



Bitácora – E

“Toda la trazabilidad de tu programa de acompañamiento en un solo lugar”

Carlos Eduardo Aldana

Erika del Pilar Llanos

Diana Marcela Orozco

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia
2022

Bitácora - E
Plan de negocios de creación de empresa

Carlos Eduardo Aldana

Erika del Pilar Llanos

Diana Marcela Orozco

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Innovación

Director (a):

Alexander Pérez Marín

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia 2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN	11
2	INTRODUCCIÓN	12
	2.1. Objetivo general	14
	2.2. Objetivo específico.....	14
3	NATURALEZA DEL PROYECTO	16
	3.1. Origen o fuente de la idea de negocio	16
	3.2. Descripción de la idea de negocio	17
	3.3. Justificación y antecedentes.	17
	3.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	21
	3.5. Estado actual del negocio	23
	3.6. Descripción de productos o servicios	23
	3.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	25
	3.8. Potencial del mercado en cifras	27
	3.9. Ventajas competitivas del producto o servicio.....	30
	3.10. Resumen de las inversiones requeridas	40
	3.11. Equipo de trabajo.....	41
4	ANÁLISIS DEL SECTOR	41
	4.1. Caracterización del sector.....	41
	4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter	41
	4.3. Análisis PESTEL.....	43

4.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	48
5 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	49
5.1. Análisis y estudios de mercado	49
5.2. Tendencias del mercado	50
5.3. Descripción de los consumidores	50
5.4. Tamaño del mercado	51
5.5. Riesgos y oportunidades de mercado	52
5.6. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	53
5.7. Análisis de los competidores	54
5.8. Resultados del análisis de la competencia.....	56
5.9. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	57
6 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	57
6.1. Objetivos de Mercadeo.....	58
6.2. La Estrategia de Mercadeo	58
6.3. Estrategias de servicios.....	59
6.4. Estrategia de Distribución	59
6.5. Estrategia de comunicación y promoción.....	60
6.6. Estrategias de precio.....	60
6.7. Estrategia de fuerza de ventas.	60
6.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	60
7 ASPECTOS TÉCNICOS.....	61
7.1. Objetivos producción.....	61
7.2. Bitácora-E - Ficha técnica del servicio.....	62

7.3. Descripción del proceso.	63
7.4. Características de la tecnología.	64
7.5. Suministros.....	64
7.6. Plan de Compras.....	65
7.7. Infraestructura.....	66
7.8. Plan de producción	66
7.9. Capacidad instalada	66
7.10. Política de aseguramiento de la calidad.....	66
7.11. Estrategia de control de calidad sobre el servicio	67
8 . ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.	67
8.1. Análisis estratégico.....	67
8.2. Estructura organizacional.	70
8.3. Perfiles y funciones	70
8.4. Organigrama.	72
8.5. Esquema de contratación y remuneración	73
8.6. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.	73
8.7. Esquema de gobierno corporativo.	73
8.8. Aspectos legales	74
8.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad	75
8.10. Regímenes especiales.	75
9 . ASPECTOS FINANCIEROS	76
9.1. Objetivos financieros.....	76
9.2. Política de manejo contable y financiero.....	76

9.3. Presupuestos económicos	77
Presupuesto de ventas.	77
Presupuesto de costos de comercialización.	78
Proyección de costos de producción	81
Proyección de gastos administrativos	81
Presupuesto de inversión.....	82
9.4. Estados financieros	83
9.5. Indicadores financieros de rentabilidad.....	85
9.6. Fuentes de financiación	86
10 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	87
10.1. Dimensión social.	88
10.2. Dimensión económica.	88
10.3. Dimensión de gobernanza.	88
11 CONCLUSIONES.....	89
12. REFERENCIAS.....	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Plan de Servicios	25
Tabla 2. Entidades	31
Tabla 3. Universidades	38
Tabla 4, Riesgos y Oportunidades	52
Tabla 5. Análisis de Competidores	55
Tabla 6, Análisis de Competencia	56
Tabla 7, Presupuesto Marketing	61
Tabla 8, Ficha técnica servicio	62
Tabla 9, Cantidad de Planes Empresariales Trimestrales	66
Tabla 10, Análisis DOFA	68
Tabla 11, Análisis DOFA Cruzado	69
Tabla 12, Perfiles y funciones Bitácora-E	70
Tabla 13, Presupuesto Marketing Mix	80
Tabla 14, Presupuesto de Inversión	82
Tabla 15, Proyección Financiera.	84
Tabla 16, Balance.	84
Tabla 17. Flujo de caja del proyecto	84
Tabla 19, Fuentes de financiación	87
Tabla 20, Análisis del crédito bancario	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1, Logotipo de Bitácora-E	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2, Proceso adquisición de membresía	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3, Organigrama Bitácora-E	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4, Esquema gobierno corporativo	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Presupuesto de ventas	78
Gráfica 2. Proyección de costos	81
Gráfica 3. proyección de gastos administrativos	82
Gráfico 4. Indicadores de Rentabilidad	86

1 RESUMEN

Este documento tiene como objetivo detallar el plan de negocio basado en una herramienta digital que lleva por nombre Bitácora – E, la cual busca facilitar y agilizar los tiempos y los procesos de operación de un programa de acompañamiento.

Una vez llevado a cabo el proceso de exploración, entendimiento y validación con diferentes actores del ecosistema emprendedor y de acuerdo con el análisis realizado al resultado del mismo, se lograron evidenciar algunas oportunidades de negocio alrededor de la operación de un programa de acompañamiento a emprendedores y/o empresas.

Según el último informe realizado en el 2019 por MinTIC (MinTIC, 2020) y Endeavor sobre el ecosistema emprendedor digital del país, hoy en día, hay alrededor de 40 programas de incubación y aceleración operando en ciudades en todo Colombia, sin incluir aquellos liderados por universidades y Cámaras de Comercio. Cerca del 75 por ciento de estos programas se encuentran y operan en Bogotá y Medellín. Además, hay un total de diez fondos de capital de riesgo en el país, de los cuales todos operan desde estas dos ciudades.

Por otra parte, y en la más reciente edición del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Monitor, 2021) que realiza el Foro Económico Mundial (FEM) y que se publicó este año, Colombia sale ubicado en la posición número 25 de los mejores países para emprender, esto lo hace el mejor a nivel de Latinoamérica. Así las cosas, los programas de acompañamiento para emprendedores y empresarios juegan un papel importante en el desarrollo de este ecosistema, y es ahí donde este plan de negocio está enfocado.

2 INTRODUCCIÓN

Los ecosistemas de emprendimiento se caracterizan por su dinámica de articulación entre varias entidades, organizaciones, instituciones y por supuesto emprendedores y empresarios. Cada vez es más frecuente encontrar programas de acompañamiento ya sean públicos o privados que buscan pre-incubarlos, incubarlos, acelerarlos, expandirlos, capitalizarlos, invertirles y/o fortalecerlos en sus diferentes etapas.

La consolidación del ecosistema emprendedor en Colombia se ha favorecido por el éxito de startups como Rappi, Movii o Platzi, que han superado los obstáculos del emprendimiento para crear modelos de negocio escalables y replicables.

Es importante también señalar que alrededor del ecosistema y gracias al crecimiento que este ha tenido, han logrado surgir no solo organizaciones o entidades que soportan gran parte de la operación de programas si no también procesos que se llevan a cabo en el día a día. Son justamente estos procesos los que permiten evidenciar los avances y el impacto que tienen las diferentes intervenciones en los emprendimientos y las empresas.

Basados en nuestra experiencia acompañando o siendo parte de programas de acompañamiento especialmente a emprendedores, identificamos que la carga administrativa y operativa que contiene estos programas es muy alta y por ende bastante demandante, por esta razón quisimos profundizar en los procesos y validar la necesidad de digitalización que existen en los mismos.

Bitácora-e nace como resultado de estas validaciones y se convierte en una idea de negocio la cual esperamos viabilizar por medio del plan de negocios que pretendemos

presentar y sustentar por medio de este documento, y en línea con esto esperamos también obtener el título de Magister en Innovación.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio basado en una plataforma digital que permita a entidades y/u organizaciones del ecosistema emprendedor agilizar y facilitar la operación, trazabilidad y ejecución de programas de acompañamiento ya sean propios o de terceros, especialmente en la dinámica de mentorías y asesorías a emprendedores y empresarios.

2.2. Objetivo específico

- Unificar la información de mentorías y asesorías en un solo lugar para que no se pierda información y trazabilidad.
- Facilitar la generación de informes asociados al programa de acompañamiento con el fin de que por medio de analítica de datos se conozca de forma periódica y eficaz el estado y progreso de cada programa.
- Facilitar la labor de los mentores, asesores, emprendedores y empresarios que hacen parte del programa para que su labor sea optimizada en tiempo, eficiencia y eficacia.
- Mitigar el riesgo de pérdida de información importante del programa para que se elimine el reproceso de actividades debido a la pérdida de información debida al cambio de mentores o asesores.
- Implementar mejores prácticas alrededor de los programas de acompañamiento con el objeto de que con la mejora continua se optimicen procesos y procedimientos realizados en las mentorías, asesorías y programas.

- Controlar tiempos, información y relación entre los diferentes actores que hacen parte de los procesos de acompañamiento para generar compromisos que permitan evolucionar con resultados el proceso del programa.

3 NATURALEZA DEL PROYECTO

3.1. Origen o fuente de la idea de negocio

Cuando hablamos de ecosistemas de emprendimiento en realidad a lo que nos referimos es al escenario real en donde surgen los emprendimientos que finalmente se convierten en las nuevas empresas, es el ambiente ideal para la generación de nuevas empresas que logran alcanzar resultados empresariales excepcionales.

Para que lo anterior suceda, debe existir una articulación de diversos actores donde cada uno haga su aporte y genere valor en cada etapa del proceso. Esta es una de las razones por las cuales hoy en día encontramos y mapeamos con mayor facilidad entidades u organizaciones que basan parte de su modelo de negocio en el acompañamiento a emprendedores y empresarios. El papel de estas organizaciones es fundamental, pues permite que la inversión de capital inteligente que se hace a las nuevas ideas de negocio o al fortalecimiento de las empresas existentes haga eco en el desarrollo económico del país.

Una vez analizado por el equipo de trabajo los diferentes actores del ecosistema y su comportamiento, se consideró importante conocer más a fondo la operación en el día a día de las entidades que se encargan de acompañar a los emprendedores y empresarios, especialmente a aquellas que ejecutan recursos de terceros para destinados para tal fin. Fue entonces en este ejercicio que descubrimos un modelo de negocio basado en las necesidades y dolores de estas entidades.

3.2. Descripción de la idea de negocio

Prestar un servicio basado en una herramienta digital que permita a las entidades operadoras de programas de emprendimiento y desarrollo empresarial, simplificar procesos, monitorear los avances de ejecución, y automatizar tareas administrativas y operativas correspondientes a la ejecución de dichos programas.

La plataforma permitirá la interacción entre la entidad, los expertos y los emprendedores o empresarios acompañados, permitiendo así llevar la trazabilidad de las horas de acompañamiento, los resultados de los seguimientos, repositorio de documentos, generación de informes, consulta de avances en tiempo real, entre otros.

3.3. Justificación y antecedentes.

El notorio avance del ecosistema en Colombia y según lo mencionado por el último informe realizado en el 2019 y actualizado en el 2021 por el Ministerio de Tecnologías la Información y las Comunicaciones con el apoyo de Endeavor, hoy en día hay alrededor de 40 programas de incubación y aceleración operando en ciudades en todo Colombia, sin incluir aquellos liderados por universidades y Cámaras de Comercio. Cerca del 75 por ciento de estos programas se encuentran y operan en Bogotá y Medellín. Además, hay un total de diez fondos de capital de riesgo en el país, de los cuales todos operan desde estas dos ciudades.

Por otra parte, en un artículo publicado por el Banco BBVA, existen más de 25 entidades públicas y privadas dedicadas al acompañamiento de empresarios y emprendedores. Sumado a esto, quienes integran el equipo de trabajo de este proyecto, han

tenido la oportunidad de liderar y/o hacer parte de programas de acompañamiento a emprendedores y empresas, así mismo, desde nuestras profesiones y experiencias buscando aportar al nacimiento o crecimiento de emprendimientos o empresas. Es esta la razón principal por la cual surge la idea de negocio Bitácora-E.

El ecosistema emprendedor y la madurez del mismo ha permitido que profesionales y expertos en diferentes áreas encuentre una gran oportunidad para aportar de sus experiencias y conocimiento, y sin duda alguna, todos ellos se convierten en el recurso más importante e indispensable para que los programas de acompañamiento realmente sean exitosos y cumplan con el objetivo propuesto.

Los roles que se destacan de estos profesionales son los que se conocen como mentores, asesores, expertos técnicos, expertos temáticos y/o consultores, quienes, ya sea de forma independiente, voluntaria o por medio de contratos temporales le inyectan a los emprendedores y empresarios el dinamismo que deben llevar sus emprendimientos o empresas, son estos profesionales quienes logran materializar los propósitos, metas o hitos trazados bien sea por los programas mismos de acompañamiento o por los propios emprendedores.

A su vez se encontró evidencia que estos roles cada vez son más apetecidos en el ecosistema, provocando así, que sean los mismos profesionales quienes decidan con que programa o en qué iniciativas desean trabajar. En la actualidad uno de los factores decisivos es la remuneración por hora, pero a esto también se suma la carga administrativa y operativa que deben asumir durante el proceso. Hoy se puede decir que, a mayor evolución del ecosistema, mayor necesidad de digitalizar los procesos administrativos y operativos que realizan mentores, asesores y consultores, en este mismo orden y basados en la información

obtenida en varias validaciones, se puede decir que es hora de apostarle a herramientas digitales que faciliten esta labor a las entidades encargadas de operar y/o ejecutar estos programas.

En los diferentes programas de acompañamiento analizados se encuentra que uno de los hitos más importantes para estas entidades es el cumplimiento del o de los objetivos que estos se trazan con los emprendedores y/o empresarios.

Una vez analizada y revisada la información recopilada en el ejercicio de validación se encuentran los siguientes dolores que dan pie al diseño del modelo de negocio plasmado en este documento:

De parte de las entidades:

- La dificultad para la generación de informes y reportes
- La pérdida de efectividad de una mentoría al no tener estandarizada y organizada la información recopilada durante el proceso.
- Cuando hay cambio de mentores en muchas oportunidades se pierde la información
- Los programas de acompañamiento no tienen estandarizados los reportes y/o informes que deben presentar los mentores/asesores.
- Se debe disponer de un equipo administrativo y operativo para solventar la operación de todo el programa de acompañamiento.
- Si la entidad quisiera operar más de un programa en simultaneo debe duplicar sus esfuerzos ya que no tiene automatizados los procesos.

De parte de los mentores/asesores:

- Perciben que la remuneración económica no es coherente con el tiempo destinado a el proceso de acompañamiento, esto quiere decir que el valor de la hora no contempla otras tareas que se deben realizar para lograr el objetivo propuesto.
- No cuentan con un repositorio unificado para recibir las evidencias que envían los emprendedores o empresarios acompañados en el proceso.
- No hay una unificación en los informes y/o entregables que deben presentar al programa de acompañamiento que los contrata.
- No se encuentra unificada la información de los seguimientos, sesiones o resultados de las intervenciones realizadas a los emprendimientos y/o empresas acompañadas.
- El control de horas lo debe realizar el mentor ya que la mayoría de los programas no tiene como hacerlo de forma automatizada.
- Para realizar el proceso de cobro, se debe contar con la firma y/o aprobación de los emprendedores y/o empresas acompañadas, este proceso lo lidera él mismo pues las entidades muchas veces no tienen como garantizar este proceso, por esta razón los pagos se ven afectados.
- Si en un proceso de acompañamiento intervienen dos o más expertos, no se tiene la posibilidad en la mayoría de los casos de acceder a la información, esto causa que el emprendedor o empresario acompañado este expuesto a reprocesos o acompañamientos no articulados.

De parte de las Entidades:

- El control de horas asignadas a los mentores/asesores/expertos/consultores se realiza de forma manual.
- Se pierde la efectividad de una mentoría al no tener estandarizada y organizada la información recopilada durante el proceso.
- Si hay cambios de mentor en muchos casos sucede que no queda la información organizada y accesible.
- Los programas de acompañamiento no tienen estandarizados los reportes y/o informes que deben presentar los mentores/asesores.
- Se debe disponer de un equipo administrativo y operativo para solventar la operación de todo el programa de acompañamiento.
- Las entidades suelen quedarse sin acceso a los documentos de consulta o guías usadas por los expertos durante el proceso.
- El control de firmas y/o aprobaciones de las intervenciones se hace manual.

3.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos definidos para este modelo de negocio son los siguientes:

Corto plazo:

- Validar el producto mínimo viable con clientes potenciales a los cuales llamamos adoptadores tempranos.
- Realizar ajustes a producto Mínimo Viable para obtener la versión beta.

- Firmar los primeros acuerdos de pilotaje de la herramienta con potenciales clientes.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que operan programas de emprendimiento y/o desarrollo empresarial con el fin de generar tracción y posicionamiento.
- Presentarnos a convocatorias de acompañamiento para consolidar el modelo de negocio.

Mediano plazo:

- Potenciar el modelo de negocio e implementar la estrategia de crecimiento en el mercado.
- Implementar una estrategia de marketing robusta que nos permita aumentar tracción en la plataforma e iniciar un fuerte posicionamiento en el mercado.
- Implementar la estrategia comercial que nos permita aumentar clientes y cumplir con el modelo financiero propuesto en este documento.
- Participar activamente de espacios diseñados para startup con potencial de crecimiento y alto impacto.
- Vender

Largo plazo:

- Ser la plataforma de servicios para la operación de programas de emprendimiento y Desarrollo Empresarial más reconocida en el país.
- Proyectar la rentabilidad de Bitácora – E llevándolo a ser una plataforma de servicios autosostenible.

- Iniciar el plan de expansión de nuestro modelo de negocio.
- Recibir inyección de capital para aumentar nuestro alcance e impacto.
- Incrementar ventas
- Llegar a punto de equilibrio
- Contar con equipo de desarrollo y soporte técnico Inhouse.

3.5. Estado actual del negocio

Bitácora-E se encuentra actualmente en una fase de validación de su propuesta de valor con diferentes entidades del ecosistema. En paralelo a esto se está trabajando el diseño del modelo de negocio donde los segmentos involucrados han proporcionado su retroalimentación y han permitido entender y ajustar según las dinámicas reales del entorno.

Se cuenta con un producto mínimo viable que ha permitido conocer más de cerca la experiencia de usuario tanto de las entidades como de los expertos, se espera en los próximos meses hacer los ajustes necesarios para poder entregar el servicio en una primera versión y así poder validar el modelo de negocio planteado.

3.6. Descripción de productos o servicios

La plataforma Bitácora-E tendrá las siguientes funcionalidades y servicios:

- **Repositorio de seguimiento y acompañamiento:** Espacio de almacenamiento con el objeto de mantener todos los archivos generados de forma centralizada.
- **Reportes y actualizaciones básico y avanzado:** Generación de reportes a la medida de la entidad, tales como:

- N° de emprendimientos o empresas acompañadas
 - Información básica de lo emprendimiento o empresas acompañados
 - Información de mentores, expertos y demás involucrados en el proceso de acompañamiento.
 - No de horas ejecutas por emprendimiento y/o empresa acompañada.
 - Avance del plan de trabajo
 - Reporte de la bitácora de seguimiento.
-
- **Reuniones Virtuales:** Agendar reuniones directamente desde la plataforma de servicios Bitácora-E
 - **Notificaciones:** Recibir notificaciones vía correo electrónico en cada cambio del equipo emprendedor y mentores.
 - **Acceso a Mentores:** Los mentores pertenecientes a las entidades de emprendimiento e independientes registran su hoja de vida y datos para ser contactados y unidos a grupos de mentorías de emprendimiento.
 - **Portal Mentores:** Es un espacio en donde se encontrará la información del mentor en términos de hoja de vida, experiencia, certificaciones, diplomas y certificaciones en mentorías adicional a un puntaje de mentorías calificadas en la plataforma.
 - **Personalización:** Las entidades podrán personalizar el front de la plataforma según el programa a ejecutar.

- **Creación Emprendimiento y/o empresas:** Las entidades podrán crear, modificar y/o eliminar según el usuario asignado los emprendimientos y/o empresas a acompañar durante el programa.

Tabla 1: Plan de Servicios

Plataforma Bitacora - E	Plan Bitácora Basic	Plan Bitácora Estándar	Plan Bitácora Full
Modificación Emprendimiento y/Empresas	X	X	X
Repositorio de seguimientos y acompañamientos		X	X
Servicio de reportes y actualizaciones básico	X	X	X
Servicio de reportes y actualizaciones avanzado			X
Servicio de agendamiento reuniones virtuales			X
Servicio de notificaciones		X	X
Acceso a Mentores			X
Personalización		X	X
Exportación de información a PDF			X

Fuente: Elaboración propia

3.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre: La empresa tendrá el nombre de Bitácora-E, buscando la definición se encuentra que:

Bitácora, del francés bitacle, es una especie de armario que se utiliza en la vida marítima. Se trata de un instrumento que se fija a la cubierta, cerca del timón y de la aguja náutica y que facilita la navegación en océanos desconocidos.

En la antigüedad, este artilugio solía incluir un **cuaderno** (el **cuaderno de bitácora**) donde los navegantes relataban el desarrollo de sus viajes para dejar constancia de todo lo acontecido en el mismo y la forma en la que habían podido resolver los problemas. Este cuaderno se guardaba en la bitácora, era protegido de las tormentas y los avatares climáticos porque servía como libro de consulta ante las vicisitudes del viaje.

Con el tiempo, la noción de bitácora pasó a asociarse de manera casi exclusiva a la de cuaderno de bitácora (por ejemplo: *“El avistaje de la isla fue narrado de forma detallada en la bitácora del capitán”*) y se extendió a otros ámbitos. (fuente

<https://definicion.de/bitacora/>)

Por esta razón se ha llamado la empresa Bitácora-E una herramienta digital que tiene como objetivo facilitar la información a las entidades operadoras de los procesos de acompañamiento a emprendedores y empresarios.

Construcción del logotipo: El logotipo será la representación de la empresa en los diferentes escenarios, el mismo representa la conexión que tiene los diferentes actores del ecosistema y como todos juntos aportan a una sola figura.

Bitácora-E es la información en un solo lugar, para su consulta y su trazabilidad, la E, por su parte hace referencia a **Ecosistema-Emprendimientos-Empresas-Eficiencia**

Nuestros colores: la marca Bitácora-E está acompañada de dos colores, el azul representa la confianza, la honestidad, la fiabilidad, la calidad y la seguridad, por otra parte,

el color púrpura es considerado el color del futuro por muchos diseñadores y fabricantes, el púrpura significa cambio, arte y creatividad, y eso justamente lo que queremos transmitir con nuestra marca. marca.

Figura 1, Logotipo de Bitácora-E



Fuente: Elaboración propia

Tamaño: Bitácora-E se constituirá inicialmente como una microempresa, enfocada prestar servicios a las entidades y organizaciones que ejecutan programas de acompañamiento a emprendedores y empresarios, ya sean propios o de terceros.

Ubicación: Se iniciará con presencia en la ciudad de Bogotá donde se encuentra según nuestras validaciones el grupo más grande de entidades foco de nuestro modelo de negocio, dentro del plan a mediano plazo está el extender operación a la ciudad de Medellín, otra de las ciudades que abarca el otro grupo de entidades más importantes en nuestro segmento de interés. Sin embargo, cabe indicar que al ser una empresa de base tecnológica se está en la capacidad de atender en todo el territorio nacional.

3.8. Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con el más reciente estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia, publicado este 16 de noviembre, el indicador TEA pasó de 22,3% en 2019 a 31,1% en 2020.

Igualmente, el documento resalta el comportamiento del Entrepreneurship Business Ownership (EBO), relacionado con los empresarios establecidos, el cual fue de 5,5% para 2020, y en el que el país pasó del puesto 42 al 30.

Aunque las cifras con respecto a diferentes países a nivel mundial es inferior Colombia está aumentando su nivel de posición e incrementando la actividad emprendedora del país.

GEM Colombia en el informe “Global Entrepreneurship Monitor 2020-2021” clasifica los emprendedores de la siguiente forma:

- **Emprendedores Intencionales:** Quienes tienen la idea de crear una empresa en los próximos 3 años. En este sentido, el porcentaje de emprendedores intencionales en Colombia ascendió durante 2020 a 43,3 %.
- **Emprendedores Nacientes:** Quienes han realizado alguna actividad específica orientada a la puesta en marcha de una nueva empresa pero que solo han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración por menos de 3 meses. El porcentaje de emprendedores nacientes en 2020 en Colombia fue de los mayores del mundo (18 %). De esta forma, superó los promedios de América Latina y el Caribe (16,6 %), África (13,7 %), América del Norte (9,7 %) y Europa (5 %).
- **Emprendedores nuevos:** Quienes han puesto en marcha una empresa por más de 3 meses y menos de 42, pagando salarios u otro tipo de remuneración durante ese periodo. En este indicador, Colombia en 2020 superó a las regiones de referencia con una tasa de

emprendedores nuevos de aproximadamente 14 % seguida por África, con 11,8 %; América Latina y el Caribe con 11,2 %: América del Norte, con 6,2 %; Asia y Australia, con 6 %, y Europa, con 3,2 %.

- **Emprendedores establecidos:** Quienes han mantenido una empresa activa por más de 42 meses (3,5 años), pagando salarios u otro tipo de remuneración a propietarios y empleados. En este sentido, Colombia para 2020 se encuentra por debajo de los grupos de economías con relación al porcentaje de emprendedores establecidos en la población con 5,5%. El grupo de economías con mayor porcentaje de empresarios establecidos es África con 10,3 %; seguido de América del Norte, con 8,6 %; Asia y Australia, con 7,5 %; América Latina y el Caribe, con 6,9 %, y Europa, con 6,9 %.

A pesar del porcentaje de discontinuidad, en Colombia la composición sectorial de las empresas en etapas tempranas en los últimos 5 años se ha caracterizado por la representación del sector consumo el cual ha sido más del 50%, seguido por transformación, y servicios.

Colombia presenta una evolución en términos de emprendimiento estable que requiere más organización e incentivos.

Haciendo un especial énfasis en las entidades que se dedican a ejecutar programas de acompañamiento a emprendedores y empresarios encontramos 15 de las más importantes del país:

Adicional a este mapeo y apoyados en experiencias de mentores del instituto de emprendimiento Sostenible de la universidad EAN e Innpulsa Colombia, pudimos identificar que las entidades hacen uso de diferentes plataformas para lograr los seguimientos y demás objetivos trazados por el programa y la entidad misma.

Por otra parte, los mentores acorde a su experiencia utilizan diversas herramientas, no existe un estándar, mejores prácticas o repositorios unificados con control de seguimiento. Adicionalmente se validó con estudiantes de maestría en países como Australia y Argentina en donde en su experiencia y análisis encontraron que, así como en Colombia no hay una plataforma centralizada de gestión de emprendimiento en estos países tampoco por lo que se observó que a nivel nacional e internacional Bitácora-E puede generar impacto.

Adicionalmente los emprendimientos en Colombia durante y post pandemia se incrementaron acorde a los datos proporcionados por el registro único empresarial y social (RUES) que recoge información de 57 cámaras de comercio del país entre enero y marzo del 2021 se crearon en el país 96431 empresas, 9,3% más, acorde a lo anunciado por Confecámaras la agrupación de estas nuevas empresas está en microempresas 99,6% seguido por pequeñas empresas 0,38% y el restante en medianas y grandes con el 0,02%.

Con estas cifras el gobierno nacional ha lanzado incentivos para que los emprendedores aumenten sus ingresos y hagan más sólida su permanencia en el mercado, y es allí en donde se incrementa la necesidad de darle forma a las mentorías de emprendimiento con gestión, optimización de actividades, tiempo y trazabilidad que permita incrementar el éxito y disminuir el desistimiento de los emprendedores enfocando por medio de patrocinio y asesorías sus empresas.

3.9. Ventajas competitivas del producto o servicio

Bitácora-E reúne funciones de trazabilidad y operatividad de los programas de acompañamiento en solo lugar. Algunas de las ventajas competitivas son:

- Generación de reportes e informes
- Unificación de la información

- Agilidad en las consultas de la información
 - Acceso a la plataforma 24/7
 - Personalización del front según la entidad y el programa
 - Fácil configuración y sincronización
- a. Entidades Operadoras de programas de Emprendimientos y/o Empresas del ecosistema Emprendedor Colombiano.

Una vez realizado el mapeo de las entidades u organizaciones dedicadas a operar y/o ejecutar programas de emprendimiento listamos en este documento algunas de las más importantes y de las cuales esperamos convertir en clientes activos de nuestra herramienta.

Tabla 2. Entidades

Nombre	Descripción	Tipo de Entidad	Cobertura
<p>Créame https://www.creame.com.co/nosotros</p>	<p>Genera entornos innovadores y ecosistemas de negocio, a través de procesos de incubación, aceleración y escalamiento, para crear y desarrollar empresas pertinentes y de vanguardia que generen territorios sostenibles.</p>	<p>Publica</p>	<p>Antioquia Medellín</p>
<p>Estratek https://stratek.com.co/quienes-somos/</p>	<p>Grupo de expertos que tiene como propósito transformar las corporaciones, los equipos y las personas a través del emprendimiento de Alto impacto.</p>	<p>Privada</p>	<p>Antioquia Medellín</p>

<p>Startups Academy https://startupacademy.co</p>	<p>Se encargan de la formación para empresas y personas, donde potencian la capacidad de crear nuevos negocios innovadores a través del desarrollo colaborativo, ayudando a crear nuevas startups.</p>	<p>Privada</p>	<p>Envigado Antioquia</p>
<p>Taxia Mentoría http://www.taxiamentoria.com</p>	<p>Equipo especializado que acompaña a las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de productos y negocios innovadores, con base científica y tecnológica inspirados en la naturaleza para conectar su empresa con el sistema de ciencia, tecnología e innovación, generando valor para encontrar oportunidades en su negocio y convertirlas en una realidad</p>	<p>Privada</p>	<p>Antioquia Medellín</p>
<p>Verticallabs https://vertical-lab.com</p>	<p>Grupo de especialistas en aceleración estudia el PITCH y candidatura, buscando identificar y definir el potencial del emprendimiento, a partir de este momento brindan oportunidades</p>	<p>Privada</p>	<p>Antioquia Medellín</p>

	adaptadas a las necesidades del startups.		
Innomake https://innomake.co	Laboratorio de innovación dedicado a identificar y acelerar las ideas con mayores oportunidades en el mercado, a través de metodologías ágiles que permiten reducir riesgos e incrementar el retorno de la inversión en la creación de nuevos productos y servicios	Privada	Atlántico Barranquilla
BcpartnersT ECH https://www.bcpartners.com.co	Grupo de especialistas encargados en asesorar implementando una visión en el equipo, aceleran. la transformación Digital de pequeños negocios al igual que trabajan en inversión de proyectos que resuelvan problemas a escala global.	Privada	Bogotá D.C
Ventures https://ventures.com.co/site/	La Corporación Ventures durante sus 20 años de historia, se ha encargado de agrupar a los actores del ecosistema para ejecutar iniciativas con impacto económico,	Privada	Bogotá D.C

	<p>social y ambiental en el país y América Latina, a través de metodologías de innovación, visibilidad y acceso a contactos de valor, como inversionistas y clientes potenciales, emprendedores e instituciones, logran detonar su crecimiento exponencial y convertirse en un catalizador de desarrollo sostenible</p>		
<p>Innovalab https://www.ccb.org.co/Innovalab</p>	<p>Centro de innovación y diseño empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, con la cual cuenta con una programación de eventos virtuales de innovación, marketing digital, productividad y transformación digital en dos jornadas</p>	Pública	Bogotá D.C
<p>La French tech https://lafrenchtech.com/en/</p>	<p>Es un movimiento que reúne a nuevas empresas, inversores, legisladores y constructores de</p>	Privada	Bogotá D.C

	<p>comunidades. El cual tiene como misión hacer de Francia uno de los mejores lugares del mundo para lanzar y hacer crecer empresas globales que tengan sentido para nuestro futuro</p>		
<p>Colombia Fintech https://colombiafintech.co</p>	<p>El propósito de esta asociación es dinamizar el ecosistema de servicios financieros digitales a través de estrategias de posicionamiento, conocimiento y capital relacional que apuntan a tres grandes frentes: Inversión, talento e Inclusión financiera digita</p>	Privada	Bogotá D.C
<p>Cámara de Comercio de Bogotá https://www.ccb.org.co</p>	<p>Entidad que sirve de manera colectiva para que existan más y mejores empresarios y empresas, trabaja desde diferentes líneas, registros públicos, articulación público y privada, competitividad a través de iniciativas clúster y</p>	Privada	Bogotá D.C

	<p>desarrolla competencias y habilidades para la creación de empresas, su crecimiento y la generación de nuevos negocios, a través de acompañamiento asesorías, workshops y mentorías para entregar conocimiento, herramientas y plataformas de conexión para emprendedores y empresarios</p>		
<p>iNNpuls Colombia https://innpulsacolombia.com/nosotros</p>	<p>Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional, que, junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, acompaña la aceleración de emprendimientos de alto potencial y a los procesos innovadores y de financiación que permiten escalar a las empresas del país para generar más desarrollo económico, equidad y oportunidades para todos los colombianos</p>	Pública	Bogotá D.C
<p>Apps.co https://apps.co/portal/Secciones/Nosotros/</p>	<p>Es un programa del Ministerio TIC que tiene como objetivo</p>	Pública	Bogotá D.C

	<p>promover y potenciar la generación creación y consolidación de negocios a partir del uso de las TIC fortaleciendo las habilidades y competencias de los emprendedores digitales colombianos, a través de acompañamientos por parte de mentores y asesores que se ajustan a las necesidades de los emprendedores y empresarios digitales y la madurez de sus ideas o negocios digitales</p>		
<p>Connect Bogota Region https://connectbogota.org/nosotros/</p>	<p>Entidad que trabaja en tres rutas: Ruta 1: Consolidar el ecosistema de innovación y emprendimiento de Bogotá, Ruta 2: Fortalecer la red de miembros para ejercer un liderazgo colectivo, Ruta 3: Generar valor a través de un portafolio de servicios de innovación</p>	Privada	Bogotá D.C

- b. Universidades de Colombia que Operan y/o ejecutan programas de acompañamiento.

Tabla 3. Universidades

Universidad	Centro de Emprendimiento	Tipo de Entidad	Ciudad
Ean	Instituto para el emprendimiento Sostenible	Privada	Bogotá
Javeriana	Centro Javeriano de emprendimiento	Privada	Bogotá
Andes	Centro de Emprendimiento de la Universidad de los Andes	Privada	Bogotá
CESA	INCUBA	Privada	Bogotá
Bosque	HUB iEX Incuba	Privada	Bogotá
Politécnico Gran Colombiano	PoliEmprende	Privada	Bogotá
Rosario	Centro de Emprendimiento	Privada	Bogotá

ICESI	Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial	Privada	Cali
Universidad Santiago de Cali	Emprende con la USC	Privada	Cali
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	Unidad de Emprendimiento	Privada	Bogotá
Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales	Centro de Innovación y Emprendimiento	Privada	Bogotá
La Sabana	Semillero de Emprendimiento	Privada	Bogotá
Corporación Minuto de Dios	Centro Progresa	Privado	Bogotá
Autónoma del Caribe	Centro de Emprendimiento	Privada	Atlántico
La Salle	Hub de Emprendimiento	Privada	Bogotá
Externado de Colombia	Centro de Emprendimiento	Privada	Bogotá

Fuente: Elaboración propia

En Colombia Existen alrededor de 68 universidades públicas y un aproximado de 155 universidades privadas según la página de Colombia Estudia (<https://colombiaestudia.com/las-universidades-en-colombia/>) estas universidades son potenciales clientes para nuestro modelo de negocio.

c. Cajas de Compensación Familiar

Por otra parte, se observa que las cajas de compensación familiar fueron facultadas por la ley de emprendimiento 2069 de diciembre del 2020 para desarrollar y ejecutar programas de Fomento al desarrollo empresarial. Así mismo el decreto 689 expedido por el ministerio de trabajo le da vida dentro del Fondo FOSFEC a la subcuenta de fomento empresarial la cual destina recursos para los programas dirigidos a las Mipymes afiliadas a las cajas de compensación.

Por otra parte, se encuentra que en Colombia existen cuarenta y tres (43) cajas de compensación familiar y operan a nivel departamental, mínimo una (1) en cada departamento. Con excepción de la caja de compensación familiar campesina, que tiene radio de acción en los departamentos de Vichada, Vaupés, Guainía y Guaviare. Estas cajas de compensación al igual que las universidades se convierten en potenciales clientes de Bitácora-e.

3.10. Resumen de las inversiones requeridas

La inversión a realizar se estructura como muestra en la Tabla 14, un aporte de los socios de COP \$50MM y un préstamo de COP \$19MM, unos gastos de puesta en marcha de COP \$1,2MM y un desarrollo de la plataforma de \$30MM, por otra parte se espera

que sean 4 meses de capital de trabajo incluyendo costos operativos, administrativos y de marketing.

3.11. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está compuesto por:

1. **Diana Orozco:** Ingeniera Industrial, con experiencia laboral de más de 10 años en el ecosistema emprendedor del país y actualmente se desempeña como jefe de desarrollo empresarial.
2. **Carlos Aldana:** Administrador de Empresas, con experiencia en la gestión de presupuesto en el ecosistema emprendedor.
3. **Erika Llanos:** Ingeniera de Sistemas, con experiencia laboral en proyectos de implementación de ERP, tecnología.

4 ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. Caracterización del sector

Bitácora-E como plataforma digital con un portafolio de servicios se ubicará en el sector terciario dado que su enfoque es entregar de forma centralizada toda la gestión y trazabilidad de mentorías de emprendimiento y a su permitirá generar red de contactos lo cual dará un fuerte valor a los mentores con experiencia o en práctica.

Como validación de clasificación de la empresa ante el DANE, se encuentra ubicada en “Actividades relacionadas con bases de datos” acorde a los cambios de clasificación realizados en el 2021. y distribución en línea de contenidos electrónicos” identificada con el código 7240.

4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

El siguiente análisis de fuerzas de actuales y futuros competidores proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad del sector en el que se desea involucrar con el fin de evaluar su valor a largo plazo de la idea de negocio.

4.2.1. Poder de negociación de los clientes o compradores

En la actualidad existe un fuerte auge en innovación y emprendimiento lo que permite ampliar el sector del mercado con servicios para ofertar a empresas como IES, Fondos, Gobierno, Cámaras de Comercio, organizaciones privadas que apoyan emprendimientos entre otros. Para esto es importante ser observados por ser un producto diferencial en el mercado, con funcionalidades únicas y soluciones efectivas.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Para Bitácora-E existe gran variedad de proveedores, entre ellos se mencionan Microsoft, Google, Amazon, cada uno tiene una gama de servicios que permiten ampliar e integrarse a los servicios de Bitácora-E. Es conveniente en etapas tempranas optar por modelos de pago por uso e ir aumentando recursos en la medida que sea requerido.

4.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Actualmente la amenaza más latente para Bitácora-E son las herramientas comunes como Excel, Google drive, OneDrive, Forms entre otros, pudimos identificar que algunas entidades cuentan con desarrollos propios para llevar el seguimiento de los acompañamientos, pero estas no están interesadas en convertirlos en modelos de negocios. Sin embargo, se contemplan como una amenaza de nuevos competidores.

4.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Actualmente en el mercado existen múltiples herramientas que por sus determinadas funciones se pueden usar para ejecutar los programas de acompañamiento, estas herramientas se convierten en una amenaza, sin embargo, Bitácora-E tiene contemplado fusionar o integrar algunas de esas herramientas que ya tienen apropiadas los diferentes usuarios de la plataforma.

4.2.5. Rivalidad entre los competidores

Las plataformas de servicios actuales enfocadas a mentorías no contienen los servicios de gestión centralizada y trazabilidad que ofrecerá Bitácora-E, sin embargo, las plataformas existentes cuentan con una fuerza de marketing robusta, por esto se debe tener un buen enfoque que muestre todos los beneficios que ofrece la plataforma, así como una muy buena estrategia de marketing.

4.3. Análisis PESTEL

En el siguiente análisis se tomaron los factores del macroentorno identificando elementos que influyen de forma negativa o positiva y deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo del modelo de negocio y su alcance.

4.3.1. Político

El emprendimiento siempre ha estado jugando un papel importante en la política colombiana, Colombia se caracterizó por muchos años por tener un ecosistema que emprendía por necesidad, aunque se ha logrado avanzar hacia un ecosistema más de oportunidad aún queda mucho trabajo por hacer.

Es por esa razón que cada vez más se encuentran entidades, organizaciones, empresas y universidades dispuestas a acompañar emprendedores y empresarios en diferentes etapas. Durante los últimos años se han visto surgir leyes para el fomento del emprendimiento como lo son el Fondo Emprender que es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002, la ley 1014 de 2006, la ley 344 DE 1996 y la última Ley 2069 de emprendimiento que articula el 100% del ecosistema y permite que se trabaje entre las diferentes entidades de una forma mucho más organizada.

Teniendo en cuenta todo lo sucedido durante el año 2020 con los inconvenientes generados por la pandemia en donde la inflación fue de 1,61%, se incrementó el desempleo, el oficio informal se incrementó, algunas MiPymes tuvieron que cerrar sus puertas y otras con ayuda del gobierno se han mantenido a flote.

Este Análisis político permite entonces visionar un buen escenario para plataformas como Bitácora-E, para nuestra empresa impactan de manera positiva a mediano y largo plazo debido al crecimiento y a la importancia que toman las entidades, organizaciones y universidades en los procesos de acompañamiento a emprendedores y empresarios.

Se hace urgente que estos programas cada vez más sean estructurados, potentes e implementados de la mejor manera, para así, lograr el resultado esperado y por último ver el impacto en la economía del país.

El emprendimiento sin duda alguna está en auge y se requieren herramientas tecnológicas que permitan su buena gestión y operación, en el siguiente punto se mencionará cómo la tecnología también juega un papel importante en este proceso.

4.3.2. Económico

En materia de economía se pueden analizar aspectos de gran importancia que han impactado en positivo fundamentalmente la forma en la que emprendedores, pymes, grandes empresas y entidades del estado deben adaptar sus necesidades basados en el constante cambio que el mercado presenta a nivel mundial. Dadas las condiciones actuales, es preciso mencionar que la pandemia por el COVID-19 ha impulsado el apoyo de diferentes organizaciones con el objetivo de reactivar progresivamente la economía, fortaleciendo el soporte y acompañamiento por parte de asesores, mentores y expertos en materia de incubación, crecimiento y aceleración.

Entidades públicas y privadas al generar estos programas, permiten que los emprendedores tengan mayores oportunidades de incursión en mercados más competitivos en el largo plazo, adoptando la sostenibilidad como patrón para crecer y básicamente generar nuevas relaciones clave entre las partes de interés.

4.3.3. Social

Sin duda alguna los programas de emprendimientos liderados por el estado y por otras organizaciones impactan directamente el componente social, dentro de los objetivos de desarrollo sostenible del país y su apoyo a emprendedores y empresarios, para el 2021 apalancado por la ley de emprendimiento y los proyectos sociales a nivel nacional por parte de gobierno, están el hacer una comunidad sostenible en donde el aspecto socioeconómico se encuentra en crecimiento considerable teniendo en cuenta los bajos porcentajes del 2020 en pandemia.

En el análisis social Para Bitácora-e se evidencia una afectación positiva para la organización, al mediano plazo las ciudades y comunidades sostenibles y la reducción de las

desigualdades y a un largo plazo el aumento de la cultura innovadora y emprendedora la cual se encuentra en evolución.

La nueva política de emprendimiento busca que los jóvenes, mujeres y en especial población rural accedan cada vez más a los programas de emprendimiento para de esta forma aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Hay que resaltar que existen fundaciones y entidades no gubernamentales que podrían apoyar de manera tácita algunas metodologías que permitan acompañar a personas con poco acceso a procesos de emprendimiento e innovación para que desarrollen modelos de negocio escalables y sostenibles.

4.3.4. Tecnológicas

En el marco del nuevo orden mundial, los países deben promover el avance de la tecnología y de la innovación con el fin de responder a las dinámicas sociales, económicas y políticas que trae cada día, las cuales van marcando de forma decisiva la vida de las personas en las nuevas sociedades.

A nivel tecnológico se puede hablar de que el ecosistema colombiano se ha caracterizado en los últimos años por ser un referente en los negocios de base tecnológica, así mismo, el país ha venido dando pasos importantes en cuanto a conectividad, alfabetización digital, transformación digital, comercio electrónico entre otros. La Constitución Política de Colombia introduce en su articulado la promoción de estos avances en los distintos campos, con el fin de generar progreso y desarrollo y con ellos el mejoramiento de las condiciones de vida en la sociedad.

Una vez realizado el análisis tecnológico se puede destacar a favor, los avances en adopción, apropiación y uso de herramientas digitales para diferentes actividades, entre esas

para el emprendimiento, no se puede dejar pasar por alto el empujón que la actual pandemia dio a los procesos de transformación digital permitiendo la virtualidad a mayor escala. Las entidades que realizan los procesos de acompañamiento a emprendedores y empresarios cada vez más están esa búsqueda de soluciones tecnológicas que le facilitan la operación y ejecución de dichos programas.

En términos negativos a corto plazo se observan la existencia de diferentes herramientas las cuales son muy utilizadas actualmente por estas entidades, y aunque varias de estas se usan de forma descentralizada, también existen otras que de alguna u otra forma solucionan estas necesidades. Plataformas como la de Innomake, Propulsor, interacpedia, Google classroom, Excel, Google forms entre otros. Adicional algunas universidades ya cuentan con plataformas propias que permiten hacer esta gestión, pero son para su uso y habilitadas para terceros.

4.3.5. Ecológico

La tecnología ha ayudado al hombre a mejorar sus condiciones y calidad de vida, pero también ha afectado ampliamente la naturaleza. Es necesario reflexionar frente a las consecuencias presentes y futuras de dichos impactos. El aumento desmedido de las problemáticas ambientales a nivel global ha impulsado iniciativas locales e internacionales en torno a las posibles soluciones para cuidar el medio ambiente y buscar fórmulas más sostenibles para interactuar con el entorno. Adicionalmente están las alternativas sostenibles de los emprendimientos.

Para Bitácora-E Se tomaron varios aspectos ambientales como Gas Carbono, Disminución de consumo de papel, tinta de impresora a un corto plazo y dentro de los

objetivos de desarrollo sostenible del país el trabajo decente y crecimiento económico en un largo plazo.

Se menciona el trabajo decente y crecimiento económico debido a que la plataforma busca con su estructura y servicio dignificar la labor del Mentor y/o Asesor de emprendimiento.

4.3.6. Legal

Basados en el decreto 620 de 2020, se plantea en el largo plazo incursionar con el sector gobierno, esencialmente porque existen y se han venido creando leyes que impulsan el emprendimiento una de ellas es la Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020, encargados de brindar beneficios a los emprendedores en temas relacionados con certificaciones Invima para el sector de alimentos y medicamentos, en temas tributarios como las tarifas del impuesto departamental de registro entre otros artículos amparados por esta ley.

Adicionalmente, en la era de la transformación digital se han popularizado temas como negocios digitales sostenibles, marketing digital, Big Data, seguridad informática; las cuales son áreas que requieren ser profundizadas y por ende respaldadas por el Gobierno Nacional reforzando programas para que los emprendimientos logren participar activamente en convocatorias, asesorías, mentorías por parte de expertos y demás actividades que sustenten que en Colombia el emprendimiento es un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo económico.

4.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Se concluye entonces, que el crecimiento del ecosistema emprendedor y la evolución del tejido empresarial va a permitir cada vez más la aparición de entidades y/u organizaciones

dedicadas al acompañamiento de emprendimientos y empresas, especialmente a aquellos que se les invierte capital inteligente.

Adicional a esto vemos también una fuerte tendencia a que entidades como universidades, colegios, cooperativas, fondos de empleados, asociaciones entre otros diseñen u operen programas para acompañar a sus usuarios.

Por lo anterior consideramos que Bitácora-E tiene una gran oportunidad de penetración en el mercado, un fuerte crecimiento del mismo y posibilidad de evolucionar a nivel de los servicios prestados, permitiendo así el fortalecimiento del modelo de negocio y la creación de otros.

5 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

5.1. Análisis y estudios de mercado

Para el análisis de mercado se toman el sector del mercado al cual se llegará el cual se comprende de mentores en donde los emprendedores, y las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo general no tienen juntas directivas y muchas veces carecen de asesores que los guíen en procesos para conocer desde cómo conseguir inversionistas para sus emprendimientos, definir determinadas actividades y alcance sobre su modelo de negocio que impacta directamente su desarrollo y crecimiento.

Por otro lado, se encuentran las entidades de emprendimiento en donde acorde al estudio y entrevistas realizadas se pudo establecer que existe una gran pérdida de trazabilidad, información, gestión y no se logra llegar al alcance definido inicialmente por emprendedores y mentores lo que recae en pérdida de emprendimientos y pérdida de recursos.

5.2. Tendencias del mercado

El emprendimiento en Colombia tuvo un repunte interesante durante la pandemia y se mantiene en crecimiento, esto unido a los cambios de forma de vida de la población con la virtualidad, trabajo remoto, cambios de hábitos entre otras permitió diversificar las ideas de negocio convertidas en emprendimientos. Acorde a lo emitido por portafolio y acorde al estudio realizado por GEM (Global Entrepreneurship Monitor) que realiza el Foro Económico Mundial (FEM) del 2022, destaca a Colombia como el mejor país de América Latina para emprender, lo que indica un fuerte crecimiento del ecosistema que desprende diferentes necesidades como las ofrecidas por los servicios de Bitacora-E.

5.3. Descripción de los consumidores

Con el objetivo de comprender las necesidades y problemas de los clientes pertenecientes al ecosistema emprendedor y analizarlos proporcionando soluciones escalables se realiza la caracterización de ellos con mapa de empatía y perfil persona.

Mapa de empatía Mentores: En el mapa de empatía se identificó que los mentores tiene varios dolores que dificultan su labor como la gestión en diferentes plataformas o herramientas construidas de forma personal sin un estándar, en las entidades de emprendimiento se presentan cambios de mentores lo que incrementa la pérdida de documentos sobre actividades ya realizadas y la trazabilidad del emprendimiento lo que hace que los emprendedores desistan algunos de emprender y otros retrasan su desarrollo realizando actividades repetitivas.

Perfil persona Mentores: Con el perfil persona se destacan características de los mentores que permiten identificar elementos que permitan a Bitácora-E generar valor en el servicio, para esto se tuvo en cuenta edad, nivel de estudio, experiencia como mentor.

Mapa de empatía Entidades: Sobre las entidades que hacen parte de fomento del ecosistema emprendedor se destaca las grandes convocatorias y diversos concursos que permiten dar visibilidad y ayuda a diversos emprendimientos y todo tiene un factor determinante que son los mentores.

Perfil Entidades: En el perfil se observan características de las entidades y su enfoque permitiendo identificar elementos de valor para el desarrollo de Bitácora-E en donde se tiene en cuenta la gestión de las mentorías de emprendimientos a gran escala.

5.4. Tamaño del mercado

Actualmente la red más grande de mentores de emprendimiento la tiene la Cámara de Comercio de Bogotá, especialmente de las micro y pequeñas empresas que representan el 97% del tejido empresarial de Bogotá y la región la meta que para finales del 2021 tenía la CCB era llegar a 800 mentores que impacten más de 6,000 empresas.

Innpulsa acorde al análisis de necesidades lanza contratación de mentores, para abril del año 2022 para enfocarse en los beneficiarios del programa APPS.CO en su estrategia de Ambiente de Fortalecimiento en donde contara con 5 mentores.

Así mismo Innpulsa con el programa CEMPRENDE tiene sobre las diferentes etapas de emprendimiento, Idea, Temprana, Spin Off, Escalamiento y otras una red de mentores que varía acorde a la demanda.

El programa Aldea de Innpulsa con más de 283 empresas beneficiadas y 168 empresas aceleradas durante el 2018 y 2020 continúa en búsqueda de potencializar el

crecimiento de emprendedores superando barreras por medio de conexión con expertos mentores.

Las organizaciones públicas y privadas están incentivando la innovación al interior por medio de concursos de innovación y realización de proyectos que son acompañados por mentores de innovación y de donde se derivan Spin-Off.

Las universidades tienen servicios en donde ofrecen mentores para las diferentes etapas del emprendimiento como la universidad EAN con el Instituto de emprendimiento, universidad EAFIT con el programa Innovación EAFIT /Emprendimiento entre otras.

5.5. Riesgos y oportunidades de mercado

La nueva etapa que se está atravesando a nivel mundial postpandemia en Colombia dan vigor y realizada al proceso económico con valor social y ambiental y por medio de ellos generar empleos, bienestar y riqueza, hoy se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en donde dentro de los procesos de emprendimiento y sus diferentes etapas acompañados por programas destacados y mentores expertos en donde Bitácora-E llega a ser un articulador gestionable de la traza evolutiva de cada emprendimiento en el país.

De igual manera se han analizado los riesgos y oportunidades sobre el modelo de negocio que permitirán diseñar estrategias en vías de disminuirlas o mitigarlas.

Tabla 4, Riesgos y Oportunidades

Riesgos	Oportunidades
Diversas herramientas que ofrecen servicios complementarios para operar este tipo de programas.	Realizar alianzas estratégicas que amplíen la cobertura de emprendimientos y mentores llegando a las zonas más apartadas del país

Que las entidades no quieran adoptar nuevas herramientas.	en donde hay una excelente oportunidad de conectar y desarrollar emprendimientos.
Modificaciones a la normativa sobre plataformas TIC y procesos legales a tener en cuenta sobre la misma.	Llegar a entidades que están iniciando operación de este tipo de programas. Diversificar los servicios prestados
No tener garantizada la Seguridad de la información	Evolucionar la herramienta hasta el punto de permitir conectar la oferta y la demanda.
EL déficit de Desarrolladores en el mercado	

Fuente: elaboración propia

5.6. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Por medio de un cuestionario diseñado para obtener la información vital para el estudio de potenciales clientes enfocado a las entidades que ofrecen programas de emprendimiento y en los mentores, Para conocer las necesidades ante diversos inconvenientes que se presentan durante la ejecución de los programas o las mentorías.

Por parte de las entidades de emprendimiento el 78% de los encuestados mostró interés en adquirir al menos un paquete de la plataforma de servicios Bitácora-E.

Así mismo se realizaron encuestas en diferentes empresas públicas y privadas que apoyan programas de desarrollo empresarial en Colombia con el objeto de validar la idea de negocio. En estas encuestas se apoyó la iniciativa debido a que parte de la baja cifra de emprendimientos que

superan los 5 años en Colombia surge de desistimiento del emprendedor por desorden en las mentorías, falta de trazabilidad, reproceso de trabajo ya realizado, pérdida de información ya evaluada entre otras debido a que no se tienen herramientas y almacenamiento centralizado en donde mentores, programas de emprendimiento y emprendedores converjan en un solo lugar y de allí se generen informes evaluativos de cada emprendimiento, programa, entidad y la hoja de ruta del mentor. Adicionalmente observan oportunidades de mejora.

Aliados:

- Diferentes planes de acceso a la plataforma (gratis, plan (para mentores o emprendedores) y planes para entidades a nivel grupal)
- Asegurar de forma centralizada la información y la línea de avance del proceso.
- Realizar campañas por medios digitales para un reconocimiento de marca.
- Kit de herramientas y contenido actualizado.
- Generar networking al interior de la plataforma

5.7. Análisis de los competidores

Se realizó un juicio de expertos en términos de conocer y dar a conocer la experiencia obtenida con diferentes plataformas de servicios enfocadas a mentorías en donde se identificaron diferentes modelos de negocio, para el análisis de competencia de Bitácora-E se enfocó en servicios de mentorías y la operación de programas de emprendimiento evaluando servicios ofrecidos, alcance, similitudes, tipos de usuarios, funciones, facilidad de interacción, planes ofrecidos y pago por plan.

Bitácora-E como diferenciador tiene la articulación centralizada de las actividades realizadas en las mentorías de emprendimiento generando una completa trazabilidad y gestión dando a su vez análisis de información que permite tener claro cómo es la línea de avance de cada mentoría, programa y emprendimiento.

Tabla 5. Análisis de Competidores

	MentorM e	Propul- sor	Micro Mentor	Endeavor	Bitácora-E
Funcionalidad	Por medio de un algoritmo empático contacta mentores con mentees y desarrollar una idea de negocio	Tiene un enfoque de análisis del estado del negocio y oferta programas de apoyo disponibles	Es un servicio en línea gratuito que conecta a los propietarios de pequeñas empresas con mentores de negocios voluntarios	Es un servicio de herramientas para las diferentes necesidades de emprendimient o como formatos	Sera una plataforma enfocada en tener la gestión y trazabilidad de programas de emprendimiento, mentorías y emprendimiento s de forma centralizada

Fuente: elaboración propia

5.8. Resultados del análisis de la competencia

Lo observado en el análisis de los competidores se puede resaltar en nuestro modelo de negocio el almacenamiento de la información y archivos de herramientas diligenciados, la gestión, trazabilidad y análisis centralizado del estado de la mentoría, así como, programa y emprendimiento.

En la siguiente tabla se observa los servicios ofrecidos por los competidores y los de Bitácora-E.

Tabla 6, Análisis de Competencia

Empresa	Almacenamiento	Línea de avance	Reportes de avance	Enlace entre mentores y emprendedores
MentorMe		X		X
Propulsor				X
MicroMentor				X
Endeavor				X
Bitácora-E	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Acorde a la tabla anterior los competidores no ofrecen dos de las opciones como almacenamiento y reportes de avance y MentorMe ofrece una línea de avance, pero no genera reportes ni permite almacenamiento.

Las entidades que apoyan emprendimiento como CCB, INNpulsa entre otros no tienen plataformas de seguimiento y almacenamiento centralizado.

5.9. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Revisar el comportamiento del consumidor es de vital importancia para el desarrollo e implementación del modelo de negocio Bitácora-E.

Para esto se desarrolló el mapa de empatía y el perfil persona para mentores, emprendedores y entidades de acompañamiento, acorde a varias entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados:

Un 93% de los mentores de programas de emprendimiento afirmaron no tener un estándar de herramientas ni almacenamiento centralizado, usan lo que pueden usar por decisión propia.

Un 90% de entidades afirma que pierden la trazabilidad debido a que no hay un sistema centralizado de gestión y ha sido difícil encontrar alguno.

El 70% de los emprendedores indicaron que desisten de las mentorías o de pertenecer a un programa de emprendimiento por discontinuidad en las mentorías por retiro del mentor que al no tener la trazabilidad de forma centralizada deben volver a comenzar a realizar las actividades ya finalizadas anteriormente.

6 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

Para Bitácora-E es importante implementar estrategias que le lleven a incursionar en el mercado dando a conocer sus servicios y el valor que estos generan sobre el ecosistema emprendedor. Para esto se consideran los siguientes objetivos y estrategias:

6.1. Objetivos de Mercadeo.

- Generar una introducción en el mercado y posicionar a Bitácora-E en las principales ciudades del país con el portafolio de servicios ofrecido.
- Mantener un constante conocimiento de las tendencias del ecosistema emprendedor y las entidades administradoras de programas, así como sus necesidades por medio de estudios de mercado.
- Entregar y mantener un servicio de calidad, acorde a sus necesidades y en mejora continua.
- Posicionar a Bitácora-E como un servicio integral y efectivo en el ecosistema emprendedor.
- Consolidar a Bitácora-E como una empresa autosostenible priorizando un mínimo producto viable que cumpla en principio con los requerimientos básicos para operar un programa de acompañamiento usando herramientas actualizadas y adaptadas a la dinámica de crecimiento del sector.

6.2. La Estrategia de Mercadeo

Como empresa prestadora de servicios con base tecnológica, Bitácora-E incursionará en el ecosistema emprendedor permitiendo y promoviendo el éxito de los programas de emprendimiento con cifras que permitan fundamentar el valor que aporta con su portafolio de servicios y por ende darlo a conocer por medio de alianzas estratégicas de apoyo al emprendimiento creciendo la economía nacional que permitirá a Bitácora-E innovar en sus servicios.

Entidades con programas y apoyo a emprendedores como INNpulsa, CCB, Universidades y empresas privadas entre otras son primordiales para dar a conocer la iniciativa.

6.3. Estrategias de servicios

La estrategia se enfocará en los programas de emprendimiento en términos de optimizar la gestión por parte de los mentores y la administración de los programas lo cual es la primera necesidad para mitigar con Bitácora-E.

Las personas encargadas de los programas de emprendimiento, mentores asignados y emprendedores podrán acceder al portafolio de servicios y gestionar sus actividades permitiendo obtener trazabilidad de cada emprendedor, mentor, programa y mentores independientes lo que optimizará su tiempo y esfuerzo a la vez que entregará información precisa y a tiempo sobre la misma gestión, esto permitirá a Bitácora-E expandir sus servicios.

6.4. Estrategia de Distribución

Al ser Bitácora-E una plataforma de servicios, estos se presentarán de forma virtual, por esto la presentación de los servicios y difusión del portafolio será en plataforma WEB y se realizará de forma directa e indirecta.

Directa: Permitiendo a la fuerza de ventas de Bitácora-E llegar a los clientes potenciales ofreciendo el portafolio que contiene la plataforma, eventos de lanzamiento acercando a los integrantes de ecosistema emprendedor y canales publicitarios.

Indirecta. Con alianzas estratégicas principalmente con las entidades que manejan programas de emprendimiento que darán a conocer la plataforma y el servicio ofrecido, estas alianzas permitirán el crecimiento del modelo de negocio.

6.5. Estrategia de comunicación y promoción.

Como plataforma web, Bitácora-E se dará a conocer por medio de un plan de marketing, que nos permita dar visibilizar los servicios prestados a nuestro segmento de cliente potencial.

Adicional estaremos presentes en los eventos y/o espacios de relacionamiento más importantes del ecosistema emprendedore y empresarial.

6.6. Estrategias de precio.

Bitácora-E tiene como estrategia buscar alianzas y patrocinios que permitan optimizar costos.

Adicionalmente al ser plataforma web permite generar diferentes estrategias como descuentos y ampliación de tiempo en la membresía lo que permitirá atraer mercado.

6.7. Estrategia de fuerza de ventas.

Acorde a lo proyectado con respecto a mercadeo y proyección de ventas, la parte comercial se apoyará en bases de datos de clientes y actividades de mercadeo enfocado en el portafolio de servicios.

6.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

En Bitácora-E se asignó un presupuesto de \$27.000.000 con el objeto de llevar a cabo las estrategias de mercadeo por diferentes vías y con el objetivo de dar a conocer la plataforma de servicios web, su contenido y beneficios a los segmentos de interés como son empresas públicas y privadas que apoyan el emprendimiento, los diferentes programas de emprendimiento, mentores y público en general que se encuentra inmerso en el ecosistema

por consiguiente tiene un interés en conocer lo nuevo que se encuentra en el mercado y su beneficio. Bitácora-E tendrá un líder de marketing quien controlará el presupuesto. Las actividades contempladas con las siguientes:

Tabla 7, Presupuesto Marketing

Actividad	Presupuesto
Estrategia de Posicionamiento de Marca	\$ 9.000.000
Eventos Presenciales	\$ 6.000.000
Estrategia Funcional	\$ 5.000.000
Estrategia de Fidelización	\$ 3.500.000
Webinars y Charlas	\$ 3.500.000
Total	\$ 27.000.000

Fuente: Elaboración propia

7 ASPECTOS TÉCNICOS.

7.1. Objetivos producción.

Diseñar, elaborar y poner en servicio una plataforma web que permita a las entidades del ecosistema emprendedor y tejido empresarial con sus integrantes acceder a una serie de servicios que le permiten la gestión integral de los programas de acompañamiento dirigidos a emprendimiento y empresas como son:

- Obtener Información actualizada sobre las diferentes industrias permitiendo tener datos al día.
- Realizar gestión integrada de los programas con una trazabilidad real que indique el estado en que se encuentra.

- Agendar reuniones virtuales, notificaciones automáticas y almacenamiento de actas y entregables.
- Perfil de mentor actualizado con calificación que permite forjar su hoja de vida y generar certificados.
- Obtener herramientas como formatos financieros, de productos, para generar indicadores y simuladores acorde a su necesidad.
- Realizar Networking con todos los integrantes del ecosistema emprendedor.
- Generar reportes confiables del estado de programa, mentoría y emprendimientos que permiten gestión y toma de decisiones.

7.2. Bitácora-E - Ficha técnica del servicio

Por medio de la siguiente tabla se describen la ficha técnica del servicio prestado por la plataforma web de la empresa:

Tabla 8, Ficha técnica servicio

	Ítem	Descripción
Producto específico:	Plataforma Web de servicios de gestión de emprendimientos	servicios de gestión de emprendimientos, mentorías y programas de emprendimiento
Nombre comercial:	Propuesta de nombre comercial	Bitácora-E
Unidad de medida:	Unidad de medida a través de la cual se comercializará el servicio a ofrecer	Plan de membresía

Ítem		Descripción
Requerimientos	Descripción de los requerimientos del servicio	Se requiere realizar de forma integrada y centralizada la gestión de programas de emprendimiento y obtener trazabilidad de estas.
Descripción general:	Descripción de las características técnicas del bien o servicio:	La plataforma tendrá diferentes secciones como: Kit de herramientas, agenda, programación de reuniones, programación de actividades, entregables, almacenamiento, trazabilidad, reportes de gestión, networking.
Condiciones especiales	Describa las advertencias o condiciones especiales de almacenamiento o uso del producto / servicio	Se requiere que la plataforma sea integral para tener todo en un solo lugar y que los usuarios de ella realicen todas sus actividades allí.

Fuente: elaboración propia

7.3. Descripción del proceso.

El proceso de gestión de programas de emprendimiento y mentorías inicia con la elección y compra del plan más adecuado a las necesidades.

Figura 2, Proceso adquisición de membresía



Fuente: elaboración propia

- a. Elegir Plan:** Dentro de las opciones de compra se diseñaron planes de membresía con set de elementos a obtener con estos.
- b. Suscripción:** La entidad se suscribe con la cantidad de emprendimientos que va a gestionar.
- c. Crear grupo de trabajo:** Se configura el acceso para los integrantes del grupo de trabajo que están confirmados por el administrador del programa, mentor(es), integrantes del emprendimiento.
- d. Iniciar gestión y actividades:** Se inician actividades propias del programa, gestión y administración y trazabilidad centralizada.

7.4. Características de la tecnología.

Bitácora-E como plataforma será desarrollada en .net para las necesidades del backend para el frontend se utilizarán tecnologías como JavaScript, Angular, React y Python. Su arquitectura estará basada en microservicios, se utilizarán APIs disponibles en Azure o en plataformas a bajo costo que permiten optimizar las integraciones de las herramientas utilizadas en el servicio.

7.5. Suministros

La plataforma el primer año utilizará herramientas gratuitas teniendo en como google y Microsoft family en donde permite tener suites que permite agendar y realizar reuniones,

realizar documentos en procesadores de palabra, hojas de cálculo, presentaciones entre otros y adicionalmente permite almacenamiento centralizado.

En la medida que Bitácora-E presente crecimiento y acorde a las necesidades del servicio se evaluará el costo beneficio de cambiar las herramientas gratuitas por licenciadas a la medida.

7.6. Plan de Compras

Para la empresa se ha realizado una evaluación de requerimientos en cuanto a equipos de cómputo, implementos de oficina, gestión contable y membresía en Azure para lo cual se tomará el aporte de capital dado por los socios Para todos los implementos, mobiliarios y equipos de cómputo, se tomará el capital invertido por los socios para las siguientes actividades:

- Los espacios de trabajo en equipo serán realizados en Bogotá en la residencia que se elija entre dos de los socios que residen en Bogotá.
- Durante el primer año no se realizará compra de muebles y encerres ni equipo de cómputo, se laborará con los computadores personales de cada socio teniendo en cuenta su capacidad y rendimiento.
- Al mes de la puesta en marcha se realizará contratación de los servicios en la nube de Azure por medio de suscripción anual.
- Cuando se requiera reuniones estratégicas se contratará por horas el coworking de Colsubsidio sede El Cubo.
- Cada dos meses se evaluará la necesidad de adquirir licencias Microsoft office 365 o google suite acorde al crecimiento de usuarios en la plataforma.

7.7. Infraestructura

Al ser una plataforma de servicios web, Bitacora-E funcionara sobre la nube de Azure sobre un modelo IaaS el cual contiene la infraestructura requerida en recursos de red. almacenamiento, seguridad, alojar y desplegar la plataforma y el acceso ilimitado de usuarios con el mismo costo, lo que permite a Bitácora-E realizar ajustes o cambios de forma dinámica, rápida y obtener un escalamiento en el momento en lo requiera.

7.8. Plan de producción

Teniendo en cuenta el plan de mercadeo y la importancia de llegar a los diferentes actores dentro del ecosistema del emprendimiento se contempla dentro del estudio financiero le venta de los siguientes planes:

Tabla 9, Cantidad de Planes Empresariales Trimestrales

Bitácora-E Planes	CANTIDADES
Plan Básico hasta 30E	12
Plan Estándar hasta 30E	10
Plan Full hasta 30E	8
Plan Básico hasta 50E	7
Plan Estándar hasta 50E	6
Plan Full hasta 50E	4
Plan +50E	3

Fuente: elaboración propia

7.9. Capacidad instalada

Nuestra capacidad instalada será medida por los perfiles de un profesional administrativo y financiero, Técnico de soporte y Encargado de Marketing y Ventas.

7.10. Política de aseguramiento de la calidad

Como plataforma en Bitácora-E busca unido a la infraestructura brindar seguridad y calidad otorgando una experiencia enriquecedora al usuario y obteniendo oportunidades de mejora continua por medio de encuestas y calificaciones del servicio.

7.11. Estrategia de control de calidad sobre el servicio

En vías de lograr una máxima satisfacción de los usuarios Bitácora-E está comprometido en garantizar un excelente servicio con las siguientes estrategias:

- Ofrecer el soporte adecuado en donde no se abandona o dilata la atención al cliente.
- Monitorear el comportamiento de la plataforma y realizar mejora continua sobre la misma.
- Potenciar la infraestructura tecnológica si es necesario durante el crecimiento de usuarios en el servicio.
- Garantizar la confidencialidad de la información alojada en la plataforma.
- Revisar e implementar si es el caso tendencias que optimicen el servicio y den mayor valor al cliente.

8. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.

8.1. Análisis estratégico

Dentro del análisis estratégico se identificaron factores que afectan a Bitácora-E y se deben contemplar con estrategias y soluciones que permitan minimizar los riesgos.

Tabla 10, Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • D1: Los socios no tienen experiencia en plataformas web. • D2: Costos de mantenimiento de la plataforma y desarrollo de mejoras. • D3: Importante realizar alianzas y tener socios estratégicos. • D4: Costos de mercadeo y posicionamiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Trabajar con fundaciones, cajas de compensación, empresas privadas, fondos de empleados, ONG entre otros. • O2: Trabajar con entidades de programas de emprendimiento. • O3: Trabajar con entidades del Gobierno • O4: Posibilidad de aprovechar las redes sociales y el contenido. • O6: Crecimiento del ecosistema emprendedor.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Importancia de tener gestión y trazabilidad en los programas de emprendimiento y mentorías en un solo lugar. • F2: Importancia de tener indicadores fiables. • F3: Producto no ofertado en el mercado • F4: No se requiere presencialidad • F5: Visión y conciencia de una mejora continua y evolucionar el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Incremento de los competidores • A2: Presencia de muchas plataformas enfocadas al match y algunas de gestión de tiempos. • A3: Gestión deficiente sobre la privacidad de la información de los usuarios • A4: No tener un adecuado soporte ni actualización de contenido y herramientas.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta estos elementos se pueden tomarlos en cuenta para la realización de diversos cruces de información que permitan ver los posibles puntos de mejora para la estrategia de Bitácora-E.

Tabla 11, Análisis DOFA Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • F2-O6: El crecimiento del ecosistema emprendedor hace necesario tener indicadores de gestión y datos fiables para su medición y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • D3-O1-O3: Debemos aprovechar que las diferentes entidades no cuentan en la actualidad con una plataforma integral con todo lo necesario en un solo lugar. • D4-O3: Debemos incursar en las entidades del gobierno para que sean un apoyo en dar a conocer la marca y la plataforma. • O4-D4: Las redes sociales y plataformas digitales facilitan la promoción del servicio.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • F5-A1-A2: Somos conscientes que se debe mantener la innovación constante en la plataforma incrementando su valor en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1-A2-O3: Incursionando en el mercado gubernamental comienza a posicionarse la marca lo que disminuye la amenaza de nuevos u otros competidores. •

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta esta información se logra identificar aspectos tanto internos como externos que afectan al modelo de negocio, esto permite más adelante desarrollar estrategias, planes de choque o de acción que aporten al mejoramiento tanto de la herramienta como del negocio.

Si bien no es objeto del arranque del modelo de negocio tener un equipo de desarrollo Inhouse, esperamos en el corto plazo contar con al menos un líder de desarrollo más dedicado a los asuntos de plataforma, así como también un equipo de soporte técnico.

- **Misión.**

Permitir al ecosistema emprendedor del país tener una herramienta de gestión, trazabilidad, almacenamiento y analítica de datos en un solo lugar optimizando el esfuerzo y tiempo del personal involucrado y obteniendo traza real.

- **Visión.**

Ser el punto de convergencia de la comunidad que confirma el ecosistema emprendedor.

8.2. Estructura organizacional.

Bitácora-E estará con una estructura organizacional base para su operación con roles específicos y trabajo en equipo, siendo todos parte fundamental de la puesta en marcha y funcionamiento de la plataforma.

8.3. Perfiles y funciones

A continuación, se mencionan y describen las funciones de los integrantes del equipo de trabajo, este comenzara con un administrador o contador, un encargado de mercadeo y ventas y un técnico de soporte.

Tabla 12, Perfiles y funciones Bitácora-E

Descripción de perfiles y cargos			
Área de trabajo	Finanzas y Contabilidad	Mercadeo y ventas	Operaciones y tecnología
Cargo	Administrador o Contador	Marketing y Ventas	Técnico de Soporte

Misión del cargo	Realizar las actividades administrativas y contables de Bitácora-E	Cumplir los objetivos de mercadeo y ventas	Dar soporte y mantenimiento a la plataforma y soporte a los usuarios de esta.
Formación académica	Administrador de empresas o contador	Profesional en mercadeo	Ingeniería de sistemas
Conocimientos	Finanzas, administración, Gestión humana, planeación estratégica, Aspectos legales	Marketing digital, SEO, branding.	Plataformas de nube, Microsoft Azure, conocimientos en seguridad informática. Conocimientos básicos de Desarrollo de software
Experiencia	2 años	1 año	1 año
Responsabilidades generales	Administración financiera, Gestión de proveedores, planeación estratégica Gestión humana	Generar alianzas estratégicas, estrategia de ventas y publicidad, Posicionamiento de marca	Mantenimiento de la plataforma, Brindar soporte técnico a usuarios

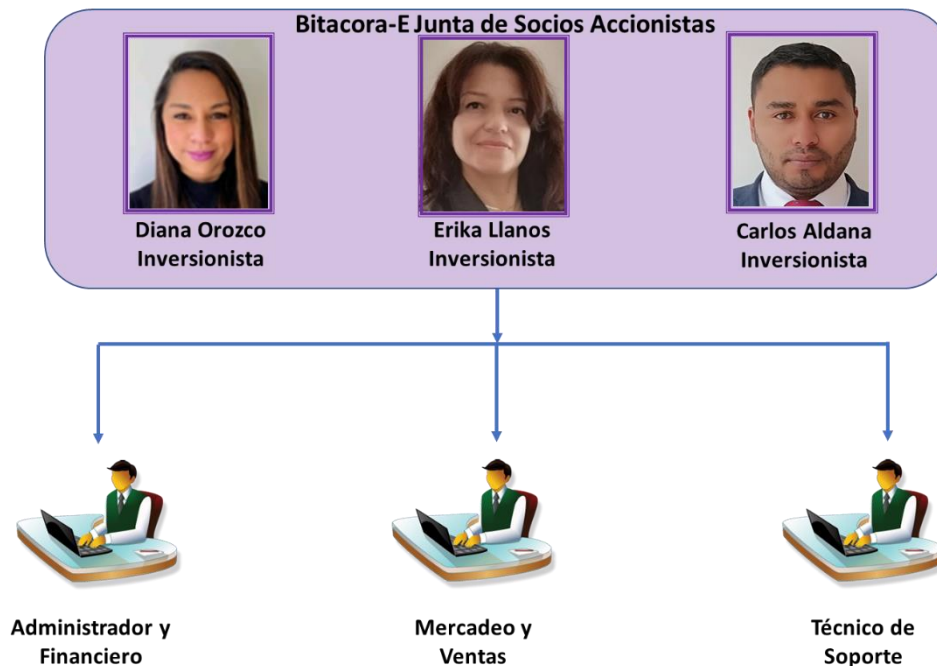
<p>Habilidades</p>	<p>Liderazgo Empatía Resolución de problemas Toma de decisiones</p>	<p>Recursivo Relaciones interpersonales Persuasivo Liderazgo Innovador</p>	<p>Pensamiento crítico Resolución de problemas Analítico Adaptativo Proactivo</p>
--------------------	---	--	---

Fuente: elaboración propia

8.4. Organigrama.

Bitácora-E tiene un organigrama partiendo de los socios quienes son los encargados de tomar decisiones y aprobar diferentes elementos como presupuesto, estrategias entre otras sobre las iniciativas de cada empleado.

Figura 3, Organigrama Bitácora-E



Fuente: elaboración propia

8.5. Esquema de contratación y remuneración

Inicialmente Bitácora-E para su staff tendrá sistema de contratación por prestación de servicios con forma de pago mensual y a medida que la empresa obtenga crecimiento y acorde a las necesidades se ajustará el salario y numero de personal.

Se forma periódica se realizarán evaluaciones 360 que permita medir como se encuentra el equipo de Bitacora-E.

8.6. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

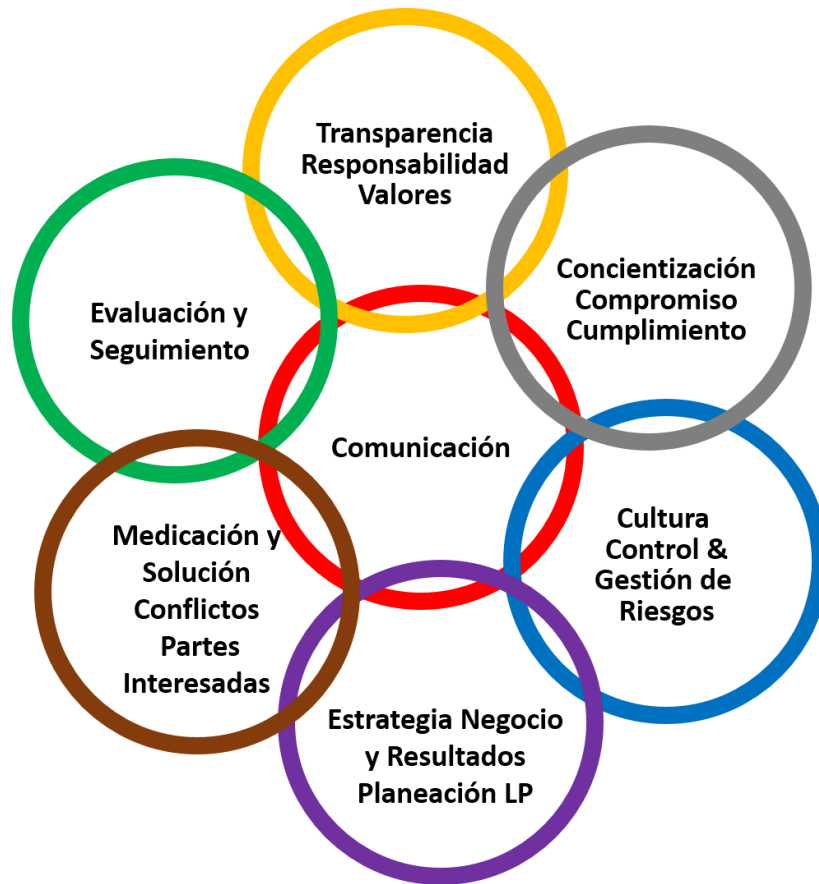
Sobre las ventas y por periodos de tiempo de seis meses se realizarán actividades de incentivación al personal y en la medida que Bitácora-E crezca se evaluará un reconocimiento económico por objetivos y metas.

8.7. Esquema de gobierno corporativo.

Con el objeto de propender y mantener un gobierno corporativo limpio y transparente se contará con acuerdos básicos de comunicación y entendimiento de los inversionistas y con los colaboradores.

Figura 4, Esquema gobierno corporativo

Marco Gobierno Corporativo



Fuente: [blogs.portafolio.co/buenas prácticas de auditoría y control interno](https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno)

8.8. Aspectos legales

Para la puesta en marcha de Bitácora-E y como aspectos legales para tener en cuenta en su constitución como empresa se encuentran los siguientes:

- Consulta de disponibilidad del nombre para registro mercantil RUES
- Consulta de registro y disponibilidad de marca en CCB
- Registro y constitución de la empresa
- Legislación laboral
- Responsabilidad fiscal
- Política de privacidad y manejo de base de datos
- Habeas Data en Colombia

- Renovación de matrícula anual
- Inscripción de libros contables

8.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad

La constitución como empresa para Bitácora-E se realizará como tipo de sociedad por acciones simplificadas S.A.S. acorde a lo definido en la ley colombiana y con la que se obtienen los siguientes beneficios:

- Simplificación de trámites
- Estructura flexible de capital
- Limitación de la responsabilidad
- Ley del primer empleo
- No tiene restricción con el objeto social
- La duración de la organización es indefinida

El registro será realizado en la cámara de comercio de Bogotá, revisando y definiendo previamente que se encuentre disponible el nombre y se contaría con las siguientes condiciones:

- Representante Legal: Diana Marcela Orozco
- Accionista 1: Diana Marcela Orozco
- Accionista 2: Erika del Pilar Llanos
- Accionista 3: Carlos Eduardo Aldana
- Capital Suscrito: \$60.000.000 COP
- Valor de la Acción: \$60 COP

8.10. Regímenes especiales.

Bitácora-E se apoya en la ley de formalización y generación de empleo expedida por el Congreso el 29 de diciembre de 2010, buscando para los cargos de mercadeo y ventas y

técnico en soporte jóvenes menores de 28 años permitiendo el ajuste del año de experiencia y acceder a los beneficios tributarios otorgados por el gobierno.

9. ASPECTOS FINANCIEROS

A continuación, se realizará un análisis de la estructura financiera del proyecto, en donde se encuentran aspectos técnicos que contemplan los objetivos, las proyecciones de ventas, margen de utilidad, presupuestos, gráficos y tablas que ayudarán a comprender mejor el estado actual de Bitácora-E.

9.1. Objetivos financieros.

- Obtener el 33% de Utilidad Neta en el quinto año de operación
- Consolidar las ventas en COP \$348 MM en el 5 año de operación.
- Incrementar el margen operacional entre 7 y 10 puntos porcentuales durante los primeros cinco años de operación.

9.2. Política de manejo contable y financiero.

A continuación, se realizará un análisis de la estructura financiera del proyecto, en donde se encuentran aspectos técnicos que contemplan los objetivos, las proyecciones de ventas, margen de utilidad, presupuestos, gráficos y tablas que ayudarán a comprender mejor el estado actual de Bitácora-E.

De acuerdo con lo definido en los objetivos financieros, se construye una política con el fin de determinar los parámetros necesarios para su cumplimiento. Adicional, dentro de la política contable y financiera se busca dar el debido cumplimiento a las leyes y decretos

establecidos en la legislación colombiana, manteniendo actualizados los sistemas de información contable y financiera según las políticas internacionales.

Por otra parte, se busca realizar una correcta gestión financiera que se alinee con los objetivos propuestos y donde se pueda optimizar el recurso financiero disponible. Por otra parte, es necesario actualizar temas relacionados los Sistemas de Administración del Riesgo, Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

9.3. Presupuestos económicos

Presupuesto de ventas.

Bitácora-E se espera que en el primer año de operación asciendan a COP \$146MM, y que al cabo de cinco años de operación se logre llegar a COP \$348MM. La conformación de las ventas de Bitácora-E según su portafolio de servicios está conformado de la siguiente manera para el año 1: 18% serán las ventas representadas por el Plan Bitácora-e hasta 30 emprendimientos en su versión “Basic”, para el paquete Estándar representa el 17% y dentro de esta línea el paquete “Full” tiene un 15%.

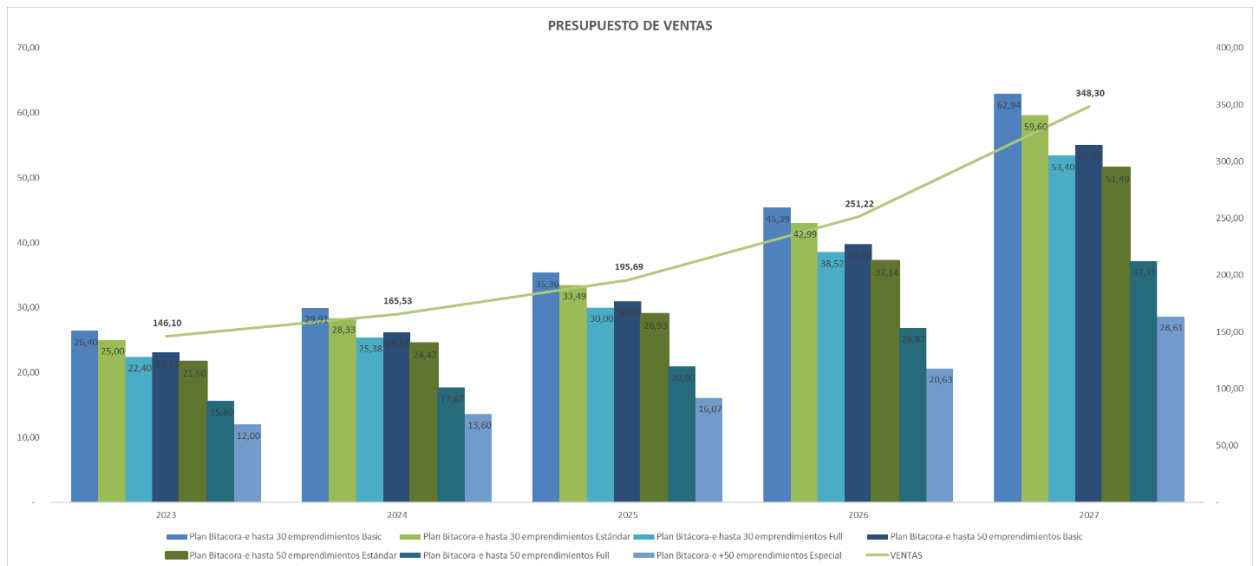
Ahora, para los paquetes Bitácora-e que tienen opción de hasta 50 emprendimientos los porcentajes son: 16% para el paquete Basic, 15% para el paquete “Estándar” y 11% para la versión “Full”. Finalmente, la versión especial para más de 50 emprendimientos tendrá un 8% de participación en el total de las ventas del primer año.

En el marco de la estrategia de Bitácora-E para lograr las ventas del año 1 buscaremos la forma de intervenir las diferentes entidades que están operando programas de emprendimiento y desarrollo empresarial, generando alianzas estratégicas con entidades

gubernamentales de aceleración como iNNpulsa, Apps.Co y Cámaras de Comercio, además de Instituciones de Educación Superior, Cajas de Compensación, entre otras entidades.

Por lo tanto, se buscan aliados que le apuesten a crear ecosistemas de emprendimiento sostenible con el objetivo de convertir a la plataforma en un modelo ideal para correr programas de acompañamiento de forma automatizada que generando conexiones de valor que permitan escalar a Bitácora-E no solo en el marco nacional sino también en el marco internacional.

Gráfico 1. Presupuesto de ventas



Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de costos de comercialización.

Bitácora-E estima para los primeros cinco años del proyecto una inversión en marketing y publicidad de COP \$112MM, donde el 24.11% será ejecutado en el primer año equivalente a un monto total de COP \$27MM, de los cuales EL 33% (COP \$9MM) serán

destinados a una estrategia de posicionamiento de marca que se usará para crear una identidad de marca que permita reconocimiento en el mercado potencial de ecosistema.

Por otra parte, el 22% (COP \$6MM) serán asignados a eventos presenciales en la ciudad de Bogotá, haciendo uso de las conexiones del equipo inversionista con los diferentes actores del ecosistema de emprendimiento y desarrollo empresarial, estos podrán ser charlas y espacios de productividad y aprendizaje. El 19% (COP \$5MM) tendrá como destino una estrategia funcional de market mix (4p's) para encontrar insights que permitan a Bitácora-E estar alineado en el ecosistema de acuerdo con las necesidades actuales del mercado, además un 13% será destinado a proceso de fidelización en donde se pondrán a disposición diferentes bonificaciones, descuentos, y priorizaciones a quienes participen activamente en la difusión y socialización de Bitácora-E.

Finalmente, un último 13% (COP 3.5MM) será destinado a realizar actividades de manera virtual como webinars y talleres con la participación de expertos que atraigan a empresarios, emprendedores y sobre todo entidades operadoras para dar a conocer a Bitácora-E como una solución innovadora que le aporta al ecosistema y a la sostenibilidad.

Para el segundo año se proyecta una inversión de COP \$20MM (22,32% del presupuesto de los 5 años), de los cuales 52% (COP 13MM) se destinarán a una estrategia de marketing digital con enfoque en SEO y posicionamiento de marca, 36% (COP 9MM) serán destinados a BTL y ATL y el 12% (COP 3MM) se destinarán a llevar Stands Comerciales a entidades operadoras o instituciones de educación superior con material POP e información OnSite de las bondades de Bitácora-E.

Para los años siguientes, se destacan estrategias de expansión con la participación en foros y eventos internacionales donde se pueda dar a conocer Bitácora-E. Además, se da

mayor relevancia a la inversión en marketing digital y redes sociales para incentivar el emprendimiento en diferentes campos de acción; y finalmente en el año cinco una estrategia de participación en fondos de inversión para buscar oportunidades de crecimiento, aceleración y escalabilidad del modelo.

Tabla 13, Presupuesto Marketing Mix

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estrategia de Posicionamiento de Marca	\$9.000.000				
Eventos Presenciales en Bogotá D.C	\$6.000.000				
Estrategia Funcional	\$5.000.000				
Estrategia de Fidelización	\$3.500.000				
Webinars y Charlas	\$3.500.000				
Estrategia ATL y BTL		\$9.000.000			
Marketing Digital SEO y Posicionamiento		\$13.000.000			
Stands Comerciales y de Servicio OnSite (Ferias y Eventos)		\$3.000.000	\$3.000.000		
Eventos presenciales a nivel nacional			\$10.000.000		
Marketing Digital y RRSS			\$5.000.000	\$3.000.000	\$2.000.000
Email Marketing y Telemarketing			\$2.000.000	\$2.000.000	
Estrategia de Expansión - Foros Internacionales				\$15.000.000	
Estrategia HRP - atracción nuevos talentos					\$8.000.000
Participación en rondas de inversión a nivel internacional					\$10.000.000
Total	\$27.000.000	\$25.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000

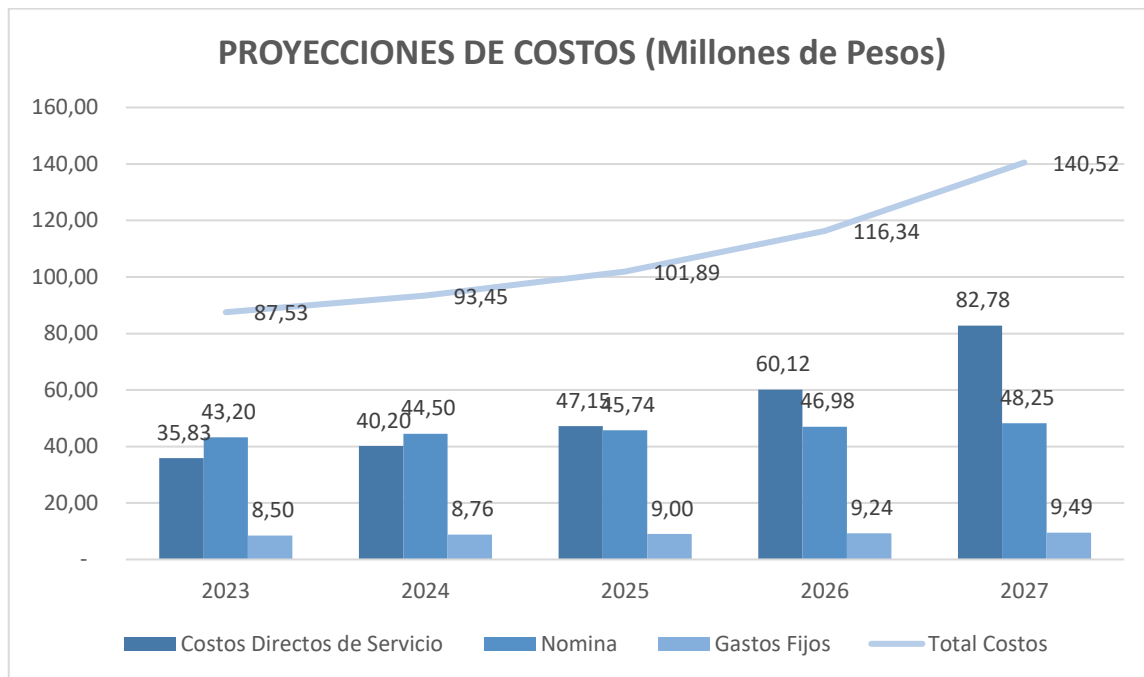
Fuente: Elaboración propia

Proyección de costos de producción

La proyección de costos de producción para los primeros 5 años de operación contempla los gastos fijos, los costos nómina y los costos de los servicios directos, como se observa en la Gráfica 2. Para el primer año, el valor de los costos de producción corresponde a COP \$87.526.000 y cabe destacar que los incrementos anualmente son 7% año 2024, 9% año 2025, 14% año 2026 y 20% año 2027.

Lo anterior permite identificar la tendencia a la consolidación del modelo durante los dos siguientes años, mientras que el crecimiento en la proyección de ventas es superior en el año 4 y 5, razón por la cual se incrementan los costos de producción y venta.

Gráfica 2. Proyección de costos



Fuente: Elaboración propia

Proyección de gastos administrativos

En la proyección de gastos administrativos se contempla un administrador y soporte de plataforma, una persona encargada del marketing y otro en desarrollo de plataforma que suman COP \$43.200.000 y se proyecta un incremento proporcional al IPC

Para los siguientes años se proyecta un incremento proporcional al IPC, como se ilustra en la Gráfica 3. Proyección de Gastos Administrativos.

Gráfica 3. proyección de gastos administrativos

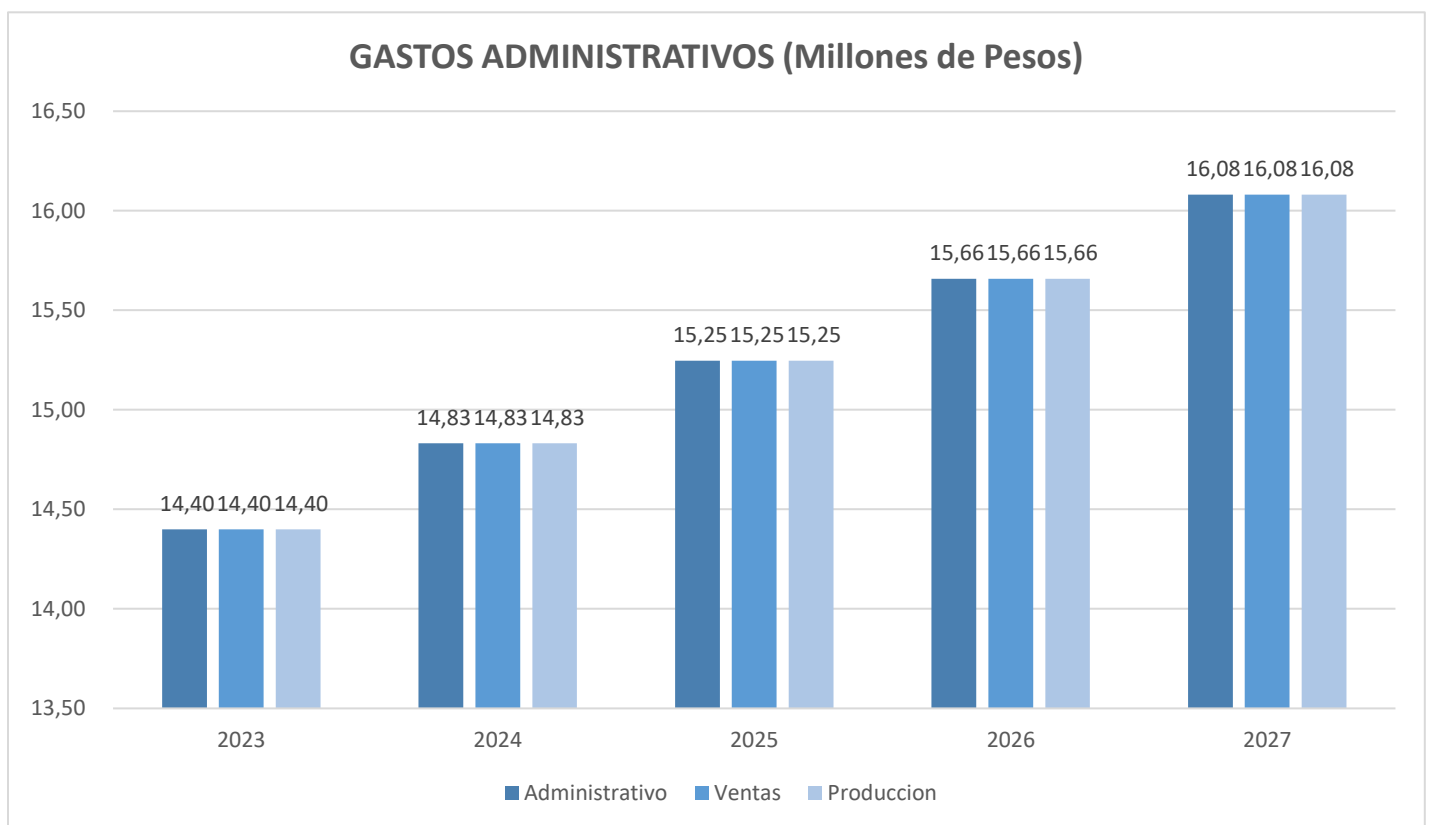


Tabla 14, Presupuesto de Inversión

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	Cantidad	Valor Unitario	Total
--------------------------	----------	----------------	-------

Inversión Total		\$ 69.387.833	
Gastos de Puesta en marcha		\$ 1.212.500	
Subscripción Microsoft	1	\$ 584.000	\$ 584.000
constitución de la sociedad	1	\$ 180.000	\$ 180.000
El impuesto de registro	1	\$ 36.000	\$ 36.000
La matrícula para persona jurídica	1	\$ 140.000	\$ 140.000
formulario de registro	1	\$ 6.500	\$ 6.500
la inscripción de los libros	1	\$ 16.000	\$ 16.000
%sobre capital 0,7	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Contador	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Capital de Trabajo	Meses		\$ 152.701.333
COSTOS OPERATIVOS	4	\$ 11.942.000	\$ 47.768.000
NÓMINAS	4	\$ 14.400.000	\$ 57.600.000
MARKETING MIX	4	\$ 9.000.000	\$ 36.000.000
GASTOS FIJOS	4	\$ 2.833.333	\$ 11.333.333
Desarrollo Plataforma			\$ 30.000.000

Fuente: Elaboración propia

En el caso del capital de trabajo, se definieron 4 meses para operar considerando que es un tiempo prudente para trabajar con los costos operativos, nóminas, marketing y los gastos fijos del negocio.

9.4. Estados financieros

En los estados financieros se puede observar que Bitácora-E tiene un margen de utilidad operacional muy sólido, que los gastos administrativos y de ventas si bien tienden al alza en el año 4 y 5, en el caso del marketing son necesarios para mantener las ventas y que el flujo de caja no se vea afectado.

Tabla 15, Proyección Financiera.

ESTADO DE RESULTADOS						
	2023	2024	2025	2026	2027	
VENTAS	\$ 146.100.000,0	\$ 165.531.300,0	\$ 195.691.102,9	\$ 251.218.453,3	\$ 348.301.824,6	
COSTO VENTAS	\$ 35.826.000,0	\$ 40.196.772,0	\$ 47.150.813,6	\$ 60.117.287,3	\$ 82.781.504,6	
UTILIDAD BRUTA	\$ 110.274.000,0	\$ 125.334.528,0	\$ 148.540.289,3	\$ 191.101.166,0	\$ 265.520.320,0	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 43.200.000,0	\$ 44.496.000,0	\$ 45.741.888,0	\$ 46.976.919,0	\$ 48.245.295,8	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 8.500.000,0	\$ 8.755.000,0	\$ 9.000.140,0	\$ 9.243.143,8	\$ 9.492.708,7	
OTROS GASTOS	\$ 27.000.000,0	\$ 25.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 6.242.500,0	\$ 6.242.500,0	\$ 6.242.500,0	\$ 6.242.500,0	\$ 6.242.500,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 25.331.500,0	\$ 40.841.028,0	\$ 67.555.761,3	\$ 108.638.603,3	\$ 181.539.815,5	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.489.810,0	\$ 3.002.011,9	\$ 2.426.410,1	\$ 1.747.200,0	\$ 945.732,1	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 21.841.690,0	\$ 37.839.016,1	\$ 65.129.351,2	\$ 106.891.403,2	\$ 180.594.083,4	
IMPUESTOS	\$ 7.644.591,5	\$ 13.243.655,6	\$ 22.795.272,9	\$ 37.411.991,1	\$ 63.207.929,2	
UTILIDAD NETA	\$ 14.197.098,5	\$ 24.595.360,5	\$ 42.334.078,3	\$ 69.479.412,1	\$ 117.386.154,2	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16, Balance.

BALANCE						
	ANO 0	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 38.175.333,33	\$ 63.549.533,83	\$ 82.591.572,33	\$ 112.351.018,03	\$ 155.902.970,60	\$ 230.594.083,41
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 31.212.500,00	\$ 31.212.500,00	\$ 31.212.500,00	\$ 31.212.500,00	\$ 31.212.500,00	\$ 31.212.500,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 6.242.500,00	\$ 12.485.000,00	\$ 18.727.500,00	\$ 24.970.000,00	\$ 31.212.500,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 31.212.500,00	\$ 24.970.000,00	\$ 18.727.500,00	\$ 12.485.000,00	\$ 6.242.500,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 69.387.833,33	\$ 88.519.533,83	\$ 101.319.072,33	\$ 124.836.018,03	\$ 162.145.470,60	\$ 230.594.083,41
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 7.644.591,5	\$ 13.243.655,6	\$ 22.795.272,9	\$ 37.411.991,1	\$ 63.207.929,2
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 7.644.591,5	\$ 13.243.655,6	\$ 22.795.272,9	\$ 37.411.991,1	\$ 63.207.929,2
Obligaciones Financieras	\$ 19.387.833,33	\$ 16.677.843,83	\$ 13.480.056,22	\$ 9.706.666,84	\$ 5.254.067,37	\$ -
PASIVO	\$ 19.387.833,33	\$ 24.322.435,33	\$ 26.723.711,86	\$ 32.501.939,76	\$ 42.666.058,50	\$ 63.207.929,19
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 14.197.098,5	\$ 24.595.360,5	\$ 42.334.078,3	\$ 69.479.412,1	\$ 117.386.154,2
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.000.000,00	\$ 64.197.098,50	\$ 74.595.360,47	\$ 92.334.078,27	\$ 119.479.412,10	\$ 167.386.154,21
TOTAL PAS + PAT	\$ 69.387.833,33	\$ 88.519.533,83	\$ 101.319.072,33	\$ 124.836.018,03	\$ 162.145.470,60	\$ 230.594.083,41
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Flujo de caja del proyecto

CAPITAL INVERTIDO						
	ANO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ 38.175.333	\$ 63.549.534	\$ 82.591.572	\$ 112.351.018	\$ 155.902.971	\$ 230.594.083
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 7.644.592	\$ 13.243.656	\$ 22.795.273	\$ 37.411.991	\$ 63.207.929
KTNO	\$ 38.175.333	\$ 55.904.942	\$ 69.347.917	\$ 89.555.745	\$ 118.490.979	\$ 167.386.154
Activo Fijo Neto	\$ 31.212.500	\$ 24.970.000	\$ 18.727.500	\$ 12.485.000	\$ 6.242.500	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 6.242.500	\$ 12.485.000	\$ 18.727.500	\$ 24.970.000	\$ 31.212.500
Activo Fijo Bruto	\$ 31.212.500	\$ 31.212.500	\$ 31.212.500	\$ 31.212.500	\$ 31.212.500	\$ 31.212.500
Total Capital Operativo Neto	\$ 69.387.833	\$ 80.874.942	\$ 88.075.417	\$ 102.040.745	\$ 124.733.479	\$ 167.386.154
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 25.331.500,0	\$ 40.841.028,0	\$ 67.555.761,3	\$ 108.638.603,3	\$ 181.539.815,5	
Impuestos	\$ 8.866.025,0	\$ 14.294.359,8	\$ 23.644.516,5	\$ 38.023.511,1	\$ 63.538.935,4	
NOPLAT	\$ 16.465.475,0	\$ 26.546.668,2	\$ 43.911.244,8	\$ 70.615.092,1	\$ 118.000.880,1	
Inversión Neta	\$ -11.487.109,0	\$ -7.200.474,4	\$ -13.965.328,4	\$ -22.692.734,4	\$ -42.652.674,7	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 4.978.366	\$ 19.346.194	\$ 29.945.916	\$ 47.922.358	\$ 75.348.205	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, de acuerdo con los objetivos financieros planteados, el margen operacional estará incrementando hasta 10% al cabo de los 5 años de operación.

9.5. Indicadores financieros de rentabilidad

Realizando el análisis correspondiente a la viabilidad financiera de Bitácora-E se realizó la evaluación de los siguientes indicadores de rentabilidad, donde se observa la planeación financiera y la estructura que el modelo de negocio permite.

- **Valor Presente Neto (VPN):** Se calcula en \$ 34.120.732 COP, proyectando a 5 años de operación con una tasa de evaluación de 15%, indicando que, si bien el retorno no es muy alto, el modelo es sostenible y viable.

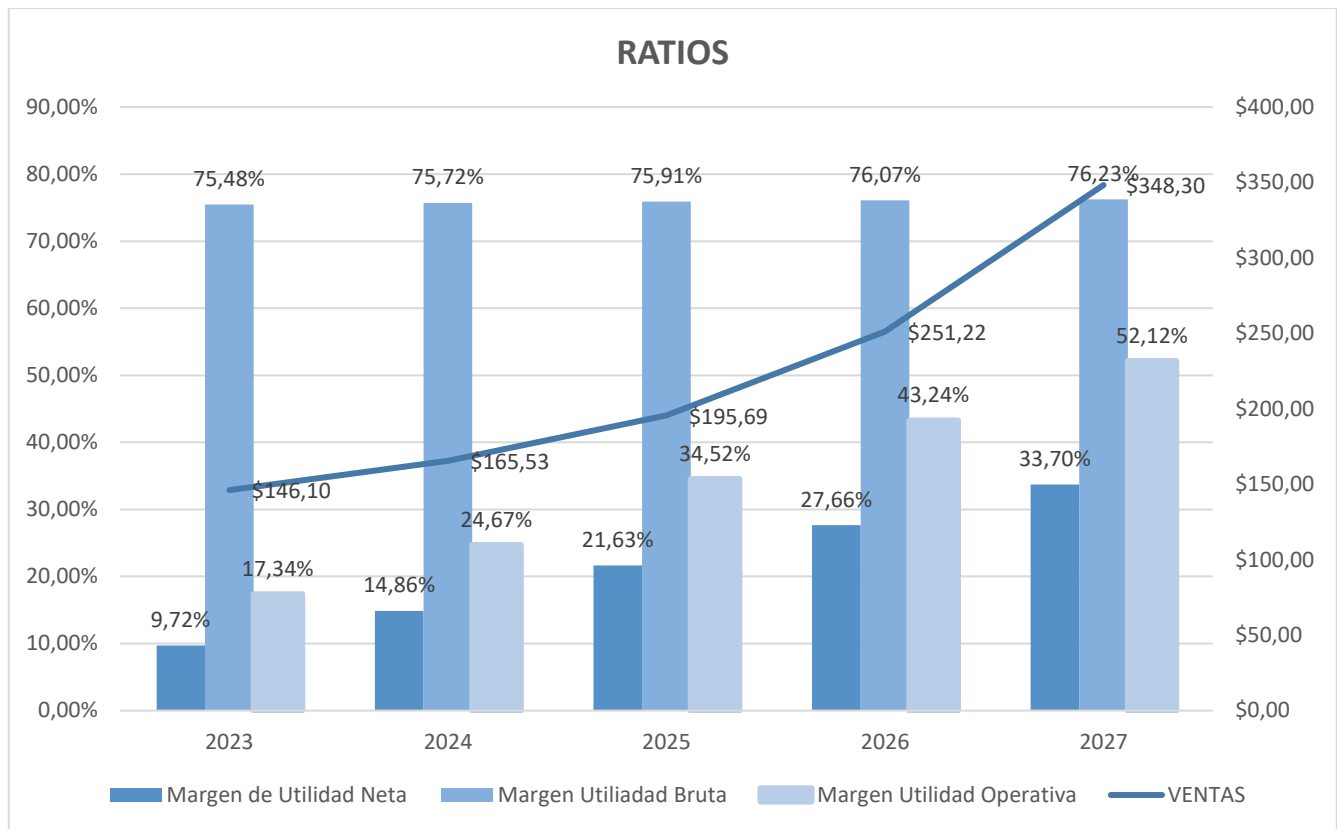
- **Periodo de recuperación de la inversión:** el tiempo necesario para recuperar la inversión es de 3.35 años, considerando es el periodo necesario para consolidar el negocio.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** el valor corresponde a 28,19%, la cual supera la de la evaluación del proyecto de 15%.

- **Punto de equilibrio:** la cantidad de planes empresariales requeridos son 34 unidades de acuerdo con la proyección de ventas.

Por lo anterior, se puede concluir que el modelo financiero de Bitácora-E es atractivo para los inversionistas, tiene un margen de utilidad al quinto año del 52.17%

Teniendo en cuenta la proyección de ventas se calcula los indicadores de rentabilidad de margen de utilidad bruta, operativa y neta, como se ilustra en la Gráfica 4. Indicadores de Rentabilidad.

Gráfico 4. Indicadores de Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

Como observamos se espera pasar de un margen de utilidad operacional de 17.34% en el primer año al 52.12% para el quinto año, donde se puede apreciar el constante crecimiento durante el periodo, principalmente en el año 4 y 5 donde se ve clara la estrategia de expansión dado que la utilidad será tres veces más alta que en el primer año.

9.6. Fuentes de financiación

El aporte de los socios por parte de Bitácora-E será de \$ 50,000,000 millones, por lo cual se requiere obtener COP\$19.387.833 adicionales para poder poner en marcha el

funcionamiento de la compañía, para lo cual se plantea tener financiamiento de bancos de la siguiente manera:

Tabla 19, Fuentes de financiación

Item	Monto	Tasas
Capital Propio	\$50.000.000	15%
Deuda	\$19.387.833	18,00%

Fuente: Elaboración propia

- **Préstamo bancario**

Como se observa en la tabla 18 se solicitará un préstamo en el sector financiero de libre inversión a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 18% EA por un monto de \$19.387.833. Esta obligación tendría la siguiente amortización anual:

Tabla 20, Análisis del crédito bancario

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 19.387.833
2.023	\$ 19.387.833	\$ 3.489.810	\$ 2.709.990	\$ 6.199.800	\$ 16.677.844
2.024	\$ 16.677.844	\$ 3.002.012	\$ 3.197.788	\$ 6.199.800	\$ 13.480.056
2.025	\$ 13.480.056	\$ 2.426.410	\$ 3.773.389	\$ 6.199.800	\$ 9.706.667
2.026	\$ 9.706.667	\$ 1.747.200	\$ 4.452.599	\$ 6.199.800	\$ 5.254.067
2.027	\$ 5.254.067	\$ 945.732	\$ 5.254.067	\$ 6.199.800	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Al final del crédito se habrá pagado un máximo de \$11.611.164 en intereses de acuerdo con las proyecciones realizadas anteriormente.

10 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

En el ambiente empresarial se recurren a criterios de información financiera como buenas prácticas de gestión, ser prudente ante el riesgo, la responsabilidad social y éticas son

elementos que permiten un buen gobierno de la empresa siendo cada vez más inclusivos y solidarios.

Para esto Bitácora-E considera tres aspectos importantes Dimensión social, dimensión económica y gobernanza que se amplían a continuación.

10.1. Dimensión social.

Bitácora-E tiene como reto llegar a los rincones de Colombia en donde por diferentes razones no es posible llegar a promover emprendimientos. Este reto lleva a incrementar el emprendimiento en zonas poco exploradas, reducir la brecha social y económica para estos sectores del país, permitir integración social y ayuda mutua, alianzas que complementen estos emprendimientos.

10.2. Dimensión económica.

Bitácora-E con su plataforma permite que se lleve de inicio a fin un programa de emprendimiento sin suspenderlo a la mitad o abandonarlo por reprocesos y falta de control y seguimiento o pérdida de la información, esto incentivara a los emprendedores, mentores y entidades a ampliar su red de cobertura y la tasa de emprendimientos fallidos se reducirá.

10.3. Dimensión de gobernanza.

El reto del gobierno colombiano entre otros sobre otorgar apoyo a emprendedores será claro, gestionable y consistente con la ayuda de Bitácora-E lo que incrementará el desarrollo del país.

11 CONCLUSIONES.

Luego de realizado el modelo de negocio podemos concluir que:

1. Colombia tiene un gran potencial de crecimiento del ecosistema emprendedor y empresarial.
2. Que el ecosistema y tejido empresarial ha evolucionado pero que las entidades que se hacen cargo de la operación de los programas correspondientes aún no logran digitalizar y/o automatizar sus procesos operativos y/o administrativos.
3. Cada vez serán más los profesionales que decidan monetizar su conocimiento bajo los roles de mentores, asesores técnicos, asesores especializados entre otros
4. Hay una gran oportunidad de generar nuevos modelos de negocios a partir de la madurez y avances del aquí propuesto.
5. Una herramienta como Bitacora-E permitiría que los ecosistemas nacientes o regazados puedan apoyarse de la tecnología para avanzar.
6. Es de gran importancia para un proceso como estos contar con la voz de expertos sobre el tema, pues esto facilita la identificación de oportunidades, necesidades y/o dolores para proponer ideas innovadoras.
7. Se considera de gran importancia tener el documento estructurado para tener claridad de los temas financieros, administrativos, logísticos.
8. Cada vez con más entidades que optan por acompañar a sus colaboradores en este tipo de iniciativas.

9. En este proceso recalcamos que hemos descubierto la importancia que tiene el marketing y las herramientas digitales para la generación de nuevos negocios y fortalecimiento de los existentes.

12. REFERENCIAS

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística . (12 de Marzo de 2020). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIU)*. Obtenido de Sistema Estadístico Nacional (SEN): <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>
- Economía Aplicada . (27 de Marzo de 2019). *¿Cuántas Empresas hay en Colombia?* Obtenido de *¿Cuáles son las tendencias de la creación de empresas en Colombia?* : <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- MinTIC. (Septiembre de 2020). <https://mintic.gov.co/>. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/150564:MinTIC-presenta-resultados-del-estudio-realizado-sobre-el-ecosistema-emprendedor-colombiano>
- Monitor, G. E. (2021). <https://www.gemconsortium.org/>. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>