota-475796#:~:text=En%20la%20capital%20del%20pa%C3%ADs,a%20d%C3%ADa%20las%20mujeres%20bogotanas.>
- Neira, L. (2020) La mitad de las compras por comercio electrónico se realizan por medio del celular. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/la-mitad-de-las-compras-por-comercio-electronico-se-realizan-por-medio-del-celular-3009625>
- Ortiz, M. (2015) Fundación embarazada adolescente Colombia. Recuperado de: <https://twitter.com/FundeaColombia>

- Pañalera Valentina. (s.f) Quienes Somos. Recuperado de: <https://www.pvalentina.com/>
- Periódico de Lanzarote. (2020) Productos más demandados de segunda mano en 2020. Recuperado de: <https://elperiodicodelanzarote.com/curiosidades/35370-productos-mas-demandados-de-segunda-mano-en-2020>
- Ramírez, A., Jiménez, P., Zúñiga, E., & Coral, A. (2020). ¿Tiene la pobreza rostro de mujer? Principales cifras de la feminización de la pobreza en Bogotá. Bogotá: OMEG.
- RECON. (2020). Radiografía del emprendimiento social en Colombia. Colombia.
- Save the Children & BCG. (2018). Informe del Panorama Social en Colombia. Bogotá: Boston Consulting Group.
- Secretaría de Salud de Bogotá. (2021). Tasa de fecundidad por edad. Recuperado de: <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/tasafecundidadanio/>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2020). Mujeres, las más afectadas por la pobreza, el desempleo y la violencia intrafamiliar en Bogotá. Recuperado de: <http://www.sdp.gov.co/noticias/mujeres-las-mas-afectadas-la-pobreza-desempleo-y-la-violencia-intrafamiliar-bogota>
- Stezano, F. (2021). Enfoques, definiciones y estimaciones de pobreza y desigualdad en América Latina y el Caribe. Ciudad de México: Cepal. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46405/4/S2100026_es.pdf
- Still New. (2021) ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://www.stillnew.co/pages/quienes-somos>
- Universidad de La Sabana. (2021) ELANET: un proyecto para impulsar los emprendimientos sociales. Recuperado de: <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/paso-en-la-sabana/elanet-un-proyecto-para-impulsar-los-emprendimientos-sociales/>
- Valera, S. (2005). Guía de análisis para un Marketplace para PYMES Mexicanas (Maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Villar, R., (2018). Las fundaciones en Colombia: características, tendencias y desafíos. [En Línea] Bogotá D.C: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - Afe Colombia.

- Recuperado de: https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf
- Villegas, J. (2021) legaliza tu tienda virtual en Colombia. Recuperado de: <https://coemabogados.com/index.php/2021/02/27/abc-para-abrir-una-tienda-virtual-en-colombia/>
- Weinberger, K. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID: Perú.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal Of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>