



**Estudio de viabilidad para un Holding de acompañamiento estratégico  
basado en equity sharing para emprendedores y MIPYMES en Colombia**

Santiago Pérez Sandoval

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

10/12/2025

**Estudio de viabilidad para un Holding de acompañamiento estratégico basado en  
equity sharing para emprendedores y MIPYMES en Colombia**

**Santiago Pérez Sandoval**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director (a):

Emanuel Elberto Ortiz Ruiz

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, D.C., Colombia

10/12/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 10/12/2025

## Resumen

Este proyecto propone la creación de un holding orientado a impulsar y expandir emprendimientos y MIPYMES en Colombia mediante un modelo de negocio innovador de equity sharing y revenue sharing, en el cual el holding participa en las utilidades de los negocios acompañados en lugar de cobrar tarifas fijas. Este enfoque reduce las barreras de entrada para los emprendedores y asegura una relación corresponsable, donde el éxito de ambas partes depende del crecimiento sostenible de cada proyecto.

El mercado potencial es significativo. En junio de 2023, la CCB reportó que las MIPYMES activas en Bogotá y su región eran 463.596, de los cuales al menos el 0,5%, equivalente a cerca de 2.300 clientes potenciales anuales buscaría activamente este tipo de acompañamiento estratégico.

Para validar la viabilidad de este proyecto, se dio inicio a dos emprendimientos piloto, el primero de confección y comercialización textil, el segundo, un tráiler de comida, el holding proyecta un ROI positivo de 2,49 con una inversión inicial de aproximadamente \$21.500.000 COP para el primer año, apalancado en un modelo escalable y sostenible.

El holding tiene una propuesta integral de acompañamiento financiero, legal, comercial y tecnológico, junto con un fuerte compromiso con la sostenibilidad social y ambiental, con el fin de cumplir los objetivos fijados con cada cliente, no solo se busca fortalecer la viabilidad económica de los emprendimientos, sino también contribuir a la construcción de país, apoyando a familias y comunidades a cumplir sus sueños empresariales mientras se promueven prácticas responsables y sostenibles.

**Palabras clave:** MIPYMES, viabilidad, acompañamiento, sostenibilidad, equity sharing, revenue sharing.

### **Abstract**

This project proposes the creation of a holding company designed to drive and scale entrepreneurial ventures and MIPYMES in Colombia through an innovative business model based on equity sharing and revenue sharing, in which the holding participates in the profits of the businesses it supports instead of charging fixed fees. This approach reduces entry barriers for entrepreneurs and ensures a co-responsible relationship, where the success of both parties depends on the sustainable growth of each project.

The potential market is significant. In June 2023, the Bogotá Chamber of Commerce reported 463,596 active MIPYMES in Bogotá and its surrounding region, of which at least 0.5%—approximately 2,300 potential clients per year—would actively seek this type of strategic business support.

To validate the viability of this project, two pilot ventures were launched: the first focused on textile manufacturing and sales, and the second on a food trailer operation. For the first year, the holding projects a positive ROI of 2.49 with an initial investment of approximately COP \$21,500,000, supported by a scalable and sustainable model.

The holding offers a comprehensive support framework that includes financial, legal, commercial, and technological guidance, along with a strong commitment to social and environmental sustainability. The purpose is to meet the objectives established with each client, not only to strengthen the economic viability of the ventures but also to contribute to nation-building by helping families and communities achieve their entrepreneurial goals while promoting responsible and sustainable practices.

**Keywords:** MIPYMES, viability, business support, sustainability, equity sharing, revenue sharing.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>78</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>89</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>91</b>
<b>Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>96</b>
<b>Análisis del Sector .....</b>	<b>20</b>
<b>Validación e Investigación de Mercado.....</b>	<b>28</b>
<b>Estudio piloto de mercado.....</b>	<b>30</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>63</b>
<b>Análisis de competencias y modelo Pareto .....</b>	<b>63</b>
<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado .....</b>	<b>63</b>
<b>Aspectos Técnicos .....</b>	<b>63</b>
<b>Aspectos Organizacionales y Legales.....</b>	<b>70</b>
<b>Aspectos Financieros.....</b>	<b>73</b>
<b>Enfoque hacia la Sostenibilidad.....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>90</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>93</b>

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Distribución porcentual del nivel de conocimiento para estudios .....	38
Figura 2. Disposición a recibir acompañamiento a cambio de participación.....	41
Figura 3. Porcentaje de participación que los encuestados cederían.....	42
Figura 4. Aspectos que generan confianza (respuestas múltiples).....	44
Figura 5. Apoyo percibido como más valioso (respuestas múltiples).....	6
Figura 6. Estado actual del negocio.....	49
Figura 7. Sectores representados en la muestra.....	50
Figura 8. Modelo de negocio del holding .....	63
Figura 9. Organigrama del Holding.....	72
Figura 10. Proyección de ventas anuales por caso de estudio.....	82

**Lista de Tablas**

**Pág.**

<b>Tabla 1. Ficha técnica del servicio.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.65</b>
<b>Tabla 2. Indicadores clave de emprendimiento.....</b>	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 3. Proyección de Gastos de Mercadeo .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.83</b>
<b>Tabla 4. Estado de Resultados Projectado .....</b>	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.....</b>	<b>84</b>

## **Introducción**

Este documento se estructura en torno a los principales componentes que sustentan la creación de una empresa, abordando desde los antecedentes de la idea de negocio hasta la definición clara de su propósito y alcance. En primer lugar, se presentan los antecedentes que dieron origen a la iniciativa, seguidos de la identificación de la problemática que busca resolver. Posteriormente, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, que guían el desarrollo del proyecto. Además, se expone la propuesta de valor, diferenciando la empresa dentro del mercado y resaltando los beneficios que ofrece a sus clientes. Por otro lado, se describe la estructura del documento, proporcionando una visión clara del contenido y del enfoque metodológico utilizado.

La modalidad de creación de empresa radica en el programa de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, que lidera proyectos sostenibles de gran impacto bajo lineamientos PMI y GPM. Este estudio de viabilidad de un holding empresarial se relaciona con líneas de investigación en gestión empresarial, análisis de riesgos, modelos de negocio sostenibles y tecnología aplicada a la optimización de procesos empresariales. Además, su enfoque en la estructuración y acompañamiento de emprendimientos lo vincula con la gestión estratégica de proyectos, la transformación digital en empresas emergentes y la innovación en modelos de financiación y consultoría empresarial. Según Teece (2018), la transformación digital y los modelos de negocio innovadores son factores determinantes en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente cuando se articulan con una gestión estratégica de proyectos que permite adaptarse a los cambios del entorno. De esta manera, el holding se consolida como un actor clave en la promoción de la innovación empresarial, al

integrar metodologías de gestión, herramientas tecnológicas y estrategias financieras que potencian el crecimiento de los emprendimientos de manera estructurada y sostenible.

Dado que el holding busca el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en Colombia constituye un desafío y, al mismo tiempo, una oportunidad estratégica en un contexto donde las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan más del 90% del tejido empresarial del país (DANE, 2023). Sin embargo, un alto porcentaje de estas iniciativas enfrenta barreras críticas durante sus primeros años, principalmente derivadas de la falta de acompañamiento técnico, financiero y estratégico. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2021), la ausencia de asesoría integral y de capacidades gerenciales en las etapas iniciales del emprendimiento es una de las principales causas de fracaso empresarial en economías emergentes, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Estas limitaciones impiden que los emprendedores consoliden modelos sostenibles y escalen de manera competitiva dentro del mercado, dado que la falta de capacidades estratégicas y de acompañamiento especializado reduce la posibilidad de que los negocios evolucionen hacia estructuras formales y financieramente estables (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

Ante este panorama, se plantea la creación de un holding innovador cuyo modelo de negocio se fundamenta en esquemas de equity sharing y revenue sharing, los cuales permiten al holding participar en las utilidades de los proyectos acompañados en lugar de cobrar tarifas fijas. Este enfoque disminuye las barreras de entrada para los emprendedores y fomenta una relación corresponsable, donde el éxito del holding está directamente vinculado al crecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos apoyados (Block et al., 2019; Colombo et al., 2020).

Adicionalmente busca proporcionar soporte integral a emprendedores mediante herramientas tecnológicas y estrategias de sostenibilidad, también puede asociarse con líneas de investigación en desarrollo económico, impacto social del emprendimiento y eficiencia en la gestión de recursos empresariales. En Colombia, la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ha disminuido en un 3.3%. Sin embargo, entre enero y diciembre de 2024, comparado con el periodo enero-diciembre de 2023, el número de empresas objetivo del holding activas en Bogotá y los 59 municipios de la jurisdicción aumentó en un 0,7 %, alcanzando un total de 463.596 empresas. Las MIPYMES representan el 99,3 % del total de empresas activas, consolidándose como el pilar fundamental del tejido productivo en la región. No obstante, muchas de estas empresas no logran consolidarse debido a la falta de recursos y conocimientos estratégicos (OECD, 2021).

Investigaciones indican que el 50% de las MIPYMES en América Latina fracasan en sus primeros cinco años (Álvarez & Urbano, 2018), atribuyéndolo a una planificación deficiente y estudios de mercado insuficientes (Block et al., 2019). Esto evidencia la necesidad de un modelo de negocio que brinde apoyo en las etapas clave de expansión y crecimiento. El holding empresarial propuesto busca cerrar esta brecha mediante estudios de prefactibilidad, factibilidad y gestión estratégica, aumentando las probabilidades de éxito de los emprendimientos (Kotler & Keller, 2020). Según Turner (2014), realizar un análisis de mercado y viabilidad reduce significativamente los riesgos, permitiendo una expansión controlada y sostenible. Además, la integración de metodologías de gestión de riesgos y planificación estratégica, como las propuestas por PMI (2021) y Kerzner (2018), contribuirá a la toma de decisiones fundamentadas, asegurando la estabilidad y crecimiento de las MIPYMES.

El mercado objetivo del holding está conformado por emprendedores y propietarios de MIPYMES que buscan expandir sus negocios, pero enfrentan barreras significativas como la falta de recursos, conocimiento estratégico y miedo al fracaso. En Bogotá, este fenómeno es recurrente, ya que, aunque el porcentaje de pequeñas empresas y MIPYMES corresponde a un 97.5% en 2024 (Registro Mercantil, CCB, 2023-2024), muchas fracasan en los primeros cinco años debido a una planificación deficiente y una gestión inadecuada de riesgos (Álvarez & Urbano, 2018). La falta de estudios de mercado y prefactibilidad genera incertidumbre en los emprendedores, lo que limita su capacidad de tomar decisiones estratégicas y acceder a nuevos mercados, pues la ausencia de información validada impide anticipar riesgos y proyectar la viabilidad comercial de sus iniciativas. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), más del 60% de los emprendedores en etapa inicial no realiza análisis de mercado formales, lo que repercute directamente en la alta tasa de mortalidad empresarial durante los primeros tres años de operación.

Para abordar esta problemática, el holding empresarial ofrecerá una plataforma integral de servicios estratégicos, incluyendo estudios de prefactibilidad, análisis de mercado y gestión de proyectos basada en metodologías del PMBOK. Según Lefebvre & Lefebvre (2021), el acompañamiento continuo en todas las fases del crecimiento empresarial reduce el riesgo de fracaso y mejora la sostenibilidad de los negocios. En este contexto, el holding proporcionará asesoría en planificación de costos, tiempos y calidad, así como herramientas para la gestión de riesgos, asegurando que los emprendedores cuenten con el respaldo necesario para expandir sus negocios de manera estructurada y exitosa.

Para ejecutar este análisis, se identificaron los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Estudiar la viabilidad para la creación de un holding de impulso y expansión a emprendedores y MIPYMES.

Objetivos específicos:

- Identificar el perfil de los emprendedores y pequeños empresarios que requieren apoyo estratégico para iniciar o expandir sus proyectos, mediante técnicas de investigación de mercado.
- Diseñar y validar un modelo de negocio para el holding que contemple una propuesta de valor centrada en la sostenibilidad, la innovación y el acompañamiento continuo.
- Aplicar un estudio piloto que permita evaluar la aceptación del modelo de acompañamiento empresarial por parte de los emprendedores, así como su disposición a asociarse bajo esquemas de participación en utilidades.
- Analizar los resultados del estudio piloto para proyectar la demanda potencial, la participación del mercado y los ingresos estimados durante la fase inicial de operación del holding.
- Establecer las condiciones técnicas, legales y financieras necesarias para la implementación del modelo de acompañamiento estratégico a emprendedores y MIPYMES en Bogotá y otras ciudades con potencial de expansión.

El modelo de negocio ofrece un acompañamiento integral de formación y asesoría para emprendedores que buscan iniciar o expandir sus negocios, brindándoles herramientas que les permiten superar miedos, adquirir habilidades y fomentar una red de apoyo para alcanzar sus metas con confianza. Esto permite eliminar algunas frustraciones que muchos emprendedores enfrentan, como el miedo al fracaso, la incertidumbre financiera y la soledad en el proceso de construir un negocio. Según el Global Entrepreneurship Monitor (2023), el miedo al fracaso y la falta de redes de apoyo son dos de los principales factores que impiden la consolidación de nuevos emprendimientos, especialmente en etapas iniciales donde predominan la inseguridad económica y la carga emocional del emprendedor. Su factor diferenciador radica en el

acompañamiento constante y a largo plazo, que incluye el análisis detallado del sector y estudios de prefactibilidad. Esto facilita que los clientes tomen decisiones de inversión más informadas y estratégicas, incrementando sus probabilidades de éxito y favoreciendo su desarrollo personal y profesional. De acuerdo con Drucker (2014), la toma de decisiones efectivas en los negocios depende directamente de la calidad de la información y del acompañamiento estratégico disponible, ya que estos factores permiten transformar el conocimiento en acción y mejorar la competitividad de las organizaciones.

De esta manera, el holding empresarial transforma emociones negativas como el estrés y la inseguridad en confianza, satisfacción y motivación, aspectos ampliamente reconocidos como determinantes para la persistencia emprendedora (Uy et al., 2017). Este acompañamiento emocional y estratégico contribuye a que los emprendedores fortalezcan su resiliencia, mejoren su autoconfianza y mantengan una actitud positiva frente a los desafíos del entorno empresarial (Shepherd et al., 2019).

Los emprendedores no solo encuentran soluciones prácticas a sus retos, sino que también logran experimentar felicidad al materializar sus sueños, disfrutando de un proceso que les brinda bienestar emocional, estabilidad y una mayor seguridad para afrontar cada etapa de su crecimiento empresarial (Cardon & Patel, 2015; Nabi et al., 2021).

Adicionalmente, se identifica que el modelo propuesto integra inversión estratégica, acompañamiento técnico y asesoría integral en áreas clave como finanzas, mercadeo, gestión legal y tecnología. A través de esta estrategia, se busca no solo mitigar los riesgos inherentes al emprendimiento, sino también generar un Retorno sobre la Inversión (ROI) sostenible en el tiempo.

En este sentido, la propuesta se configura como una alternativa diferenciadora frente a la consultoría tradicional, ya que ofrece una participación activa y corresponsable en el

éxito empresarial, al tiempo que fortalece la sostenibilidad social, económica y ambiental. De esta forma, el holding no solo se posiciona como un aliado estratégico para emprendedores y MIPYMES, sino como un actor clave en la construcción de país a través de la generación de empleo, la creación de valor compartido y la consolidación de un ecosistema empresarial más resiliente y competitivo.

Por otro lado, el documento se compone de diversas secciones que permiten evaluar la viabilidad del holding empresarial. Inicia con la Naturaleza del Proyecto, que define su propósito y alcance. Luego, el Análisis del Sector y la Validación e Investigación de Mercado examinan el entorno y la demanda del modelo de negocio. El Estudio Piloto de Mercado y el Análisis del Cliente frente a la Propuesta de Valor permiten evaluar la aceptación del proyecto. A continuación, la sección de Resultados presenta los hallazgos obtenidos, mientras que la Estrategia y Plan de Introducción de Mercado establece las acciones para su implementación. Los Aspectos Técnicos, Organizacionales y Legales detallan la operatividad y marco normativo, y los Aspectos Financieros analizan la viabilidad económica. Además, el Enfoque hacia la Sostenibilidad destaca prácticas responsables para su desarrollo. Finalmente, el documento concluye con las Conclusiones, Referencias y Anexos, que complementan el análisis.

### **Naturaleza del proyecto**

La idea de negocio del holding surgió a partir de una experiencia personal como emprendedor, marcada por la incertidumbre, la falta de recursos y el temor al fracaso. Estas barreras, lejos de ser individuales, reflejan una realidad común en el ecosistema emprendedor colombiano, donde muchos aspirantes enfrentan obstáculos similares que limitan la ejecución de sus ideas de negocio. Según Vaca-Estrada (2012), la ausencia de capital, el desconocimiento técnico y la falta de acompañamiento estratégico son factores

que contribuyen al estancamiento o fracaso de los emprendimientos en etapas tempranas. Esta realidad evidenció la necesidad de un modelo de apoyo más robusto, que no solo brindara información, sino acompañamiento práctico y personalizado que aumentara la seguridad y la confianza del emprendedor en sus decisiones.

Adicionalmente, la iniciativa y el perfil de la persona que liderará este proyecto de creación del holding se alinean con una visión social y emprendedora. Se trata de un perfil asalariado que, más allá de buscar una alta rentabilidad económica, tiene el propósito de contribuir activamente al desarrollo de la sociedad, impulsando a otros emprendedores a cumplir sus metas. Este enfoque combina el deseo de generar un ingreso adicional con la motivación de apoyar la construcción de una comunidad empresarial sólida y colaborativa. En este sentido, las ganancias no representan el objetivo principal, sino el resultado natural de un proceso orientado al crecimiento colectivo, la responsabilidad social y la creación de oportunidades reales para quienes enfrentan barreras estructurales en su camino emprendedor.

En respuesta a este diagnóstico, se estructura un modelo de negocio basado en un holding que ofrece servicios integrales de asesoría para emprendedores y MIPYMES inicialmente en el sector alimenticio, confección y comercialización textil. Este modelo se centra en estudios de viabilidad comercial, financiera y estratégica que permitan evaluar cada proyecto antes de su ejecución, fortaleciendo su planificación y reduciendo el riesgo. La propuesta de valor del holding se diferencia por su carácter sostenible e integral, que combina asesoría técnica, capacitación continua y herramientas de gestión adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Como lo documentan Álvarez y Urbano (2018), los emprendimientos que reciben acompañamiento en la fase de planificación tienen mayores probabilidades de éxito y supervivencia, ya que logran

identificar riesgos, establecer estrategias de mitigación y consolidar su propuesta de negocio con mayor claridad.

Actualmente, el holding posee dos proyectos piloto reales en fase de expansión, una empresa confeccionadora de ropa femenina y un emprendimiento de comida móvil (tráiler). Estos casos representan ejemplos prácticos del tipo de acompañamiento que el holding ofrece, desde la identificación del lugar óptimo para la apertura de nuevos puntos hasta la evaluación financiera de la expansión. Esta metodología ha permitido validar el modelo de negocio en condiciones reales, facilitando el ajuste de la propuesta de valor en función del comportamiento del mercado. Así, el holding se consolida como un agente activo del ecosistema empresarial colombiano, brindando soluciones integrales que trascienden la asesoría tradicional y se alinean con las nuevas exigencias del entorno empresarial, caracterizado por la necesidad de adaptabilidad y sostenibilidad.

El contexto colombiano es especialmente propicio para el desarrollo de esta iniciativa, dado el crecimiento continuo del emprendimiento a nivel nacional. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024), cerca del 20% de la población económicamente activa en Colombia, aproximadamente 4,8 millones de personas, está involucrada en actividades emprendedoras. Esta cifra, sumada a las más de 307.000 empresas nuevas registradas en el país durante el último año, de las cuales el 95% son MIPYMES (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024), evidencia un mercado amplio y en constante renovación que demanda servicios especializados de acompañamiento y planificación. Además, la alta tasa de mortalidad de los negocios en sus primeros años de operación demuestra que el acompañamiento técnico y estratégico no es solo deseable, sino esencial para la sostenibilidad empresarial. Según la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2019), cerca del 50 % de los emprendimientos en Colombia no superan los cinco años de existencia, principalmente debido a la falta de

planificación estratégica, acceso limitado a conocimientos técnicos y escasa formalización empresarial.

El holding se posiciona como una respuesta estratégica a las necesidades del ecosistema emprendedor colombiano, caracterizado por un alto dinamismo, pero también por significativas tasas de fracaso en etapas tempranas. Su propuesta de valor se fundamenta en un modelo de acompañamiento continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del emprendimiento, lo que constituye su principal ventaja competitiva frente a las ofertas tradicionales de consultoría, que suelen limitarse a intervenciones puntuales. Este acompañamiento integral incorpora herramientas de análisis estratégico como estudios de mercado, evaluaciones PESTEL, aplicación del modelo de Porter, gestión de riesgos operativos y diseño de modelos de negocio con enfoque de sostenibilidad.

Un componente central de la metodología del holding es la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la estructuración de cada proyecto. Esta orientación no solo optimiza la viabilidad comercial, sino que responde a las expectativas de un mercado cada vez más consciente, donde el 70% de los consumidores a nivel global manifiestan preferencia por productos y servicios de empresas sostenibles (McKinsey & Company, 2023). La adopción de estos criterios aumenta el atractivo de los emprendimientos para inversionistas y entidades de apoyo, alineándose con programas gubernamentales como “Fábricas de Productividad y Sostenibilidad” del MinCIT.

Desde la perspectiva operativa, el modelo del holding se debe distinguir por su eficiencia en la asignación de recursos. Al no requerir una inversión inicial elevada, los capitales se direccionan de forma flexible según las necesidades específicas de cada proyecto acompañado, priorizando el desarrollo de una plataforma digital robusta y estrategias de posicionamiento en el mercado. Adicionalmente, el holding gestiona una

bolsa de inversión interna y facilita el acceso a recursos externos como subsidios y líneas de crédito, lo que permite escalar el modelo de manera controlada y minimizando los riesgos financieros. Las proyecciones preliminares, basadas en los resultados alentadores del piloto de la empresa confeccionista, estiman ingresos del orden de \$100.000.000 COP en el primer año, con una tasa de crecimiento sostenido del 50% anual y el alcance del punto de equilibrio para del tercer año de operaciones.

La consolidación de este holding responde a una necesidad palpable en el contexto nacional, ofreciendo un apoyo estructurado, confiable y con un claro compromiso con la sostenibilidad. Más allá de los indicadores financieros, el proyecto genera un valor social y económico significativo al contribuir a la reducción del fracaso empresarial, fomentar la creación de empleo formal y promover prácticas de crecimiento responsable. La solidez del modelo se ve reforzada por la conformación de un equipo interdisciplinario con expertiz en administración, finanzas, análisis de datos, aspectos legales y sostenibilidad, garantizando una implementación coherente y ética de cada componente. En un entorno que demanda cada vez mayor preparación y adaptación, el holding se erige como un aliado fundamental para materializar ideas con propósito y construir una sociedad más equitativa y emprendedora.

### **Análisis del Sector**

El sector de acompañamiento estratégico, consultoría empresarial y soporte para emprendedores y MIPYMES en Colombia se ha convertido en un componente clave del ecosistema productivo, dada el aporte estratégico de estas organizaciones al tejido empresarial. Las MIPYMES representan el 99,5% de las empresas colombianas y generan cerca del 79% del empleo formal (DANE, 2023; BBVA Research, 2024). Sin embargo, más del 50% no supera los cinco años de operación (GEM, 2023) este dato

revela limitaciones estructurales en planeación estratégica, acceso a financiamiento, formación gerencial, adopción tecnológica y acompañamiento especializado.

A pesar de la existencia de programas públicos, consultoras privadas y plataformas educativas, la oferta actual no logra cubrir de forma integral las necesidades reales del emprendedor colombiano. Predominan modelos costosos, transaccionales, fragmentados y de corto plazo, en los que el consultor no comparte riesgos ni se involucra en la ejecución. Este vacío representa la principal oportunidad estratégica para el modelo de holding basado en participación accionaria, sustentado en corresponsabilidad y acompañamiento continuo.

### **Análisis PESTEL**

#### **Factores políticos**

Colombia ha implementado políticas de apoyo al emprendimiento como la Ley 2069 de 2020, el CONPES 4011 y programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo orientados a la formalización y competitividad. Estas iniciativas crean condiciones habilitantes para empresas de acompañamiento empresarial. No obstante, la inestabilidad regulatoria y los cambios tributarios frecuentes generan incertidumbre en el clima empresarial colombiano (Fedesarrollo, 2022).

#### **Factores económicos**

El entorno económico se caracteriza por inflación, altos niveles de informalidad (57%), bajo acceso al crédito y desaceleración del consumo (Fedesarrollo, 2023). Estas condiciones limitan la liquidez de los emprendedores y hacen poco viable contratar consultoría tradicional basada en honorarios fijos elevados. En este contexto, los modelos basados en desempeño, como el reparto de capital y el reparto de ingresos, resultan especialmente atractivos al distribuir riesgos y reducir los costos iniciales que debe asumir el emprendedor.

### **Factores sociales**

El emprendimiento se ha consolidado como aspiración social: el 63% de los jóvenes colombianos lo considera una opción de carrera (GEM, 2023). Sin embargo, existe un temor significativo al fracaso, motivado por la ausencia de conocimientos técnicos, la falta de redes de apoyo y la dificultad para tomar decisiones estratégicas informadas. Esto impulsa una demanda creciente por acompañamiento continuo, confiable y estructurado. Al mismo tiempo, la sostenibilidad se ha convertido en un valor socialmente exigido por consumidores, comunidades e instituciones, lo que favorece propuestas que integran criterios económicos, sociales y ambientales.

### **Factores tecnológicos**

A pesar de la proliferación de herramientas digitales accesibles (sistemas de gestión, plataformas de comercio electrónico, soluciones de análisis y automatización), las MIPYMES presentan brechas profundas en adopción tecnológica debido a falta de conocimiento, capacitación y acompañamiento (MinTIC, 2023; McKinsey, 2022). La simple disponibilidad de tecnología no se traduce automáticamente en ventajas competitivas. La asistencia técnica del holding puede cerrar esta brecha al acompañar la selección, implementación y uso estratégico de estas herramientas, convirtiendo la digitalización en un verdadero factor de productividad y competitividad.

### **Factores ambientales**

El 73% de los consumidores latinoamericanos prefiere empresas con prácticas responsables (Nielsen, 2022). La sostenibilidad también se ha vuelto un criterio de inversión relevante en fondos ESG y en programas de apoyo institucional. La propuesta del holding incorpora prácticas sostenibles como eje transversal, lo que permite que los emprendimientos acompañados cumplan con las expectativas del mercado, accedan a

oportunidades de financiación alineadas con criterios ambientales y sociales y fortalezcan su reputación en el largo plazo.

### **Factores legales**

La Ley 1258 de 2008 promueve estructuras societarias flexibles como la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ideales para modelos con participación accionaria.

Normativas como la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) y la Ley 1581 de 2012 (protección de datos personales) exigen transparencia, gobernanza y responsabilidad en la relación con clientes y aliados. El cumplimiento normativo refuerza la credibilidad del holding y su capacidad para formalizar relaciones societarias claras y equilibradas con emprendedores, lo que constituye una ventaja frente a esquemas informales de acompañamiento.

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

#### **Rivalidad entre competidores (alta)**

El sector está poblado por consultoras internacionales, instituciones públicas, incubadoras, aceleradoras, plataformas educativas y consultores independientes. Sin embargo, la mayoría ofrece servicios parciales: capacitaciones, asesorías puntuales o acompañamientos de corta duración sin corresponsabilidad ni participación en los resultados. Esto deja un segmento de mercado desatendido, compuesto por emprendedores con alto potencial, pero baja capacidad económica, que requieren acompañamiento integral y de largo plazo.

#### **Poder de negociación de los clientes (muy alto)**

Los emprendedores comparan precios, resultados y reputación, y suelen operar con restricciones de liquidez. Además, cuentan con alternativas gratuitas o de bajo costo, como contenidos en línea, programas públicos o asesorías básicas. Esto incrementa su poder de negociación y los hace muy sensibles al valor percibido. El modelo del holding

mitiga esta presión al eliminar pagos iniciales, compartir el riesgo y alinear su retorno con el éxito del cliente, lo que reduce la resistencia al ingreso y mejora la percepción de equidad en la relación.

#### **Poder de negociación de los proveedores (medio)**

Los principales proveedores del holding son talento experto, herramientas tecnológicas y servicios especializados (legales, financieros, contables, entre otros). Aunque estos recursos pueden ser costosos, existen múltiples alternativas en el mercado y posibilidades de desarrollar alianzas estratégicas, lo que reduce el poder de negociación de proveedores individuales. Además, el modelo del holding es intensivo en conocimiento más que en infraestructura física, lo que permite una gestión operativa flexible y eficiente.

#### **Amenaza de nuevos entrantes (alta)**

El sector presenta barreras de entrada relativamente bajas, lo que facilita la aparición de nuevos consultores independientes o pequeñas firmas de asesoría. Sin embargo, la mayoría de estos nuevos actores carecen de metodologías robustas, experiencia transversal y capacidad para sostener apoyos a largo plazo con corresponsabilidad financiera. El holding, en contraste, basa su estructura en un proceso metodológico sólido de doce etapas que abarca desde la llegada del cliente, la evaluación de viabilidad y la definición de participaciones, hasta la ejecución, el seguimiento, la corrección y la expansión del negocio. Este proceso estructurado constituye una ventaja difícil de imitar y una barrera de entrada basada en conocimiento y experiencia acumulada.

#### **Amenaza de productos sustitutos (alta)**

Cursos en línea, tutoriales, programas gubernamentales gratuitos, comunidades de emprendimiento y herramientas de inteligencia artificial ofrecen alternativas parciales al acompañamiento empresarial. Sin embargo, estos sustitutos no proporcionan ejecución

asistida, seguimiento continuo, participación financiera ni co-creación estratégica. Se enfocan principalmente en la transferencia de información, pero no en la implementación ni en la corresponsabilidad en los resultados. Esto permite al holding posicionarse en un nicho específico donde el valor se centra en el acompañamiento integral, el modelo de equidad compartida y la alineación de incentivos, elementos que los sustitutos difícilmente pueden replicar.

El análisis integrado PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter muestra un entorno altamente competitivo y desafiante para los emprendedores colombianos, caracterizado por una alta rivalidad, clientes con elevado poder de negociación, múltiples sustitutos, barreras económicas significativas, brechas tecnológicas y ausencia de acompañamiento especializado de largo plazo.

Ante este panorama, el modelo de participación accionaria del holding surge como una respuesta estratégica y diferenciadora, ya que:

- Elimina barreras económicas de entrada para el emprendedor.
- Comparte riesgos y alinea incentivos entre ambas partes.
- Suple la falta de capacidades técnicas y estratégicas.
- Acompaña todas las etapas del negocio mediante un proceso operativo de doce pasos.
- Genera confianza a través de la corresponsabilidad.
- Atiende la necesidad de sostenibilidad ambiental, social y económica del mercado.

El proceso operativo del holding que incluye la llegada del cliente, la evaluación de la propuesta de negocio, el estudio de viabilidad, la definición de participaciones accionarias y de recursos, la creación de contratos basados en objetivos y tiempos, la planificación, la ejecución bajo parámetros de calidad, el seguimiento, el aprendizaje continuo, la corrección y optimización y la expansión comercial constituye una ventaja competitiva

robusta, difícil de replicar, directamente alineada con las presiones y necesidades del sector.

En conjunto, el sector presenta desafíos significativos, pero también oportunidades estratégicas claras para modelos innovadores como el propuesto, que integran acompañamiento continuo, sostenibilidad y participación accionaria como mecanismos para mejorar la competitividad y reducir las tasas de fracaso empresarial en Colombia.

### **Análisis de competidores directos e indirectos**

Dentro del ecosistema nacional, los principales competidores directos del holding son entidades públicas como la Cámara de Comercio de Bogotá, impulsa y el programa "Fábricas de Productividad", que ofrecen asesoría técnica, aunque con cobertura y duración limitadas. Los competidores indirectos incluyen plataformas privadas como Crehana, Platzi y HubSpot Academy, que ofrecen capacitación digital, así como consultores independientes especializados en áreas financieras o legales. Sin embargo, ninguno de estos modelos combina de forma integral la asesoría técnica, el acompañamiento operativo y la participación accionaria.

La diferenciación del holding radica precisamente en su modelo de corresponsabilidad, donde el éxito del cliente determina el retorno de la inversión. Esta característica genera confianza y compromete a ambas partes con los resultados, ofreciendo un valor intangible que difícilmente puede ser replicado por la competencia tradicional (Radojevich-Kelley & Hoffman, 2012). Además, el enfoque en sostenibilidad y la incorporación de criterios ESG permiten al holding acceder a fondos e inversionistas interesados en proyectos con impacto social y ambiental, un aspecto que, según Eccles et al. (2020), incrementa la resiliencia organizacional y la rentabilidad a largo plazo.

### **Barreras de entrada y ventajas competitivas**

Entre las principales barreras de entrada se identifican la necesidad de capital humano altamente calificado, la construcción de confianza con los clientes y la consolidación de una red de alianzas estratégicas. Según Barney (1991), estas capacidades constituyen recursos intangibles que generan ventajas competitivas sostenibles difíciles de imitar. Además, el conocimiento acumulado del holding en sectores piloto como alimentos y confección refuerza su legitimidad ante nuevos clientes, mientras que su estructura flexible y digitalizada le permite operar con bajos costos fijos y escalar rápidamente.

En este contexto, el análisis de Porter evidencia que, aunque el entorno competitivo es exigente, el modelo del holding posee ventajas distintivas que le permiten diferenciarse y posicionarse en un nicho desatendido del mercado. Su combinación de acompañamiento continuo, sostenibilidad y participación accionaria representa una propuesta de valor coherente con las necesidades actuales del ecosistema emprendedor colombiano.

Un análisis DOFA complementario destaca como oportunidades el respaldo estatal a través de programas como “Soy Emprendedor”, impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2024), que busca fortalecer la creación y consolidación de nuevas empresas mediante capacitación, asesoría técnica y acceso a líneas de financiación preferenciales. Asimismo, el crecimiento constante del ecosistema emprendedor colombiano que ocupa el tercer lugar en América Latina según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023) refleja un entorno dinámico y favorable para el surgimiento de iniciativas innovadoras y sostenibles. Este fortalecimiento del tejido empresarial se ve reforzado por el interés creciente en modelos responsables y sostenibles, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) y las

políticas de crecimiento verde promovidas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2023).

Por otra parte, entre las amenazas se identifican la inestabilidad macroeconómica, reflejada en las fluctuaciones cambiarias y las presiones inflacionarias que afectan la inversión y el acceso al crédito (Banco de la República, 2023), así como los cambios abruptos en políticas públicas que pueden alterar las condiciones de apoyo institucional para emprendedores. Además, la limitada capacidad financiera de muchas MIPYMES para invertir en asesoría estratégica y tecnificación continúa siendo un factor restrictivo para su crecimiento sostenido, como lo advierte Fedesarrollo (2023), al señalar que más del 60% de las pequeñas empresas colombianas presentan limitaciones de liquidez que les impiden acceder a servicios de consultoría o innovación empresarial.

En este contexto, el modelo del holding, basado en acompañamiento integral continuo y esquemas de corresponsabilidad (equity sharing y revenue sharing), encuentra un espacio competitivo diferenciado. Mientras muchas consultoras tradicionales ofrecen asesorías puntuales, el holding se distingue por acompañar a los emprendedores desde la ideación hasta la expansión, incorporando estudios de prefactibilidad, análisis de riesgos y herramientas de monitoreo en tiempo real. Este enfoque se alinea con la necesidad documentada de que los emprendedores cuenten con un socio estratégico que permita escalar negocios sin comprometer su estabilidad operativa (Kotler & Keller, 2020; Osterwalder & Pigneur, 2010), creando relaciones simbióticas donde el éxito es compartido.

### **Validación e Investigación de Mercado**

La investigación de mercado realizó profundización en la comprensión de este sector estratégico, enmarcándolo en un contexto global donde las pymes son reconocidas como

motor de desarrollo (OCDE, 2021). Los obstáculos que limitan el potencial de las MIPYMES colombianas han sido ampliamente documentados por instituciones como el BID (2022) y la Superintendencia de Sociedades (2023), confirmando la necesidad de acompañamiento especializado. En este escenario, la sostenibilidad ha dejado de ser una tendencia para convertirse en un imperativo estratégico (Porter & Kramer, 2019), respaldado por el interés de consumidores e inversores, como lo evidencian estudios del CODS (2023).

El compromiso institucional con un ecosistema empresarial más resiliente se manifiesta en programas del MinCIT y la Cámara de Comercio de Bogotá, así como en líneas de crédito verde de entidades como Bancoldex (2023). La integración de criterios ESG por parte del holding, además de mejorar el desempeño financiero en el largo plazo, contribuye a mitigar riesgos reputacionales y operativos (Eccles et al., 2020) y lo posiciona en sintonía con las tendencias internacionales en emprendimiento responsable.

El análisis multidimensional del sector confirma la existencia de una masa crítica de empresas emergentes con necesidad urgente de acompañamiento. El planteamiento de Nambisan (2017) resulta especialmente relevante en el contexto colombiano: aunque muchas MIPYMES tienen acceso creciente a herramientas digitales como software de gestión, plataformas de comercio electrónico o recursos de análisis de datos, la falta de acompañamiento especializado limita su capacidad de aprovecharlas de forma estratégica. Esta situación genera lo que el autor denomina la “paradoja de la digitalización”: la disponibilidad tecnológica no se traduce automáticamente en ventajas competitivas, ya que los emprendedores requieren orientación técnica y estratégica para transformar dichas herramientas en valor real para sus negocios.

En consecuencia, esta brecha abre una oportunidad clave para el holding. Al integrar asesoría técnica, capacitación y acompañamiento continuo, puede convertirse en el

punto de conexión entre la disponibilidad tecnológica y su implementación efectiva. De este modo, el modelo no solo facilita el acceso a la digitalización, sino que también garantiza que los emprendedores cuenten con las capacidades necesarias para incorporar estas herramientas en su operación diaria, fortaleciendo la productividad y la sostenibilidad de sus empresas en el largo plazo.

Un análisis más detallado de las cinco fuerzas, utilizando marcos como Grundy (2006), refuerza la evaluación inicial. La alta sensibilidad al precio y la exigencia de resultados por parte de las MIPYMES (Gómez & Vargas, 2022) obliga a construir una propuesta de valor claramente diferenciada. El poder de los proveedores tecnológicos y la amenaza de sustitutos como cursos en línea y contenidos masivos (Autio et al., 2018) subrayan la importancia del valor del acompañamiento personalizado y la co-participación en los resultados. La rivalidad competitiva, aunque fragmentada, aún deja espacio para la diferenciación a través de un modelo integral de equidad compartida.

Las oportunidades macro, como los programas de apoyo estatal y la posición de Colombia en rankings de emprendimiento (GEM, 2023), se contrastan con amenazas como la inflación (Banco de la República, 2023) y la capacidad financiera limitada de los clientes objetivo (Fedesarrollo, 2023). Frente a modelos de consultoría tradicionales, que el GEM (2021) identifica como insuficientes para emprendimientos dinámicos, el holding se presenta como un socio estratégico que acompaña desde la ideación hasta la expansión. Este enfoque de “emprendimiento sostenible” (Schaltegger et al., 2016), donde el valor económico se genera junto al social y ambiental, contribuye a construir ventajas competitivas sólidas y perdurables.

### **Estudio Piloto de Mercado**

El estudio de mercado se desarrolló a partir de una muestra conformada por 36 emprendedores y empresarios, seleccionados principalmente del sector textil ubicado en el centro de Bogotá, específicamente en la zona comercial de San Victorino, reconocido por su dinamismo y alta concentración de microempresas. La población objetivo estuvo compuesta por jóvenes con ideas de negocio y personas con experiencia en distintos sectores productivos, lo que permitió obtener una perspectiva diversa sobre las necesidades del ecosistema emprendedor. Aunque la muestra es de tipo no probabilístico por conveniencia, su selección se realizó buscando representar distintos niveles de experiencia y etapas de desarrollo empresarial, lo que ofrece indicios valiosos sobre patrones de comportamiento y percepción.

Los resultados refuerzan la hipótesis central: el 87% de los encuestados reconoce no contar con el conocimiento suficiente para realizar estudios de mercado o de prefactibilidad por sí mismos, una barrera crítica que coincide con lo identificado por Álvarez y Urbano (2018) como una de las principales causas de fracaso en la región. Esta carencia técnica, sumada a la postergación de decisiones por miedo al fracaso, valida la necesidad de un acompañamiento confiable, accesible y continuo como el propuesto por el holding.

Un dato especialmente relevante para el modelo de negocio es que el 81% de los encuestados afirmó estar dispuesto a establecer un acuerdo de sociedad con el holding a cambio de obtener acompañamiento estratégico y participación económica en la inversión inicial de sus emprendimientos. Este hallazgo confirma que los usuarios valoran positivamente un modelo basado en el éxito compartido, más que en tarifas fijas iniciales, lo cual reduce las barreras de entrada y genera confianza. Asimismo, el 86% de los encuestados indicó que estaría dispuesto a compartir entre un 10% y un 20% de su negocio si eso significa acceder a apoyo profesional y estratégico para fortalecer su

empresa o emprendimiento. Estos porcentajes validan un modelo de ingresos basado en reparto de ingresos y participación accionaria, los cuales, según Taneja y Toombs (2014), incrementan el compromiso de las partes y mejoran los resultados empresariales a largo plazo.

En cuanto al tipo de asesoría más valorada, la mayoría de los encuestados priorizó el acompañamiento en estudios de viabilidad, análisis financiero, posicionamiento comercial y evaluación de riesgos. Este resultado se alinea directamente con los servicios ofrecidos por el holding y confirma que la propuesta de valor diseñada responde a necesidades reales y urgentes de los emprendedores colombianos.

Casos regionales refuerzan estos hallazgos. En Perú, el programa StartUp Perú, liderado por el Ministerio de la Producción, ha sido un referente en el impulso al emprendimiento dinámico en la región. Según su informe de resultados, más del 70% de los beneficiarios se identifican como prioritario el apoyo en planificación financiera y mercadeo estratégico, dos de las áreas que más limitaban su capacidad de crecimiento (Ministerio de la Producción, 2022). Este dato es especialmente relevante, ya que, a pesar de que los proyectos contienen con ideas innovadoras y, en algunos casos, con prototipos desarrollados, la ausencia de herramientas de gestión financiera y de estrategias de posicionamiento en el mercado ponía en riesgo su sostenibilidad.

La experiencia de StartUp Perú también demuestra que los programas que ofrecen acompañamiento estratégico integral, y no únicamente recursos económicos, generan un mayor impacto en la consolidación de las empresas. Un estudio de seguimiento realizado en 2021 evidenció que las startups que recibieron asesoría continua en áreas como finanzas, marketing y validación de modelos de negocio tenían un 38% más de probabilidades de supervivencia después de los primeros tres años, en comparación con aquellas que solo recibieron capital semilla sin acompañamiento técnico (BID Lab, 2021).

Estos resultados son extrapolables al contexto colombiano, donde la falta de planeación financiera y la escasa capacidad para diseñar estrategias de mercadeo efectivas son también causas recurrentes del fracaso empresarial (Álvarez & Urbano, 2018). Al igual que en Perú, el ecosistema colombiano muestra que los emprendedores cuentan con ideas valiosas y gran motivación, pero requieren de estructuras sólidas de acompañamiento estratégico para transformar dichas ideas en negocios sostenibles y escalables.

En este sentido, el modelo del holding se alinea con las lecciones aprendidas de experiencias internacionales como StartUp Perú, en la medida en que no se limita a entregar capital, sino que articula conocimiento, mentoría y participación corresponsable en los resultados, reduciendo así las brechas que enfrentan los emprendedores en etapas tempranas.

Por otro lado, en términos de proyección de la demanda potencial, se estima un mercado inicial en Bogotá de aproximadamente 2.300 usuarios anuales, suponiendo que apenas el 0,5% de los más de 460.000 emprendedores activos en Bogotá (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2023) busquen activamente este tipo de modelo de acompañamiento estratégico. En comparación con aceleradoras como Wayra Colombia, que en promedio apoya a 400 empresas por año (Telefónica, 2022), la demanda potencial identificada para este holding es significativamente más amplia, lo que confirma su escalabilidad.

Este modelo de negocio se diferencia, además, porque no ofrece un paquete de servicios con tarifa fija, sino que participa directamente en los proyectos mediante un modelo de asociación a cambio de un porcentaje de las utilidades. La facturación, por tanto, no depende de la venta directa de servicios, sino del rendimiento de los emprendimientos acompañados. Este enfoque permite una relación más equitativa y

centrada en resultados, alineando los intereses del holding con los del emprendedor.

Según Taneja y Toombs (2014), este tipo de esquemas de corresponsabilidad genera mayor compromiso y confianza, fortaleciendo la sostenibilidad de los negocios.

La flexibilidad del modelo también facilita su expansión a nivel nacional mediante alianzas con universidades, coworkings, incubadoras de negocios y programas estatales de emprendimiento. Este aspecto es clave si se considera que, de acuerdo con la OCDE (2022), las alianzas interinstitucionales son un factor crítico para ampliar el impacto de los programas de acompañamiento empresarial en economías emergentes.

El mercado colombiano, además, se encuentra en un momento de transición que favorece este tipo de iniciativas. Según Statista (2023), los servicios de consultoría para MIPYMES en América Latina crecerán a una tasa del 12% anual entre 2023 y 2026, especialmente en formato digital. Paralelamente, la sostenibilidad se ha consolidado como una exigencia del mercado: el 73% de los consumidores latinoamericanos prefiere empresas con prácticas responsables (Nielsen, 2022). Este dato fortalece el enfoque del holding, que incorpora prácticas sostenibles y herramientas digitales como ventajas competitivas. Un ejemplo concreto ya implementado en el piloto es el uso de bolsas reutilizables en el sector textil, en lugar de plásticos, contribuyendo tanto al cuidado ambiental como al posicionamiento comercial.

Los programas de apoyo institucional también juegan a favor del modelo. Iniciativas como “Fábricas de Productividad y Sostenibilidad” del MinCIT, que destinaron más de \$29.400 millones en 2023–2024 (MinCIT, 2024), han demostrado que las MIPYMES que reciben apoyo logran aumentar su productividad en un 30% en un año. Esto sugiere que el holding puede articularse con políticas públicas ya en marcha para amplificar su impacto.

En cuanto a riesgos, los más destacados son la necesidad de generar confianza inicial en los emprendedores y la posible percepción negativa sobre la cesión de participación accionaria. No obstante, estos riesgos pueden mitigarse mediante contratos transparentes, esquemas de seguimiento personalizados y el uso de testimonios verificables de los proyectos piloto. Asimismo, un portafolio diversificado de emprendimientos en diferentes sectores reduce la exposición a la volatilidad de proyectos individuales.

En síntesis, el estudio piloto no solo valida la viabilidad técnica y comercial del modelo de negocio, sino que también revela el enorme potencial transformador que este puede tener en el ecosistema emprendedor colombiano. Los hallazgos más relevantes refuerzan la pertinencia del modelo: el 81% de los encuestados manifestó disposición a establecer una sociedad con el holding, lo que refleja un alto grado de confianza hacia un esquema de corresponsabilidad que se aparta de los modelos tradicionales de consultoría. A su vez, el 87% reconoció no contar con los conocimientos técnicos suficientes para realizar estudios de mercado o de prefactibilidad por su cuenta, lo que confirma la existencia de una brecha estructural en capacidades estratégicas que limita la sostenibilidad de los emprendimientos en sus fases iniciales. Esta falta de preparación en áreas críticas para la toma de decisiones no solo justifica la intervención del holding, sino que además lo posiciona como un aliado clave para reducir los índices de fracaso empresarial en el país.

La proyección de 2.300 clientes potenciales en Bogotá, derivada de un cálculo conservador que estima que el 0,5% de los más de 460.000 emprendedores activos demandarían activamente este tipo de acompañamiento, aporta evidencia cuantitativa sólida sobre la escalabilidad del modelo. Este potencial de mercado no solo respalda la sostenibilidad financiera del holding en el mediano plazo, sino que también abre la

posibilidad de expandirse hacia otras ciudades estratégicas como Medellín, Cali o Barranquilla, donde los ecosistemas emprendedores presentan un dinamismo creciente.

Además, el enfoque integral del holding, que combina sostenibilidad, corresponsabilidad y permanencia estratégica, constituye una ventaja competitiva difícil de replicar. La sostenibilidad no se entiende únicamente como un valor ambiental, sino también como un compromiso social y económico, que se traduce en acompañamiento a familias y comunidades emprendedoras, generación de valor compartido y fortalecimiento del tejido productivo nacional. La corresponsabilidad, por su parte, alinea los intereses del holding con los de los emprendedores, ya que las utilidades se comparten únicamente si el proyecto prospera, lo cual crea un incentivo mutuo para garantizar el éxito. Finalmente, la permanencia estratégica supera los esquemas de asesorías puntuales, proponiendo una relación de largo plazo que acompaña cada etapa de crecimiento de los negocios apoyados.

Por estas razones, el modelo no solo se proyecta como viable, sino como una solución innovadora y transformadora, capaz de redefinir la forma en que los emprendedores accedan a apoyo estratégico en Colombia. Al cerrar brechas de conocimiento, reducir riesgos de fracaso y generar un ecosistema más equitativo y sostenible, el holding puede convertirse en un referente en la articulación entre consultoría, inversión y acompañamiento empresarial de largo plazo, contribuyendo al fortalecimiento de las MIPYMES y, en última instancia, al desarrollo económico y social del país.

### **Resultados**

El estudio piloto realizado para validar el modelo de negocio del holding representa un insumo fundamental para comprender la viabilidad del proyecto y sus posibilidades de escalamiento dentro del ecosistema emprendedor colombiano. La metodología utilizada se basó en una encuesta estructurada de 21 preguntas, aplicada a una muestra de 36

emprendedores y pequeños empresarios en distintas etapas de desarrollo (ideación, consolidación y expansión). Los resultados permitieron identificar patrones de comportamiento, necesidades latentes y percepciones frente a un modelo de acompañamiento basado en corresponsabilidad, sostenibilidad y participación en utilidades.

Además, se realizó la validación de la propuesta de valor del holding basada en modelos de participación en el capital y participación en los ingresos. A partir de la medición del comportamiento del consumidor, se exploran patrones de necesidad, percepción de valor, disposición a asociarse y preferencias de servicio. Por otro lado, se integraron marcos estratégicos de análisis (DOFA, PESTEL y Pareto) para comprender la posición competitiva del modelo, su entorno y los factores críticos de éxito.

Uno de los hallazgos más significativos del estudio se relaciona con el conocimiento técnico de los emprendedores: el 87% de los encuestados afirmó no contar con las competencias suficientes para realizar estudios de mercado o de prefactibilidad por sí mismos, lo que constituye un indicador crítico de las debilidades estructurales que afectan al ecosistema emprendedor colombiano. Este dato revela que, a pesar del dinamismo y la alta tasa de creación de empresas en el país, gran parte de los proyectos se fundamentan en intuiciones o en observaciones empíricas del mercado, pero carecen de metodologías rigurosas que respalden la toma de decisiones.

Este fenómeno no es exclusivo de Colombia. Estudios internacionales muestran que, en economías emergentes, los emprendedores suelen iniciar sus proyectos motivados por la necesidad de generar ingresos más que por la existencia de un plan de negocio estructurado (Bosma et al., 2020). Tal situación explica, en parte, las elevadas tasas de mortalidad empresarial registradas en América Latina, donde más del 50% de las micro y

pequeñas empresas no logra superar sus primeros cinco años de operación (Álvarez & Urbano, 2018).

La falta de competencias en análisis de mercado y estudios de viabilidad limita la capacidad de los emprendedores para identificar con precisión a sus clientes, dimensionar la demanda potencial o anticipar los movimientos de la competencia. Esto se traduce en decisiones estratégicas poco informadas, como inversiones desproporcionadas, mala elección de proveedores, deficiencias en la fijación de precios o estrategias de expansión prematuras. En consecuencia, los negocios terminan enfrentando problemas de liquidez y dificultades para acceder a financiamiento formal, ya que los inversionistas perciben la falta de información confiable como un factor de riesgo elevado (Beck & Demirgüç-Kunt, 2020).

El hallazgo cobra aún mayor relevancia al considerar que las MIPYMES representan más del 99% del tejido empresarial en Colombia y generan cerca del 80% del empleo (Confecámaras, 2023). Por tanto, la ausencia de formación técnica en este sector tiene repercusiones no solo en la supervivencia de los negocios individuales, sino también en la estabilidad económica y social del país.

Casos comparativos refuerzan esta conclusión. En Perú, el programa StartUp Perú identificó que más del 70% de los beneficiarios requerían prioritariamente apoyo en planeación financiera y mercadeo estratégico para poder escalar sus proyectos (Ministerio de la Producción, 2022). De manera similar, en Chile, el análisis de impacto de Start-Up Chile demostró que los emprendimientos que accedieron a mentorías estructuradas tuvieron una tasa de supervivencia del 60%, en contraste con el 27% de aquellos que no recibieron apoyo (OCDE, 2021). Estos resultados permiten extrapolar que la falta de capacidades técnicas no solo obstaculiza la consolidación de los negocios,

sino que además constituye un factor diferenciador entre proyectos que logran escalar y aquellos que fracasan tempranamente.

Por ello, la identificación de esta brecha en los resultados del estudio piloto no solo valida la pertinencia del modelo del holding, sino que también abre la posibilidad de posicionarlo como un actor clave en la democratización del conocimiento empresarial. Al ofrecer herramientas de diagnóstico, formación en análisis sectorial y asesoría en prefactibilidad, el holding contribuiría directamente a cerrar esta brecha estructural, fortaleciendo la base técnica de los emprendedores y aumentando las probabilidades de éxito de sus proyectos.

En síntesis, el 87% de déficit en competencias técnicas no debe verse únicamente como una debilidad, sino como una oportunidad estratégica para el holding: al atender esta necesidad insatisfecha, puede consolidarse como un socio confiable y diferenciador en el ecosistema emprendedor colombiano y regional, aportando tanto a la viabilidad de los negocios individuales como al fortalecimiento del tejido productivo en su conjunto.

### Figura 1.

*Distribución porcentual del nivel de conocimiento para estudios.*

9. ¿Qué nivel de conocimiento consideras que tienes sobre planificación estratégica, mercado, costos y riesgos de implementación para tu negocio?



*Nota: Representación gráfica de los resultados de la encuesta sobre el nivel de conocimiento técnico de los emprendedores.*

*Fuente. Formularios de Microsoft.*

En este contexto, el modelo de negocio propuesto por el holding cobra mayor pertinencia al ofrecer un servicio que no requiere pagos iniciales elevados, sino que se basa en un esquema de participación en las utilidades del emprendimiento acompañado. Este enfoque rompe con la lógica tradicional de la consultoría empresarial, en la que los emprendedores deben asumir costos altos por asesorías, capacitaciones o estudios técnicos sin tener la certeza de obtener resultados tangibles. La eliminación de esta barrera inicial resulta especialmente relevante en el ecosistema colombiano, donde gran parte de los emprendedores carece de liquidez suficiente o acceso a financiamiento formal, lo que limita su capacidad de invertir en servicios de acompañamiento estratégico (Confecámaras, 2023).

El modelo, fundamentado en la corresponsabilidad del éxito, establece que el holding solo obtiene beneficios en la medida en que el emprendimiento crece y genera utilidades. De esta manera, se alinea directamente con los intereses de los emprendedores, quienes perciben que no están asumiendo un riesgo unilateral. Este principio de participación en los ingresos y participación en el capital ha sido validado en contextos internacionales como una alternativa viable para promover relaciones empresariales más equitativas y sostenibles. Por ejemplo, en el caso de Start-Up Chile, los programas de coinversión pública han demostrado que, cuando los actores de apoyo comparten el riesgo y los beneficios, los emprendedores muestran mayores niveles de compromiso y permanencia en el mercado (OCDE, 2021).

Los resultados del estudio piloto confirman esta percepción positiva: el 81% de los participantes indicó que estaría dispuesto a establecer una sociedad con el holding siempre que este le ofrezca servicios profesionales que aumenten la probabilidad de

éxito de su negocio. Este hallazgo no solo valida la propuesta, sino que también evidencia que los emprendedores valoran la asesoría basada en resultados por encima de los modelos tradicionales de consultoría con honorarios fijos. Tal disposición refleja una tendencia creciente hacia esquemas de colaboración y co-creación en el ámbito emprendedor, donde la confianza y la autoridad del socio estratégico juegan un papel central (Taneja & Toombs, 2014).

Además, este esquema fomenta un círculo virtuoso de confianza y sostenibilidad. Por un lado, el emprendedor percibe que no compromete recursos en etapas tempranas y, por el otro, el holding tiene incentivos para brindar acompañamiento de calidad, ya que su retorno depende directamente del éxito del negocio acompañado. Este modelo también facilita la escalabilidad, pues permite apoyar simultáneamente a diversos proyectos de manera proporcional a sus resultados, generando un portafolio diversificado de ingresos.

En términos de posicionamiento estratégico, el hecho de que una mayoría significativa de encuestados —más de ocho de cada diez— acepte esta forma de sociedad constituye una ventaja competitiva frente a las consultoras tradicionales. Mientras estas últimas dependen de la venta de servicios con costos iniciales altos, el holding se presenta como una alternativa innovadora, inclusiva y más atractiva para emprendedores con recursos limitados pero con alto potencial de crecimiento.

Así, la aceptación del 81% hacia un modelo basado en utilidades compartidas no solo legitima la pertinencia del holding, sino que también lo proyecta como una solución capaz de transformar la forma en que se estructuran las relaciones entre consultores y emprendedores en Colombia y América Latina. Se trata de un esquema donde el riesgo se distribuye equitativamente, la confianza se fortalece y el éxito deja de ser un resultado individual para convertirse en un logro compartido.

**Figura 2.**

*Disposición a recibir acompañamiento a cambio de participación.*

12. ¿Estarías dispuesto(a) a recibir acompañamiento estratégico a cambio de establecer una sociedad con el holding, cediendo un porcentaje acordado de tu proyecto o utilidades?



*Nota: Gráfico de barras que muestra el porcentaje de emprendedores dispuestos a asociarse con el holding.*

*Fuente. Formularios de Microsoft.*

Asimismo, el 86% de los encuestados señaló que estaría dispuesto a ceder entre el 10% y el 20% de participación en su empresa a cambio de recibir acompañamiento estratégico integral por parte del holding. Este hallazgo resulta particularmente relevante, ya que demuestra una disposición significativa de los emprendedores a compartir parte de la propiedad de sus negocios si ello se traduce en un aumento real en sus probabilidades de éxito. En un contexto donde muchos empresarios emergentes suelen mostrar resistencia a la cesión accionaria por temor a perder control, este porcentaje refleja una apertura cultural hacia modelos de participación accionaria y reparto de ingresos como mecanismos innovadores de crecimiento empresarial.

No obstante, el hecho de que cerca del 10% de los encuestados solo estaría dispuesto a ceder hasta el 10% de su negocio representa un reto para la sostenibilidad financiera del modelo, ya que este porcentaje puede resultar limitado frente a los

recursos, tiempo y asesoría que el holding debe invertir en cada emprendimiento. En consecuencia, será necesario establecer esquemas de negociación flexibles donde la participación accionaria o en utilidades se definen en función del nivel de inversión, complejidad y proyección del emprendimiento acompañado.

Es importante resaltar que el holding no busca generar grandes márgenes de ganancia a corto plazo, sino promover impactos significativos en el desarrollo de los proyectos y en la consolidación de ecosistemas empresariales sostenibles. Este enfoque se alinea con su propósito social y con la visión de generar valor compartido a través del fortalecimiento de emprendedores, priorizando la sostenibilidad, la corresponsabilidad y la construcción de relaciones de largo plazo basadas en la confianza y en resultados comprobables.

**Figura 3.**

*Porcentaje de participación que los encuestados cederían.*

13. ¿Qué porcentaje de tu negocio estarías dispuesto a ceder si recibes apoyo financiero, técnico y estratégico completo por parte del holding?



*Nota: Nota. Gráfico circular que muestra el rango de participación accionaria que los emprendedores estarían dispuestos a ceder.*

*Fuente. Formularios de Microsoft.*

Los atributos de confianza priorizados por los encuestados fueron: resultados comprobables, transparencia contractual y acompañamiento continuo. Estos

atributos no solo definen las expectativas de los emprendedores frente al modelo, sino que también constituyen la base de su decisión para establecer una alianza estratégica.

En el procesamiento de las respuestas de selección múltiple, se observa una ponderación relativa clara hacia estos factores, lo que evidencia que la confianza no depende únicamente de la promesa de asesoría, sino de la capacidad del holding de demostrar resultados tangibles y verificables en los proyectos acompañados. Este punto es crítico, dado que, según Kaplan y Norton (2004), la confianza en modelos de corresponsabilidad se fortalece en la medida en que existen métricas claras de desempeño que respalden la gestión y el impacto generado.

El segundo atributo, la transparencia contractual, refleja la preocupación de los emprendedores por evitar ambigüedades o posibles abusos en los esquemas de participación accionaria. La experiencia en América Latina muestra que la falta de claridad en los contratos de asesoría o inversión ha sido una de las principales causas de conflictos entre emprendedores y socios estratégicos (Lefebvre & Lefebvre, 2021). Por ello, el holding deberá garantizar documentos contractuales claros, con términos definidos sobre participación, retorno y responsabilidades mutuas, asegurando así una relación justa y equilibrada.

Finalmente, el acompañamiento continuo surge como un elemento diferenciador frente a la oferta actual del mercado. La mayoría de las consultoras tradicionales ofrecen asesorías puntuales o capacitaciones de corta duración, sin un proceso de seguimiento integral. Sin embargo, los emprendedores encuestados valoran altamente la permanencia de un socio estratégico que esté presente en todas las etapas del negocio, desde la ideación hasta la consolidación y expansión. Este aspecto concuerda con lo señalado por Lefebvre y Lefebvre (2021), quienes destacan que el acompañamiento

prolongado incrementa las probabilidades de supervivencia de los nuevos emprendimientos al reducir la incertidumbre y brindar soporte en momentos críticos.

La ponderación relativa de las respuestas permite concluir que estos tres atributos no operan de manera aislada, sino que se complementan en un marco de confianza integral: la transparencia contractual refuerza la credibilidad del acompañamiento continuo, y ambos se consolidan en la medida en que existan resultados comprobables.

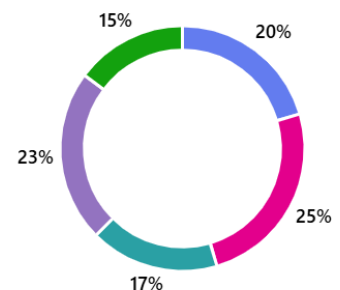
Para el holding, esto implica un compromiso permanente con la medición de impactos, la comunicación clara y la consolidación de relaciones de largo plazo, lo cual no solo genera confianza en los emprendedores, sino que también fortalece la reputación y sostenibilidad del modelo en el mercado.

**Figura 4.**

*Aspectos que generan confianza (respuestas múltiples).*

14. ¿Qué aspectos considerarías más importantes para confiar en una alianza con un holding? (puedes marcar más de una opción)

● Transparencia en el proceso	18
● Resultados comprobables	22
● Claridad en los términos del acuerdo	15
● Experiencia del equipo asesor	20
● Acompañamiento constante	13



*Nota: Gráfico de barras horizontales que prioriza los factores de confianza según los encuestados.*

*Fuente. Formularios de Microsoft.*

Esto quiere decir que los emprendedores priorizan ciertos aspectos al momento de confiar en una alianza con un holding, lo cual orienta de manera clara las estrategias que

deben fortalecerse para captar clientes. El criterio más valorado corresponde a los resultados comprobables (25%), lo que refleja que los emprendedores no solo buscan asesoría teórica, sino evidencias tangibles del impacto del acompañamiento. En este sentido, el holding debe enfocar sus esfuerzos en construir y comunicar casos de éxito verificables a partir de los proyectos piloto y de futuros clientes, utilizando métricas objetivas como el crecimiento en ventas, el incremento de utilidades o la mejora en la eficiencia operativa.

En segundo lugar, la experiencia del equipo asesor (23%) aparece como un factor determinante en la decisión de asociarse. Esto demuestra que la credibilidad y el respaldo técnico son elementos esenciales para generar confianza. Por ello, el holding debe destacar la trayectoria y las competencias de sus profesionales, particularmente en sectores estratégicos como alimentos y confección, donde ya cuenta con experiencia piloto.

La transparencia en el proceso (20%) constituye otro aspecto crítico. Los emprendedores esperan claridad y apertura en cada etapa del acompañamiento, lo que sugiere la necesidad de implementar protocolos de comunicación efectivos, informes periódicos y plataformas digitales que permitan el seguimiento en tiempo real de los avances y resultados.

Asimismo, la claridad en los términos del acuerdo (17%) cobra relevancia frente a los modelos de reparto de ingresos y participación accionaria que propone el holding. Para evitar percepciones negativas sobre la cesión de participación accionaria, resulta indispensable presentar los contratos con lenguaje sencillo, incluir simulaciones financieras que ilustren los beneficios del modelo y garantizar que los términos sean comprendidos plenamente por los emprendedores.

Finalmente, el acompañamiento constante (15%), aunque es el aspecto con menor peso relativo, sigue siendo un diferenciador clave frente a las consultoras tradicionales que ofrecen asesoría puntual y de corto plazo. El holding debe reforzar el mensaje de que su propuesta se basa en un acompañamiento integral y prolongado, en el cual el éxito del emprendedor y el del holding están directamente interrelacionados.

En suma, para consolidar su posicionamiento en el mercado, el holding debe enfocarse en demostrar resultados concretos, resaltar la experiencia de su equipo asesor y garantizar procesos transparentes. Estos elementos, combinados con acuerdos claros y un acompañamiento continuo, configuran los pilares de confianza que los emprendedores demandan y que, al ser atendidos, permitirán captar clientes de manera efectiva y sostenible.

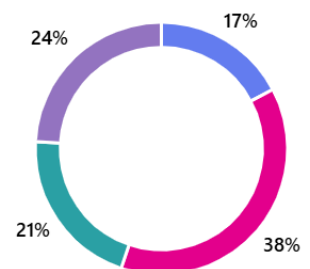
Al consultar por el apoyo de mayor valor, los participantes privilegiaron la asesoría estratégica y técnica, seguida de estudios de mercado y viabilidad, y el acceso a redes, en términos porcentuales relativos. Los resultados obtenidos fueron:

**Figura 5.**

*Apoyo percibido como más valioso (respuestas múltiples).*

15. ¿Qué apoyo considerarías más valioso dentro de esta alianza? (*elige uno*)

● Aporte económico para mi proyecto	5
● Asesoría estratégica y técnica	11
● Acceso a redes de contacto y alianzas	6
● Estudios de viabilidad y mercado	7



*Nota: Gráfico de barras que muestra la preferencia de los emprendedores por tipo de apoyo.*

*Fuente. Formularios de Microsoft.*

Este hallazgo orienta el diseño del modelo de negocio del holding al confirmar que el apoyo más valorado dentro de una alianza estratégica es la asesoría técnica y estratégica, señalada por el 38% de los encuestados como la prioridad. Este resultado pone en evidencia que los emprendedores no buscan únicamente un socio financiero, sino un aliado con conocimiento experto que pueda guiarlos en áreas críticas como planeación estratégica, gestión de riesgos, desarrollo de modelos financieros y estructuración de planos de crecimiento. Según Taneja y Toombs (2014), la transferencia de conocimiento especializado es uno de los factores más determinantes para el éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), ya que les permite suplir carencias técnicas que de otra manera limitarían su sostenibilidad.

En segundo lugar, se destaca la importancia de los estudios de viabilidad y de mercado (24%), lo cual revela que muchos emprendedores reconocen la necesidad de contar con información confiable para fundamentar la toma de decisiones estratégicas. Esta prioridad está alineada con lo identificado por Álvarez y Urbano (2018), quienes sostienen que la ausencia de estudios de prefactibilidad constituye una de las principales causas del fracaso empresarial en América Latina. Por tanto, el holding debe fortalecer esta línea de servicios, asegurando diagnósticos claros que orienten la inversión de recursos y reduzcan la incertidumbre en las fases iniciales de los proyectos.

En tercer lugar, el acceso a redes de contacto y alianzas estratégicas (21%) se presenta como un componente relevante para los emprendedores, dado que la consolidación de relaciones de colaboración es clave para abrir nuevos mercados, negociar mejores condiciones con proveedores y acceder a oportunidades de financiamiento. Tal como lo señalan Lefebvre y Lefebvre (2021), la creación de redes empresariales robustas incrementa las probabilidades de éxito, ya que permite a las

MIPYMES insertarse en ecosistemas más dinámicos y competitivos. Este aspecto refuerza la visión del holding como un articulador de relaciones estratégicas que va más allá de la simple asesoría técnica.

Finalmente, aunque el aporte económico fue señalado por el 17% de los encuestados como un valor importante dentro de la alianza, ocupa el último lugar en la ponderación de prioridades. Este resultado es significativo porque desmonta la idea de que el principal obstáculo para los emprendedores es únicamente la falta de recursos financieros. Por el contrario, evidencia que lo que más valoran es el acceso a conocimiento, estrategia y herramientas que les permiten estructurar sus negocios de manera sólida y sostenible. Este hallazgo está en consonancia con estudios del Global Entrepreneurship Monitor (2024), que indican que los emprendimientos con acompañamiento estratégico presentan una tasa de supervivencia 40% superior a aquellos que solo reciben inversión de capital sin asesoría técnica.

En síntesis, la distribución de prioridades identificadas en la encuesta ofrece un insumo clave para el diseño del modelo operativo del holding. El énfasis debe estar en fortalecer la asesoría técnica y estratégica como el núcleo de la propuesta de valor, complementado por estudios de mercado rigurosos y la generación de redes de apoyo empresarial. De este modo, el aporte financiero se convierte en un componente de apoyo, pero no en el eje central de la relación. Esta orientación refuerza la idea de que el verdadero valor del holding radica en su capacidad de empoderar a los emprendedores mediante conocimiento y acompañamiento continuo, lo que incrementa sus probabilidades de éxito y consolida su sostenibilidad en el tiempo.

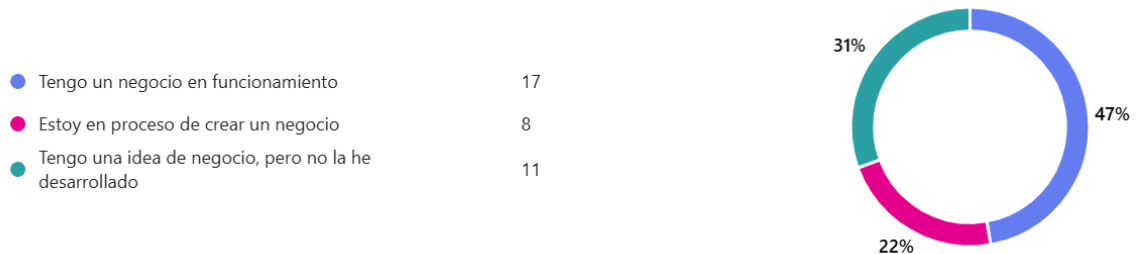
En cuanto a la muestra, esta combina iniciativas en ideación, operación temprana y expansión. La distribución por etapa reportó:

**Figura 6.**

*Estado actual del negocio.*

7. ¿Actualmente cuentas con un negocio en funcionamiento o estás desarrollando una idea de negocio?

[M](#)



*Nota: Gráfico circular que muestra la distribución de emprendedores por etapa de negocio.*

*Fuente. Microsoft Forms.*

La gráfica muestra que el 47% de los encuestados ya tiene un negocio en funcionamiento, lo cual representa una base sólida de potenciales clientes con necesidades inmediatas de acompañamiento estratégico. Por otro lado, el 31% cuenta con una idea de negocio aún no desarrollada, lo que refleja un grupo importante que requiere orientación para materializar sus proyectos. Finalmente, el 22% está en proceso de crear un negocio, ubicándose en una etapa intermedia que demanda apoyo técnico y financiero para consolidar su iniciativa.

Este resultado es positivo para el holding, ya que evidencia una diversidad de perfiles emprendedores en distintas fases de madurez empresarial, lo que permite adaptar los servicios de asesoría a cada necesidad: desde la estructuración de ideas, pasando por la creación, hasta el fortalecimiento y expansión de empresas ya activas.

En cuanto a la pregunta “¿En qué sector se encuentra tu idea de negocio o emprendimiento?”, se observa que los sectores con mayor representación corresponden

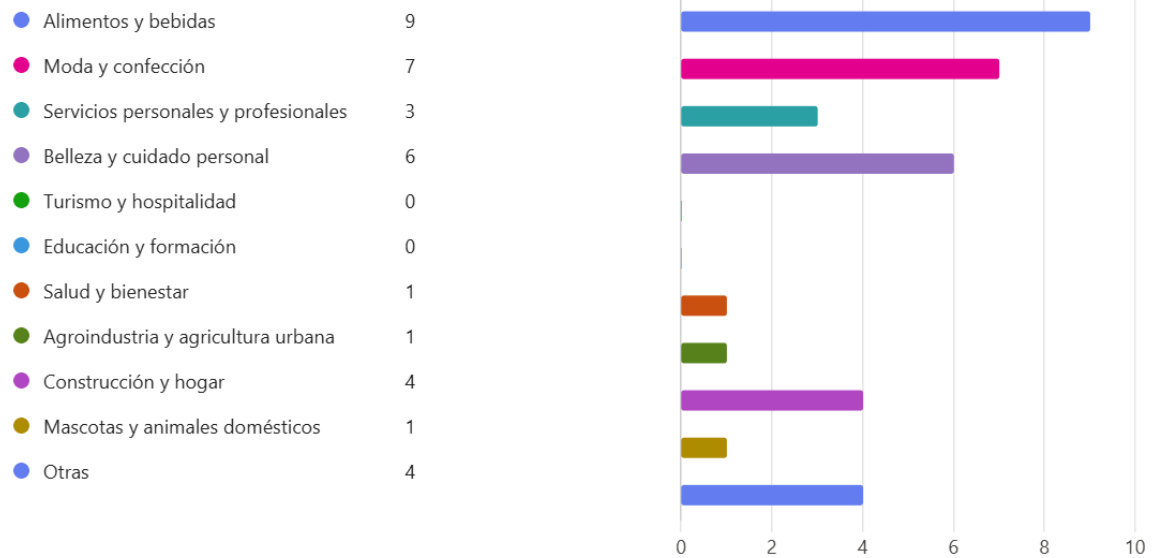
a alimentos y bebidas (25%) y moda y confección (19%), seguidos de belleza y cuidado personal (17%) y otros sectores con menor participación.

Este hallazgo resulta altamente positivo para el holding, ya que sus planos piloto iniciales se han enfocado precisamente en los sectores textil y de alimentos, con los proyectos de confección y tráiler de comidas. La coincidencia entre la experiencia previa del holding y las preferencias de los emprendedores de la muestra refuerza la pertinencia del modelo de acompañamiento estratégico.

En otras palabras, los sectores más demandados en la muestra son los mismos en los que el holding ya ha probado su capacidad de generar resultados, lo que incrementa la credibilidad, la confianza y la posibilidad de replicar aprendizajes adquiridos en nuevos emprendimientos. Además, esta alineación favorece la creación de economías de escala y el desarrollo de metodologías específicas adaptadas a estos mercados, facilitando así la consolidación del holding como un actor especializado y confiable en áreas de alta demanda.

**Figura 7.**

*Sectores representados en la muestra.*



*Nota: Gráfico de barras que muestra la distribución de emprendimientos por sector.*

*Fuente. Microsoft Forms.*

Desde la perspectiva del mercado, los resultados muestran que el ecosistema emprendedor en Colombia presenta una tendencia de crecimiento sostenido. Según el Global Entrepreneurship Monitor (2024), el 20% de la población económicamente activa está involucrada en actividades de emprendimiento, lo que representa más de 4,8 millones de personas. Bajo un supuesto conservador, si solo el 0,5% de este universo potencial buscara un modelo de acompañamiento como el ofrecido por el holding, se generaría una demanda inicial de al menos 24.000 clientes anuales, cifra que justifica la escalabilidad del proyecto.

Además, mediante conversación con los encuestados, se identificó que muchos han postergado decisiones estratégicas por miedo al fracaso o por desconocimiento técnico. Esto se convierte en un insumo crítico para el diseño del modelo, al revelar que el mayor obstáculo para el crecimiento empresarial no es necesariamente la falta de recursos económicos, sino la ausencia de acompañamiento confiable. El 25% de los participantes

también expresó preferencia por un modelo de consultoría basado en resultados, donde el éxito del emprendimiento sea compartido por ambas partes. Esto refuerza la solidez de la propuesta y su ventaja competitiva frente a modelos tradicionales de asesoría puntual.

### **Análisis de competencias y modelo de Pareto**

Un análisis exhaustivo de las competencias actuales del ecosistema de consultoría empresarial en Colombia revela que la mayoría de los actores se enfocan predominantemente en etapas iniciales del emprendimiento o en asesorías especializadas de corta duración, generando una fragmentación en la oferta de servicios de acompañamiento. Firmas institucionales como la Cámara de Comercio de Bogotá, iNNpulsa Colombia, y consultoras privadas tradicionales ofrecen principalmente capacitaciones puntuales, orientación básica y programas de formación genéricos, pero pocas brindan un acompañamiento integral, personalizado y a largo plazo que aborde las necesidades holísticas de los emprendedores (GEM Colombia, 2023; Confecámaras, 2023; DANE, 2024). Este vacío en el mercado de consultoría especializada se ve agravado por la desconexión entre la oferta disponible y las necesidades reales de las MIPYMES, particularmente en etapas de crecimiento y escalamiento (Otero, Martínez & Ramírez, 2022; CEPAL, 2021).

En este sentido, el holding se diferencia sustancialmente por su enfoque holístico que integra dimensiones estratégicas, operativas y financieras; su modelo de ingresos basado en resultados y corresponsabilidad (*equity/revenue sharing*); y su vinculación estratégica de largo plazo con el emprendedor, actuando como socio más que como consultor externo. Este modelo se alinea con las tendencias globales de venture building y acompañamiento empresarial participativo, documentadas por autores como Gompers et al. (2020) y Bosma et al. (2021), quienes destacan la superioridad de los modelos de

involucramiento profundo frente a las consultorías tradicionales por su impacto en la sostenibilidad y escalabilidad de las startups.

La aplicación del principio de Pareto (80/20) en este contexto demuestra consistentemente que aproximadamente el 20% de las empresas —aquellas con mayor capacidad financiera y acceso a capital— accede al 80% de los servicios especializados de consultoría de alto valor agregado, mientras que el 80% restante —compuesto principalmente por emprendedores con recursos limitados, microempresarios y MIPYMES en etapas tempranas— no accede a estos servicios debido a barreras de costo, falta de conocimiento sobre su importancia o desconfianza en los modelos tradicionales de consultoría (Kaplan & Norton, 2004; Banco de la República, 2022; DNP, 2023). Esta distribución desigual del acceso a servicios de consultoría especializada perpetúa las brechas de productividad y competitividad en el ecosistema empresarial colombiano, como lo evidencian estudios recientes sobre la concentración del conocimiento y la desigualdad en la asistencia técnica empresarial (OCDE, 2021; BID, 2022).

El modelo del holding busca revertir esta situación mediante la democratización del acceso a servicios de alto valor agregado a través de esquemas innovadores de co-participación, alianzas estratégicas con entidades de apoyo, y un enfoque de escalamiento progresivo que reduce las barreras de entrada para emprendedores con potencial, pero con limitaciones financieras. Esta aproximación se alinea con los principios de economía colaborativa y valor compartido propuestos por Porter y Kramer (2019), así como con las mejores prácticas internacionales en desarrollo empresarial inclusivo documentadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021).

### **Análisis FODA**

Realizando un análisis FODA exhaustivo del proyecto se evidencia que este refuerza sustancialmente su viabilidad estratégica y operativa dentro del ecosistema emprendedor colombiano.

### **Fortalezas**

El modelo de ingresos del holding, basado en equity/revenue sharing, se consolida como una fortaleza clave al alinear los incentivos entre el acompañante y el emprendedor, reduciendo barreras de entrada financieras y fortaleciendo la corresponsabilidad en los resultados (Kaplan & Strömberg, 2009). Este esquema se diferencia de las consultorías tradicionales, donde los pagos son fijos e independientes del desempeño del negocio, lo cual limita la motivación compartida por el éxito del proyecto.

La propuesta de valor integral, centrada en sostenibilidad y creación de valor compartido, permite al holding posicionarse en un mercado donde las empresas y consumidores valoran cada vez más los enfoques ESG (Environmental, Social and Governance) (McKinsey & Company, 2023). Asimismo, el conocimiento técnico multidisciplinario del equipo fundador fortalece la capacidad de asesoría integral, abarcando desde la planeación estratégica hasta el análisis financiero y la implementación tecnológica (López & Serrano, 2023).

La diferenciación competitiva mediante acompañamiento continuo y personalizado constituye un elemento distintivo frente a las consultoras tradicionales, que usualmente ofrecen intervenciones de corto plazo (Gompers et al., 2020). Este acompañamiento constante genera confianza, compromiso y un vínculo más sólido con los emprendedores, favoreciendo la fidelización y el éxito a largo plazo (Bosma et al., 2021).

### **Oportunidades**

El ecosistema emprendedor colombiano presenta un crecimiento acelerado, ocupando el tercer lugar en América Latina según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023). Este dinamismo abre una amplia oportunidad de mercado para servicios de acompañamiento empresarial. Además, existe una demanda no cubierta de servicios estratégicos accesibles para MIPYMES, que requieren apoyo técnico, financiero y operativo para crecer de manera sostenible (CEPAL, 2021).

Los programas de respaldo institucional y gubernamental, como iNNpulsa Colombia o Fábricas de Productividad y Sostenibilidad del MinCIT, promueven la formalización y el fortalecimiento de las empresas, facilitando alianzas público-privadas que pueden beneficiar al holding (MinCIT, 2024). De igual manera, la tendencia global hacia modelos sostenibles y responsables impulsa la demanda de servicios que integren sostenibilidad ambiental y social (Porter & Kramer, 2019).

El vacío competitivo en consultoría de acompañamiento integral y a largo plazo representa una ventana estratégica, ya que la mayoría de consultoras ofrecen asesorías puntuales sin continuidad ni corresponsabilidad en los resultados (Otero et al., 2022).

### **Debilidades**

Una de las principales debilidades del modelo radica en la necesidad de generar confianza inicial frente a un esquema de participación accionaria poco convencional. Muchos emprendedores aún son reacios a ceder parte de su negocio, especialmente sin antecedentes comprobados de éxito (BID, 2022). Esto se relaciona con la dependencia crítica de resultados exitosos en los proyectos piloto, los cuales son determinantes para validar la efectividad del modelo y consolidar su reputación en el mercado.

Asimismo, el holding enfrenta limitaciones iniciales de escala y capacidad operativa, lo que puede restringir la cobertura geográfica y la cantidad de emprendimientos atendidos en las primeras etapas (OECD, 2019). Finalmente, el proyecto requiere capital paciente,

es decir, inversionistas dispuestos a esperar retornos a mediano y largo plazo, dada la naturaleza gradual del modelo de participación (Fedesarrollo, 2023).

### **Amenazas**

El principal riesgo identificado proviene de la competencia con consultoras tradicionales, tanto nacionales como internacionales, que poseen mayores recursos, experiencia de marca y redes establecidas (Deloitte, 2022). Estas empresas ofrecen servicios de consultoría estratégica y de emprendimiento, compitiendo por el mismo público objetivo. Sin embargo, aunque hacen parte del mismo mercado, no pueden considerarse sustitutos directos, ya que su enfoque es transaccional y no de acompañamiento continuo ni participación accionaria. Por lo tanto, representan una amenaza moderada, pero no determinante, dado que el modelo del holding se basa en la corresponsabilidad del éxito y la co-creación de valor (Taneja & Toombs, 2014).

Adicionalmente, la percepción negativa sobre la cesión de participación accionaria puede limitar la adopción inicial del modelo (GEM, 2023), mientras que factores externos como la volatilidad económica, cambios en políticas de apoyo al emprendimiento y la resistencia cultural al cambio podrían afectar la consolidación del holding (Banco de la República, 2023). Finalmente, el riesgo de imitación del modelo una vez validado es real, aunque mitigable mediante el fortalecimiento de la marca y el desarrollo de metodologías propias protegidas por derechos de autor y confidencialidad.

### **Análisis PESTEL**

El análisis del entorno PESTEL permite comprender mejor las variables externas macro que pueden impactar el desempeño del holding:

**Político:** El gobierno colombiano ha implementado programas robustos de fortalecimiento para MIPYMES como "Fábricas de Productividad y Sostenibilidad" y el programa "Soy Emprendedor", creando un entorno propicio para iniciativas como el

holding. Adicionalmente, políticas como el Conpes 4056 de 2021 establecen lineamientos claros para el apoyo al emprendimiento innovador (DNP, 2021).

**Económico:** A pesar de una economía en recuperación post-pandemia, los niveles de desempleo (9.7% en 2023 según el DANE) y la informalidad empresarial (57% según Fedesarrollo, 2023) siguen siendo altos, lo que motiva la creación de nuevos emprendimientos y la formalización de existentes, generando demanda potencial para servicios de acompañamiento.

**Social:** La población joven colombiana (donde el 63% de los menores de 30 años consideran el emprendimiento como carrera deseable según GEM, 2023) busca independencia económica y reconoce el valor del emprendimiento como motor de desarrollo, pero simultáneamente manifiesta temor al fracaso (43% según misma fuente), lo que refuerza la necesidad de acompañamiento especializado.

**Tecnológico:** El crecimiento exponencial en adopción de herramientas de analítica de datos (Power BI, Tableau), inteligencia artificial aplicada a negocios, y plataformas de gestión empresarial en la nube permite ofrecer diagnósticos más precisos y mejorar radicalmente la eficiencia de los servicios (Mintic, 2023; Microsoft, 2023).

**Ambiental:** La sostenibilidad se ha consolidado como prioridad estratégica para consumidores (73% prefieren marcas sostenibles según Nielsen, 2022), inversionistas (crecimiento del 156% en fondESG según Asobolsa, 2023) y emprendedores, creando oportunidades diferenciadoras para modelos de negocio ambientalmente responsables.

**Legal:** La normativa colombiana, particularmente la Ley 2069 de 2020 de Emprendimiento y la Ley 1955 de 2019, permite esquemas flexibles de participación accionaria y creación de alianzas empresariales, además de ofrecer incentivos fiscales significativos a proyectos sostenibles y de innovación, proporcionando un marco habilitante robusto.

Al realizar el análisis integral mediante estas metodologías (FODA, PESTEL), complementado con la validación de mercado y los estudios piloto realizados, se permite identificar que el holding cuenta con una propuesta de valor sólida, diferenciada y altamente alineada con las necesidades del mercado objetivo. Su enfoque en sostenibilidad, participación accionaria estratégica y acompañamiento técnico continuo le otorga una ventaja competitiva sostenible difícil de replicar por consultoras tradicionales, como lo sugieren los marcos de ventaja competitiva de Barney (1991) y Peteraf (1993).

Las oportunidades se concentran particularmente en el vacío existente en servicios de crecimiento estratégico accesibles, el respaldo institucional creciente a la innovación empresarial, y la alta aceptación del modelo por parte de emprendedores evidenciada en los estudios de validación.

Los principales riesgos identificados están asociados a la percepción de cesión de control, la necesidad de generar confianza en procesos de acompañamiento innovadores, y la dependencia de resultados exitosos en las primeras intervenciones. No obstante, estos riesgos son significativamente mitigables a través de mecanismos como contratos claros y transparentes, comunicación efectiva de beneficios, testimonios verificables de casos exitosos, y una estructura financiera adaptable al rendimiento del negocio acompañado. La diversificación sectorial del portafolio y el respaldo técnico en gestión de proyectos con metodologías PMI fortalecen adicionalmente la propuesta frente a estas potenciales vulnerabilidades.

Según lo expuesto anteriormente se puede determinar que el holding se proyecta como una iniciativa transformadora de alto impacto, que trasciende la mera oferta de valor económico para promover una cultura empresarial basada en la sostenibilidad, la colaboración estratégica y la generación de impacto social medible. Su implementación contribuirá significativamente al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano,

cerrando brechas estructurales críticas y promoviendo el crecimiento conjunto de negocios innovadores, competitivos y responsables en el largo plazo.

### **Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

La estrategia de mercadeo y su plan de introducción al mercado representan elementos esenciales para consolidar su posicionamiento, generar credibilidad y atraer a su mercado objetivo. Este apartado define con precisión los objetivos de mercadeo del holding, las estrategias fundamentales de producto y servicio, distribución, modelo de ingresos, comunicación y promoción, así como un esquema estimado de presupuesto para la implementación de la mezcla de marketing.

#### **Objetivos de mercadeo y estrategia general**

El objetivo principal de mercadeo del holding consiste en posicionarse como un holding confiable e innovador para emprendedores y MIPYMES que buscan desarrollar, formalizar o escalar sus negocios de manera estratégica, sostenible y acompañada. A corto plazo, el objetivo es lograr un reconocimiento orgánico en sectores locales estratégicos como confección y alimentos, mediante la implementación de proyectos piloto que generen resultados verificables y sirvan como testimonio de la propuesta de valor del holding. A mediano plazo, se busca alcanzar una expansión a través de referencias directas, estrategias digitales y presencia en eventos de emprendimiento. A largo plazo, el objetivo es consolidarse como un aliado clave en el ecosistema empresarial colombiano, generando alianzas institucionales con entidades públicas y privadas, y ampliando su cobertura territorial.

La estrategia de mercadeo se basa inicialmente en el crecimiento orgánico a través del voz a voz, apalancado por los resultados tangibles obtenidos en los primeros casos piloto. El enfoque relacional y testimonial permitirá construir confianza en los potenciales clientes, evitando la necesidad de realizar grandes inversiones publicitarias en etapas

tempranas. Una vez consolidado este posicionamiento inicial, se plantea una segunda etapa de mercadeo digital basada en contenidos generados por los mismos emprendedores, destacando sus logros, testimonios, y procesos de crecimiento gestionados junto al holding.

### **Estrategia de producto y servicio**

El producto principal del holding no es un bien tangible, sino un servicio integral estructurado como un acompañamiento personalizado y continuo que incluye asesoría estratégica, estudios de prefactibilidad, orientación en gestión de riesgos, análisis de mercado, sostenibilidad y acceso a herramientas tecnológicas y de financiación. Este servicio no se ofrece como un paquete fijo ni con un precio estándar, sino bajo un modelo de participación que implica una negociación porcentual sobre las utilidades del negocio o emprendimiento acompañado.

Este enfoque personalizado permite que el servicio se adapte a las necesidades y capacidades de cada emprendedor, generando valor desde una perspectiva de co-creación. Al compartir el riesgo con el cliente, el holding se convierte no solo en un consultor sino en un socio estratégico, lo cual incrementa el nivel de compromiso y fidelización.

Los primeros productos y servicios que se están estructurando incluyen acompañamiento a un proyecto de confección de ropa para mujer, donde el holding participa con una inversión del 7% y contribuye en áreas de planeación, administración y proyección de nuevos puntos de venta. El segundo piloto es un tráiler de comidas que genera aproximadamente 2 a 4 millones de utilidad mensual sobre ventas de 10 millones, con una inversión inicial de 35 millones de pesos. Estos dos casos permitirán generar experiencia aplicada, lecciones aprendidas y material promocional auténtico para fortalecer la propuesta de valor del holding.

### **Estrategia de distribución**

La distribución del servicio se llevará a cabo a través de canales digitales y contacto directo con el cliente. Inicialmente, no se contará con puntos físicos de atención masivos, sino que la atención se realizará mediante plataformas virtuales, visitas programadas y encuentros personalizados. Esto permite optimizar recursos y ofrecer mayor flexibilidad al cliente. A medida que el modelo se fortalezca, se proyecta establecer convenios con coworkings, incubadoras de empresas, universidades y programas gubernamentales para llegar a más emprendedores en otras ciudades.

El canal de distribución digital también se complementará con el desarrollo de una página web institucional y perfiles en redes sociales, donde se podrá agendar citas, realizar seguimientos y presentar resultados. La automatización de partes del proceso permitirá optimizar el uso del tiempo del equipo del holding sin perder el enfoque humano y personalizado.

### **Estrategia de precios y modelo de ingreso**

El modelo de ingresos del holding se basa en la participación en los proyectos acompañados, no en el cobro de tarifas fijas. Esto significa que no se establecerá un precio por hora, ni se ofrecerán paquetes cerrados, sino que se negociará un porcentaje de participación sobre las utilidades o acciones del negocio, dependiendo de la etapa y el tipo de emprendimiento. Este enfoque tiene múltiples ventajas, minimiza la barrera de entrada para emprendedores con limitaciones económicas, alinea los intereses del holding con los del cliente, y permite construir relaciones de largo plazo con alta probabilidad de reinversión.

Este modelo ha demostrado ser viable en otros mercados emergentes donde el acceso al capital es limitado y los emprendedores requieren acompañamiento constante. Según un estudio de Gompers et al. (2020), los modelos de ingresos basados en equity y

revenue sharing son altamente valorados por emprendedores que prefieren evitar deudas tempranas y compartir utilidades sólo cuando el negocio genera ingresos reales.

### **Estrategia de comunicación y promoción**

La estrategia de comunicación se fundamenta en la credibilidad y en la generación de confianza por medio de casos de éxito. En la fase inicial, se implementará una estrategia de voz a voz, aprovechando los resultados obtenidos por los primeros proyectos del holding y la satisfacción de sus clientes. Esta recomendación directa será el canal principal de adquisición de nuevos emprendedores.

En una segunda fase, se desarrollará contenido digital a partir de testimonios, análisis de resultados y experiencias compartidas por los emprendedores. Este contenido se difundirá a través de redes sociales, eventos de emprendimiento y canales institucionales. Además, se generarán piezas audiovisuales que resalten la transformación de cada proyecto gracias al acompañamiento del holding, promoviendo una narrativa basada en impacto real y medible.

### **Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

Dado que el modelo evita grandes gastos iniciales, el presupuesto de mercadeo será ajustado progresivamente conforme se generen ingresos. Para la fase inicial, se estima una inversión de aproximadamente \$3.000.000 COP distribuidos de la siguiente manera:

- Diseño y desarrollo de página web institucional: \$1.500.000 COP
- Producción de material audiovisual de los casos piloto: \$500.000 COP
- Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube): \$1.000.000 COP

Este presupuesto se considera suficiente para cubrir las necesidades iniciales del plan de mercadeo, que se irá adaptando a medida que el holding crezca en número de clientes y volumen de ingresos. Además, el modelo prevé que parte de la promoción sea

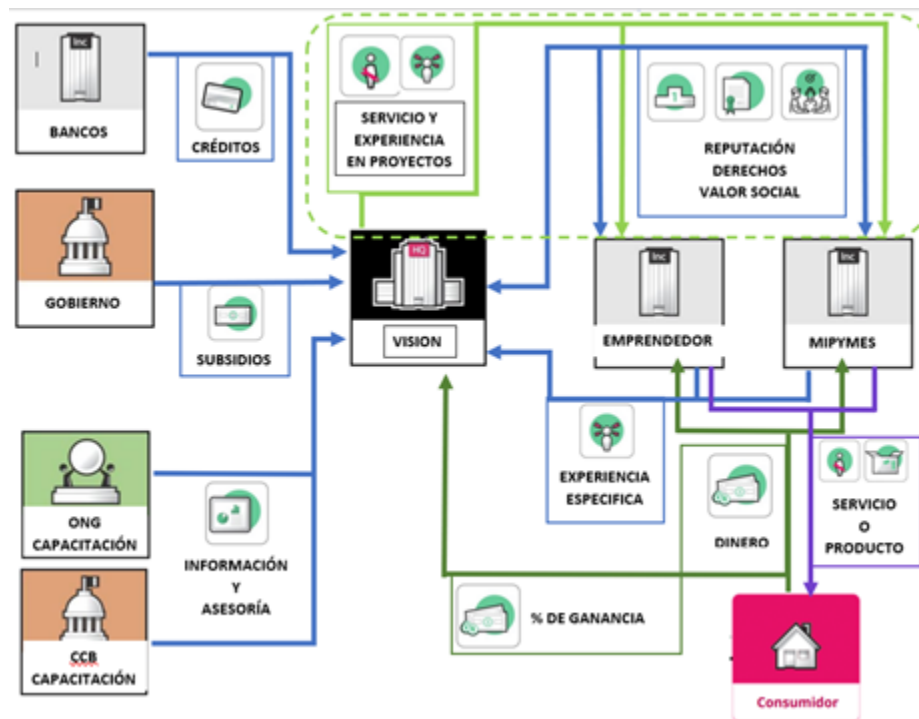
realizada por los propios emprendedores que se beneficien del servicio, aportando valor a la marca de forma orgánica.

### Aspectos Técnicos

El modelo de negocio propuesto por el holding se fundamenta en ofrecer un servicio de acompañamiento estratégico a emprendedores y MIPYMES en Colombia, articulando recursos técnicos, financieros, humanos y tecnológicos en torno a la viabilidad y expansión de sus negocios. Esta visión se representa claramente en la figura 1, que ilustra la red de relaciones entre el holding, los emprendedores, las instituciones de apoyo (gobierno, bancos, ONG, cámaras de comercio), y los consumidores finales.

**Figura 8**

*Modelo de negocio del holding*



*Nota: Diagrama de flujo que ilustra la relación entre el holding, emprendedores, instituciones y consumidores.*

*Fuente. Elaboración propia.*

A diferencia de los modelos de consultoría tradicionales, este holding no cobra tarifas fijas ni vende paquetes estandarizados de asesoría. En su lugar, establece un modelo de ingreso basado en revenue sharing y equity, donde participa como socio estratégico a cambio de un porcentaje de las ganancias de los proyectos que acompaña. Esta estructura permite reducir las barreras de entrada para los emprendedores, quienes muchas veces no cuentan con los recursos económicos iniciales para pagar consultorías, y al mismo tiempo compromete al holding en la generación de resultados reales y sostenibles.

En cuanto a los objetivos de este modelo de acompañamiento son amplios y estratégicos, esto debido a que busca brindar seguridad a los emprendedores en la toma de decisiones relacionadas con la apertura, expansión o consolidación de sus negocios, a través de estudios técnicos de prefactibilidad, análisis de mercado y asesoría legal y financiera, por otro lado, busca generar una red de cooperación entre instituciones públicas y privadas que permita acceder a subsidios, créditos, formación y otros recursos necesarios para el éxito del emprendimiento y por último, pretende posicionarse como una alternativa confiable, ética y sostenible dentro del ecosistema empresarial colombiano, generando valor social y económico.

El servicio que presta el holding consiste en la evaluación integral del emprendimiento o empresa acompañada, como se describe en la figura 2. Ficha técnica del servicio. El servicio que presta el holding está conformado por análisis PESTEL, estudio de mercado, análisis financiero, evaluación de riesgos, diseño de plan de expansión, análisis legal, gestión de marca, acompañamiento en la ejecución del proyecto y monitoreo post

implementación. Adicionalmente, se ofrece gestión de recursos con aliados estratégicos como el SENA, entidades financieras, ONG de capacitación y cámaras de comercio. El resultado esperado es la estructuración y ejecución efectiva del negocio, con acompañamiento a largo plazo y participación activa del holding en la generación de valor.

**Tabla 1**

*Ficha técnica del servicio*

Ítem	Descripción
<b>Nombre</b>	Acompañamiento integral a proyectos productivos y estratégicos
<b>Tipo</b>	Servicio de consultoría, inversión y co-gestión de negocios
<b>Beneficiario</b>	Emprendedores y mipymes en etapa de ideación o crecimiento
<b>Proyectos piloto</b>	Confección de ropa femenina; tráiler de comida
<b>Modalidad</b>	Coparticipación en utilidades (equity/revenue sharing)
<b>Dimensión</b>	Producción física de alimentos y confección; soporte estratégico
<b>Ámbito geográfico</b>	Bogotá (fase 1), expansión futura a otras ciudades intermedias
<b>Duración inicial</b>	12 meses por proyecto

*Fuente. Elaboración propia.*

La prestación del servicio inicia con un diagnóstico inicial del estado del emprendimiento y sus necesidades, luego, se diseña un plan de trabajo específico que incluye el estudio de viabilidad, identificación de aliados, levantamiento de capital (cuando sea necesario) y diseño del modelo de operación. Una vez aprobado, se procede a la ejecución, donde el holding actúa como socio estratégico y operativo, gestionando los recursos, monitoreando el progreso y haciendo ajustes según la retroalimentación del entorno, este ciclo se cierra con un proceso de evaluación y mejora continua que retroalimenta futuros proyectos.

Para la prestación de este servicio, se requieren recursos humanos especializados en áreas como planeación estratégica, finanzas, derecho comercial, mercadeo,

sostenibilidad, gestión de proyectos y tecnología, estas habilidades las adquirirá el holding a medida del tiempo al realizar análisis de las lecciones aprendidas y fortaleciendo su conocimiento por medio de las alianzas con instituciones de formación (como el SENA o las universidades), entidades financieras para facilitar el acceso al capital, y organizaciones gubernamentales que ofrezcan subsidios u otras formas de apoyo.

Tecnológicamente, se requiere una plataforma digital que centralice la información, facilite la comunicación y permita el seguimiento de los proyectos en tiempo real, es por esto que desde el punto de vista tecnológico, el holding hará uso de herramientas como Power BI, en la nube y software de gestión de proyectos como Monday, para hacer seguimiento a los KPIs de cada iniciativa, en cuanto a la infraestructura física es mínima en la etapa inicial, ya que se opera con enfoque híbrido (presencial y remoto) para reducir costos fijos, es por esto que las reuniones presenciales se realizarán por medio de oficinas alquiladas o salas de coworking con base en Bogotá. En cuanto a los suministros, serán necesarios recursos digitales y físicos como material publicitario, papelería institucional y equipos de computación, que serán adquiridos con el flujo de dinero que generen las ganancias de cada proceso.

En cuanto al equipo base del holding será conformado por un grupo multidisciplinario de socios estratégicos que, más que empleados tradicionales, participarán activamente en el desarrollo y ejecución de los proyectos bajo modelos de compensación basados en equity (participación accionaria) o revenue sharing (participación en ingresos), esto permite al holding operar con una estructura ágil, comprometida y alineada con los resultados de cada emprendimiento apoyado, el equipo está conformado por un gerente de proyectos encargado de liderar y coordinar la ejecución integral de cada iniciativa, un especialista en finanzas responsable de estructurar la viabilidad financiera, modelos de

inversión y análisis de riesgo económico, un estrategia comercial enfocado en el desarrollo de mercado, posicionamiento y expansión de cada proyecto, un coordinador de operaciones encargado de la logística, control de calidad y soporte técnico, para garantizar el cumplimiento normativo, la gestión contractual y la protección de la propiedad intelectual, el holding se apoyara con las entidades del estado que brindan apoyo como la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras, la participación de estos profesionales como socios garantiza un alto nivel de compromiso, corresponsabilidad y visión de largo plazo.

El modelo de estándar que identifica la gestión del holding es PMBOK del Project Management Institute, adaptada a proyectos empresariales, permitiendo que cada iniciativa se gestiona como un proyecto independiente con sus propios entregables, cronogramas, riesgos y presupuesto. Esta metodología garantiza el cumplimiento de estándares de calidad, la trazabilidad de decisiones y la eficiencia operativa, por otro lado, se incluyen prácticas de gestión del conocimiento, con el objetivo de capturar y sistematizar las lecciones aprendidas de cada acompañamiento, generando una base de datos que fortalezca futuras intervenciones.

El enfoque operativo del holding busca minimizar las inversiones fijas y canalizar los recursos hacia el desarrollo de los proyectos específicos de los emprendedores aliados, el presupuesto inicial de mercadeo ha sido diseñado bajo criterios de austeridad, impacto progresivo y escalabilidad, en lugar de destinar grandes sumas a la infraestructura, se priorizará la construcción de una presencia digital sólida o presencial informal y la generación de confianza a través de resultados tangibles y testimonios reales.

### **Aspectos operativos del negocio**

Los aspectos operativos del holding están diseñados para garantizar un acompañamiento integral, escalable y eficiente para cada emprendedor. La operación se

estructura bajo un modelo de corresponsabilidad donde el éxito del negocio acompañado determina el retorno del holding, lo que exige procesos rigurosos, mecanismos de seguimiento permanente y una ejecución estratégica articulada. Para ello, el funcionamiento del modelo se organiza en tres grandes fases: evaluación y vinculación, estructuración e implementación, y seguimiento y escalamiento.

En la fase de evaluación y vinculación se desarrolla la primera interacción con el emprendedor, la recopilación de información inicial, el diagnóstico preliminar del modelo de negocio y la elaboración del estudio de viabilidad técnica, comercial, financiera, operativa y de sostenibilidad. Su propósito es determinar si el proyecto cuenta con fundamentos suficientes para proceder bajo un esquema de participación accionaria.

Una vez definido que el emprendimiento es viable, inicia la fase de estructuración e implementación. En esta etapa se establecen los acuerdos de participación accionaria o de utilidades, se definen responsabilidades mutuas, se construyen los planos estratégicos y operativos y se ejecutan intervenciones en áreas como marketing, operaciones, finanzas, sostenibilidad y posicionamiento comercial. Esta fase es crítica, pues marca la transición entre la planeación y la ejecución acompañada del negocio.

La fase final corresponde al seguimiento y escalada. A través de métricas claras y de revisiones periódicas se monitorean los avances, se identifican desviaciones y se aplican ajustes tácticos o estratégicos cuando es necesario. Esta fase también contempla el aprendizaje continuo, la optimización del modelo de operación y la expansión comercial del emprendimiento hacia nuevos mercados, canales o capacidades productivas.

El funcionamiento detallado del modelo se materializa en un proceso operativo compuesto por doce etapas que permiten estandarizar la intervención y garantizar un acompañamiento profundo y continuo. Estas etapas incluyen: la llegada del cliente, la evaluación inicial del negocio, el estudio de viabilidad riguroso, la determinación de la

viabilidad de procedimiento, la identificación de las participaciones accionarias y recursos, la creación del contrato de acciones basado en objetivos y tiempos, la planificación de la implementación, la ejecución del plan bajo parámetros de calidad y tiempo establecidos, el seguimiento de la operación, el aprendizaje continuo, la corrección y optimización, y finalmente la expansión comercial del negocio. Este proceso constituye un pilar diferenciador del holding, ya que integra metodologías de gestión empresarial con un modelo de corresponsabilidad financiera no presente en las consultorías tradicionales.

La operación requiere claves de recursos que permitan ejecutar el modelo de manera profesional y replicable. El talento humano incluye analistas de mercado, especialistas financieros, estrategias de marketing, coordinadores operativos y expertos sectoriales. La infraestructura tecnológica incluye herramientas de análisis de datos, sistemas CRM para la gestión de clientes, plataformas colaborativas como Trello o Notion, software de modelación financiera y sistemas digitales para la gestión contractual. A esto se suman manuales operativos, protocolos de evaluación, matrices de riesgos y metodologías estandarizadas que permiten mantener la calidad del acompañamiento independientemente del emprendedor o sector atendido.

El modelo contempla además una hoja de ruta adaptada a la etapa de cada emprendimiento. Para negocios en ideación se prioriza la validación de la propuesta de valor, el análisis del mercado y el desarrollo de prototipos. Para iniciativas en creación se trabaja en estructura de costos, fijación de precios, formalización y estrategias de lanzamiento. Para empresas en operación temprana se fortalecen los aspectos comerciales, operativos y financieros. Para negocios en consolidación o crecimiento se aborda la expansión, la automatización y la búsqueda de nuevos mercados. Esta flexibilidad garantiza que el acompañamiento sea pertinente y oportuno.

El desempeño del modelo se monitorea mediante indicadores como crecimiento en ventas, margen bruto y neto, punto de equilibrio, tasa de conversión comercial, cumplimiento del plan operativo, índice de satisfacción del emprendedor y rentabilidad del portafolio del holding. Estos indicadores permiten evaluar la efectividad de las intervenciones y tomar decisiones basadas en datos.

La gestión de riesgos constituye otro componente esencial. Se analizan riesgos financieros, operativos, comerciales, reputacionales, legales y de sostenibilidad, cada uno con un plan de mitigación específico. Esto permite anticipar posibles fallas estructurales en los emprendimientos acompañados y proteger tanto los intereses del emprendedor como los del holding.

La propuesta operativa del holding se configura como una ventaja competitiva sostenible. A diferencia de los modelos tradicionales de consultoría, que se limitan a brindar asesoría puntual sin participación en los resultados, este modelo acompaña, ejecuta, corrige y escala los proyectos de manera continua. La existencia de un proceso estructurado en doce etapas, la eliminación de barreras económicas para los emprendedores y la alineación de incentivos entre ambas partes consolidan un modelo operativo robusto, difícil de replicar por consultores convencionales y altamente relevante para las necesidades actuales del ecosistema emprendedor colombiano.

### **Aspectos Organizacionales y Legales**

**Misión:** Impulsar el crecimiento sostenible de emprendedores y MIPYMES en Colombia, acompañándolos en cada etapa de su desarrollo con estrategias integrales que fortalezcan sus capacidades, minimicen riesgos y generen impacto económico y social. Nuestro propósito es contribuir al progreso del país fortaleciendo sus empresas, porque creemos que cuando nuestros clientes crecen, crece también Colombia.

**Visión:** En cinco años, Visión se consolidará como un holding sólido, integrado por un grupo diverso de empresas aliadas en múltiples sectores estratégicos, caracterizadas por su compromiso con la excelencia, la sostenibilidad y el impacto social. Aspiramos a ser un referente nacional en el impulso de emprendimientos que no solo generen valor económico, sino que también promuevan el desarrollo social que resalta el valor de sus trabajadores, demostrando que el crecimiento empresarial puede y debe ir de la mano con el bienestar colectivo y la construcción de país.

La estructura organizacional del holding se diseña para soportar un modelo de acompañamiento estratégico integral, basado en la corresponsabilidad, la participación accionaria y la ejecución guiada a través del proceso metodológico de doce etapas. Este proceso constituye el eje central de la operación, ya que define el flujo secuencial mediante el cual se analiza, viabiliza, contrata, ejecuta, optimiza y escala cada emprendimiento acompañado (Kaplan & Norton, 2004). La estructura organizacional, por tanto, se construye para dar soporte técnico, operativo y estratégico a cada una de estas etapas, garantizando coherencia interna, calidad en la asesoría y una capacidad de escalamiento sostenible, en línea con las mejores prácticas de modelos de venture building (Gompers et al., 2020).

Un elemento esencial del modelo es que el contrato de participación con el emprendedor se establece únicamente después de un proceso de contextualización profunda, en el cual el holding analiza los objetivos, expectativas, proyecciones y necesidades reales del proyecto. Este enfoque de co-diagnóstico garantiza que solo los modelos de negocio viables ingresen al proceso formal de acompañamiento y que el contrato refleje metas específicas, hitos y responsabilidad compartida, siguiendo los

principios de creación de valor compartido y cocreación estratégica (Porter & Kramer, 2019).

### **Modelo organizacional basado en una estructura horizontal**

El holding adopta un modelo organizacional horizontal y colaborativo, orientado a evitar jerarquías rígidas y promover la participación activa de socios expertos en la toma de decisiones estratégicas. Esta estructura facilita la integración multidisciplinaria requerida para acompañar emprendimientos de diversos sectores y fortalece la calidad del análisis, la viabilidad y la ejecución operativa.

El modelo se organiza en tres niveles:

1. Consejo de Socios Especialistas
2. Coordinación General del Holding
3. Células Multidisciplinarias de Acompañamiento
4. Red de Aliados Especializados

Cada nivel cumple funciones específicas dentro del proceso de doce etapas, garantizando fluidez, especialización y trazabilidad.

El siguiente organigrama muestra visualmente cómo se estructura el holding, destacando la horizontalidad del modelo, la participación de socios con especialidades clave (finanzas, marketing, legal, operaciones y gestión de proyectos) y la activación de equipos multidisciplinarios para cada emprendimiento:

### **Figura 9.**

*Organigrama del Holding*

# Organigrama del Holding



*Fuente. Elaboración propia.*

## Perfiles y funciones

La estructura organizacional del holding reúne a un conjunto de perfiles especializados que trabajan de manera colaborativa y horizontal para acompañar a los emprendimientos durante las doce etapas del proceso metodológico. Esta conformación multidisciplinaria permite que cada proyecto reciba asesoría técnica, financiera, comercial, legal y operativa de acuerdo con sus necesidades específicas. El corazón del modelo lo constituye el Consejo de Socios Especialistas, integrado por profesionales con experiencia comprobada en finanzas, marketing, derecho empresarial, operaciones y

gestión de proyectos. Estos socios aportan su conocimiento técnico para orientar las decisiones estratégicas, evaluar la viabilidad de los emprendimientos y aprobar la entrada o salida de proyectos del portafolio del holding. Su participación no se da dentro de una lógica jerárquica, sino en un esquema horizontal donde las decisiones se basan en consenso, análisis riguroso y valoración conjunta de riesgos y oportunidades.

En la estructura también se integra la Coordinación General del holding, un rol articulador que facilita la comunicación entre los socios expertos, los analistas y los emprendedores. Sus funciones se centran en garantizar la correcta ejecución de las doce etapas metodológicas, supervisar el avance de las células de acompañamiento, coordinar recursos y asegurar que cada emprendimiento reciba el apoyo necesario en el momento adecuado. Este rol no ejerce autoridad vertical; por el contrario, promueve la colaboración, la resolución de problemas y la alineación estratégica entre los equipos.

Cada emprendimiento vinculado activa una célula multidisciplinaria encargada de ejecutar las actividades operativas y técnicas. Dentro de estas células se encuentra el Analista de Mercado y Viabilidad, quien desarrolla diagnósticos sectoriales, estudios de prefactibilidad, análisis competitivo y estimaciones de demanda. Este analista entrega información crítica que influye directamente en la toma de decisiones del Consejo de Socios. También participa el Especialista Financiero, responsable de construir modelos económicos, estructurar flujos de caja, realizar proyecciones de rentabilidad y definir estrategias de precios. Su intervención es esencial para validar la sostenibilidad económica del emprendimiento y para fundamentar los acuerdos de participación accionaria o reparto de utilidades.

El acompañamiento también incorpora al Especialista en Marketing Estratégico, cuyo perfil combina pensamiento analítico y visión comercial. Su función es diseñar estrategias

de posicionamiento, definir públicos objetivo, fortalecer la propuesta de valor y orientar las rutas de adquisición y fidelización de clientes. Este especialista garantiza que cada emprendimiento construya una marca sólida y competitiva en su mercado. Asimismo, participa el Especialista Operativo, encargado de estructurar y optimizar los procesos internos del negocio. Este profesional analiza tiempos, capacidades productivas, logística, abastecimiento y operación diaria para garantizar que el emprendimiento sea eficiente, escalable y coherente con su modelo de negocio.

Cuando el proyecto lo requiere, se suma un Profesional Legal que orienta la formalización del emprendimiento, revisa contratos, protege la propiedad intelectual y mitiga riesgos jurídicos. Su participación resulta indispensable para asegurar que el emprendimiento opere de manera alineada con la normativa empresarial colombiana y que los acuerdos del holding se estructuren bajo transparencia y claridad jurídica.

Finalmente, el holding cuenta con una Red de Aliados Especializados compuesta por consultores externos y expertos sectoriales que intervienen en áreas altamente técnicas, como tecnología, manufactura, logística, comercio internacional o normativas específicas. Esta red le permite al holding ampliar su capacidad de respuesta sin incrementar costos fijos, garantizando que cada emprendimiento reciba acompañamiento experto incluso en temas que requieren conocimientos avanzados o sectoriales muy específicos.

En conjunto, los perfiles y funciones del holding configuran un sistema flexible, colaborativo y profundamente técnico, orientado a maximizar la probabilidad de éxito de los emprendimientos acompañados. Esta estructura garantiza que cada decisión se tome con base en evidencia, conocimiento especializado y responsabilidad compartida, alineándose con el propósito del holding de impulsar modelos de negocio sostenibles y escalables en el mercado colombiano.

### **Factores clave de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano en el holding se fundamenta en una estructura horizontal y colaborativa que reconoce el rol estratégico de cada integrante en el acompañamiento a los emprendimientos. Dado que el modelo se basa en la corresponsabilidad y la participación accionaria, la selección del equipo prioriza perfiles altamente especializados en áreas como finanzas, marketing, derecho, operaciones y gestión de proyectos, garantizando que cada emprendimiento reciba un acompañamiento técnico y multidisciplinario acorde con sus necesidades. Esta especialización es esencial para fortalecer la credibilidad del modelo y asegurar decisiones informadas durante las doce etapas del proceso metodológico.

Otro elemento clave es la cultura de corresponsabilidad, que fomenta el compromiso colectivo frente al éxito de los proyectos acompañados. La estructura horizontal del holding exige un enfoque de trabajo colaborativo, donde la comunicación efectiva, la capacidad de consenso y la integración de perspectivas diversas se convierten en pilares fundamentales. Las células multidisciplinarias de trabajo, activadas para cada emprendimiento, permiten gestionar los proyectos con flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia, asegurando que las funciones de cada profesional se articulen de manera armónica.

La capacitación continua complementa este modelo al promover la actualización constante en tendencias de mercado, análisis de datos, metodologías ágiles, estrategias comerciales, modelos financieros y aspectos legales. Finalmente, la evaluación del desempeño se centra en el impacto generado sobre cada emprendimiento, valorando

resultados como el crecimiento comercial, la mejora operativa o la sostenibilidad financiera. En conjunto, estos factores construyen un sistema de gestión humana que impulsa el éxito del holding y fortalece el acompañamiento estratégico brindado a los emprendedores.

### **Esquema de gobierno corporativo**

El gobierno corporativo del holding se organiza bajo una estructura horizontal que garantiza transparencia, corresponsabilidad y toma de decisiones basada en conocimiento técnico. El órgano central es el Consejo de Socios Especialistas, integrado por profesionales con experiencia en finanzas, marketing, legal, operaciones y gestión de proyectos. Este consejo actúa como instancia estratégica encargada de evaluar la viabilidad de los emprendimientos, aprobar su vinculación, definir lineamientos de participación accionaria y supervisar el desarrollo general del portafolio. Su funcionamiento se basa en decisiones colegiadas, privilegiando el consenso y la evidencia técnica sobre las jerarquías formales.

La Coordinación General complementa esta estructura como un rol articulador que facilita la comunicación entre los socios y las células de acompañamiento. Este rol supervisa el avance de las doce etapas metodológicas, garantiza la trazabilidad de los proyectos y coordina recursos sin ejercer autoridad vertical, promoviendo en cambio una lógica colaborativa de gestión. Paralelamente, el Comité de Seguimiento de Proyectos se encarga de revisar avances operativos, riesgos y resultados, asegurando la alineación entre los objetivos del holding y el progreso del emprendimiento.

El gobierno corporativo incorpora además mecanismos de control y transparencia, como la documentación sistemática de decisiones, la revisión periódica del desempeño

de los emprendimientos y la adopción de principios éticos y de sostenibilidad. La existencia de una red de aliados especializados fortalece este esquema al permitir asesoría externa cuando el análisis o la ejecución requieren conocimientos avanzados. En conjunto, esta estructura de gobernanza promueve decisiones informadas, fortalece la confianza con los emprendedores y garantiza el funcionamiento responsable y sostenible del holding.

### **Aspectos Financieros**

El análisis de la viabilidad financiera del holding se fundamenta en un modelo de ingresos no tradicional, basado en la participación en utilidades y la corresponsabilidad del éxito empresarial. A diferencia de las consultoras que dependen de honorarios fijos y pagos anticipados, este modelo estructura su sostenibilidad económica a partir del desempeño real de los emprendimientos acompañados. Esta lógica exige un análisis de viabilidad que considere no solo los flujos financieros del holding, sino también la capacidad de los emprendimientos vinculados para generar utilidades sostenibles en el tiempo.

El modelo financiero del holding se caracteriza por su naturaleza escalonada y progresiva. Durante las primeras etapas de operación, los ingresos se concentran en porcentajes de participación derivados de los emprendimientos piloto, lo que implica un período inicial con retornos moderados mientras los negocios acompañados alcanzan su punto de equilibrio. A medida que el portafolio de emprendimientos se amplía, los flujos de ingresos del holding se diversifican y estabilizan, reduciendo el riesgo financiero y aumentando la previsibilidad de retornos. Esta estructura es coherente con modelos internacionales de venture building y Equity Sharing, en los que la maduración del portafolio constituye el principal factor de sostenibilidad financiera.

Para evaluar la viabilidad, se parte de un análisis conservador del tamaño del mercado y del potencial de captación. La proyección en la validación de mercado indica que, solo en Bogotá, existe un universo de más de 460.000 activos emprendedores, de los cuales un escenario conservador estima que el 0,5% estaría dispuesto a adoptar un modelo de acompañamiento estratégico basado en participación accionaria. Esto representa un mercado potencial de aproximadamente 2.300 usuarios por año. El holding, en su etapa inicial, no requiere captar grandes volúmenes de emprendedores, sino seleccionar proyectos con alto potencial de crecimiento que permitan maximizar la rentabilidad por caso acompañado. Con una tasa de captación de entre 10 y 20 proyectos anuales durante los primeros años, el modelo puede generar un portafolio suficiente para alcanzar su punto de equilibrio financiero en un horizonte estimado de 18 a 24 meses.

Los costos operativos del holding se distribuyen en tres categorías principales, costos de personal especializado, inversión en herramientas tecnológicas y gastos administrativos generales. El modelo no depende de infraestructura física compleja, lo cual reduce costos fijos y permite operar bajo esquemas flexibles. La mayor inversión se concentra en talento humano, ya que la competitividad del modelo depende de la calidad técnica del acompañamiento. Sin embargo, esta inversión se equilibra con la capacidad de operar simultáneamente múltiples proyectos gracias al proceso metodológico estandarizado y al uso de plataformas digitales de gestión, análisis y seguimiento.

En cuanto a la estructura de ingresos, la participación del holding se materializa a través de dos modalidades: equidad (participación accionaria) y reparto de ingresos (porcentaje sobre utilidades o ventas netas). La participación accionaria genera un valor acumulado a largo plazo, mientras que el reparto de ingresos permite flujos de caja más inmediatos, especialmente en emprendimientos que no cuentan con estructura societaria formal o que buscan conservar mayor control accionario. Esta combinación permite

equilibrar ingresos de corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo la liquidez del holding sin comprometer su capacidad de crecimiento.

La proyección financiera considera que, en promedio, cada emprendimiento acompañado genera un margen neto disponible para reparto entre el 8% y el 15% anual, dependiendo del sector y del nivel de madurez del negocio. Si el holding obtiene participaciones entre el 10% y el 20% de cada emprendimiento como lo validó el estudio de mercado, los flujos acumulados del portafolio permiten alcanzar la sostenibilidad financiera a partir del segundo año y una rentabilidad creciente conforme se amplía la base de negocios acompañados. A esto se suma el valor de capitalización de los emprendimientos en los que el holding posee participación accionaria, un factor que incrementa significativamente el valor patrimonial de largo plazo.

Para asegurar la viabilidad financiera también se implementa una estrategia de diversificación sectorial. Al acompañar emprendimientos en sectores como alimentos, confección, belleza, servicios y tecnología, el holding reduce la exposición al riesgo específico de un solo mercado y aumenta la resiliencia del portafolio. Esta diversificación se complementa con criterios de selección rigurosos que evalúan potencial de crecimiento, capacidad operativa, margen de contribución y sostenibilidad financiera del emprendedor.

Asimismo, la estructura financiera incorpora mecanismos de mitigación de riesgo como contratos de participación cerrados por objetivos cumplidos, cláusulas de salida pactadas, indicadores de desempeño que condicionan la continuidad del acompañamiento y un sistema de monitoreo constante del comportamiento financiero de cada emprendimiento. Esto garantiza que el holding actúe como un socio estratégico que protege su inversión mediante decisiones informadas y ajustes oportunos en los modelos operativos de los negocios acompañados.

La viabilidad financiera del holding se sostiene en tres elementos fundamentales: un portafolio creciente y diversificado de emprendimientos que generan ingresos variables según el desempeño; una estructura de costos flexible, basada en talento humano especializado y herramientas tecnológicas de bajo costo; y un modelo de ingresos híbrido que combina participaciones accionarias y reparto de utilidades. Estos elementos permiten proyectar un crecimiento sostenible, escalable y alineado con las necesidades reales del ecosistema emprendedor colombiano. El modelo no solo es financieramente viable, sino que aprovecha oportunidades estructurales del mercado, reduce las barreras de acceso para emprendedores y contribuye a la generación de valor económico, social y estratégico a largo plazo.

### **Objetivos Financieros**

Los objetivos financieros del holding se orientan a garantizar la sostenibilidad, rentabilidad y expansión del modelo de negocio. En coherencia con los principios de gerencia financiera sostenible (McKinsey & Company, 2023), se plantean los siguientes propósitos específicos:

- Asegurar la sostenibilidad operativa durante los primeros dos años mediante control eficiente de costos y gastos.
- Alcanzar un retorno sobre la inversión (ROI) positivo a partir del segundo año de operación (Kotler & Keller, 2020).
- Desarrollar una estructura financiera escalable, basada en esquemas de equity sharing y revenue sharing, que permita reinvertir utilidades en nuevos emprendimientos (BID, 2022).

### **Proyección de Ventas**

Las proyecciones de ventas se fundamentan en los ingresos anuales estimados para los emprendimientos acompañados. A partir de los casos piloto (empresa textil y tráiler

de comidas), se estiman los valores de facturación anual, costos, utilidades y participación del holding.

Tabla 2.

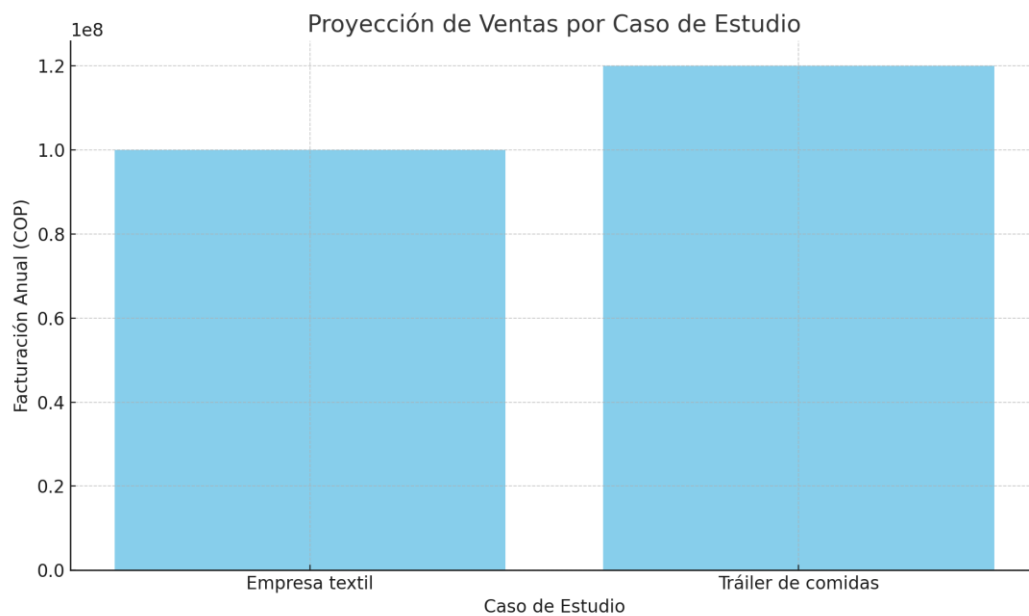
Indicadores clave de emprendimiento

Indicadores clave de emprendimiento						
Caso de Estudio	Facturación Anual (COP)	Costos mas Gastos Aprox	Ganancia	Participación del Holding	Margen Neto (%)	Ingreso del holding
<b>Empresa textil</b>	\$ 100.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	7%	50%	\$3.500.000
<b>Tráiler de comidas</b>	\$ 120.000.000	\$ 72.000.000	\$ 48.000.000	50%	40%	\$24.000.000

Nota. Elaboración propia, 2025.

**Figura 10.**

*Proyección de ventas anuales por caso de estudio.*



Fuente: Elaboración propia 2025.

### Proyección de Gastos de Mercadeo

La estrategia de mercadeo se centra en el posicionamiento orgánico del holding mediante resultados comprobables. Durante el primer año, se contempla una inversión aproximada de \$3.000.000 COP destinada al desarrollo digital y presencia institucional, sin recurrir a publicidad paga. De acuerdo con Kotler y Keller (2020), las estrategias de bajo costo en etapas iniciales permiten optimizar la relación costo-beneficio mientras se consolida la reputación de marca.

**Tabla 3.**

*Proyección de Gastos de Mercadeo*

Rubro	Inversión (COP)	Detalle
Página web y redes	\$3,000,000	Presencia digital básica
Publicidad paga	\$ 0	Enfocado en crecimiento orgánico (voz a voz)

*Nota. Elaboración propia.*

### Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados del holding para el primer año evidencia un desempeño financiero altamente favorable, resultado del modelo de negocio basado en participación accionaria y acompañamiento estratégico. Durante el Año 1, el holding obtuvo ingresos operacionales por 110.000.000 COP, provenientes de la participación en utilidades de dos emprendimientos textiles y dos tráileres de comida. La estructura de costos es mínima debido a que el holding no asume gastos operativos de los negocios acompañados, lo que se refleja en un único rubro de gastos por 3.000.000 COP correspondiente al desarrollo de página web y presencia digital. Como consecuencia, la utilidad operativa (EBIT) asciende a 107.000.000 COP, cifra que también constituye la

utilidad neta debido a la ausencia de impuestos y de gastos financieros. Esto se traduce en un margen neto excepcional, validando la eficiencia del modelo de acompañamiento.

**Tabla 4.**

Estado de Resultados Proyectado

Concepto	Valor (COP)
Ingresos por participación en utilidades (textil)	\$ 14.000.000
Ingresos por participación en utilidades (tráiler de comidas)	\$ 96.000.000
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>\$ 110.000.000</b>
Gastos de marketing y página web	\$ 3.000.000
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>\$ 3.000.000</b>
<b>Utilidad operativa (EBIT)</b>	<b>\$ 107.000.000</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 107.000.000</b>

*Nota. Elaboración propia.*

#### **Balance General Proyectado**

El balance general proyectado al cierre del Año 1 muestra una estructura financiera sólida y un crecimiento significativo del patrimonio. El holding registra activos totales por 153.000.000 COP, compuestos por 43.000.000 COP en inversiones realizadas en los emprendimientos aliados y 110.000.000 COP en efectivo disponible. La empresa no presenta pasivos, ya que todas sus operaciones fueron financiadas mediante aportes de socios y no se adquirieron obligaciones financieras. El patrimonio asciende a 153.000.000 COP, resultado de la suma entre el capital inicial aportado (46.000.000 COP) y la utilidad neta generada durante el año (107.000.000 COP). Esta estructura patrimonial libre de deuda fortalece la estabilidad financiera del holding y mejora su capacidad para invertir en nuevos proyectos en etapas posteriores.

**Tabla 5.**

*Balance General Proyectado*

Cuenta	Valor (COP)
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos no corrientes</b>	
Inversiones en emprendimientos	\$ 43.000.000
<b>Activos corrientes</b>	
Efectivo y equivalentes	\$ 110.000.000
<b>Total activos</b>	\$ 153.000.000
<b>PASIVOS</b>	
<b>Total pasivos</b>	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital aportado	\$ 46.000.000
Utilidad neta del ejercicio	\$ 107.000.000
<b>Total patrimonio</b>	\$ 153.000.000

*Nota. Elaboración propia.*

**Flujo de Caja**

El flujo de caja del Año 1 confirma la solidez financiera observada en los estados anteriores. Las actividades operativas generaron 107.000.000 COP en efectivo, directamente asociadas a la utilidad neta del periodo. En cuanto a las actividades de inversión, el holding destinó 43.000.000 COP a la adquisición de participaciones en emprendimientos, lo que constituye su principal activo productivo. Estas inversiones fueron financiadas mediante aportes de capital por 46.000.000 COP, registrados como flujo de financiación. El resultado final es un efectivo disponible al cierre del año de 110.000.000 COP, el cual coincide plenamente con el balance general y demuestra que el holding genera un excedente de liquidez significativo desde su primer año de operación.

**Tabla 5.**

*Flujo de Caja*

<b>Categoría</b>	<b>Valor (COP)</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	
Utilidad neta	\$ 107.000.000
Ajustes no monetarios	\$ -
Variación capital de trabajo	\$ -
<b>Flujo de caja operativo (FCO)</b>	<b>\$ 107.000.000</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN</b>	
Inversión en emprendimientos	-\$ 43.000.000
<b>Flujo de caja de inversión</b>	<b>-\$ 43.000.000</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN</b>	
Aporte de socios	\$ 46.000.000
<b>Flujo de caja de financiación</b>	<b>\$ 46.000.000</b>
<b>EFFECTIVO FINAL DEL AÑO</b>	
<b>Efectivo final</b>	<b>\$ 110.000.000</b>

*Nota. Elaboración propia.*

**Indicadores Financieros de Rentabilidad**

Los indicadores financieros del Año 1 revelan un desempeño sobresaliente. El margen neto del 97,3% evidencia que casi la totalidad de los ingresos se convierten en utilidad, gracias al bajo nivel de gastos internos. El ROI (Retorno sobre la Inversión), calculado sobre los 43.000.000 COP invertidos en los emprendimientos, es de 2,49, lo que significa que por cada peso invertido el holding obtuvo 2,49 pesos en utilidades. Por su parte, el ROE (Retorno sobre el Patrimonio) es de 2,21, reflejando que el capital aportado por los socios se multiplicó más de dos veces en el periodo. Adicionalmente, la empresa presenta una posición de liquidez muy alta, con 110.000.000 COP en efectivo, lo que le permite afrontar nuevas inversiones sin recurrir a deuda externa.

### **Fuentes de Financiación**

Durante el primer año, el holding recurrió exclusivamente a fuentes de financiación internas, específicamente aportes de capital realizados por los socios fundadores. Estos aportes ascendieron a 46.000.000 COP y permitieron cubrir tanto las inversiones iniciales en los emprendimientos como el desarrollo de la presencia digital. No se utilizaron créditos bancarios ni líneas de financiación externa, lo que eliminó el riesgo financiero asociado al endeudamiento y mantuvo el costo de capital en niveles mínimos. En etapas posteriores, el holding podrá diversificar sus fuentes de financiación a través de alianzas estratégicas, inversionistas ángeles, fondos de capital semilla o programas gubernamentales para emprendimientos, pero en el Año 1 se priorizó una estructura 100% de recursos propios para garantizar estabilidad y control.

### **Evaluación Financiera**

La evaluación financiera del Año 1 confirma la viabilidad económica del modelo de negocio y la fortaleza del acompañamiento estratégico como fuente de generación de valor. En términos de rentabilidad, los indicadores muestran un rendimiento extraordinario: la utilidad neta supera ampliamente la inversión realizada, el ROI es de 2,49 y el payback es inferior a seis meses, lo que implica una recuperación rápida del capital aportado. La liquidez disponible al cierre del año (110.000.000 COP) demuestra que el modelo no solo es rentable, sino también financieramente sostenible y escalable. La ausencia de pasivos reduce la exposición al riesgo y posiciona al holding en condiciones óptimas para expandir su portafolio de emprendimientos. En conjunto, los resultados financieros del Año 1 validan plenamente la factibilidad del proyecto y sustentan su potencial de crecimiento en los siguientes años.

### **Enfoque hacia la Sostenibilidad**

La estrategia de sostenibilidad del holding se fundamenta en un enfoque integral que articula las dimensiones ambiental, social y económica, garantizando que el acompañamiento brindado a los emprendedores contribuya al desarrollo responsable del ecosistema empresarial colombiano. Este enfoque reconoce que la sostenibilidad no es un elemento accesorio, sino un componente estructural del modelo de negocio, coherente con tendencias internacionales que evidencian que las empresas con prácticas ESG sólidas presentan mayor resiliencia, mejor desempeño financiero y niveles superiores de confianza por parte de consumidores, inversores y aliados estratégicos (McKinsey & Company, 2023; Porter & Kramer, 2019).

En la dimensión ambiental, el holding orienta a los emprendimientos a adoptar prácticas de producción y operación que minimicen impactos negativos, promuevan la eficiencia en el uso de recursos y favorecen la transición hacia modelos circulares y responsables. Esto implica fomentar estrategias como el uso de materiales reciclables o reutilizables, la reducción de desperdicios, la optimización energética y la implementación de empaques sostenibles. Durante el piloto, por ejemplo, se promovió en el sector textil la sustitución de bolsas plásticas por empaques reutilizables, demostrando que pequeñas generan acciones impactos positivos tanto en el entorno como en la percepción del consumidor. La sostenibilidad ambiental se convierte así en un diferenciador estratégico para los negocios acompañados, permitiéndoles responder a las demandas de un mercado cada vez más consciente y exigente.

En el componente social, el holding actúa como un agente de inclusión y generación de oportunidades al democratizar el acceso a servicios de alto valor agregado que normalmente han sido inaccesibles para emprendedores con recursos limitados. El

modelo de participación accionaria elimina barreras económicas y fomenta relaciones de corresponsabilidad, lo que permite que emprendedores de distintos niveles socioeconómicos accedan a acompañamiento profesional. Además, el holding promueve la formalización empresarial, el fortalecimiento de capacidades, la dignificación del trabajo emprendedor y la creación de redes colaborativas entre negocios acompañados. La asesoría continua contribuye también a que los emprendedores desarrollen competencias técnicas y estratégicas que les permitan tomar decisiones informadas, reducir la incertidumbre y mejorar su estabilidad económica y la de sus familias y comunidades.

En la dimensión económica, la sostenibilidad se articula con la generación de valor compartido. El modelo no se basa en transacciones de corto plazo, sino en relaciones de largo plazo donde el éxito financiero del holding depende directamente del éxito del emprendedor. Esta alineación de incentivos fomenta prácticas empresariales responsables, decisiones orientadas a la eficiencia, el control de costos, la gestión estratégica de riesgos y la construcción de modelos de negocios duraderos. La participación accionaria también incentiva al holding a velar por la rentabilidad y escalabilidad de los emprendimientos, generando un ecosistema donde ambas partes se benefician de manera proporcional y sostenible.

La estrategia de sostenibilidad se operacionaliza a través de herramientas y metodologías incorporadas en el proceso de doce etapas. Desde la evaluación inicial del emprendimiento, se incluyen criterios de sostenibilidad que permiten identificar riesgos ambientales, sociales y económicos, así como oportunidades para integrar prácticas responsables desde las primeras fases de desarrollo. Durante la ejecución del acompañamiento, se orienta a los emprendedores a diseñar estrategias de operación responsables, gestionar eficientemente los recursos, implementar prácticas éticas de

gestión y evaluar el impacto de sus decisiones en el mediano y largo plazo. Asimismo, el seguimiento continuo permite medir indicadores de desempeño sostenible y ajustar prácticas para garantizar la coherencia entre el crecimiento económico y el impacto responsable.

El holding también fortalece su estrategia mediante alianzas con instituciones públicas, privadas y educativas que promueven la sostenibilidad y la innovación empresarial. La vinculación con programas como Fábricas de Productividad y Sostenibilidad del MinCIT, iniciativas de economía circular, incubadoras universitarias y plataformas de emprendimiento permite acceder a recursos técnicos, formación complementaria y espacios de colaboración que amplían la capacidad de impacto del modelo. Estas alianzas potencian la transferencia de conocimiento y facilitan la adopción de prácticas sostenibles en los negocios acompañados.

Finalmente, la sostenibilidad se concibe como un principio transversal de gobernanza interna. El holding incorpora prácticas de gestión transparente, ética empresarial, participación informada y comunicación clara con los emprendedores. Esto refuerza la confianza, un elemento central validado en los estudios de mercado, donde los emprendedores priorizaron atributos como la transparencia contractual, el acompañamiento continuo y los resultados comprobables. De este modo, la sostenibilidad no solo se manifiesta en los emprendimientos acompañados, sino también en la cultura organizacional del holding.

En conjunto, la estrategia de sostenibilidad se consolida al holding como un actor responsable dentro del ecosistema emprendedor, capaz de generar valor económico mientras promueve la inclusión, la innovación, la eficiencia y el respeto por el entorno. Esta visión integral fortalece la propuesta de valor, aumenta la competitividad de los

negocios acompañados y contribuye al desarrollo equilibrado y sostenible del tejido empresarial colombiano.

### **Conclusiones**

El desarrollo del presente proyecto permitió evaluar de manera integral la viabilidad de crear un holding orientado al acompañamiento, fortalecimiento y expansión de emprendedores y MIPYMES en Colombia. A través del diseño, validación e implementación parcial de un modelo de negocio basado en corresponsabilidad, sostenibilidad e ingresos compartidos, fue posible identificar los elementos estratégicos, operativos y financieros que sustentan la pertinencia y factibilidad de su puesta en marcha. El análisis evidencia que el modelo de equity sharing y revenue sharing no solo responde a las necesidades actuales del ecosistema emprendedor, sino que constituye una alternativa innovadora frente a los esquemas tradicionales de consultoría.

En línea con el objetivo general, se comprobó que la creación del holding es viable y necesaria para cerrar brechas estructurales en materia de asesoría estratégica, gestión financiera, diseño de modelos de negocio y acompañamiento integral. A diferencia de los servicios convencionales, el modelo propuesto elimina barreras económicas de entrada al basarse en esquemas de participación en utilidades, lo cual democratiza el acceso al conocimiento técnico y estratégico. La propuesta se alinea con tendencias internacionales que privilegian modelos colaborativos, sostenibles y enfocados en resultados, y responde a una oportunidad real dentro del mercado colombiano.

En relación con el primer objetivo específico, el perfil del emprendedor identificado confirma un segmento con alto potencial pero con limitaciones significativas en capacidades estratégicas. Los resultados del estudio de mercado muestran que el 87% de los encuestados no posee habilidades suficientes para realizar estudios de mercado o prefactibilidad y que el 64% carece de redes de apoyo formales. Estos hallazgos

evidencian una necesidad insatisfecha que el holding puede atender mediante acompañamiento técnico, formación continua y participación directa en el desarrollo de los emprendimientos.

Respecto al segundo objetivo específico, se logró diseñar y validar un modelo de negocio integral que actúa como socio estratégico del emprendedor. La propuesta incluye acompañamiento en finanzas, operaciones, mercadeo, sostenibilidad, aspectos legales y planeación estratégica. La validación de mercado confirmó una alta aceptación del modelo: el 81% de los emprendedores estaría dispuesto a establecer una sociedad con el holding y el 86% aceptaría ceder entre un 10% y un 20% de participación, lo cual demuestra un nivel significativo de confianza y apertura hacia modelos basados en corresponsabilidad.

En cuanto al tercer objetivo específico, la aplicación del estudio piloto permitió evaluar la percepción de valor del modelo, identificar oportunidades de mejora y comprender los factores que influyen en la decisión de los emprendedores de participar en esquemas de reparto de utilidades. Los hallazgos permitieron ajustar el proceso de entrada, fortalecer la comunicación de beneficios y establecer criterios más sólidos para seleccionar emprendimientos viables. El piloto también reveló que los principales temores de los emprendedores se relacionan con la pérdida de control y con la claridad en los términos del acuerdo, aspectos que el holding aborda mediante contratos transparentes y acompañamiento continuo.

Con relación al cuarto objetivo específico, la evaluación financiera evidenció que el modelo es altamente rentable y sostenible. Con ingresos proyectados de 110.000.000 COP en el primer año y gastos operativos de solo 3.000.000 COP, el holding obtuvo una utilidad neta de 107.000.000 COP. El flujo de caja arrojó un saldo final de 110.000.000 COP, lo cual demuestra una capacidad significativa para financiar nuevos proyectos sin

recurrir a deuda. Asimismo, el ROI de 2,49 indica que el holding recupera 2,49 veces su inversión inicial en un año, y el payback es inferior a cinco meses, resultados excepcionalmente positivos para una empresa en etapa temprana. Estos indicadores financieros confirman que el modelo es rentable, escalable y financieramente sólido, con una estructura de costos liviana y un elevado margen neto.

Finalmente, respecto al quinto objetivo específico, se establecieron las condiciones legales, técnicas, organizacionales y financieras necesarias para la implementación del holding. La estructura organizacional se definió bajo un modelo horizontal y colaborativo, compuesto por especialistas en finanzas, marketing, operaciones, derecho y gestión de proyectos, lo que garantiza un acompañamiento integral y flexible. Desde el componente legal, se definió la constitución del holding como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), ajustada al Régimen Simple de Tributación y a las necesidades del modelo de participación accionaria. La ausencia de endeudamiento en el primer año y la alta liquidez proyectada refuerzan la viabilidad financiera del modelo y mitigan riesgos asociados al crecimiento inicial.

En conjunto, el análisis estratégico, operativo y financiero demuestra que el modelo del holding es técnica, económica y legalmente viable, además de pertinente frente a las necesidades del ecosistema emprendedor colombiano. Su enfoque de sostenibilidad, corresponsabilidad e impacto social lo posiciona como un actor transformador capaz de fortalecer el tejido empresarial del país y de impulsar modelos de crecimiento más colaborativos, inclusivos y sostenibles. Con una base financiera sólida, una estructura organizacional adaptable y una alta aceptación en el mercado, el holding se proyecta como una iniciativa con potencial de expansión nacional y con capacidad para generar valor económico, social y ambiental a largo plazo.

## Referencias

- Álvarez, C., & Urbano, D. (2018). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: Evidence from Colombia. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 42(1), 99–120.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95.
- Bancoldex. (2023). Líneas de crédito verde para MIPYMES.
- Banco de la República. (2023). Informe de estabilidad financiera.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). El ecosistema emprendedor en América Latina.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BBVA Research. (2024). Informe sobre MIPYMES en Colombia.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2019). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 52(2), 239-250.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2021). *\*Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021 Global Report\**. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). Informe de Dinámica Empresarial 2023.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *\*Registro Mercantil 2023-2024\**.
- Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina (CODS). (2023). Informe de sostenibilidad corporativa en Latinoamérica. Universidad de los Andes.
- Colombo, M. G., D’Adda, D., & Quas, A. (2020). The geography of venture capital and entrepreneurial ventures’ demand for external equity. *Research Policy*, 49(5), 103-118.
- Confecámaras. (2023). Reporte anual de creación de empresas.
- Dane. (2022). Boletín Técnico: Estadísticas de demografía y emprendimiento.

- Dane. (2023). Informe de MIPYMES en Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2021). Documento Conpes 4056: Política nacional de emprendimiento.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). Informe de productividad empresarial.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2020). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, *60*(11), 2835–2857.
- El País. (2024, enero 15). Empleos verdes en Colombia: Una oportunidad de crecimiento.
- Fedesarrollo. (2023). Informe de coyuntura económica.
- Fedesarrollo. (2022). Reformas tributarias y sus efectos sobre la inversión y el clima empresarial en Colombia (Documento de análisis económico No. 27).
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). Reporte Colombia 2023.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2024). Reporte Colombia 2024.
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2020). How do venture capitalists make decisions? *Journal of Financial Economics*, *135*(1), 169–190.
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2018). Factores de fracaso en las MIPYMES latinoamericanas: Una revisión de la literatura. *Revista Latinoamericana de Administración*, *45*(2), 120-135. [10.11144/javeriana.rama45-2.ffml](https://doi.org/10.11144/javeriana.rama45-2.ffml)
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2019). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, *52*(2), 239-250. [10.1007/s11187-018-0097-2](https://doi.org/10.1007/s11187-018-0097-2)
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2020). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, *30*(11), 2931-2943.
- DOI: [10.1016/j.jbankfin.2020.105914](https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105914)
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, *15*(5), 213–229.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

- Kerzner, H. (2018). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). Dirección de marketing (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2021). \*Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021 Global Report\*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- McKinsey & Company. (2023). The state of sustainability in global markets.
- Microsoft. (2023). Digital transformation in SMEs: Trends and challenges.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2024). Programa Fábricas de Productividad y Sostenibilidad.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic). (2023). Plan de transformación digital para MIPYMES.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, \*41\*(6), 1029–1055.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). SME and Entrepreneurship Outlook 2021. OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Otero, P., González, F., & Martínez, L. (2022). La brecha de consultoría estratégica en Colombia. Universidad EAN.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, \*14\*(3), 179–191.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, \*86\*(1), 78–93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.), *Managing sustainable business* (pp. 323–346). Springer.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.).
- ProColombia. (2023). Informe de sostenibilidad y prácticas empresariales responsables.

- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, \*29\*(3), 264–289.
- Statista. (2023). \*Tamaño del mercado de servicios de consultoría para MIPYMES en América Latina 2023-2026\*.
- Superintendencia de Sociedades. (2023). Informe de liquidez y acceso al crédito en MIPYMES.
- Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a face on small businesses: Visibility, viability, and sustainability the impact of social media on small business marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, \*18\*(1), 249–254.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, \*51\*(1), 40–49.
- Turner, R. (2014). Gestionando proyectos con éxito: De la estrategia a la implementación. Editorial Limusa.
- Vaca-Estrada, C. (2012). Barreras al emprendimiento en Colombia. Universidad del Rosario.
- York, J. G., Vedula, S., & Lenox, M. J. (2023). It's not easy building green: The impact of public policy on private green entrepreneurship. *Organization Science*, \*34\*(2), 1–22.
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2018). Factores determinantes del fracaso de las MIPYMES en América Latina: Un análisis de la planificación y la gestión estratégica. *Revista Latinoamericana de Administración*, 51(2), 95–112.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2024). Global report 2023/24: Entrepreneurship worldwide. GEM Consortium.
- Lefebvre, V., & Lefebvre, E. (2021). The role of networks in supporting innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 345–363.
- Statista. (2023). Consulting services for SMEs in Latin America: Market size and growth forecast 2023–2026. Statista Research Department.
- Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a face on small businesses: Visibility, viability, and sustainability—the impact of social media on small business marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 249–260.

- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Taneja, S., & Toombs, L. A. (2014). Putting a face on small businesses: Visibility, viability, and sustainability. *The International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 171–179.
- Ministerio de la Producción. (2022). *Informe de resultados del programa StartUp Perú: Impacto y aprendizajes en el ecosistema emprendedor*. Gobierno del Perú.
- BID Lab. (2021). *Informe anual 2021: Innovación para la inclusión*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Telefónica. (2022). *Informe de sostenibilidad 2022*. Telefónica S.A.
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2009). Leveraged buyouts and private equity. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 121–146.
- Radojevich-Kelley, N., & Hoffman, D. (2012). Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 54–70.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Estudio económico de América Latina y el Caribe, 2021: La paradoja de la recuperación en un mundo de incertidumbre, desigualdades y crisis climática*. Naciones Unidas.
- Universidad Ean. (s. f.). *Maestría en Gerencia de Proyectos: Lidera proyectos sostenibles de gran impacto bajo lineamientos PMI® y GPM®*. Universidad Ean. Recuperado de
- OECD. (2021). *Entrepreneurship at a Glance 2021*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *El papel del acompañamiento técnico en la sostenibilidad de las MIPYMES en América Latina*. BID.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Report 2023/2024: Entrepreneurship in an Uncertain World*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Cardon, M. S., & Patel, P. C. (2015). Is stress worth it? Stress-related health and wealth trade-offs for entrepreneurs. *Applied Psychology*, 64(2), 379–420.

- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2021). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 20(2), 131–159.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2019). *Entrepreneurial failure: Reconsidering the grief recovery process*. Cambridge University Press.
- Uy, M. A., Foo, M. D., & Song, Z. (2017). Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 583–597.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Production Transformation Policy Review of Colombia (OECD Development Pathways)*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Latin American Economic Outlook 2021: Working together for a better recovery*. OECD Publishing.
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2018). Factores determinantes del emprendimiento en América Latina. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 45–62.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Block, J., Fisch, C., & Van Praag, M. (2019). The Schumpeterian entrepreneur: Characteristics and impact on innovation. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 26–46.
- Colombo, M., Grilli, L., & Piva, E. (2020). Open innovation and new entrepreneurial ventures: The role of network embeddedness and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105–118.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2020). Sustainability and organizational performance: Evidence from a global study. *Harvard Business Review*, 98(5), 45–58.
- GEM. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor: Colombia Report 2023*. Global Entrepreneurship Research Association.

- Gómez, J., & Vargas, L. (2022). Percepción del valor y selección de servicios de consultoría por MIPYMES en Colombia. *Revista de Administración y Negocios*, 19(3), 115–132. <https://doi.org/10.5294/ran.2022.19.3.7>
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson Education.
- López, M., & Serrano, A. (2023). Estrategias de consultoría empresarial en América Latina: Limitaciones y oportunidades de innovación. *Revista Iberoamericana de Estudios Empresariales*, 10(2), 88–104.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.
- OECD. (2021). *SME and entrepreneurship policy in Colombia 2021*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Telefónica. (2022). Informe sobre digitalización y emprendimiento en América Latina. Telefónica Open Future.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Gómez, J., & Vargas, L. (2022). Percepción del valor y selección de servicios de consultoría por MIPYMES en Colombia. *Revista de Administración y Negocios*, 19(3), 115-132.
- Banco de la República. (2023). Informe de política monetaria y estabilidad económica en Colombia. Bogotá: Banco de la República.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2022). Modelos inclusivos de desarrollo empresarial en América Latina. Washington, D.C.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2021). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report*. GEM Consortium.

- CEPAL. (2021). Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL.
- Deloitte. (2022). Tendencias globales de consultoría empresarial 2022. Deloitte Insights.
- Fedesarrollo. (2023). Condiciones para la inversión productiva y el emprendimiento en Colombia. Bogotá: Fedesarrollo.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2023). Reporte Nacional Colombia 2023. GEM Consortium / Universidad Icesi
- Gompers, P., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2020). Entrepreneurial finance and venture building strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105–128.
- López, M., & Serrano, A. (2023). Consultoría estratégica e innovación empresarial: Nuevas tendencias en el desarrollo organizacional. *Revista de Ciencias Administrativas*, 45(3), 112–130.
- McKinsey & Company. (2023). How ESG creates long-term value. McKinsey Global Institute.
- MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). (2024). Fábricas de Productividad y Sostenibilidad: Informe de gestión 2024. Bogotá: MinCIT.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2019). SME and Entrepreneurship Outlook 2019. OECD Publishing.
- Otero, C., Rojas, J., & Hernández, P. (2022). Limitaciones estructurales de la consultoría empresarial en América Latina. *Revista Innovar*, 32(84), 77–91.
- Porter, M., & Kramer, M. (2019). Creating shared value: Redefining capitalism and corporate purpose. *Harvard Business Review*, 97(1), 64–77.
- Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a face on small businesses: Visibility, viability, and sustainability. *Business Horizons*, 57(1), 59–68
- Deloitte. (2022). 2022 Global Human Capital Trends: The transformation of work. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Fedesarrollo. (2022). Reformas tributarias y sus efectos sobre la inversión y el clima empresarial en Colombia (Documento de análisis económico No. 27).
- [https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/publicaciones/documentos-de-trabajo/dae\\_27.pdf](https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/publicaciones/documentos-de-trabajo/dae_27.pdf)

- Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S., & Strebulaev, I. (2020). Venture Capital and the structure of startup organizations. NBER Working Paper No. 28252. National Bureau of Economic Research.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.
- OECD. (2019). OECD Corporate Governance Factbook 2019. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- OECD. (2021). Entrepreneurship at a Glance 2021. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- Porter, M., & Kramer, M. (2019). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of business in society. Harvard Business Review, 89(1), 62–77.
- World Bank. (2023). Regulatory environment and business climate indicators for Colombia. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org>