2015

Documento de intervención y atención de los vacíos existentes dentro del ecosistema en las etapas de identificación y validación de modelos de negocio.

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO

TODOS POR UN NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

CORPORACIÓN Ventures

Índice

	Página
El Estado debe configurarse como una plataforma.	3
El sistema debe premiar el desempeño.	4
Necesitamos nuevos Indicadores.	5
Mejora de los esquemas y tiempos de acompañamiento.	6
Hay que seducir al sector privado.	6
Las empresas se prueban y se financian en el mercado.	7
Formación más sofisticada que los prepare para crecer.	8
El Emprendimiento debe dejar de ser un ejercicio académico.	8
Unificación de conceptos y de sus consecuencias en la ejecución.	**9**
El Emprendimiento no es una política restringida a los jóvenes.	9
Herramientas, instrumentos y metodologías para la identificación, validación y sostenibilidad de proyectos empresariales en etapas tempranas.	**10**
Bibliografía	27

Propuestas de intervención y atención de vacíos.

Luego de realizar el "*Documento sobre la caracterización de herramientas, instrumentos y metodologías existentes para el mercado nacional que atiendan la etapas de identificación y validación del modelo de negocio*" saltan a la vista algunas recomendaciones que buscan apoyar a los tomadores de decisión en Política Pública a nivel nacional y regional.

Aunque son muchos los factores que se pueden discutir, a continuación se presentan las 10 más importantes por ser los principales puntos de apalancamiento para comenzar a solucionar los vacíos que se han venido consolidando en el sistema de identificación y validación de modelos de negocio en Colombia.

Es importante anotar que estas recomendaciones no deben ser tenidas en cuenta sólo al nivel instrumental; sino como señales públicas para cambiar la narrativa. Se recomienda que las instituciones del orden nacional lideren la discusión en funciones de estas y movilicen el sistema en esta dirección.

Teniendo en cuenta que las restricciones presupuestales son crecientes, muchos de los esfuerzos que deberán hacerse desde el MCIT son acerca de identificar, apropiar y posicionar rutas de acción claras y pragmáticas que permitan que los actores se muevan en una dirección relativamente unificada en materia de emprendimiento e innovación.

La construcción de un propósito, un lenguaje y una narrativa común tendrán un gran impacto en el sistema y representarán un cambio fundamental en la forma en que acompañamos a los emprendedores y focalizamos los esfuerzos.

Recomendaciones.

1. El Estado debe configurarse como una plataforma.

   El Estado debe entenderse a si mismo como una Plataforma, como un catalizador para que las organizaciones de apoyo al Emprendimiento hagan mejor la tarea, no como un actor omnipresente que guíe la función de cientos de incubadoras, aceleradoras, cámaras de comercio, fondos y universidades que acompañan a los Emprendedores en el día a día.

   En el mejor de los casos, el Estado y sus líderes, debe buscar acuerdos generales que permitan que tanto a emprendedores como entidades de apoyo identificar un propósito común permitiéndoles encontrar su propio camino.

   Intentar organizar un ecosistema es un oxímoron. El Estado debe ser transparente, abierto y colaborativo; los modelos centralizados de toma de decisiones representan una relación Estado – Actores que no obedece a la dinámica actual y que se ha venido

revaluando desde hace más de una década a nivel internacional. El conocimiento está en todas partes, y por esto, el establecimiento de canales de comunicación permanentes, multidireccionales y colaborativos son un reto que los Estados, y sus equipos, deben asumir con toda la determinación.

La construcción de política pública no debe ser realizada centralizadamente; es primordial establecer espacios que le permitan a los actores participar en el diseño e implementación de las políticas y estrategias.

La ejecución de espacios de diálogo y construcción evitan el paradigma de "ellos contra nosotros", muchas veces característico de las relaciones Estado-Actores o Gobierno central vs. Gobiernos regionales.

2. El sistema debe premiar el desempeño.

El país ha avanzado mucho en términos de mentalidad y cultura, y si bien es cierto que es necesario mantener alto este "ímpetu emprendedor" para generar nuevas empresas, es momento de priorizar y generar incentivos para que el sistema de apoyo al Emprendimiento, en todas sus etapas, acompañe a emprendedores que por si solos han recorrido, exitosamente o no, un camino en el mercado. El sistema debe evolucionar a recompensar el desempeño, el logro; no el intento.

La inversión, tanto pública como privada, en estadios incipientes de los emprendedores permite la generación de proyectos coyunturales pero una baja consolidación de empresas reales y con capacidad de mantenerse en el mercado por un periodo superior a 42 meses.

Esta focalización de recursos en estadios iniciales se percibe como ineficiente, ya que el país no necesita esfuerzos empresariales caprichosos o académicos sino proyectos de vida reales capaces de perdurar en el tiempo con estructuras para ejecutar y crecer. Es en esta etapa donde la mayoría de servicios de apoyo no se están concentrando masivamente y donde los emprendedores afrontan los mayores retos empresariales.

Por esto se propone que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo fortalezca la apropiación de recursos para movilizar los servicios de apoyo a los emprendedores a etapas más avanzadas del proceso emprendedor concentrándose únicamente en aquellos que ya han definido modelos de negocio a partir de experiencias reales en el mercado y no sólo en ejercicios académicos o coyunturales.

Aunque es evidente que los diferentes actores en el ecosistema recorrerán el camino que autónomamente decidan, señales desde lo público ayudarán a solventar en algo los vacíos que se vienen observando en el ecosistema en esta materia y que se perciben

claramente en estudios como el Global Entrepreneurship Monitor o los desarrollados por la CAF. [1]

Los programas de apoyo para las organizaciones que prestan servicios de incubación y aceleración deben contar con incentivos basales en función de los resultados obtenidos por las empresas apoyadas y atrás deben quedar indicadores como empresas atendidas, horas de mentoría realizadas o empresas sensibilizadas; el éxito de todas estas entidades debe definirse en función del desempeño de sus empresas en el mercado, no en escenarios pre-operativos cargados de supuestos y estimaciones.

3. Necesitamos nuevos Indicadores.

   Los indicadores de Emprendimiento no deben estar concentrados en analizar la creación, sostenibilidad y mortalidad empresarial, en ese sentido, se deben desarrollar a nivel de política y estrategias nacionales otros indicadores que tengan en consideración variables más relacionadas con el crecimiento y desempeño empresarial, independientemente del estadio, tiempo de constitución o tamaño de las Empresas.

   Algunos de los que se podrían analizar son facturación, margen operacional, variación en el EBITDA, número de mercados cubiertos, aumento en canales de comercialización, número y calidad de empleos generados, etc.; todos estos relacionados con las variaciones en el desempeño y competitividad, no necesariamente productividad empresarial.

4. Mejora de los esquemas y tiempos de acompañamiento.

   Según las observaciones realizadas, tan sólo uno de los programas acompaña a las empresas hasta alcanzar momentos de estabilización y ventas recurrentes en el mercado. Se percibe una concentración de los servicios en los momentos más cómodos del proceso emprendedor (pre-operativo).

   Si el sistema colombiano no genera mejores y más profundos esquemas de acompañamiento para empresas nacientes nunca estaremos en capacidad de generar estructuras empresariales capaces de crecer y competir globalmente.

   La existencia y combinación de servicios básicos que permitan la operación regular de una empresa con servicios sofisticados que les permita crecer es necesaria en cualquier ecosistema. En ese sentido, es relevante que se creen y articulen mejor estos dos tipos de servicios capaces de combinar necesidades iniciales (identificación, validación,

[1] Documento sobre la Caracterización de Herramientas, Instrumentos y Metodologías Existentes para el mercado nacional que atiendan las etapas de Identificación y Validación del modelo de negocio, MCIT, 2015.

vigilancia tecnológica, costos, etc.) con necesidades más robustas como (prototipado, propiedad intelectual, licenciamiento, valoraciones, financiación, etc.)

5. Hay que seducir al sector privado.

   El grueso de los recursos para el emprendimiento y la innovación no se encuentra en el sector público o en las universidades de Colombia, por esto es necesario desarrollar esquemas de permitan movilizar las diferentes manifestaciones de Emprendimiento Corporativo convirtiéndolo en una plataforma de apoyo para emprendedores y un actor más del ecosistema de emprendimiento en Colombia.

   Ninguno de los programas analizados, y en general ninguno del ecosistema en el país, genera estrategias de conexión y generación de valor conjunto entre el tejido empresarial establecido y las empresas nacientes.

   El emprendimiento en Colombia sigue teniendo una textura de política social, y mientras se siga entendiendo así, no se logrará generar la dinámica de crecimiento que se necesita. Si se espera que el emprendimiento y la innovación sea una fuerza capaz de generar crecimiento económico, el sistema tiene que estar liderado por el sector privado; una vez entendamos la industria, el Estado podrá reconfigurarse para apoyar con mayor pertinencia a las empresas.

6. Las empresas se prueban y se financian en el mercado.

   Es evidente que uno de los vacíos más importantes es el de financiación para emprendedores, y aunque importante, es necesario reconocer que nunca se contará con la cantidad de recursos, al menos públicos, suficientes para apoyar a todos los proyectos. Por esto, aunque se debe avanzar en la promoción de nuevos vehículos de financiación en etapa temprana como ángeles inversionistas, plataformas de crowdfounding, acceso a crédito, etc; quizás uno de los cambios más importantes en la narrativa es entender que la mejor financiación viene del mercado y de los clientes, por esto, el diseño de esquemas que aceleran el desarrollo de acciones que prueben la empresas nacientes en el mercado deben ser centrales en el discurso nacional de Emprendimiento.

   El incremento en varios de estos instrumentos, aunque importante, puede distraer a los emprendedores y hacer que se concentren en la consecución de recursos de capital semilla vía concursos o programas de apoyo financiero y demoren su ejecución en el mercado, por esto, el mensaje debe ser claro en cuanto a la importancia de probar las ideas en entornos reales de competencia y clientes.

7. Formación más sofisticada que los prepare para crecer.

El sistema debe seguir generando programas de formación y acompañamiento encaminados a la generación de capacidades para la operación de una empresas nacientes, pero, aunque este tipo de iniciativas se vienen realizando masivamente, la capacidad de los emprendedores para generar estructuras empresariales configuradas para crecer sigue siendo uno de los principales vacíos del ecosistema.

A la fecha se evidencia que los programas de formación se concentran en la generación de capacidades básicas de administración y no en habilidades y conocimientos que le permitan crecer a los emprendedores.

Por eso, otro frente en el que se debe avanzar es en materia de formación técnica y de un mayor nivel para los emprendedores. Aunque el conocimiento básico es necesario, los servicios de acompañamiento también deben generar procesos de formación más avanzados que le permitan a los emprendedores entrenar para afrontar procesos de crecimiento.

8. El Emprendimiento debe dejar de ser un ejercicio académico.

   Es importante que el Ministerio de Comercio Industria y Turismo desarrolle sesiones de trabajo con las Universidades para que sean conscientes de las necesidad de robustecer sus esquemas de acompañamiento en identificación y validación de ideas de negocio permitiendo que los emprendedores que entran a estos programas no pierdan más tiempo del necesario para determinar i) la viabilidad de un proyecto, ii) el nivel de compromiso y consecuencias personales de recorrer este camino, iii) las necesidades de inversión para consolidar el proyecto empresarial y iv) los tiempos requeridos para llegar a estadios de estabilización de la idea de negocio.

   La preparación es estos espacios debe ser tanto técnica como mental. Está bien ser selectivos, está bien priorizar los recursos escasos y está bien concentrar los esfuerzos en aquellos que tienen mayor potencial para consolidar los proyectos empresariales.

   Aunque puede ser difícil hacer estas renuncias por la naturaleza de estas entidades, en el peor de los casos, se deben promover programas diferenciados y secuenciales para no malgastar recursos en lo que la literatura internacional llama "wantrepreneurs", y que por definición, no perduran en el camino emprendedor.

   Las universidades, guiadas por las discusiones que se den en los diferentes arreglos institucionales deben hacer una mejor tarea ejecutando sus programas para incrementar el alcance en materia de acompañamiento en etapas pos-operativas y dejar de tratar los proyectos empresariales de su comunidad como un ejercicio mayoritariamente académico.

9. Unificación de conceptos y de sus consecuencias en la ejecución.

Es necesario establecer canales y espacios que le permitan a las entidades nacionales y regionales lograr precisión sobre los diferentes conceptos relacionados con este campo del conocimiento.

Aunque se discute como si existiera un consenso generalizado en términos de Emprendimiento, Innovación, Sofisticación, Competitividad, Productividad, etc., lo cierto es que las conversaciones que se tienen diariamente en el ecosistema denotan falta de entendimiento sobre los conceptos más básicos.

Esta situación, además de no permitir tener una discusión coherente a nivel nacional, afecta la ejecución de los programas, pues se perciben innumerables incoherencias en los que se declara, y la forma en que se estructuran y ejecutan los programas. Es necesario organizar la discusión a nivel conceptual y apropiar las implicaciones instrumentales que estos conceptos conllevan.

10. El Emprendimiento no es una política restringida a los jóvenes.

Aunque parece algo ilógico, los programas de apoyo al emprendimiento, salvo aquellos destinados para poblaciones vulnerables, se encuentran diseñados para Emprendedores jóvenes y no tienen en consideración las condiciones de emprendedores mayores.

Limitar las discusiones sobre emprendimiento como una solución a las problemáticas de la población joven en Colombia ha tenido implicaciones profundas en el ecosistema y en los programas e incentivos que se han desarrollado.

Es evidente no sólo que las diferentes manifestaciones de emprendimiento son esquivas a la edad, sino que incluso varios estudios internacionales indican que los proyectos iniciados por emprendedores que superan los 39 años[2] de edad tienen mayor éxito que aquellos iniciados antes de los 25 años.

La experiencias, conocimientos y contactos son factores cruciales que deben utilizarse al momento de emprender y que son determinantes para el éxito de los proyectos empresariales, así que es importante que la política pública se desmarque de su centralidad en apoyar jóvenes emprendedores y resignifique el concepto de emprendedor tomando incluso acción afirmativa por proyectos que cuentan con mayor experiencia en sus equipos emprendedores.

[2] http://www.kauffman.org/what-we-do/research/2009/04/education-and-tech-entrepreneurship#sthash.d9axzGTB.dpuf - Kauffman Foundation, Education and Tech Entrepreneurship - 2009.

Herramientas, instrumentos y metodologías para la identificación, validación y sostenibilidad de proyectos empresariales en etapas tempranas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Coroporación Ventures ha venido desarrollando una serie de herramientas, instrumentos y metodologías para poner a disposición de las organizaciones de apoyo al Emprendimiento en todas las regiones del país comprometidas con el fortaleicmiento de los ecosistemas regionales y la sofisticación de los servicios de apoyo a Emprendedores.

Reafirmando que independiente de los instrumentos y metodologías que se utilicen, es el compromiso y acompañamiento en el mercado a los emprendedores lo que eventualmente hará la diferencia en la capacidad de concebir y configurar estructuras empresariales capaces de crecer y jalonar procesos de desarrollo económico en todo el territorio nacional.

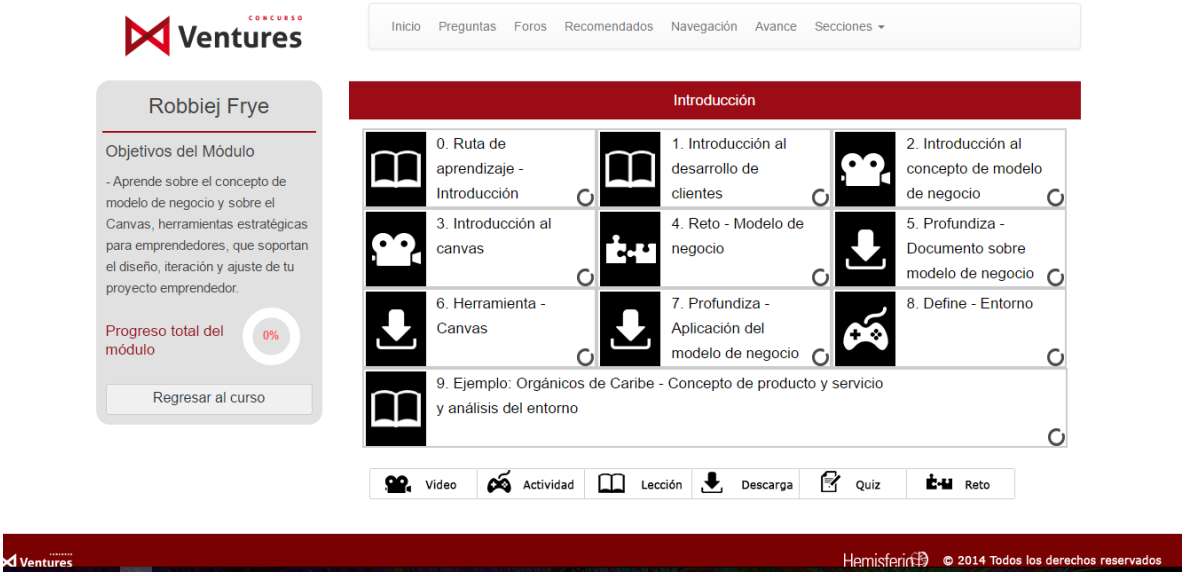
1. Bienvenida

Conocer cómo ésta plataforma te ayudará a construir tu proyecto emprendedor.

1.1 Bienvenido: Reconocer por qué queremos que uses esta plataforma, navegues los conceptos y aprendas sobre el modelo de negocio.

2. Introducción

Aprender sobre el concepto de modelo de negocio y sobre el Canvas, herramientas estratégicas para emprendedores, que soportan el diseño, iteración y ajuste de tu proyecto emprendedor.



2.1 Ruta de aprendizaje – Introducción: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Evalúa que tipo de emprendedor eres y conoce sobre como iniciar el proceso de desarrollo de clientes.
2. Reconoce por qué el concepto de modelo de negocio es fundamental para cualquier emprendedor.
3. Aprende sobre el Canvas, la herramienta que soportará el diseño, iteración y ajustes de tu modelo de negocio.
4. Comparte con otros emprendedores que tanto entendiste sobre el concepto de modelo de negocio y sobre cual ha sido tu experiencia.
5. Profundiza sobre cada componente del modelo de negocios.
6. Profundiza sobre la aplicación del modelo de negocio, en varios contextos empresariales.
7. Describe el entorno y a tus principales competidores.
8. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.

2.2 Introducción al desarrollo de clientes: Evaluar qué tipo de emprendedor eres y conocer sobre como iniciar el proceso de desarrollo de clientes. Introducción al modelo de negocio

2.3 Introducción al modelo de negocio: Entender el concepto que el modelo de negocio es fundamental para cualquier emprendedor; un video introductorio, permitirá aprender qué es y cómo se aplica el modelo de negocio en un contexto emprendedor.

2.4 Introducción al Canvas: Aprender sobre el Canvas, la herramienta que soportará el diseño, iteración y ajustes de tu modelo de negocio.

2.5 Reto – Modelo de negocio: Realizar un reto colaborativo para validar qué tanto se entendió sobre el concepto de modelo de negocio.

2.6 Profundiza – Documento sobre modelo de negocio: Ampliar el conocimiento sobre cada componente del modelo de negocios.

2.7 Herramienta – Canvas: Obtener el modelo del formato Canvas

2.8 Profundiza – Aplicación del modelo de negocio: Profundizar en la aplicación del modelo de negocio, en varios contextos empresariales.

2.9 Define – Entorno: Describir las tendencias del entorno, aspectos legales, sociales y demás elementos relevantes del sector donde se desarrolla su emprendimiento.

2.10 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Concepto de producto y servicio y análisis del entorno: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

3. **Propuesta de valor**

Reconocer el concepto de propuesta de valor y su importancia para un proyecto emprendedor. Asimismo, busca analizar y definir cómo los productos o servicios van a resolver un problema o a satisfacer una necesidad para un segmento específico de clientes.

3.1 Ruta de aprendizaje – Introducción: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Conoce el concepto de propuesta de valor.
2. Prueba tu idea de emprendimiento.
3. Identifica las preguntas clave, que deberías hacer sobre tu propuesta de valor.
4. Aprende sobre el concepto de producto mínimo viable.
5. Comparte con tus colegas tu experiencia definiendo tu propuesta de valor.
6. Responde la pregunta clave sobre propuesta de valor.
7. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.

3.2 Introducción a la propuesta de valor: A través de un video, introducir el concepto de propuesta de valor y analizar qué valor se le está entregando a los clientes con el producto o servicio.

3.3 Prueba tu idea de emprendimiento: Someter a una prueba estandarizada la idea emprendedora.

3.4 Producto mínimo viable o MVP: Probar la viabilidad de la propuesta de valor en un contexto de mercado.

3.5 Preguntas clave sobre la propuesta de valor: Identificar las preguntas clave que se deben hacer sobre la propuesta de valor.

3.6 Reto – Propuesta de valor: Realizar un reto colaborativo y compartir la experiencia con colegas, definiendo la propuesta de valor.

3.7 Define – Propuesta de valor: Definir cuál es la necesidad que está supliendo o la problemática que se está intentando resolver.

3.8 Ejemplo: Orgánicos del Caribe- propuesta de valor: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

4. Segmento de clientes

Aprender a identificar y agrupar a clientes, a los que se quiere llevar la propuesta de valor.

4.1 Ruta de aprendizaje – Segmento de clientes: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.
La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre como tu segmento de clientes te permite definir cómo vas a mercadear y a vender tu producto o servicio.
2. Comparte con tus colegas cuales han sido tus criterios de segmentación.
3. Consulta las variables utilizadas para la segmentación de mercados.
4. Contesta las preguntas clave sobre tu segmento de clientes.
5. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures

4.2 Introducción al segmento de clientes: A través de un video, se muestra la importancia de asociar la propuesta de valor con un segmento de clientes específico.

4.3 Reto – Segmento de clientes: Compartir en un foro cuales han sido los criterios de segmentación y por qué se han seleccionado.

4.4 Ejemplos de segmentación de mercados: Mostrar algunos ejemplos de variables utilizadas para la segmentación de mercados.

4.5 Define – Segmento de clientes: Definir quiénes son los clientes y usuarios a los que se les está satisfaciendo los deseos o necesidades. Definir qué acciones se han implementado en aras de identificar las problemáticas y/o deseos de los clientes identificados.

4.6 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Segmento de clientes: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

5. Canales

Aprender sobre cuáles son las funciones de los canales en la organización y su importancia como punto de contacto con los clientes. Definir los canales a través de los cuales se va a llegar al cliente.

5.1 Ruta de aprendizaje - Canales: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre el concepto de canales.
2. Conoce algunas recomendaciones de canales.
3. Analiza el caso de un emprendedor que está en el proceso de definir su estrategia de canales.
4. Profundiza sobre las formas de distribución comercial y sus diferentes características.
5. Cuéntale a tus colegas a través de cuáles canales interactúas o vas a interactuar con tus clientes.
6. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.

5.2 Introducción a canales: Introducir a través de un video el concepto de canales de distribución.

5.3 Recomendaciones para evaluar y seleccionar canales: A través de una presentación, presentar recomendaciones y consideraciones para desarrollar una estrategia de canales.

5.4 Los canales de distribución – Caso de Juan: A través de un video, analizar el caso de un emprendedor que está definiendo su estrategia de canales.

5.5 Profundiza – Formas de distribución comercial: Profundizar sobre las dormas de distribución comercial y sus diferentes características.

5.6 Reto – Canales: Contar a colegas a través de cuáles canales interactúa o va a interactuar con el cliente y cómo establecer esa estrategia de canales.

5.7 Define – Canales: Definir qué canales usa para promocionar, distribuir y comunicar a sus clientes y demás grupos de interés la solución que su proyecto proporciona.

5.8 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Canales: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

6. **Relación con el cliente**
   Definir el tipo de relación que se quiere desarrollar con el cliente y el fin del mismo, adquirir, retener clientes o aumentar ventas

6.1 Ruta de aprendizaje: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre los componentes del relacionamiento con clientes.
2. Identifica las preguntas clave sobre la relación tus nuestros clientes.
3. Reconoce los tipo de clientes y su rol en el proceso de compra.
4. Cuéntale a tus colegas, qué tipo de relación has construido o quieres construir con tus clientes.
5. Contesta las preguntas clave sobre cómo te relaciones con tus clientes.
6. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.

6.2 Introducción al relacionamiento con el cliente: A través de un video aprender sobre los componentes del relacionamiento con clientes: adquirir, retener y crecer.

6.3 Preguntas clave sobre la relación con el cliente: Analizar y responder las preguntas clave de la presentación sobre la relación con el cliente.

6.4 Tipos o arquetipos de clientes: Aprender a través de un video, cómo conocer al cliente y crear arquetipos que ayudarán a definir el relacionamiento con él.

6.5 Reto – Relaciones con el cliente: contar a colegas cómo se ha relacionado o pensado relacionarse con el cliente y con qué fin; cuál ha sido el esquema de relacionamiento que mejor resultado le ha dado.

6.6 Define – Relación con el cliente: Definir qué tipo de relación se quiere establecer y mantener con el cliente (personal, indirecta, automatizada, etc)

6.7 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Relación con el cliente: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

7. Fuentes de ingresos

Establecer cuáles son las fuentes de ingresos de su negocio, de qué segmentos de clientes van a provenir y cuál va a ser el mecanismo o esquema de precios que se va a aplicar.

7.1 Ruta de aprendizaje – Fuentes de ingresos: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre las fuentes de ingresos y sobre la fijación de precios de nuestros productos o servicios.
2. Reconoce las preguntas clave sobre las fuentes de ingreso de tu emprendimiento.
3. Comparte con tus colegas sobre cuál ha sido el proceso de definición de tu fuente de ingresos.
4. Responde las preguntas clave sobre tus fuentes de ingresos.
5. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.

7.2 Introducción a las fuentes de ingresos: A través de un video, aprender sobre las fuentes de ingresos y sobre la fijación de precios de los productos y/o servicios ofrecidos.

7.3 Preguntas clave sobre las fuentes de ingresos de su emprendimiento: Contestar las preguntas clave sobre las fuentes de ingreso de su emprendimiento

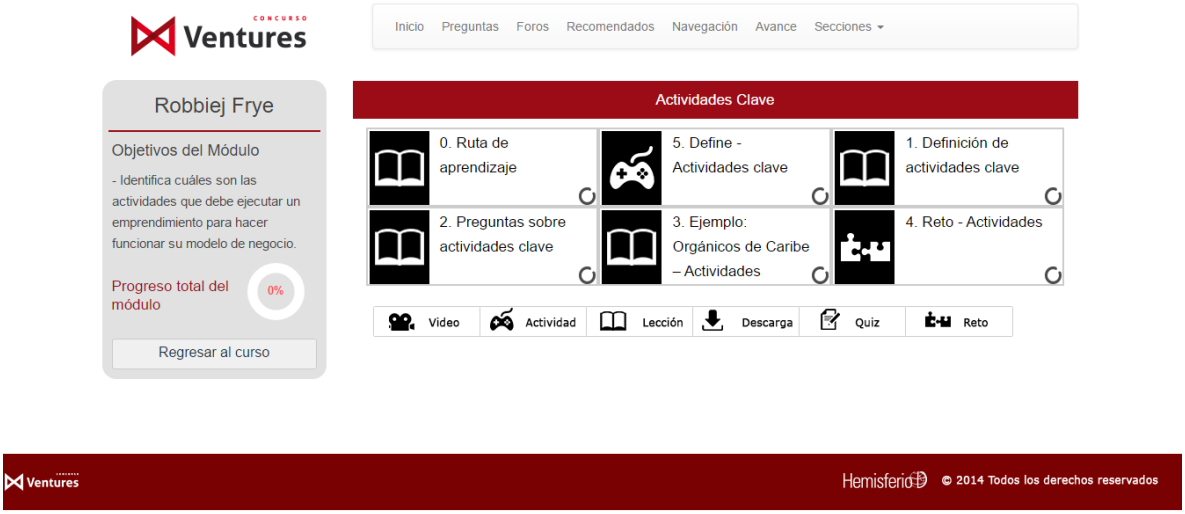
7.4 Reto – Fuentes de ingresos: Contar a colegas emprendedores, cómo ha sido el proceso para definir la fuente de ingresos, qué variables se han tenido en cuenta y cuál ha sido su aspecto más complejo.

7.5 Defina – Fuentes de ingresos: Responder la siguiente pregunta "¿Actualmente genera ingresos? SI O NO Si dice si se activa la pregunta A. Si dice No activa la pregunta B. A. Indique en números los ingresos que obtuvo en el último año. B. ¿Cuáles son las fuentes y actividades propuestas para generar ingresos en su proyecto?"

7.6 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Fuentes de ingresos: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

8. Actividades clave

Identificar cuáles son las actividades que debe ejecutar un emprendimiento para hacer funcionar su modelo de negocio.



8.1 Ruta de aprendizaje – Actividades clave: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre el concepto de actividades clave.
2. Responde preguntas sobre las actividades clave de tu modelo de negocio.
3. Revisa un ejemplo de un ganador del Concurso Ventures.
4. Cuéntale a tus colegas sobre las actividades clave que has identificado.

8.2 Introducción a las actividades clave: Reconocer el concepto e identificar los tipos de actividades que se ejecutan para operar el modelo de negocio.

8.3 Preguntas sobre las actividades clave: Responder preguntas pertinentes sobre el desarrollo de actividades clave en su emprendimiento.

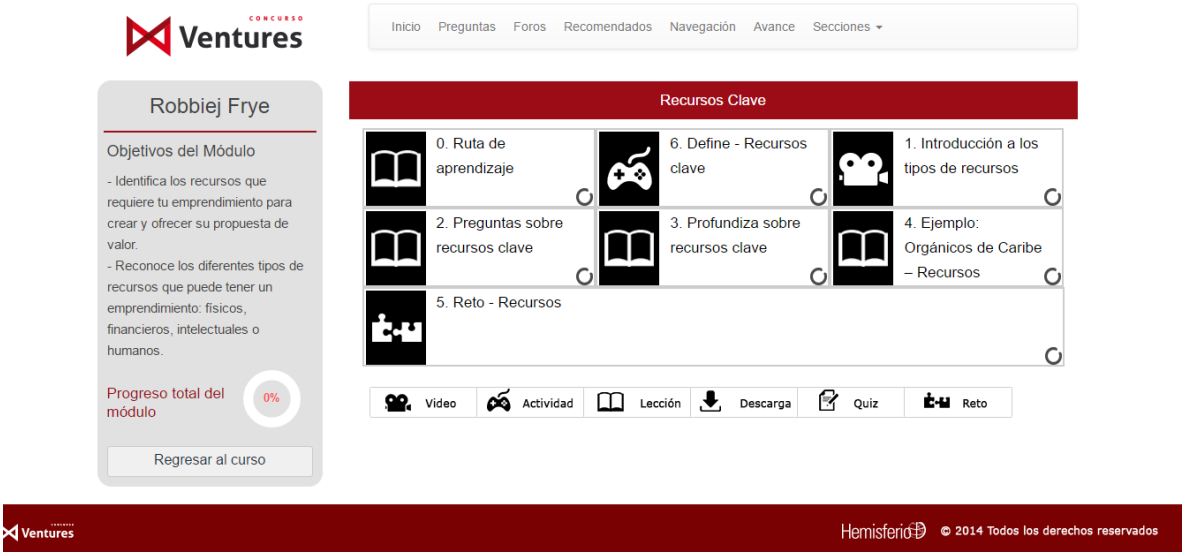
8.4 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Actividades clave: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

8.5 Reto – Actividades clave: Contar a colegas cómo ha sido el proceso de identificación de actividades clave; asimismo, contar si este proceso ha cambiado la forma de ver el modelo de negocio y si ha impactado en la operación del emprendimiento.

8.6 Define – Actividades clave: Definir cuáles son las actividades clave que necesita ejecutar para operar el modelo de negocio.

9. Recursos clave

Identificar los recursos que requiere el emprendimiento para crear y ofrecer la propuesta de valor; asimismo, reconocer los diferentes tipos de recursos que puede tener un emprendimiento: físicos, financieros, intelectuales o humanos.



9.1 Ruta de aprendizaje – Recursos clave: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre el concepto recursos.
2. Responde las preguntas clave sobre recursos.
3. Profundiza en los tipos de recursos necesarios para tu emprendimiento.
4. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.
5. Cuéntale a tus colegas cuales son los recursos clave para tu emprendimiento.

9.2 Introducción a los tipos de recursos clave: A través de un video introducir los 4 tipos de recursos que pueden requerir un emprendimiento.

9.3 Preguntas sobre las actividades clave: Evaluar si se han considerado todas las preguntas asociadas a los recursos clave.

9.4 Profundiza sobre los recursos clave: Identificar los diferentes tipos de recursos clave que el emprendimiento puede necesitar para operar.

9.5 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Recursos clave: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

9.6 Reto – Recursos clave: Contar a colegas si existe un recurso más importante que otro en una fase temprana de emprendimiento y cuál es el recurso más escaso para un emprendedor; igualmente, contar cómo ha enfrentado la falta de un recurso clave.

9.7 Define – Recursos clave: Responder la pregunta" ¿Qué recursos requieres para operar tu modelo de negocio?"

10. Socios clave

Identificar aliados de negocio y como pueden soportar la operación, reducir riesgo y ayudar a adquirir recursos o soportar procesos comerciales.

10.1 Ruta de aprendizaje - Socios clave: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre el concepto de socios o aliados y sus importancia para tu modelo de negocio.
2. Responde las preguntas clave sobre tus liados.
3. Profundiza sobre los tipos de aliados que puede tener tu emprendimiento.
4. Profundiza sobre el concepto de aliado.
5. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.
6. Cuéntale a tus colegas cuáles son tus aliados clave y como te ha beneficiado.

10.2 Introducción a los aliados estratégicos: A través de un video introducir el concepto de socios o aliados clave para el proyecto emprendedor.

10.3 Preguntas sobre aliados clave: Definir a quién se recurre para crear y entregar la propuesta de valor.

10.4 Profundiza sobre los tipos de aliados: Reconocer los tipos de alianzas que puede tener el proyecto emprendedor y las razones para buscarlas.

10.5 Concepto de socio o aliado clave: A través de un video, entender el concepto de socio o aliado clave

10.6 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Socios Clave: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

10.7 Reto – Socios clave: Compartir con colegas cómo ha sido el proceso de identificación de aliados o socios clave, igualmente, la función de ellos y los beneficios que han dado al emprendimiento.

10.8 Define – Socios clave: Responder la pregunta "¿Quiénes son los socios o aliados clave para tu modelo de negocio?"

11. Estructura de costos

Describir los costos en los que debe incurrir un emprendimiento para operar el modelo de negocio, igualmente, reconocer en el modelo de negocio la gestión de costos y la creación de valor. Identificar a partir de los recursos, actividades y aliados clave, los tipos de costos (variables o fijos), que impactan el modelo de negocio.

11.1 Ruta de aprendizaje – Estructura de costos: Conocer la ruta de aprendizaje que se ha definido para esta sección.

La ruta de aprendizaje sugerida para esta sección:

1. Aprende sobre la estructura de costos de un modelo de negocio.
2. Responde las preguntas clave sobre costos.
3. Profundiza sobre los tipos de costos.
4. Cuéntale a tus colegas cual es la estructura de costos de tu proyecto emprendedor.
5. Revisa un ejemplo de análisis de un ganador del Concurso Ventures.

11.2 Introducción al concepto de costos: A través de un video, conocer los costos asociados al modelo de negocio.

11.3 Preguntas clave sobre la estructura de costos: Responder las preguntas clave sobre la estructura de costos del emprendimiento.

11.4 Profundiza sobre los tipos de costo: Profundizar en los tipos de costos que existen dentro del emprendimiento.

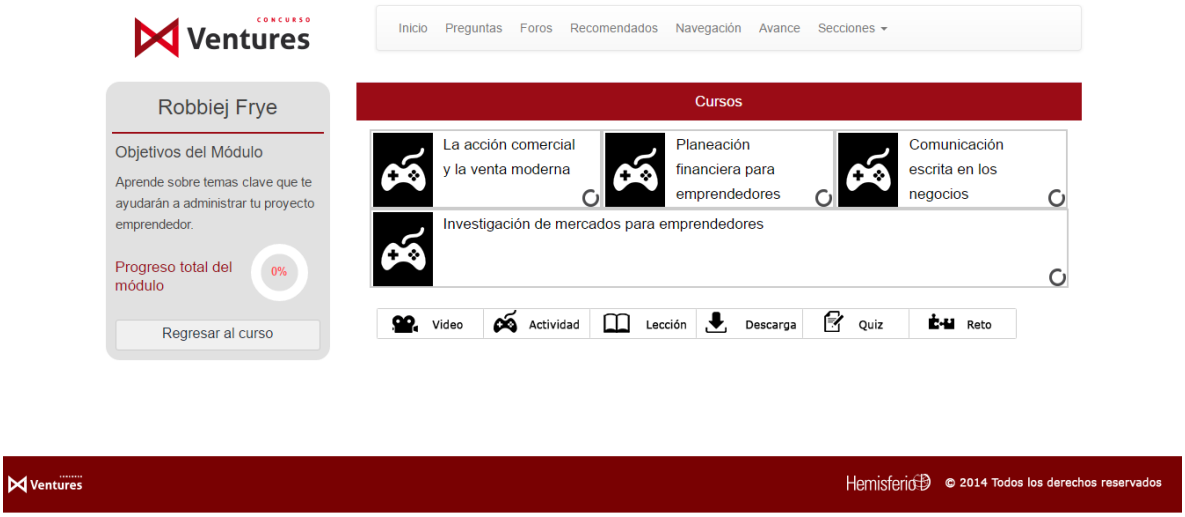
11.5 Reto – Estructura de costos: Compartir con colegas cuál es la estructura de costos del proyecto emprendedor. Igualmente contar si el modelo de negocio está basado brindar productos y servicios a bajo costo o en ofrecer alto valor a tu cliente y esto como impacta la estructura de costos.

11.6 Ejemplo: Orgánicos del Caribe – Estructura de costos: Conocer cómo Orgánicos del Caribe, uno de los ganadores del Concurso Ventures 2012, hizo el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

11.7 Define – Estructura de costos: Responder la pregunta "¿Cuáles son los costos asociados a tu modelo de negocio?"

12. Cursos

Aprender sobre temas clave que ayudarán a administrar el proyecto emprendedor.



- **La acción comercial y la venta moderna:** Identificar conceptos y estrategias que permitan hacer más efectivo el proceso de generación de ingresos.

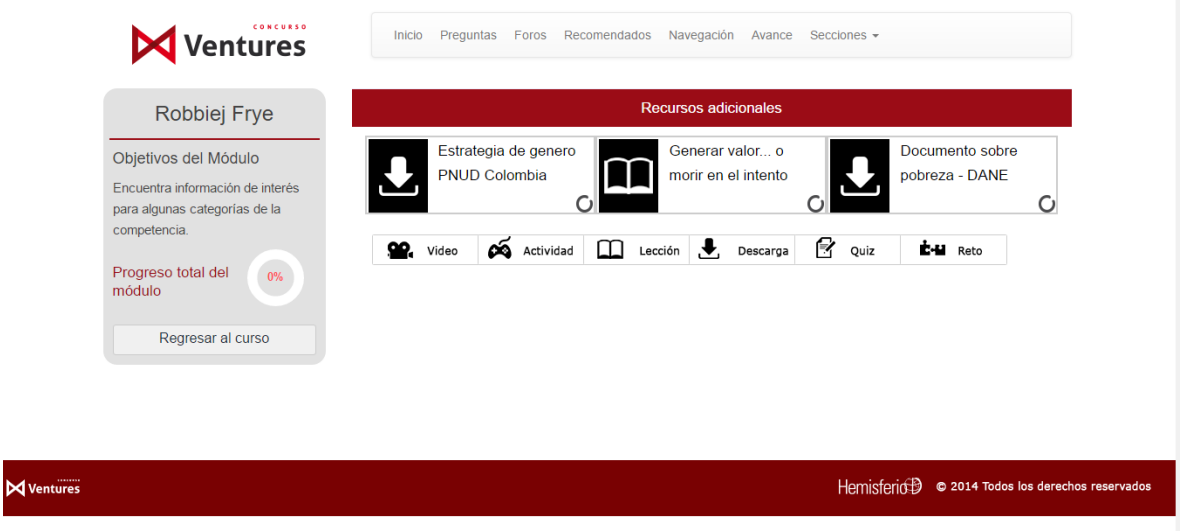
- **Planeación financiera para emprendedores:** Identificar las herramientas para realizar una correcta planeación financiera en los negocios.

- **Comunicación escrita en los negocios:** Aplicar las mejores prácticas para la comunicación escrita en los negocios.

- **Investigación de mercados para emprendedores:** Reconocer y aplicar los conceptos de investigación de mercados en el proyecto emprendedor.

13. Recursos adicionales

Encontrar información de interés para algunas categorías del concurso.



- **Estrategia de género PNUD Colombia:** Información sobre la estrategia de género del PNUD en Colombia.

- **Generar valor… o morir en el intento:** Permite conocer los aspectos que se deben tener en cuenta para diseñar un modelo de negocio nuevo, o bien, para evaluar el modelo de negocio de una empresa ya existente, desde una perspectiva enteramente creativa.

- **Documento sobre pobreza DANE:** Permite conocer a profundidad sobre la pobreza en Colombia.

Bibliografía

Presentación "Ciclo de Desarrollo Empresarial", Grupo de Minsiterio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Desarrollo Emrpesarial, Grupo de Emprendimiento e Innovación, 2015.

Presentación "El Emprendimiento y la Innovación en Colombia", Grupo de Minsiterio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Desarrollo Emrpesarial, Grupo de Emprendimiento e Innovación, 2015.

Modelo de Incubaicón de empresas en Colombia, Versión 1.0, Grupo de Minsiterio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Desarrollo Emrpesarial, Grupo de Emprendimiento e Innovación, 2015

Te Global Start Up Ecosystem Ranking 2015, The Startup Ecosystem Report Series, Compass.co, 2015.

Global Entrepreneurship Monitor, GEM Colombia, Recopilación 2006 – 2013, Universidad Icesi, Universidad del Norte, Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2014.

Global Entrepreneurship Monitor, Dinámica Empresarial Colombiana, - Universidad Icesi, Universidad del Norte, Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2014.

Panorama del Ecositema de Emprendimiento de Bogotá, Impact-A, Fundación Bavaria, Fudnación AVINA, Universidad de los Andes, Endeavor Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, Corporación Ventures y Compartamos con Colombia, 2014.

Estudio sobre el Clico de Vida del Emprendimiento en Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, Corporación Ventures, 2014.

W. Hwang, Victor y Horowitt, Greg. The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley. Published by Regenwald, Los Altos Hills California, U.S.A, 2014.
Los emprendedores en América Latina, Evidencias y lecciones a partir de las encuestas de hogares, P. Glauzmann, D. Jaume, L. Gaspariani., Universidad de la Plata, 2013.

The Atlas of Economic Compllexity, Mapping Paths of Prosperity, Hausmann, hidalgo et al, Harvard University, 2013.

Emprendimiento en América Latina, Desde la subsistencia hacia la trasnformación productiva, Banco de Desarrollo de América Latina CAF, Reporte de Economía y Desarrollo 2013.

Consultoría par el Diagnóstico del estado del sistema de incubación de empresas en Colombia, P3 Ventures – MCIT 2012.

Escalando el Emprendimiento en Colombia, Cámaras de Comercio de Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín y Barranquilla, Elaborado por The Breakthrough, Febrero 2012.

Isenberg, Daniel. Presentación, El Ecosistema Emprendedor: en el Future Trends Forum. XIV Edición Del Future Trends Forum, 2012.

Jewell, Catherine. Singapur un hogar para la innovación. OMPI (organización mundial de la propiedad intelectual) Revista (en línea) N5 del 2012. Disponible en: http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0004.html, 2012.

Estudio de Impacto del Fondo Emprender, SENA, Dirección General, 2012.

Feld, Brad. Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. Published by John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2011.

Eric Ries, El Metodo Lean Starup, Crown Nusiness (USA), 2011.
Paths of Prosperity, Undertanding Entrepreneurship ans it´s benfits – Monitor Grpuo 2009.

Blank, Steve. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win (2005).

Francisco Javier Matiz. Emprendimiento Como Un Pilar Para La Competitividad de las Naciones. Revista (En línea) EAN N 57. Mayo -Agosto del 2006 p 119-129. Disponible en: http://www.academia.edu/443845/Emprendimiento_Como_un_Pilar_para_la_Competitividad_de_las_Naciones

Buiness Incubation, International Case Studies, OECD Publication Services, 1999.