



Diseñar un plan que permita un mejor relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups mediante estrategias de innovación

Sandra Milena Castiblanco Angulo

Wilbert Stefamf Parra Luna

Frank Robert Urrego Jaramillo

Universidad Ean

Facultad: Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Programa: Maestría en administración de empresas -MBA

Bogotá, Colombia

06/mayo/2024

Diseñar un plan que permita mejorar el relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups

Sandra Milena Castiblanco Angulo

Wilbert Stefamf Parra Luna

Frank Robert Urrego Jaramillo

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

Magister en Administración de Empresas

Directora:

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad: Maestría en administración de empresas

Bogotá, Colombia

06/mayo/2024

Nota de aceptación:

Aprobado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 20/Junio/2024

Agradecimientos

Hoy nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a nuestra directora de trabajo Paula Echeverry Pérez por compartir su conocimiento y experticia para aterrizar cada idea y conceptos que en el camino pretendíamos plasmar en este trabajo de grado; a nuestras familias gracias por estar siempre ahí, por seguir creyendo en nosotros. Al equipo de trabajo por todo el tiempo invertido en pro de sacar adelante este trabajo de investigación, que nos aporta en nuestra formación profesional y personal.

Resumen

El objetivo del relacionamiento estratégico se basa en crear y establecer conexiones que conlleven al mutuo crecimiento y desarrollo de sinergias perdurables en el tiempo. La propuesta desarrollada en el ejercicio permite establecer canales de comunicación apropiados desde el paradigma del Open Innovation, que permitan la participación de las Startups como socios estratégicos y de gestión dentro de las posibilidades y oportunidades de mejora que Colsubsidio ha identificado en sus procesos. El objetivo propuesto, es crear un vínculo activo entre Colsubsidio y las múltiples posibilidades que las Startups ofrecen, desde las bases de Innovación, tecnología, eficacia y que se encuentran en el mercado bajo un escenario favorable de crecimiento, expansión y posicionamiento.

Una vez evaluadas las mejores propuestas, se tomarán en cuenta aquellas que, por su metodología, solidez, innovación e instrumentos tecnológicos, sean las más completas y se acomoden en mejor medida a los estándares y requerimientos expuestos por Colsubsidio. Posteriormente, se realizarán unos planes piloto, que en un periodo determinado serán evaluados y se articularán en los procesos operativos, de gestión, comerciales, o aspectos y/o rubros en el que Colsubsidio los requiera.

Palabras Clave: Startups, Alianzas Estratégicas, Innovación, Metodología, Evaluación de desempeño, Propuestas.

ABSTRACT

The aim of strategic relationships is based on creating and setting up connections that lead to mutual growth and development of synergies that last over time. The proposal developed in the exercise allows setting up proper communication channels from Open Innovation, which allow the participation of Startups as strategic and management partners within the possibilities and opportunities for improvement that Colsubsidio has named in its processes. The proposed goal is to create an active link between Colsubsidio and the multiple possibilities that Startups offer from the bases of Innovation, technology, and efficiency and that are in the market under a favorable scenario of growth, expansion and positioning.

Once the best proposals have been evaluated, those that, due to their method, solidity, innovation, and technological instruments, are the most complete and best adapt to the standards and requirements set forth by Colsubsidio will be considered. Subsequently, pilot plans will be made, which in a certain period will be evaluated and will be articulated in the operational, management, commercial processes, or aspects and/or bought in which Colsubsidio requires them. As a result, a definitive strategic relationship will be obtained between the Startups with the best proposals evaluated and confirmed through the pilot plan, and Colsubsidio.

Key words: Startups, Strategic Alliances, Innovation, Methodology, Performance evaluation, Proposal.

PLAN RELACIONAMIENTO ENTRE COLSUBSIDIO Y LAS STARTUPS.

Contenido		Pag.
1.	Introducción.....	14
2.	Objetivos.....	18
2.1.	Objetivo general.....	18
2.2.	Objetivos específicos.....	18
3.	Justificación.....	19
4.	Marco institucional.....	22
5.	Marco contextual.....	30
7.	Marco conceptual	36
7.2.	Startup.....	36
7.2.2.	Scouting.....	39
7.3.	Administración estratégica	40
7.4.	Innovación y crecimiento.	42
7.5.	Procesos Organizacionales.....	45
9.	Marco metodológico.....	47
9.1.	Análisis PESTEL.....	50
9.	Segmentación, depuración y fuentes de información.	59
9.1.	Definición y Construcción de instrumentos de investigación.	64
9.2.	Implementación de instrumentos de investigación y análisis de resultados	70
9.2.1.	Instrumento aplicado a las Startups.....	70
9.2.2.	Aplicación del instrumento a Colsubsidio.	87
9.2.3.	Desarrollo estrategia.....	99
10.	Presentación informe final de la investigación.....	104
10.1.	Fase 1 “Diseño y creación de red de Startups”.....	105
10.2.	Fase 2 “Selección Startups”.....	111
10.3.	Fase 3 “Seguimiento y control Pilotos”.....	118
10.4.	Presupuesto.....	126
10.5.	Conclusiones y recomendaciones.....	132
11.	Referencias bibliográficas.....	137
12.	Anexo A. Entrevistas Colsubsidio.....	151

PLAN RELACIONAMIENTO ENTRE COLSUBSIDIO Y LAS STARTUPS.

13.	Anexo B. Entrevistas Startups.....	152
14.	Anexo C. Manual Operativo	153

PLAN RELACIONAMIENTO ENTRE COLSUBSIDIO Y LAS STARTUPS.

Lista de Figuras

	Pag.
Figura 1 Perfil de la organización	25
Figura 2 Organigrama de Colsubsidio.....	26
Figura 3 Infraestructura 2022	27
Figura 4 Casos de éxito entre Colsubsidio y Startups	33
Figura 5 Claves para el éxito.....	37
Figura 6 Diagrama PESTEL.....	51
Figura 7 Marco del corporate venturing.....	61
Figura 8 Diagrama Empresarial.	62
Figura 9 Entrevista aplicada a Startup - Pregunta no. 1	72
Figura 10 Entrevista aplicada a Startups - Pregunta no. 2.....	73
Figura 11 Entrevista aplicada a Startups - Pregunta no. 4	76
Figura 12 Tasa comparativa de desempleo Colombia vs Estados Unidos año 2023.....	78
Figura 13 Comparativa del PIB Colombia vs Estados Unidos	79
Figura 14 Características Startups entrevistadas.	81
Figura 15 Cobertura Cajas de Compensación.....	91
Figura 16 Cultura de innovación.....	92
Figura 17 Aportes que esperarían de una Startup.....	94
Figura 18 Temores registrados	96
Figura 19 Fases del corporate venturing.....	101
Figura 20 Términos identificados en el marco de investigación.....	105
Figura 21 Diseño y creación de red de Startups.....	106
Figura 22 Desarrollo Empresarial.....	107
Figura 23 Innovación Continua: una trayectoria.	108
Figura 24 Diagrama “Selección Startups”.....	114
Figura 25 Proceso de selección y planeación	114
Figura 26 Instrumentos metodológicos	117
Figura 27 Seguimiento y control Pilotos.	122

PLAN RELACIONAMIENTO ENTRE COLSUBSIDIO Y LAS STARTUPS.

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Relación casos de éxito.....	33
Tabla 2 Factores positivos y negativos- PESTEL.....	57
Tabla 3 Documentos académicos	59
Tabla 4 Estructura cuestionario Colsubsidio.	65
Tabla 5 Estructura cuestionario Startups.....	67
Tabla 6 Gerencias involucradas	88
Tabla 7 Aportes a los objetivos de innovación.....	89
Tabla 8 Análisis respuestas	93
Tabla 9 Presupuesto	126

1. Introducción

Colsubsidio, una de las cajas de compensación más grandes y reconocidas en todo el territorio colombiano, comprende y valora en alta medida la absoluta importancia de la innovación en el mundo actual. La institución es perfectamente consciente de que el cambio constante y el desarrollo tecnológico requieren una respuesta ágil y eficaz para satisfacer las necesidades generadas por la sociedad moderna. Es por ello que, Colsubsidio no escatima esfuerzos en su propósito de impulsar y favorecer la creación de nuevos mercados y oportunidades, proyectándose así hacia emocionantes retos. De igual manera identificar oportunidades de mejora desde el paradigma del Open Innovation, como lo menciona Arenal et al. (2018), en la articulación de programas para el fortalecimiento empresarial desde los diferentes ecosistemas de las Startups, que permite explorar nuevas formas, innovadoras y sostenibles de hacer las cosas, sin perder de vista su objetivo central: cerrar las brechas sociales y promover una sociedad más equitativa y justa para todos.

En su informe de gestión y sostenibilidad Colsubsidio (2023), se proyecta desde la perspectiva, que la innovación se convierte en una pieza fundamental y vital para el rediseño de los procesos internos de Colsubsidio. La organización está plenamente decidida a aprovechar los avances tecnológicos y disruptivos que emergen en la actualidad, haciendo esto posible mediante el establecimiento de sólidas y exitosas alianzas estratégicas con jóvenes startups que, con su energía y creatividad, están dispuestas a revolucionar el panorama empresarial. Colsubsidio entiende el poder de trabajar en conjunto con estas empresas emergentes, aprovechando su inigualable conocimiento y enfoque innovador para llevar a cabo transformaciones significativas y asombrosas en su estructura interna.

Las Startups son empresas emergentes que están en una fase inicial de su desarrollo, y buscan ser innovadoras y disruptivas en un mercado o industria específica. Estas empresas suelen estar compuestas por un equipo pequeño de emprendedores, y suelen trabajar con recursos financieros limitados. Según Asana (2023), las Startups, se caracterizan principalmente por tener una mentalidad ágil, hábil, y sobre todo por estar enfocadas en la innovación y el crecimiento rápido, de igual manera están dispuestas a correr mayores riesgos y probar nuevas ideas y modelos de negocio para alcanzar el éxito.

Las empresas se enfrentan a una creciente presión para innovar y mantenerse relevantes en un mundo cada vez más competitivo y acelerado. Entienden, en teoría, la importancia de la innovación para mantener su ventaja competitiva. Como lo menciona Urarte (2015) innovar no es una opción, si no quieren desaparecer, necesitan mantenerse frescos y relevantes en la mente de los consumidores, pero la mayoría de ellas tienen dificultades para traducir esos ideales de innovación en cambios pragmáticos y tangibles dentro de su organización.

Según la investigación de Boston Consulting Group (2021), el 65% de las empresas actualmente colaboran con startups o emprendimientos emergentes, estableciendo vehículos de innovación como fondos de capital riesgo corporativo (CVC), aceleradoras, incubadoras y unidades de innovación abierta. A pesar de esto, el 45% de estas empresas se han mostrado insatisfechas con los resultados de sus esfuerzos, ya que los programas no han tenido un impacto significativo en sus organizaciones.

Según Guardiet (2022), hay otros factores de riesgo que también pueden actuar como barreras para la innovación. Estos pueden incluir la falta de una visión estratégica clara, escasez de recursos o de capacidades para implementar nuevas ideas, insuficiencia de una cultura de innovación y una aversión general al riesgo. A estos factores los denominaremos como las "dolencias de la innovación empresarial".

Para combatir estos padecimientos de la innovación empresarial, es crucial que las empresas comprendan mejor estos riesgos y cómo pueden mitigarlos. Es esta una importante área de investigación y el primer paso para evitar estos problemas es entender en profundidad cada una de ellos y las formas específicas en que pueden afectar a una organización, y es donde las herramientas propuestas desde el marco del Open Innovation, y específicamente del Corporate Venturing se integran y se logra modelar este ejercicio.

Como lo define Vega (2022) es necesario que las empresas colombianas en todas sus dimensiones, y en este caso particular Colsubsidio y las Startups, fomenten la creación de valor agregado a través de canales estratégicos de coalición empresarial que les permitan desarrollar procesos de innovación y crecimiento continuo. Esto en base a varios factores como son; la creciente competencia en el mercado, la necesidad de diferenciarse de los competidores y la búsqueda de crecimiento sostenible a largo plazo.

Dentro del grupo de empresas que definen en sus objetivos estratégicos, “fomentar la innovación”, se han creado programas internos de incubación y aceleración, donde se seleccionan y apoyan proyectos más prometedores, con el objetivo de convertirlos en nuevas líneas de negocio o unidades independientes. Estos programas suelen incluir capacitación, mentoría, financiamiento, y ofrecen a los emprendedores accesos a redes de contactos y clientes (Becerra, 2020). Son entonces estos proyectos prometedores, propicios y acertados desarrollados por las Startups, los que articulen las alianzas comerciales y estratégicas sugeridas en esta investigación.

Las alianzas estrategias entre grandes compañías y las Startups, se han visto afectadas negativamente por temor de estas últimas a fracasar en los proyectos conjuntos, o terminar siendo absorbidas por los gigantes de la industria con los que se relacionan. Este problema no ha sido ajeno para Colsubsidio; quien ve en las Startups potenciales aliados estratégicos en

temas de innovación y procesos disruptivos, que permitan mejorar el desarrollo de la cadena de valor en respuesta a la optimización de recursos. (Becerra, 2020).

¿Cómo se puede lograr una articulación efectiva entre Colsubsidio y las Startups para acelerar y optimizar los procesos de innovación?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan que permita un mejor relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups mediante estrategias de innovación.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar aspectos por mejorar en el desarrollo de los procesos organizacionales en Colsubsidio.
- Analizar nuevas tendencias en el sector organizacional, que permitan facilitar el desarrollo de los procesos en Colsubsidio.
- Identificar los ecosistemas de emprendimiento que pueden potencializar a Colsubsidio, de acuerdo con la Fase de desarrollo que aporten a la innovación.
- Evaluar los posibles escenarios de relacionamiento de Colsubsidio con Startups mediante estrategias de innovación y tecnología.
- Generar un relacionamiento estratégico definitivo entre las Startups con las mejores propuestas evaluadas y validadas en conjunto con Colsubsidio.

3. Justificación

En el marco del grupo de investigación “Grupo de Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES” bajo la línea de investigación: Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones; nos permitimos diseñar nuevas formas de aplicar la innovación en las organizaciones, específicamente en el caso que se ha abordado ante el potencial relacionamiento entre Colsubsidio y Startups de acuerdo con lo planteado en la teoría del océano azul, se respalda el argumento de la competitividad de una empresa y su capacidad de adaptarse al entorno del mercado (Kim & Mauborgne, 2005). La innovación disruptiva es un vector por considerar, en el que se proponen cambios radicales en un mercado existente, o crea uno nuevo introduciendo productos, servicios o procesos superiores y más accesibles que las soluciones existentes. Identificar estas nuevas oportunidades y adaptar su modelo de negocio para satisfacer esas necesidades de manera diferente es un punto determinante en esta investigación. Se pretende identificar el camino óptimo para ser ágil y receptivo en un entorno de mercado apoyado en una constante evolución.

En lugar de competir en un "océano rojo" lleno de oferentes, donde la demanda está saturada, Mauborgne (2005) argumenta que las empresas deberían buscar "océanos azules" donde puedan crear nuevos mercados o reinventar los existentes. Al hacerlo, las empresas pueden establecer una posición única en el mercado y evitar la competencia directa, proponiendo un marco estratégico para que las empresas busquen oportunidades de crecimiento sostenible y eviten la competencia directa a través de la adaptabilidad y la innovación. Al tener en cuenta las demandas cambiantes de los clientes y aprovechar los espacios de mercado no disputados, las empresas pueden mantener su competitividad, además, según Vega (2022) las Startups promueven la inversión en investigación y desarrollo, estas empresas están impulsadas por la tecnología y la innovación, lo que significa que invierten recursos significativos en la creación y mejora de productos y servicios. Esta inversión

en investigación y desarrollo no solo estimula el avance tecnológico en el país, sino que también atrae inversiones extranjeras y fomenta la colaboración entre el sector público y privado en proyectos de innovación como lo expone la Ley 2294 de 2023 y el Congreso de la República de Colombia en su artículo número 134 proponiendo un marco estratégico para que las empresas busquen oportunidades de crecimiento sostenible a través de la adaptabilidad y la innovación. Es necesario establecer políticas y programas de apoyo a la internacionalización de las empresas digitales, incentivar la inversión en investigación y desarrollo en el sector digital, y promover la colaboración público-privada para el desarrollo de proyectos tecnológicos de alto impacto que combinen la inversión en talento humano, infraestructuras digitales, tecnologías emergentes y políticas de apoyo al emprendimiento e innovación, con el objetivo de generar nuevos empleos e ingreso en las regiones y mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

Estas empresas se centran en la creación de soluciones sostenibles que abordan problemas como la escasez de recursos, el cambio climático y la desigualdad social. Así mismo García (2019) propone que, al abordar estos desafíos, las Startups están generando impacto social positivo y ayudando a construir una sociedad más equitativa y sostenible en el país, además pueden inspirar a otros emprendedores a iniciar sus propios negocios en los diferentes ecosistemas empresariales en los que las Startups desarrollan su actividad económica. En resumen, las Startups pueden tener un impacto positivo en la economía y en la sociedad en general, al promover la innovación, la creación de empleo, la inclusión financiera y el fomento del emprendimiento.

La innovación abierta como punto de partida de los procesos de cambio, renovación, desarrollo, e investigación dentro de una empresa, alcanza su máxima expresión cuando los conceptos anteriormente nombrados son medibles y logran alcanzar los objetivos propuestos dentro de un modelo disruptivo en el mercado. De acuerdo con Tirado (2018) la innovación

abierta es considerada la antítesis de los modelos convencionales, donde los procesos de innovación se aplican de manera vertical I+D. El enfoque de la innovación abierta implica desde su esencia y filosofía conceptual, la gestión del conocimiento e innovación disruptiva, herramientas método, por medio de las cuales se articulan estrategias entre diferentes agentes en búsqueda de un fin común.

La innovación abierta ha ido teniendo una participación cada vez más relevante en los diferentes sectores económicos de Colombia; de allí la importancia y justificación de tenerla como elemento clave y pilar fundamental para que Colsubsidio pueda desarrollar alianzas estratégicas exitosas con las Startups. En el año 2023, grandes compañías de los diferentes sectores económicos del país aumentaron su participación en innovación abierta en un 41% en comparación con el año inmediatamente anterior, generando alianzas y contratos por más de 58 millones de dólares con las diferentes Startups en escenarios productivos (Connect, 2023). Estas cifras nos permiten visualizar para Colsubsidio oportunidades de crecimiento mediante la innovación abierta en conjunto con las Startups, como los casos de éxito referenciados de: Ecopetrol, Grupo Bolívar, o Celsia Colombia, por nombrar algunos ejemplos.

4. Marco institucional

Colsubsidio es una empresa sin ánimo de lucro, dedicada a desarrollar actividades sociales, la cual tiene 66 años como líder en el sistema de subsidio familiar, la prestación de los diferentes servicios sociales a todos los empleados afiliados, junto con su grupo de familia y de igual manera con las personas afiliadas a los fondos de protección social de salud subsidiada, Subsidio para vivienda de interés social, prestación de servicios de atención integral a la niñez, jornada escolar complementaria, oferta de empleo y protección de las cesantes; como lo registra Colsubsidio (2022) se busca que las personas de diferentes niveles socioeconómicos puedan tener un espacio de bienestar a través de la creación de estrategias organizacionales ofreciendo servicios de Educación, afiliaciones, Subsidios, recreación y deporte, Hotelería y Turismo, cultura y productividad, créditos de vivienda, créditos y seguros, salud, supermercados, alimentos bebidas y droguerías.

La línea de tiempo de Colsubsidio es una narrativa exhaustiva de la evolución de una de las organizaciones sociales y empresariales más importantes en Colombia en los últimos 70 años; a principios de los años 50, se fundó la Caja de Compensación Familiar de los Empleados Públicos, una organización que buscaba brindar apoyo a los trabajadores públicos y sus familias. Con el tiempo, la entidad cambió su nombre a Colsubsidio, y su enfoque se expandió para incluir todos los trabajadores, independientemente del sector en el que trabajan.

En la década de los 60, Colsubsidio comenzó una estrategia ambiciosa de construcción de viviendas a precios asequibles para los trabajadores afiliados. Acorde a esta necesidad, construyó los complejos residenciales más grandes del país. Este proyecto se realizó masivamente junto con la construcción de centros comerciales y una clínica integral, lo que consolidó a Colsubsidio como la organización líder en servicios y beneficios en Colombia. Además, abrió su primer almacén, droguería, consultorio médico, instituto de educación familiar y femenina en Bogotá y, a finales de los 60, creó el museo de museos.

En los 70, Colsubsidio se expande a nivel Bogotá, abriendo más puntos de almacenes, droguerías, Supermercados y entra en el mundo de la prestación de servicios hoteleros para sus afiliados, creó el centro vacacional peñalza, para ofrecer un ambiente de recreación para compartir con la familia.

A mediados de los 80, Colsubsidio adquirió el servicio de turismo, para brindar a sus afiliados la posibilidad de conocer nuevos lugares, acceder a alojamientos, transportes y una experiencia turística incluida a precios competitivos. Esta iniciativa se ha consolidado en una de las agencias de viajes más grandes y reconocidas del país.

En la década de los 90, Colsubsidio fortaleció su compromiso social y llevó a cabo proyectos de desarrollo en áreas como la educación, la cultura y el deporte. La entidad desarrolló programas de formación y creó institutos educativos y culturales para todos los colombianos. Adicionalmente, la organización amplió su oferta deportiva para incluir el fútbol, baloncesto y los programas de entrenamiento físico, lo que abrió nuevas oportunidades para los jóvenes y adultos de todo el país; por otro lado, se crearon líneas de crédito, ofreciendo la oportunidad de trabajar a personas con discapacidad física o sensorial. Hoy, Colsubsidio se ha diversificado y ampliado aún más, dando acceso a servicios financieros, seguros, funerarios y de salud innovadores y de última generación. La organización también ha hecho significativos avances en cuanto a la digitalización de sus servicios, lo que permite mayor accesibilidad y facilidad de uso para sus afiliados.

Para concluir, la línea de tiempo de Colsubsidio muestra una historia de evolución y crecimiento constante, gracias a la implementación de nuevas estrategias y la adaptación a las necesidades de sus usuarios. La organización ha logrado convertirse en una entidad de beneficio público, gracias a su continuo compromiso de ofrecer servicios, soluciones integrales y de calidad para sus usuarios y la sociedad.

Gestión de Colsubsidio: esta entidad pretende ser líder en la gestión de subsidios y servicios sociales, promoviendo el bienestar y la calidad de vida de las personas más vulnerables. Además de ser reconocidos por la eficiencia, transparencia y compromiso con el desarrollo social del país. El trabajo corporativo se enfoca en garantizar el acceso a los servicios básicos que permitan a las personas tener una vida digna y plena, generando oportunidades de crecimiento y desarrollo para las comunidades más necesitadas. Colsubsidio Trabaja de la mano con los sectores público y privado, para consolidarse como una empresa socialmente responsable, en la que la solidaridad y el bienestar común es la principal motivación.

Según lo indica Colsubsidio (2022) vive a la vanguardia de los cambios del entorno para poder seguir ofreciendo los diferentes servicios enfocados a suplir las necesidades de la población, por lo que también se enfoca en ser sostenibles para continuar liderando en el sector, además de ser un referente en Colombia en cuanto a responsabilidad social y compromiso con su comunidad. A través de sus acciones y programas, esta organización trabaja incansablemente para hacer realidad los sueños de las personas y cerrar las brechas sociales que existen en el país. Una de las principales metas de Colsubsidio es generar oportunidades para aquellos sectores de la sociedad que se encuentran en desventaja. Consciente de la importancia de la igualdad de oportunidades, como se expone en la [Figura 1](#) se busca constantemente formas de apoyar y empoderar a estas personas, brindándoles las herramientas necesarias para alcanzar sus metas y mejorar su calidad de vida; sin duda, uno de los aspectos más destacados de Colsubsidio es su pasión por servir.

Figura 1

Perfil de la organización



Nota. tomado de “la gestión desarrollada por la Organización está enmarcada en una cultura de servicio con sentido social y los valores corporativos”, en *Informe de gestión y sostenibilidad*, por Colsubsidio, 2022, p. 22, (colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf).

Esta organización entiende que su labor va más allá de ofrecer productos y servicios de calidad, sino que también implica hacer una diferencia positiva en la sociedad; a través de sus programas de responsabilidad social, Colsubsidio busca transformar la vida de millones de personas, brindándoles esperanza y motivación para superarse y alcanzar sus sueños.

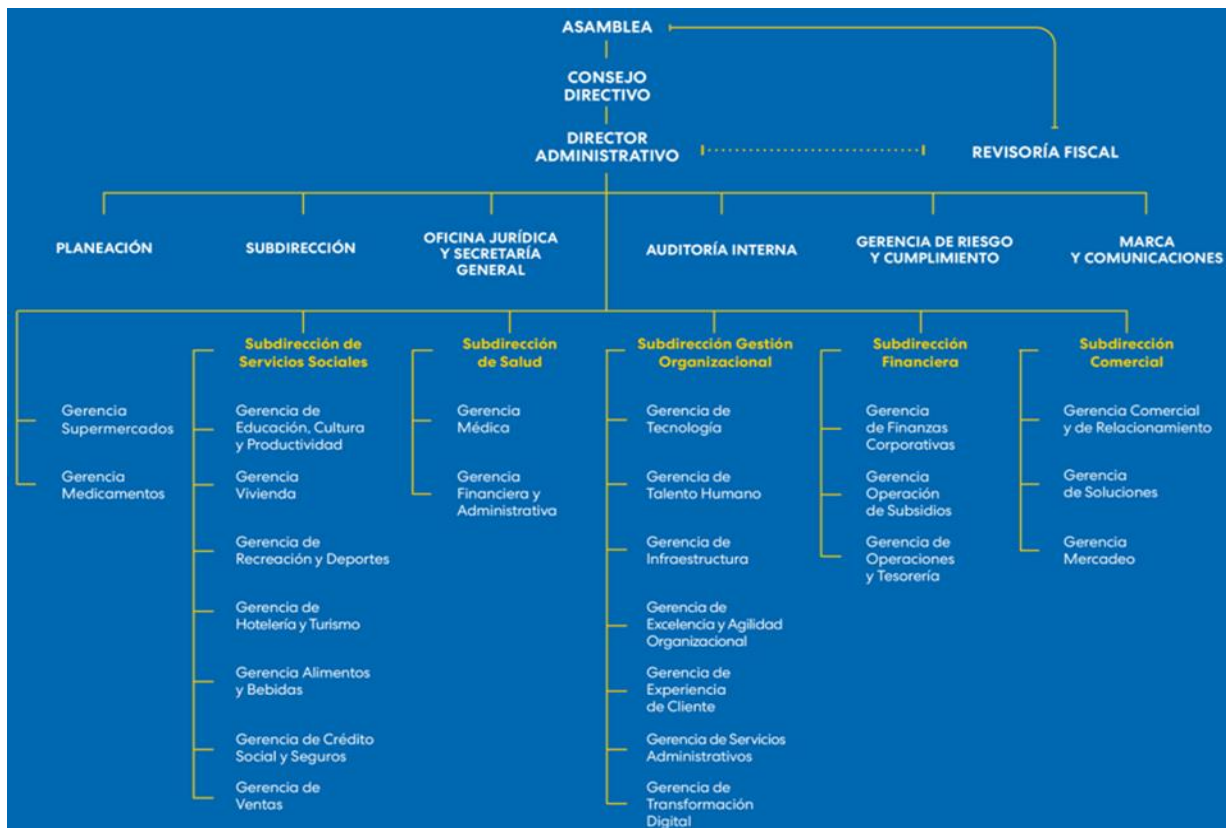
Es importante destacar que Colsubsidio se gestiona con integridad en todos los aspectos de su operación. La empresa se enorgullece de hacer siempre lo correcto, incluso cuando esto significa tomar decisiones difíciles. Esta ética de trabajo se ve reflejada en el compromiso de la organización por mantener altos estándares de excelencia en sus servicios y brindar experiencias positivas y memorables tanto a sus clientes, como a sus empleados.

En conclusión, según Colsubsidio (2023) Colsubsidio es una empresa que va más allá de ser un simple proveedor de servicios. Su compromiso social y pasión por servir la han llevado a convertirse en una empresa social de referencia en Colombia. Su labor es cerrar las brechas sociales, generar oportunidades y transformar la vida de millones de personas. Con su gestión transparente y búsqueda constante de la excelencia, Colsubsidio se posiciona como un modelo a seguir en términos de responsabilidad social empresarial.

Organigrama: según la [Figura 2](#), se observa que la estructura administrativa de Colsubsidio es grande y organizada para dar un excelente servicio fundamentado en los valores de la organización y en un buen gobierno.

Figura 2

Organigrama de Colsubsidio.



Nota. tomado de “Gobierno, ética y transparencia”, en *Informe de gestión y sostenibilidad*, por Colsubsidio, 2022, p. 41, (colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf).

La estructura organizacional responde a la estrategia corporativa y competitiva, está conformada por la Asamblea General de Afiliados, el Consejo Directivo, la Dirección Administrativa, las Subdirecciones, Planeación, la Oficina Jurídica y Secretaría General, la Auditoría Interna, Marca y Comunicaciones, las Gerencias, las Subgerencias, los Departamentos y las demás áreas que dependen de estas instancias.

La infraestructura: Producto del esfuerzo de todos los colaboradores para generar propuestas que reduzcan el costo de los productos y/o servicios, optimizando la eficiencia y mejorando la calidad frente a la percepción del cliente en los diferentes frentes tales como: droguerías, centros de servicios, hoteles, colegios, supermercados, centros médicos y clínicas, que tiene por objetivo en común atender a todos sus afiliados/clientes; como se observa en la

[Figura 3:](#)

Figura 3

Infraestructura 2022



Nota. tomado de “Infraestructura 2022”, en *Informe de gestión y sostenibilidad*, por Colsubsidio, 2022, p. 26, (colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf).

Colsubsidio tiene una infraestructura robusta, concebida para los productos y servicios especializados para satisfacer las necesidades de todos, pensados en cumplir expectativas con enfoque al cliente de forma sencilla y orientada al logro.

Misión: Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.

Visión: Ser la empresa social de los colombianos.

Compromiso social: transformamos positivamente la vida de las personas.

Pasión por servir: generamos experiencias memorables positivas con sentido social.

Integridad: hacemos siempre lo correcto hasta el final.

Excelencia: nos desafiamos continuamente para ser cada día mejores.

Colsubsidio en el informe de gestión del año 2022:

[...]Innovación Abierta con instituciones de educación superior, en el marco de las actividades curriculares, grupos de estudiantes de diferentes asignaturas y semestres, desarrollaron propuestas para enfrentar los retos corporativos.” (Colsubsidio, 2023, p. 32).

Se destaca el avance continuo de Colsubsidio en su enfoque innovador y creativo a través de su Centro de Innovación. La organización ha comprendido la importancia de seguir invirtiendo en la innovación como una herramienta fundamental para proyectarse al futuro, ser más sostenible y lograr una mayor fidelización de sus afiliados. Adicionalmente ha destinado una importante inversión de \$310.268 millones de pesos en áreas clave como la ciencia, la tecnología, el medio ambiente y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Estas inversiones han permitido desarrollar proyectos y programas que buscan enfrentar los retos organizacionales actuales, al mismo tiempo que se trabaja en la reducción de brechas sociales y en la mejora de la calidad de vida de sus afiliados; además, Colsubsidio ha puesto un énfasis especial en la formación de sus colaboradores, brindándoles competencias actualizadas en estrategias innovadoras y diversas. Esto contribuye a fortalecer la capacidad interna de la organización para seguir impulsando la innovación en todos sus

procesos y servicios, demostrando su compromiso continuo con la innovación como motor de desarrollo y crecimiento, enfocándose en la construcción de un futuro más prometedor para sus afiliados y la sociedad en general.

5. Marco contextual

El estudio busca fomentar la interacción y la co-creación de servicios entre las cajas de compensación y las startups, adaptándose a las necesidades de los nuevos mercados. A través de convocatorias y un proceso de scouting definido, se identifican desafíos y áreas de conocimiento específicas. Esto permite a las startups aplicar su agilidad y experticia para abordar estos retos y demostrar su capacidad en casos de éxito reales. Al lograrlo, pueden ganar reconocimiento dentro de un ecosistema económico o sector específico, aumentando su visibilidad frente a corporaciones o incubadoras de emprendimientos. Este reconocimiento es crucial para acceder a oportunidades de financiamiento, apoyo en su crecimiento y consolidación en el mercado.

Las Startups según Sahut et al. (2019) la innovación en Colombia representa un motor clave para el crecimiento económico, el desarrollo social y la transformación de diferentes sectores de la economía nacional. A través de la generación de empleo, la inversión en investigación y desarrollo, la solución de desafíos sociales, estas empresas emergentes están posicionando a Colombia como un centro de innovación y emprendimiento en la región.

Teniendo en cuenta el contexto de los dos actores principales, empresa-Colsubsidio y Startups, se ha realizado una investigación con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades internas y externas, panorama necesario a la hora de enfrentar el entorno del mercado y satisfacer las expectativas de los clientes, en cuanto a la demanda de bienes y servicios; en particular, se ha enfocado en cómo empresas como Colsubsidio pueden contribuir al cierre de brechas sociales en el país, encaminándose hacia un proceso de transformación y adaptación hacia el mercado actual.

En este contexto, las empresas tradicionales como Colsubsidio tienen una posición establecida y una amplia experiencia en el mercado. Cuentan con recursos financieros, infraestructura y una base de clientes leales. También enfrentan desafíos en cuanto a agilidad y

capacidad de adaptación a los cambios constantes del mercado, y en la búsqueda de nuevos modelos de negocios que respondan a las necesidades emergentes de los consumidores. Por otro lado, las Startups se caracterizan por su enfoque innovador y una mentalidad emprendedora y ágil, lo que les permite adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado. También pueden enfrentar desafíos en recursos financieros y la construcción de una base de clientes estable (Colsubsidio, 2022).

El estudio pretende identificar y comparar estas fortalezas, analizando cómo las empresas establecidas como Colsubsidio, han logrado consolidarse en el mercado a lo largo de los años, mientras que las Startups han encontrado formas novedosas de satisfacer las demandas del mercado y destacarse en un entorno altamente competitivo. Ibáñez (2022) sugiere que estas fortalezas pueden encontrarse en la capacidad de innovación y adaptación rápida de las Startups, ya que su estructura y recursos les permiten responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Según Sahut et al. (2019) en su estudio "The age of digital entrepreneurship" el emprendimiento digital es un área de interés a considerar en la investigación desarrollada, ya que tiene un impacto positivo en términos de creación de nuevas estrategias, entendimiento y adaptabilidad al mercado. Estas estrategias implican la combinación de productos y servicios para ofrecer una propuesta de valor completa y ajustada a los clientes. sin embargo, otros estudios han encontrado que la implementación de la digitalización puede llevar a desafíos y barreras, como la complejidad de integrar sistemas, procesos y la necesidad de capacitar al personal en nuevas tecnologías, junto con la posible disrupción de modelos de negocio existentes.

Por lo tanto, este documento busca identificar las mejores prácticas entre ellos, como el *scouting* y factores críticos de éxito en la implementación de estrategias de rediseño de procesos organizacionales. Además, según Vesga (2009) se debe abordar la importancia de la

gestión del cambio y la capacitación del personal en la implementación de estas estrategias, así como la necesidad de contar con una infraestructura tecnológica sólida y una cultura organizacional que favorezca la innovación y la adaptabilidad. Colombia es un país que está creciendo en el sector tecnológico y las Startups son una parte importante de este crecimiento. Una de las empresas que ha comprendido la importancia de apoyar a estas empresas emergentes es Colsubsidio, una compañía que desde hace algunos años se ha relacionado en pilotos con Startups (Blandón, 2022).

En esta investigación se busca indagar sobre el marco contextual que se establece entre Colsubsidio y las Startups en Colombia. Se analizan los aspectos que hacen atractiva la relación entre ambas partes, el impacto que ha tenido el apoyo de Colsubsidio en las Startups y los desafíos que deben superar para que esta alianza continúe siendo exitosa. Para Colsubsidio, el relacionamiento con estas empresas emergentes es una forma de innovar y mantenerse vigente en un mundo cada vez más digitalizado con alto potencial de innovación. Por otro lado, las Startups reciben el apoyo y la experiencia de una empresa consolidada, lo que les permite avanzar en su desarrollo. Para fortalecer el relacionamiento, es necesario implementar estrategias adecuadas. Según Gálvez (2016) una de las estrategias más efectivas es la creación de espacios de colaboración, como programas de aceleración e incubación en base al Paradigma del Open Innovation. Estos espacios permiten a grandes empresas y Startups interactuar, compartir conocimientos, experiencias, y establecer relaciones duraderas efectivas como se indica en la [Figura 4](#):

Figura 4

Casos de éxito entre Colsubsidio y Startups



Nota. Elaboración propia

Se registra el producto de los primeros acercamientos en referencia al relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups con éxito; además, en la [Tabla 1](#) se observa la startup y el foco del mercado al cual se proyectó.

Tabla 1

Relación casos de éxito.

Startup	APP/ web	Caso de éxito con Colsubsidio
Bits América	AFORO	Aforo Bits es una aplicación con la cual en época de pandemia se controló el aforo de personas a los servicios de salud, supermercados, droguería y hotelero.
V Tex	Digital Commerce	Esta aplicación tiene como objetivo la administración de la dispensación de medicamentos, mejorando la experiencia en el proceso.
COCO Digital	COCO	Esta alianza fue concebida para dar solución a la necesidad de administrar mejor el agendamiento de la vacunación durante la pandemia COVID-19.

INTELITY	Intelity	Con esta aplicación se busca la inclusión de la tecnología un habitación, brindándoles al cliente una estadía moderna e interactiva que es utilizada en las instalaciones de los hoteles de Colsubsidio.
VECINDARIO LATAM LLC	VECINDARIO	Vecindario fue concebida como una sala de ventas virtual de proyectos de viviendas de Colsubsidio, con las mejores propuestas de acuerdo con las necesidades y capacidad de los clientes.

Nota. Elaboración propia.

Casos de Éxito mediante Las herramientas del Corporate Venturing y el paradigma del Open Innovation.

El grupo Financiero BBVA en el año 2020, realizó en Latinoamérica un Hackathon, donde planteo un reto asociado al desarrollo de productos exitosos y de gran impacto en base a la innovación, tecnología y sostenibilidad, para lo anterior, se desarrolló una estrategia de innovación desde el Corporate Venturing segmentada en tres ejes: Construir, Adquirir y Colaborar.

Construir: Desarrolla productos y servicios que sean útiles para los clientes.

Adquirir: Liderar el cambio impulsado por la tecnología

Colaborar: Trabajo en equipo para alcanzar los objetivos planteados.

Las herramientas del Corporate Venturing ayudan a las organizaciones a trabajar más efectivamente en los proyectos innovadores, tecnológicos y de cambios disruptivos en el mercado. El grupo Financiero BBVA ha sido referente frente a este tema, dando casos de éxito como el expuesto aquí. Paola López, Senior Manager de Open Innovation de BBVA Perú dice que *“En BBVA aplicamos el Corporate Venturing, una nueva forma de emprendimiento para dinamizar los procesos de innovación. Se hace mediante la conexión directa con emprendedores y startups, lo que permite captar talento, tecnología y nuevos modelos de*

negocio. Este método pretende fomentar un sistema de innovación abierta y se ajusta a la tendencia actual de Open Innovation. A través de este buscamos incorporar innovación y talento, tanto dentro como fuera del banco.” (BBVA , 2020).

El Hackathon realizado por el grupo en el año 2020, tuvo una participación de más de 600 Pymes, las cuales expusieron sus ideas innovadoras y aplicables al mercado. El ganador del evento se llevó la suma de 3.500 dólares. La Pyme ganadora fue para “SQL Injection”, la cual fue la que más puntos logro obtener en las evaluaciones realizadas por los jurados. El segundo lugar fue para el emprendimiento “A por el bote”, quien también tuvo reconocimiento económico por su idea innovadora.

6. Marco conceptual

El relacionamiento estratégico como fundamento y base de transferencia de conocimiento, sostenibilidad, flexibilidad y adaptabilidad, enmarca en un conjunto de definiciones y conceptos los soportes teóricos y de referencia, lo suficientemente robustos para darle viabilidad y contexto a las estrategias.

El Corporate Venturing en su definición, y como modelo de innovación, es una estrategia de carácter empresarial.

[...] Corresponde a una forma de innovación abierta, que no reemplaza a los procesos de investigación y desarrollo (I+D) internos de la corporación, ni a procesos internos de innovación. Por el contrario, son marcos de trabajo complementarios que se refuerzan mutuamente [...] (Ortega, 2020, p. 5).

El corporate Venturing es un modelo perteneciente al gran universo del Open Innovation, que busca la sinergia corporativa, entre una gran compañía y las Startups, para impulsar la innovación y el crecimiento. Según lo expuesto por Siota (2020) el Corporate Venturing es el principal modelo de relacionamiento para crear estrategias efectivas y eficaces entre las grandes empresas y las Startups emergentes activas en el mercado.

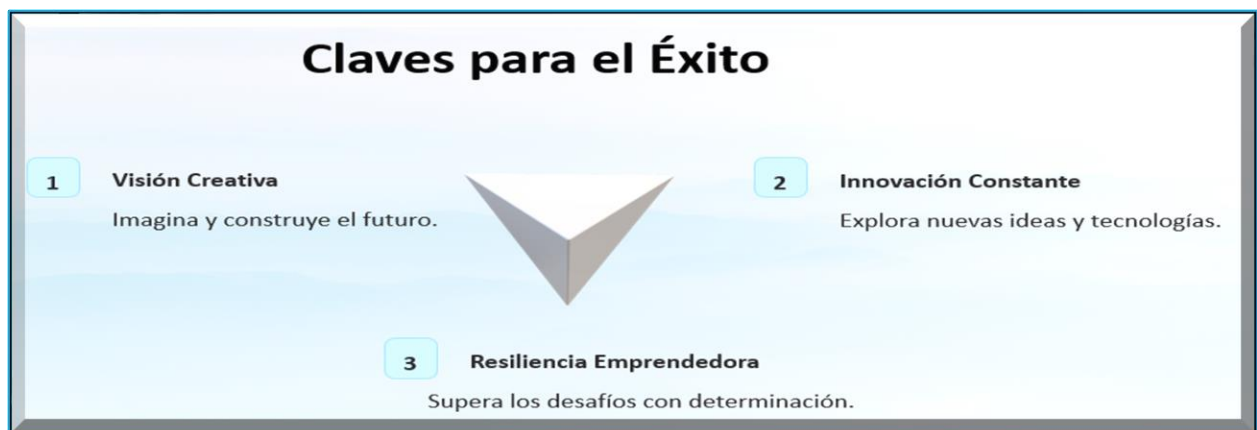
6.1. Startups

La definición de Startup, según Blank (2009) se define como un negocio que busca ser rentable y escalable. Su modelo es un lienzo con ideas y poco conocimiento sobre sus clientes; así mismo Zuluaga (2015) afirma que las Startups son nuevas ideas de negocio que satisfacen una necesidad en un mercado particular; por lo tanto, se infiere que la mayoría de los autores tienen una definición similar a las mencionadas anteriormente. Las Startups, datan del siglo XX, más específicamente en el año 1957, cuando se creó la empresa Fairchild Semiconductor, emprendimiento que se caracterizaba por ser novedoso, ágil y tecnológico; según Montoya

(2016) entre 1957 y 1970, la idea y concepto de Startup, comenzó a tomar mayor fuerza en los Estados Unidos, cada vez más los emprendedores buscaban relacionarse con temas tecnológicos y de innovación, que les permitiera aumentar de manera rápida y eficiente sus ganancias y apertura de nuevos mercados. A continuación, la [Figura 5](#), nos ilustra las claves a considerar en la primera fase los siguientes aspectos:

Figura 5

Claves para el éxito



Nota. Elaboración propia.

- a. **Visión creativa:** La visión creativa implica la capacidad de imaginar y construir el futuro de forma innovadora. Se trata de tener una mentalidad abierta y estar dispuesto a desafiar las ideas preconcebidas para generar soluciones únicas y disruptivas. La visión creativa nos permite ver más allá de lo existente y encontrar oportunidades donde otros solo ven obstáculos. Es el motor que impulsa la creación y el crecimiento de las Startups, permitiéndoles desarrollar propuestas de valor diferenciadas y emocionantes para sus clientes.

- b. **Innovación constante:** La innovación constante implica la exploración continua de nuevas ideas y tecnologías. Las Startups deben estar en constante búsqueda de formas más eficientes, efectivas y creativas de resolver los problemas y satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias y avances en el mercado, así como fomentar una cultura de experimentación y aprendizaje. La innovación constante es esencial para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.
- c. **Resiliencia emprendedora:** La resiliencia emprendedora es la capacidad de superar los desafíos y obstáculos con determinación y perseverancia. El camino del emprendimiento está lleno de altibajos, fracasos y rechazos, pero los emprendedores resilientes son capaces de mantenerse firmes, aprender de sus fracasos y adaptarse para seguir adelante. La resiliencia emprendedora implica tener una mentalidad positiva, ser capaz de manejar el estrés y las dificultades, y estar dispuesto a aprender de los errores para mejorar y crecer.

Es un factor crítico para el éxito a largo plazo de las Startups, ya que les permite enfrentar los desafíos con valentía y persistencia. Desde ahí, y durante las tres décadas siguientes, el auge de la inversión de alto riesgo y la creación de Startups tecnológicas invadió el mercado norteamericano. En el año 2000, la burbuja del puntocom, la cual se caracterizaba por ser de empresas basadas en internet estallo, no sin dejar un legado fundamental de innovación (Gepeese, 2020).

En Colombia una Startup se define como una empresa joven, de reciente creación, que se encuentra en una fase temprana de su operación y que tiene como objetivo desarrollar productos o servicios innovadores en un mercado poco explorado. La mayoría de estas empresas emergentes son lideradas por emprendedores con el propósito de materializar una idea de negocio (Semana, 2022).

6.1.1. Scouting

Se refiere al proceso de identificar y seleccionar Startups con alto potencial de crecimiento y éxito, brindándoles apoyo y recursos para su desarrollo. En Colombia, el ecosistema emprendedor se ha fortalecido en los últimos años, generando un entorno propicio para el desarrollo de Startups en sectores como la tecnología, el comercio electrónico y las industrias creativas.

Se ha analizado el impacto del scouting en el desarrollo de emprendedores en el país, concluyendo que este proceso facilita el acceso a recursos financieros, además de redes de contactos, mejorando las probabilidades de éxito de las Startups, concordancia con BBVA (2020). Este tipo de investigaciones aportan información valiosa para comprender la dinámica del ecosistema emprendedor y el papel que desempeña el scouting en el contexto de la innovación, bien sea en el camino del descubrimiento de nuevas tecnologías, o el diseño de planes innovadores con irrupción en el mercado. El scouting también puede implicar la detección de tecnologías emergentes o de tendencias de mercado que se estén desarrollando tanto en Colombia como en otros lugares, y que podrían tener un impacto en el panorama de innovación del país.

La identificación de oportunidades para la aplicación de la innovación social en Colombia, como en muchos otros países en desarrollo, enfrenta una serie de desafíos sociales y económicos significativos. Como expone Ortega (2020) el scouting puede jugar un papel en la identificación de oportunidades para aplicar nuevas ideas y tecnologías, de manera que puedan abordar estos desafíos, ya que con ellas se facilita la identificación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades para promover la innovación y el desarrollo económico.

Incurсионando en las características y definiciones que debe tener en cuenta una Startup, en su proceso de creación y desarrollo, encontramos diferentes autores que mencionan y dan gran relevancia al MVP (Producto Mínimo Viable), ya que es una parte fundamental desde el concepto teórico, conceptual y que es determinante para el posible éxito en el mercado (Escartín et al., 2020). Lo anterior en pro del crecimiento exponencial y sostenido en el corto y mediano plazo, donde el MVP, toma un papel fundamental a la hora de obtener por ejemplo inversión directa o apalancamiento financiero.

6.2. Administración estratégica

Uno de los puntos clave del relacionamiento comercial entre los diferentes agentes de la economía es la Administración Estratégica; Pues se toma como punto de partida para acuerdos prósperos y favorables para las partes. Para Hill et al. (2011) el primer componente necesario para la correcta administración estratégica es la declaración de la misión de la compañía; es decir, denotar los límites y alcances de lo que se espera lograr con la empresa. Las empresas con ideas y rumbos claros tienen mayor probabilidad de éxito en el mercado que aquellas que no tienen claramente definidos estos parámetros.

La administración estratégica se enfoca en la planeación, implementación, control de los recursos y acciones de la empresa, con el propósito de alcanzar sus objetivos a largo plazo. En el caso de las Startups, esta disciplina es aún más crucial, ya que estos emprendimientos suelen operar en entornos inciertos y dinámicos, con escasez de recursos y altamente competitivos. La administración estratégica ayuda a las Startups a mantener una visión clara de su propósito y establecer planes de acción eficaces para conquistar el mercado en el que operan. Colombia se ha convertido en un lugar muy atractivo para las Startups, no sólo por la cantidad de capital disponible para invertir, sino también por la diversidad del mercado. Según Gaitán (2021) el país cuenta con una gran cantidad de talento joven, egresados de las

universidades colombianas y extranjeras, que se han interesado en este tipo de iniciativas y están dispuestos a ofrecer su conocimiento y habilidades.

Las Startups en Colombia son un impulso importante para el crecimiento de la economía del país, ya que son generadoras de empleo y del fortalecimiento del tejido empresarial. Además, según Zapata (2022) la innovación que ofrecen contribuye a la competitividad y el desarrollo sostenible. Con el apoyo adecuado, la innovación y la colaboración de estas empresas emergentes se cuenta con el potencial de formar la próxima generación de líderes empresariales y llevar el crecimiento económico del país a nuevas alturas.

6.3. Innovación y crecimiento.

La Innovación, tiene sus raíces en la necesidad de crear y mejorar para adaptarse a entornos de constante cambio. La sociedad inglesa atravesó la crisis del siglo XVII de manera única. Mientras que en Europa meridional y oriental el feudalismo y las monarquías absolutas se fortalecían, en Inglaterra la revolución gloriosa de 1688 dio lugar a la libertad individual y un nivel de seguridad jurídica que brindaba garantías suficientes para los empresarios privados. Un signo importante de este cambio fue el crecimiento del comercio y la industria

según Fernández (2020) a lo largo de la historia de la humanidad, la innovación, ha sido impulsada por factores asociados a la curiosidad humana, al buscar el constante cambio, la migración de los pueblos y nomadismo. De igual manera las necesidades sociales y económicas han sido pilar para el desarrollo de la Innovación como concepto.

Para Griol (2020) la innovación se define como *“todo aquel camino inédito hecho con el conocimiento disponible para alcanzar una meta razonable o al menos intentarlo”* (p.3). Esta definición, así como la de la RAE, la cual define a la Innovación como *“Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.”* Nos da el sustento teórico para afirmar que el modelo económico y de mercado de las Startups gira en torno a la innovación. Así como la RAE establece a la Innovación como *“Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.”*, nos da el sustento teórico para afirmar que el modelo económico y de mercado de las Startups gira en torno a la innovación. Podemos definir un sin número de cualidades y especificaciones que caracterizan a la innovación; desde la diferenciación, escalabilidad, eficiencia operativa, o simplemente la adaptación al cambio. Sin embargo, estas cualidades deben articularse correctamente para que en el desarrollo del ejercicio se obtenga un crecimiento favorable; que es al final el objetivo principal de la innovación.

Por otro lado, el crecimiento es definido como la evolución y desarrollo que van teniendo las empresas a lo largo del tiempo, mediante la mejora continua, aumento de utilidades y

expansión progresiva, según Bind (2022) el crecimiento empresarial puede alcanzarse mediante estrategias definidas, que permitan a las compañías desarrollar procesos y programas que se basen en lineamientos claros y medibles, donde el tiempo sea el principal auditor del avance de dichos programas.

Haciendo un match, entre las propuestas innovadoras y tecnologías que ofrecen las diferentes Startups en el mercado, y el posicionamiento, reconocimiento y jerarquía de una gran compañía podemos definir que:

Las empresas establecidas han visto en las Startups la oportunidad de innovar y crecer en el mercado. Las Startups son empresas emergentes que, por lo general, tienen un alto componente de innovación y una cultura empresarial mucho más ágil que las tradicionales. Por tanto, contar con una de ellas como partner puede resultar muy valioso para una empresa.

Las Startups han surgido gracias a los avances tecnológicos, la globalización y a la necesidad de solucionar algunos de los desafíos del mundo actual. Estas empresas se caracterizan por tener un alto ritmo de innovación, proactividad y adaptabilidad. La relaciones comerciales, estratégicas, operacionales o sociales de una empresa grande con las Startups debe ser una relación ganar-ganar, en la que ambas partes puedan beneficiarse. Existen diferentes vías de relacionamiento con las Startups, cada una con sus ventajas y desventajas. Las más comunes son:

- a) Adquisición según Rondani (2021): La empresa establecida puede adquirir una Startups con el objetivo de integrarla a su empresa y mejorar su propuesta de valor. Esta opción es costosa, pero puede ser muy beneficiosa si la Startups a adquirir tiene una gran propuesta de valor y un equipo talentoso.
- b) Inversión según Vannilo (2020): Los inversores pueden invertir en Startups a cambio de una parte del capital o de una participación en la empresa. Esta opción permite a la

empresa establecida tener un control parcial sobre la Startups y, además, una oportunidad de obtener beneficios si esta tiene éxito.

- c) Colaboración: según Jiménez (2019): La colaboración entre la empresa establecida y la Startups puede ser una manera efectiva de combinar la experiencia y recursos de la primera, con la innovación y agilidad de la segunda. Esta opción es ideal para proyectos en los que la Startups puede aportar una propuesta de valor diferencial y la empresa establecida puede aportar una base sólida de clientes y recursos.
- d) Incubación: según Portafolio (2011): Las empresas establecidas pueden crear un espacio de incubación para Startups, con el objetivo de ayudarlas a crecer y expandirse en el mercado. Esta opción puede ser muy beneficiosa para la empresa establecida si las Startups que se incuben se convierten en partners a largo plazo, pero también puede ser costosa y requiere una gran inversión.

Las Startups representan una oportunidad para las empresas establecidas de innovar, expandirse y mejorar su competitividad en el mercado. Las diferentes vías de relacionamiento con las Startups son herramientas que pueden ser utilizadas para aprovechar su potencial (Martinez, 2020). La decisión de qué vía utilizar depende de la estrategia de la empresa y del objetivo que se quiera alcanzar. Lo importante es que se mantenga una relación estratégica y de colaboración entre ambas partes.

La innovación abierta se refiere a la práctica de aprovechar el conocimiento y las ideas externas para impulsar la innovación interna de una organización, en lugar de depender únicamente de sus propios recursos y capacidades. Las empresas que adoptan la innovación abierta están dispuestas a colaborar con socios externos como: proveedores, clientes, universidades u otras empresas, para compartir conocimientos, intercambiar ideas y desarrollar conjuntamente nuevos productos, servicios o procesos.

Las grandes empresas suelen liderar la adopción de la innovación abierta debido a su capacidad de inversión y a su búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento y ventajas competitivas. Estas compañías pueden establecer programas de innovación abierta, que incluyen colaboraciones estratégicas, programas de aceleración de Startups, iniciativas de crowdsourcing o competencias de innovación, entre otros. Al hacerlo, no solo pueden acceder a nuevas tecnologías o conocimientos especializados, sino que también pueden aprovechar el espíritu emprendedor y la agilidad de las Startups y otros actores externos. Además, la adopción de la innovación abierta de acuerdo con Creus (2018) puede tener beneficios adicionales para las grandes empresas en términos de atracción y retención de talento. Los jóvenes profesionales y los emprendedores suelen estar motivados por proyectos desafiantes y con impacto social, la oportunidad de trabajar en colaboración con grandes organizaciones puede resultar atractiva para ellos. Al dar la oportunidad de participar en proyectos de innovación abierta, las empresas pueden atraer a personas con ideas frescas y talento especializado, lo que a su vez puede generar un impulso adicional a la innovación interna.

6.4. Procesos Organizacionales

El desarrollo de los procesos organizacionales plenamente definidos, datan de los años treinta y cuarenta en los Estados Unidos, según Ortega (2023) estos surgen en forma de movimientos sociales, los cuales dan suprema importancia a los empleados como individuos, y reconocen la relación ente la empresa y el talento humano como una unión relevante para el cumplimiento de los objetivos, el desarrollo de la empresa, y de sus colaboradores.

Dentro de una organización; sea esta un emprendimiento, o una empresa de alcance internacional, los procesos organizacionales son una herramienta de vital importancia para el progreso y crecimiento de la empresa. Tener los objetivos claros, así como el correcto manejo de la gestión en los diferentes procesos, productivos, gerenciales, comerciales y estratégicos,

permitirá un correcta articulación y funcionamiento. Según Lozano (2011) desarrollar procesos organizacionales con un lineamiento interno y definido permite dar cumplimiento a los objetivos empresariales definidos, y administra de mejor manera el riesgo.

En este apartado, se analiza detalladamente la conceptualización de los procesos organizacionales tanto en Startups como en los modelos tradicionales. Se define un proceso organizacional como una serie extensa de actividades interrelacionadas y meticulosamente planificadas que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar un objetivo específico determinado dentro de una organización.

En el caso de las Startups, Aguirre et al. (2023) analiza estos procesos, que suelen estar intensamente enfocados en la experimentación constante, la iteración rápida y la adaptabilidad continua, ya que se encuentran en un estado de constante evolución y buscan incansablemente encontrar un modelo de negocio más sólido y asegurar su éxito a largo plazo en un entorno altamente competitivo y cambiante. Por otro lado, en los modelos tradicionales, los procesos organizacionales tienden a ser más estructurados, rigurosamente jerarquizados y se centran en la eficiencia máxima y la estandarización precisa para lograr una operación eficaz y fiable. Esta diferencia fundamental en la conceptualización de los procesos organizacionales entre Startups y modelos tradicionales es de suma importancia para comprender plenamente las particularidades distintivas de cada uno, así como para identificar las estrategias y enfoques más adecuados en cada contexto empresarial.

8. Marco metodológico

El diseño metodológico utilizado para abordar el reto asociado a *“Diseñar un plan que permita un mejor relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups mediante estrategias de innovación”*, está asentado en un enfoque cualitativo; El cual permite examinar diversas realidades subjetivas desde un punto de vista práctico. Encontrar y determinar los posibles procesos de interacción en los cuales se puedan identificar las brechas más significativas para el relacionamiento estratégico, permitirá en el mediano plazo poderlas transformar en oportunidades y aplicarlas en modelajes de prueba. Para Salgado (2007), el enfoque cualitativo es una estructura detallada y organizada que se utiliza para guiar un proceso de investigación; El cual se compone de una serie partes definidas y estructuradas como lo son: El marco teórico del reto, la recolección de datos de los instrumentos y el análisis de la información recolectada. Los resultados obtenidos del enfoque cualitativo permiten la elaboración de conclusiones, sugerencias y una descripción de los resultados obtenidos. El camino correcto y eficaz que se organizan incluye, y estudian las variables asociadas a alcanzar cada objetivo propuesto en el esquema cualitativo, es la base de los resultados esperados al final del ejercicio.

La metodología cualitativa como método de investigación científica, es una secuencia abierta de acciones sistemática, la cual tiene el objetivo de comprender e interpretar el fenómeno objeto del estudio. Se habla de una secuencia abierta debido a que, aun que está ya ha sido planificada desde un comienzo, puede llegar a reevaluarse o reformularse a medida que el estudio avanza. El método Cualitativo es usado con mayor frecuencia en las ciencias sociales.

Características método Cualitativo:

- Hipótesis puede generarse antes, durante, o al concluir la investigación.
- No se utilizan métodos estandarizados para recolección de datos
- Es un método holístico
- Propone reconstruir la realidad del fenómeno tal cual es percibida por los participantes del estudio, así como el investigador.
- Busca comprender el fenómeno de estudio en la investigación.
- Los resultados de estudio no pueden ser replicados de manera exacta en otras investigaciones.

Según Belarcazar (2003), El enfoque de la metodología cualitativa utilizada en este estudio está basada en de la investigación participativa; Este enfoque se basa en la subjetividad del investigador, así como la participación activa de los agentes objetivo de estudio.

Por medio de instrumentos cualitativos como entrevistas, o grupos de enfoque, los agentes pueden participar y proponer puntos de vista sobre el fenómeno estudiado, los cuales pueden generar valor agregado al análisis y resultado del estudio, así mismo con la aplicación de este tipo de instrumentos, se pueden identificar características propias y singulares de cada uno de los entrevistados, que al ser recolectadas y analizadas pueden contribuir al resultado esperado en la investigación.

Los estudios cualitativos se caracterizan por el estudio de fenómenos dinámicos, cambiantes, definidos por la subjetividad del grupo investigador, así como los agentes sujetos a estudio, lo que permite evoluciones, reconsideraciones e incluso modificaciones a la investigación, lo que puede afectar y modificar los resultados esperados. A partir de lo anterior, se puede construir teorías que puedan explicar de

forma generalizada estos fenómenos y tal vez puedan usarse como base para el estudio de otros casos donde se presente el fenómeno estudiado; Sin embargo, dichos resultados no pueden generalizarse probabilísticamente a grandes poblaciones más allá de la muestra. Los estudios cualitativos no pueden ser replicados, cada proceso de investigación cualitativo es diferente y único, ya que la subjetividad de cada agente e investigador es singular.

Para desarrollar y cumplir el objetivo y los objetivos específicos, y teniendo en cuenta la referenciación teórica, conceptual y contextual, y todo lo relacionado con el modelo de consultoría empresarial desarrollado, se utiliza un modelo de investigación cualitativo, que permite identificar desde un enfoque exploratorio y descriptivo las cualidades clave de la investigación y las soluciones encaminadas a la innovación.

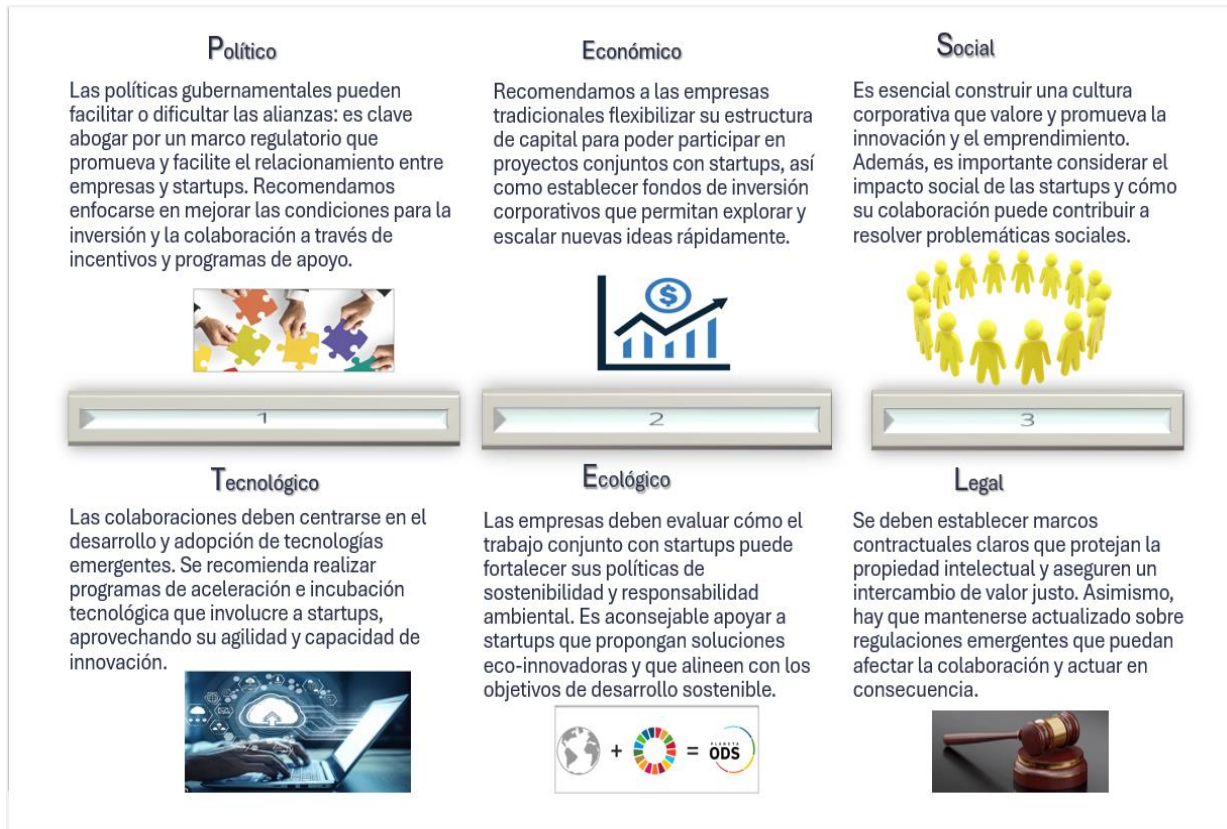
La metodología de investigación de tipo cualitativo permite tener un alto nivel de profundidad y detalle dentro del contexto empresarial y de relacionamiento estratégico; de acuerdo con Hernández- Sampieri (2023) esta metodología se basa en la recopilación y análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos, con el objetivo de comprender el significado y las percepciones de los participantes en el estudio, además de explorar con detalle las necesidades, preferencias y comportamientos de las partes, así como evaluar la satisfacción del cliente y mejorar la calidad del producto o servicio. Además, al analizar las interacciones y relaciones estratégicas entre diferentes partes interesadas como: Socios comerciales, proveedores y empleados. Por lo tanto, puede ayudar a identificar oportunidades de colaboración y mejorar la toma de decisiones en la empresa. Esto es especialmente útil en un entorno empresarial en constante cambio, donde las necesidades y expectativas de los clientes y las condiciones del mercado pueden evolucionar rápidamente.

8.1. Análisis PESTEL

Es una herramienta clave para entender el paisaje en el que las empresas tradicionales se relacionan con Startups innovadoras. Esta relación está impregnada de oportunidades y desafíos, donde los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales juegan un papel determinante. Este análisis no solo sirve para prever los riesgos, sino también para identificar nuevas avenidas de colaboración y crecimiento conjunto, cómo se observa en la [Figura 6](#); en el complejo tejido de la economía actual, las empresas establecidas buscan la agilidad y la novedad que las Startups parecen traer de forma inherente. A su vez, las Startups buscan la experiencia, los recursos y la estabilidad que pueden ofrecer las corporaciones más consolidadas. Este diálogo entre las dos, cuando se gestiona estratégicamente, puede resultar en un crecimiento acelerado y una innovación que beneficia a ambas partes, así como a la sociedad en general.

Figura 6

Diagrama PESTEL



Nota. Elaboración propia

El factor político: Las políticas gubernamentales y de gestión en Colombia, presentan una incidencia directa o indirecta en las grandes empresas como las cajas de compensación y las micro como son las *Startups* activas en el mercado. En actuaciones tales como resoluciones, leyes, acuerdos nacionales e internacionales, subsidios, impuestos, o cambios en las diferentes reformas, pueden conllevar a beneficios o inconvenientes desde las diferentes áreas sociales y económicas como lo son; la salud, el turismo, la construcción entre otros bienes y servicios. Todo depende de las políticas públicas que el gobierno de turno tome y estas se apliquen en la economía y sociedad. Por ejemplo: la celebración de un tratado internacional, puede considerarse un escenario relevante para las *Startups*, toda vez que estas son creadas a partir de la innovación y nuevas tecnologías, como lo describe Dini (2020),

quien afirma que las *Startups* están enfocadas en desarrollar a las economías a nivel mundial, por eso, su importancia en la relación y participación en los diferentes sectores en los que puedan celebrar tratados internacionales que les permita aportar en la generación de empleo, fortalecer la innovación con diferentes medios tecnológicos, entre otros.

En Colombia, la regulación de las cajas de compensación en Colombia. Se menciona que la ley 21 (1982), principalmente en su artículo 39, establece el tipo de empresa y las cualidades de la economía y sociedad colombiana relacionadas con las cajas de compensación. Además, se agrega que el Decreto 1053 (2014) da a las cajas de compensación la facultad de administrar programas y proyectos de inversión en obras sociales. Este decreto amplía las funciones y responsabilidades de las cajas de compensación, permitiéndoles gestionar recursos y desarrollar iniciativas que tengan un impacto positivo en la sociedad colombiana en áreas como la salud, la educación, la vivienda. Para Escobar (2010) las cajas de compensación son una parte fundamental en cooperación con el gobierno, para que los trabajadores tengan y dispongan de los beneficios a los cuales tiene derecho por su labor.

Las políticas públicas, e instrumentos de financiamiento a pequeñas empresas, desarrolladas por parte del gobierno nacional, aportan al crecimiento y desarrollo de los diferentes sectores de la economía. Mediante el sistema nacional de apoyo a las Mipymes, el Ministerio de industria y turismo, fue creado por el artículo 3 de la ley 905 de 2004, modificadorio del artículo 3 de la ley 590 de 2000; es una herramienta de financiación y apalancamiento financiero de las pymes en Colombia, de la cual varias Startups emergentes en los diferentes ecosistemas se han beneficiado.

Factor Económico: El crecimiento económico del país y la estabilidad financiera pueden tener un impacto positivo en el relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups. Un entorno económico favorable puede significar un mayor poder adquisitivo de los consumidores, lo que

podría aumentar la demanda de servicios y soluciones innovadoras ofrecidas por las Startups. Una de las debilidades de las empresas pequeñas es la falta de flujo de efectivo en sus operaciones, lo que las puede llevar al estancamiento o más grave al cierre total y liquidación de la misma. Razón por la cual es importante que tengan presente las diferentes alternativas propias para financiarse (BBVA, 2024), para así poder contar con liquidez que le permita ser competitivo en el mercado, tener negocios constantes, generando empleo, pagar sus obligaciones y mantener una producción constante.

Las Startups han aportado dinamismo a la economía colombiana, generando nuevos negocios, atrayendo inversiones y promoviendo la competencia entre las diferentes empresas, y así con ello incentivando la constante tendencia al crecimiento de la economía del país, y la diversificación de la subbase productiva. Gómez (2020) indicó que, durante el año 2020, el 57% de las Startups aportaron al producto interno bruto de Colombia, 23%, las empresas medianas y el 20% las pequeñas empresas, empleando así más de 478.000 personas.

Las cajas de compensación son grandes conglomerados empresariales, que generan operaciones comerciales significativas en diferentes sectores de la economía; Las cuales facturan un porcentaje importante de ingresos. Dichos ingresos operacionales están sujetos a pagar impuestos a la Dian, con ello aportando al recaudo fiscal del país. Además, parte de las utilidades de las cajas de compensación, se destinan al buen funcionamiento de las empresas, generan un número significativo de empleos en diferentes niveles económicos, logrando así la disminución de la brecha social.

Según el informe del banco Mundial y el Instituto de Emprendimiento Global (Gómez, 2023), se informó que Colombia es uno de los países de América Latina con mayor número de empresas enfocadas al emprendimiento, y una de las áreas más relevantes es el de la tecnología, la cual experimento un incremento del 11%, tales como plataformas de domicilios, de educación virtual y turismo entre otros.

Factor social: Las cajas de compensación generan un gran impacto en nuestro país, ya que por su gran músculo Financiero tiene bastantes empleados, diferentes puntos de negocios en Colombia y de actividades comerciales relevantes en el exterior. Por ejemplo, según Vargas (2023) Colsubsidio en el año 2022 tenía 98.000 empleados afiliados, así mismo más de 10.600.000 trabajadores afiliados y adscritos, presentando un incremento en comparación con el año 2021 de más del 5%.

El impacto de Colsubsidio en temas sociales en Colombia es trascendental, ya que genera un gran número de empleos y de esta manera contribuye a la disminución del nivel de pobreza. Ofrece a las familias afiliadas servicios de salud, vivienda, estudio a la primera infancia, recreación y demás servicios indispensables para disminuir la pobreza multidimensional característica en los países latinoamericanos como Colombia.

Ahora bien, las Startups también han creado un gran número de empleos según un estudio efectuado por KPMG, en alianza con ANDI, la Universidad EAFIT, entre otros (SA, 2023), En el año 2022 efectuaron un mapeo, identificando 1.327 Startups, representando un incremento del 19% con respecto al año anterior. Los Fintech del sector financiero creció en un 15.3%, seguido del RetailTech (8,1%), las HealthTech (7.0%), DeepTech (6,7%), AdTech / MarTech (6,7%), y Gestión de Negocios (6,1%), Por ende, la generación de empleo de estas Startups es considerablemente significativo dentro del sistema productivo conjunto del país, ya que en promedio el 16% de las Startups estudiadas tienen entre 21 a 50 empleados, y un 4% de tienen más de 100 colaboradores. Los empleos van más enfocados en sectores tecnológicos, innovación, y servicios digitales, el 16% de las Startups de estos segmentos tienen entre 21 a 50 colaboradores y un 4% de tienen más de 100.

Factor tecnológico: En las últimas décadas, el sector tecnológico ha sido uno de los que ha presentado mayor crecimiento y evolución en Colombia, y uno de los principales responsables de dicho crecimiento han sido las Startups, contribuyendo con el

aprovechamiento de tiempo, por cuanto se han minimizado procesos en diferentes sectores de la economía, permitiendo prestar servicios con mayor eficiencia y calidad.

Las Startups constantemente impulsan la innovación creando cambios en la infraestructura e inteligencia artificial, introduciendo nuevos servicios y productos al mercado. En consecuencia, al celebrar alianzas estratégicas y comerciales con grandes empresas aportan a la transformación de las empresas tradicionales, en la modernización, atención médica, productividad, prestación de servicio a los usuarios en general, y así ser más competitivas y eficientes.

Una de las desventajas de las empresas con gran experiencia en el mercado, es que al momento de cambiar sus herramientas tecnológicas pueden llegar a experimentar un proceso muy lento de cambio; Esto debido a que la gestión del conocimiento entre las diferentes generaciones es complicada, adaptarse al cambio con la rapidez que exige el mundo dominado por la globalización es complicado en la mayoría de veces, por lo que se necesita un motor que les ayude a tener una mejor posición en cuanto a avances tecnológicos para lograr estar a tono con los constantes cambios del mercado.

El ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones- Mintic (2022) se ha centrado en el fortalecimiento de las herramientas de inteligencia artificial, las cuales le ha permitido a Colombia posesionarse como el tercer país en América Latina en la implementación de esta tecnología tan novedosa. Por otro lado, se resalta que se cuenta con personal más capacitado y expertos en este tema, que ha permitido al país avanzar a pasos agigantados.

El Ministerio destaca el Sandbox de Fintech el cual permite facilitar procesos de innovación, generando confianza y seguridad en su desarrollo. De acuerdo con lo anterior, la inteligencia artificial es un actor importante en las Startups, ya que les permite estar en el

mercado para ofrecer las diferentes necesidades que van surgiendo en el mundo y así atender el gran número de operaciones.

Factor ecológico: según Mar et al. (2017) Los desarrollos constantes de las tecnologías hacen que el tiempo de vida de los nuevos elementos como maquinas sean cada vez más cortos, y pasen rápido a ser obsoletos, con ello impactando al medio ambiente, toda vez que es mayor la cantidad de basura, así como la generación de escape de partículas hacia el espacio, que si bien se habla de reciclaje, no es tan efectivo para aprovechar al máximo dichos elementos, ya que es inferior el porcentaje de reciclaje en comparación a los porcentajes de contaminación, como se observa en los datos suministrados por Unesco.

Según lo anterior, el gobierno debe crear una nueva normatividad ambiental para las empresas, ordenando nuevos lineamientos sanitarios, como las limitaciones de ciertos elementos que afectan el medio ambiente, el uso de herramientas tecnológicas que aporten a disminuir el calentamiento global, entre otros. Se ve la necesidad de destinar más recursos económicos para financiar en pro de mitigar el riesgo ambiental, así como incentivar hábitos y habilidades para la reutilización tecnológica. Por otra parte, la digitalización ha disminuido el uso de papel, que permitirá que sea cero el consumo de este material, disminuyendo la tala de árboles, uno de los factores que afecta actualmente a nuestra naturaleza.

Factor legal: Uno de los mayores retos de nuestro país para las Startups es el factor legal, toda vez que no contamos con una regulación clara y precisa que permita tener una dirección objetiva para este tipo de empresas. Si bien hay un direccionamiento general para la facilitación de la creación de nuevas empresas, como lo es la agilización en trámites, aún estamos lejos de contar con una normatividad acorde a las necesidades. Falta aún una norma definida y específica, que permita disminuir la generación de reprocesos, demoras, pagos tributarios entre otros. a continuación, se observa la [Tabla 2](#):

Tabla 2*Factores positivos y negativos- PESTEL*

Factores		
Concepto	Positivos	Negativos
Político	<ul style="list-style-type: none"> ○ Respaldo gubernamental. ○ Capacidad de influencia en participar en redes políticas ○ Facilidad de obtener licencias o permisos. ○ Relaciones claves estratégicas ○ Influir en nueva normatividad relacionada en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obstáculos regulatorios empresariales ○ Las regulaciones que sean contradictorias entre las dos sociedades por su naturaleza.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos programas que impactan en la educación, vivienda y salud. ○ Creación de mercados más ágiles, dinámicos e innovadores ○ Aporta en el desarrollo sostenible económico en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se presenta nuevos desafíos como la resistencia al cambio ○ Incertidumbre en los recursos económicos
Social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevas oportunidades laborales, social, educativo, de mercado para disminuir la brecha social. ○ Facilidad de creación de programas sociales ○ Incentivar a nuevos empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Practicas inadecuadas ○ La desigualdad económica ○ Los diferentes puntos de vista al solucionar problemas
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impulsos tecnológicos más ágiles e innovadores. ○ Ser vanguardistas en nuevas oportunidades en la industria. ○ Ofrece nuevos servicios y productos al mercado con un gran número de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La adopción de las dos empresas al cambio con la misma rapidez.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proyectos de tecnologías más limpias como las energías renovables que mitiguen el impacto ambiental ○ Invertir en programas que permite aumentar la conciencia del medio ambiente. ○ Invertir en p 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La utilización de más tecnología y residuos que generan residuos contaminantes. ○ Prácticas que impacten el medio ambiente en la generación de más basura y factores contaminantes.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acceso a recursos legales y asesoramientos jurídico de alta calidad. ○ El cumplimiento normativo conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desafíos y riesgos de la normatividad. ○ La imposición legal frente a la otra empresa. ○ Falta de regulación para las Startups

Nota. Elaboración propia.

Para las Startups es importante conocer las diferentes normatividades (Cabezas, 2015), para poder proteger la propiedad intelectual de los servicios prestados, las creaciones propias producto de investigaciones, esfuerzo, trabajo; es decir salvaguardar la propiedad intelectual como la innovación y los derechos de autor. Uno de los puntos es patentar por ejemplo fórmulas matemáticas, procesos industriales los cuales en otros países si está permitido, de hecho, esto representa uno de los retos más difíciles para las Startups, ya que es todo un proceso burocrático patentar una formula o un desarrollo tecnológico en Colombia, sí es posible patentar o proteger un software, al igual que otras invenciones. La ley aclara que queda protegida exclusivamente la forma en que las ideas del autor son descritas, explicadas o incorporadas a las obras, no obstante, en la mayoría de los casos lo que comúnmente se hace es registrar el de propiedad intelectual software como marca comercial en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

La volatilidad de situaciones que se pueden presentar en el entorno del ecosistema donde se encuentran las Startups, las enfrenta a estar preparadas para situaciones inesperadas en escenarios tanto ambiental, legal, social como del mercado; Las cuales pueden traer con ello nuevas normatividades, que les puede afectar sus operaciones; Para no ir tan lejos el covid-19, obligó al estado a tomar nuevas medidas, las cuales afectaron a las empresas, por ello es clave que la industria, como las Startups estén periódicamente proyectándose a futuro constantemente para enfrentar lo incierto.

9. Segmentación, depuración y fuentes de información.

La información recopilada, así como el análisis de la misma, permite realizar la depuración necesaria para determinar el enfoque y perspectiva que se le da a la investigación y al método utilizado. El paradigma del *Open Innovation* y específicamente las herramientas del *Corporate Venturing*, son la clave principal para el desarrollo del método, el cronograma y protocolos claros para garantizar coherencia y validez de la investigación, segmentamos la información recopilada para el ejercicio en tres grandes grupos; En primer lugar, documentos académicos, como base teórica de la investigación, en segundo lugar; documentos empresariales asociados al “*Open innovación*” que dan el sustento empresarial y ejecutivo que permite alinear los objetivos planteados con las herramientas propuestas, a continuación se observa la [Tabla 3](#), en la cual se exponen revistas y publicaciones en internet, que nos da el argumento contextual del entorno en el que las grandes empresas se están relacionando con las Startups.

Tabla 3

Documentos académicos

AUTOR	TEMA	ARGUMENTO
		Casos de éxito y fracaso de Startups en el mercado
(Bello, 2020)	Startup y sus metodologías para no fracasar	Identificación de Early adopter para el desarrollo de prototipos de producto Disruptivos Análisis de enfoque de Startups, para identificar métodos viables de aplicación en el mercado
		Creación de un PMV (Producto Mínimo Viable)
(Becerra, 2020)	El descubrimiento de oportunidades para crear valor a través del emprendimiento e innovación	Formación y desarrollo de cultura emprendedora en jóvenes universitarios Articulación de ideas entre el sector público y privado, que permita un tejido empresarial con valor agregado
		Modelos de incubación evaluados mediante comités de seguimiento, con altos grados de innovación

AUTOR	TEMA	ARGUMENTO
(Alonso, 2023)	El método Lean Startup: qué es y cómo implantarlo.	<p>Formulación de estrategias que permitan fortalecer el ecosistema emprendedor.</p> <p>Proposición de metodologías Lean Startup donde se van validando por medio de experimentos valida sus hipótesis y suposiciones, mediante modelos de prueba y estudios de mercado.</p> <p>Medición por medio de métricas el posible éxito o fracaso de un PMV, sin irrumpir directamente en el mercado</p> <p>Pivote: corrección estructurada, diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto.</p>
(Blank, 2009)	El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa.	<p>Manual del emprendedor: Conduce de una forma fundamentada a la creación u sustento en el tiempo de una empresa</p> <p>Modelos de prueba que permitan identificar métricas de posibles casos reales de éxito o fracaso de una empresa.</p> <p>Modelos empresariales que permitan una multitud de clientes interesados y no centrarse en un solo nicho de mercado</p> <p>Comprobar modelos de negocio, pivotar o continuar</p> <p>Validación de clientes mediante hipótesis fundamentadas en resultados y filosofías de validación.</p> <p>Desarrollo de una hoja de ruta para vender, como parte fundamental del modelo de negocio.</p>
(Chesbrough, 2003)	Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers	<p>Modelos Unbundling, los cuales consisten en separar los tipos de negocios, siendo estos orientados al consumidor, a innovación de productos y la infraestructura</p> <p>Conceptos de multiplataforma; los cuales se basan en identificar y atraer diferentes tipos de consumidores independientes, para que la demanda de uno atraiga el gasto de otros.</p> <p>Generación de ideas por medio de métodos como el Brainstorming</p> <p>Estrategias alrededor del entorno del modelo de negocio como, por ejemplo: Evaluación, océano azul, gestión de modelos múltiples</p> <p>Ideas de implementación mediante enfoques como: Movilizar, entender, diseñar, implementar y gestionar.</p> <p>Metodologías como: Learn Startup, Running Lean y Customer Development</p>

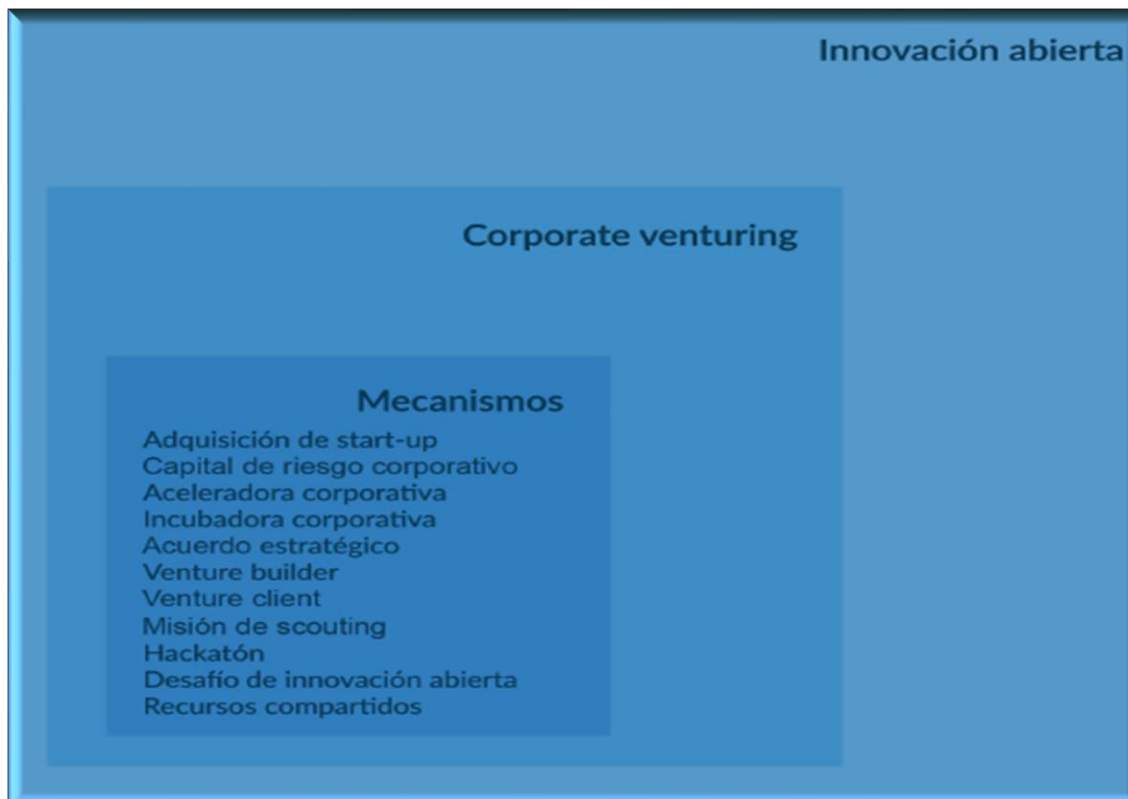
Nota. Elaboración propia.

Documentos empresariales:

El *Corporate Venturing & Open Innovation Latam*, es una herramienta corporativa desarrollada por Wayra, quien es socio estratégico de Movistar, y la cual nos sirve como complemento a lo ya citado anteriormente como sustento teórico y base conceptual del desarrollo de la metodología seleccionada. A continuación, se observa en la [Figura 7](#), la utilización de los mecanismos del Corporate Venturing, como lo son: El *Scouting* y, los acuerdos estratégicos, nos permite articular los componentes, y desarrollar el plan de trabajo bajo unas reglas ya establecidas y validadas.

Figura 7

Marco del corporate venturing.

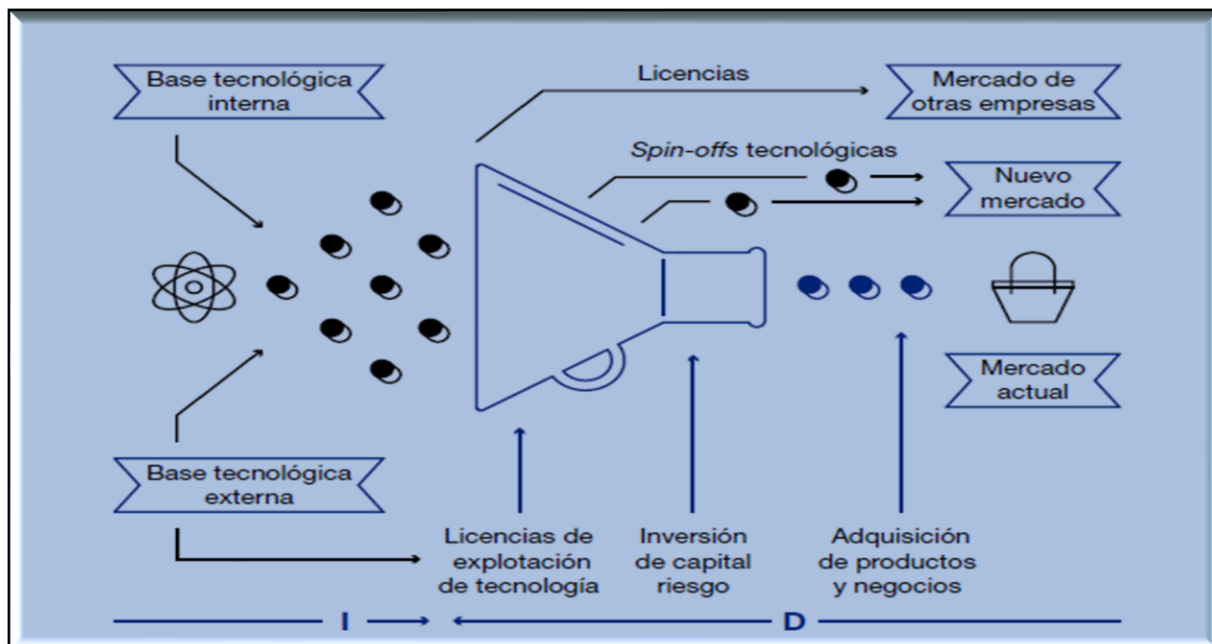


Nota. Fuente tomada de *la Guía para la Colaboración entre Corporaciones y Startups*, por corporate Venturing & Open Innovation Latam, 2020, web (<https://corporateventuringlatam.com/wp-content/uploads/2020/12/Handbook-Corporate-Venturing-101220.pdf>).

El documento empresarial del BBVA, llamado “Reinventar la empresa en la era digital”, aporta a esta investigación una perspectiva corporativa amplia y con fundamentos sólidos representados en el grupo financiero que el BBVA. Reinventar una empresa en la era digital, conlleva adaptarse a las tendencias tecnológicas y transformar los procesos operativos, gerenciales y estratégicos para maximizar las oportunidades que se pueden encontrar en el entorno digital actual. a continuación, se observa en la [Figura 8](#) los Modelos de negocios innovadores, colaboración virtual con las nuevas tecnologías, experiencia del cliente y transformación digital son los puntos referenciados en el documento empresarial del BBVA.

Figura 8

Diagrama Empresarial.



Nota. tomado de “El modelo de innovación abierta” Reinventar la empresa en la era digital, por BBVA, 2014, 417. (colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf)

La utilización de herramientas e instrumentos corporativos ya probados en grandes organizaciones como lo son el grupo financiero BBVA, o Movistar, permite a este ejercicio optimizar sus probabilidades de éxito; teniendo en cuenta que el prototipo está basado en casos de éxito en temas de relacionamiento empresarial por medio del Open Innovation. La referencia empresarial es importante porque complementa la base teórica de la investigación y así desarrollar sugerencias y conclusiones acordes una vez analizados y cotejados los datos extraídos de los instrumentos aplicados.

Publicaciones en la Web: La información disponible dentro del internet, desde bases confiables y de credibilidad, es también una fuente importante para el desarrollo del ejercicio y avance de la investigación. Empresas, y organizaciones a nivel mundial han sido testigos y agentes de estrategias de relacionamiento empresarial desde el enfoque del Open Innovation, así mismo desde su conocimiento y experiencia comparten información importante que permite gestionar una amplia gama de conocimientos, mantenerse informado y actualizado, permite ver diversas perspectivas sobre los temas asociados a esta investigación.

Páginas especializadas y con información destacada como la encontrada en Samaniego (2023) es fundamental tenerla como referencia a la hora de procesar y analizar la información obtenida desde los instrumentos aplicados. La dispersión de enfoques que puede tener el Open Innovation como tendencia y paradigma desde los diferentes autores, o visiones empresariales, es sustento contextual en este trabajo de investigación, ya que permite aterrizar en un escenario real las conclusiones y diseño de estrategias de relacionamiento empresarial.

Para Morales (2021) de DataSoure.ai se infiere en las tendencias tecnológicas, la cual también está a la vanguardia en temas de relacionamiento estratégico, y avances en temas de Open Innovation, es también una fuente confiable y con información relevante para desarrollar esta investigación. Información y referenciación de Big data, Python, Flask, Deep Learning o

Data Sciences; son referencias tecnológicas e innovadoras que contextualizan el enfoque desarrollado en la investigación, y permiten canalizar las ideas y propuestas desde un criterio objetivo y práctico.

9.1. Definición y Construcción de instrumentos de investigación.

Al utilizar un método de investigación de tipo cualitativo, se aplica un instrumento de estudio tipo entrevista, el cual aborda la recolección de información desde la identificación de características, puntos de vista y expectativas de los agentes entrevistados, tomando siempre como base el análisis de la información desde los objetivos diseñados en este documento. La utilización del instrumento tipo entrevista permite identificar las características, entorno, visión, problemas y oportunidades que expresan los entrevistados en el instrumento, y es esta la materia prima, base conceptual y contextual con la que se desarrolla la investigación.

El procedimiento y fases diseñadas para alcanzar los objetivos trazados en este documento; están basados principalmente en la elaboración de dos instrumentos tipo entrevista, de acuerdo con Gutiérrez (2016) la elaboración de la entrevista tiene unos ciclos de vida, que nos permitirán conocer información al detalle del tema que se pretende investigar, los actores principales que intervienen son:

Colsubsidio como principal gestor, y con quien se establecerán los vínculos comerciales y estratégicos con aquellas Startups que cumplan con las disposiciones establecidas en las evaluaciones previas, para ello a continuación se muestra la [Tabla 4](#), para mayor contexto y justificación de cada una de las preguntas elaboradas en el instrumento.

Tabla 4*Estructura cuestionario Colsubsidio.*

Pregunta	Justificación
1. ¿Cómo su gerencia aporta a los objetivos de innovación de Colsubsidio?	La pregunta planteada busca analizar la contribución de la gerencia a los objetivos de innovación de Colsubsidio. Al tener objetivos claros, se facilita la recopilación de información específica y se establece un marco de referencia para analizar los resultados obtenidos.
2. ¿Qué propuestas ha realizado al área de innovación de Colsubsidio?	Esta pregunta permite identificar las propuestas específicas que han sido presentadas al área de innovación de Colsubsidio, lo que proporciona una visión clara de las ideas y oportunidades que se han considerado para impulsar la innovación dentro de la organización.
3. ¿Qué sugerencias podría hacernos para consolidar la cultura innovadora en su área?	Esta pregunta permite involucrar a los miembros del área en el proceso de consolidación de la cultura innovadora. Al solicitar sus sugerencias, se les brinda la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones sobre cómo fomentar la cultura innovadora en su área específica.
4. ¿Para usted que es una startup?	La pregunta permite comprender cómo el entrevistado interpreta y conceptualiza una startup en función de su propia experiencia y conocimientos. Esto puede ser valioso para tener una visión más amplia y contextualizada del concepto.
5. ¿Trabajar con una startup qué le podría aportar a su gerencia?	Las Startups suelen estar impulsadas por emprendedores y profesionales especializados en áreas específicas. Al colaborar con una startup, la gerencia puede beneficiarse de la transferencia de conocimientos y experiencia en áreas como la tecnología, el desarrollo de productos, el marketing digital y la gestión del cambio.

Pregunta	Justificación
<p>6. ¿Conoce casos de éxito de relacionamiento con Startups en Colsubsidio? en caso afirmativo cuál y describirlo brevemente.</p>	<p>La pregunta puede revelar no solo los casos exitosos, sino también las áreas donde se puede mejorar el relacionamiento con Startups. Al conocer los desafíos y dificultades enfrentadas en los casos anteriores, se pueden identificar oportunidades de mejora en términos de procesos, gestión de proyectos o selección de Startups, entre otros aspectos. Es posible identificar buenas prácticas y estrategias efectivas que han llevado a resultados positivos. Estas lecciones aprendidas pueden ser aplicables en otros contextos similares y ayudar a mejorar el impacto de las colaboraciones con Startups en Colsubsidio.</p>
<p>7. ¿Tiene usted algún proyecto en el cuál consideraría trabajar con Startups, si su respuesta es afirmativa, describa el proyecto y las expectativas de la Startup?</p>	<p>Esta pregunta también puede ser útil para identificar posibles proyectos en los que la persona entrevistada tenga experiencia o conocimiento previo, que puedan ser relevantes para su colaboración con Startups. Asimismo, al solicitar una descripción del proyecto y las expectativas de la startup, se puede obtener una comprensión más detallada de las áreas de interés y las metas que la persona tiene en mente, lo que podría ser valioso para establecer una conexión entre las necesidades de la persona y las oportunidades existentes en el ecosistema de Startups.</p>
<p>8. ¿Qué preocupaciones tendría usted al momento de trabajar con una Startup?</p>	<p>Al formular esta pregunta, se busca obtener información valiosa sobre los posibles riesgos percibidos, incertidumbres o desventajas asociadas al trabajo con Startups. Esto va a permitirnos evaluar de manera más precisa las preferencias, preocupaciones y expectativas de individuos o grupos en relación con la colaboración o asociación con Startups en sus respectivas áreas de experticia.</p>
<p>9. ¿En un posible relacionamiento estratégico exitoso desde su gerencia, qué beneficios o incentivos puede darle usted a las Startups?</p>	<p>La justificación metodológica para formular esta pregunta radica en la necesidad de comprender qué beneficios o incentivos podría ofrecer la persona entrevistada desde una posición estratégica de liderazgo en una organización a las Startups con las que podría establecer un relacionamiento exitoso. Al formular esta pregunta, se busca identificar los recursos, oportunidades o ventajas que la persona entrevistada podría brindar a las Startups, lo que puede ser relevante para fortalecer y mejorar las</p>

Pregunta	Justificación
	posibilidades de colaboración y éxito en el ecosistema empresarial.

Nota. Elaboración propia.

El segundo instrumento, el cual también corresponde a una entrevista; Esta se hará a las Startups que se encuentren activas y pertenezcan a cualquiera de los ecosistemas del mercado, y que tengan presencia en Colombia. para ello a continuación se muestra la [Tabla 5](#), para mayor contexto y justificación de cada una de la preguntas elaboradas en el instrumento.

Tabla 5

Estructura cuestionario Startups

Pregunta	Justificación
1. ¿Considera usted que es buena estrategia celebrar alianzas con una caja de compensación familiar? Por favor describa su respuesta.	Esta pregunta permite explorar la percepción y el conocimiento de la persona entrevistada (Startup) sobre las cajas de compensación familiar y evaluar si considera que entrar en alianzas con ellas puede brindar ventajas para la organización. Al obtener una respuesta detallada, se pueden identificar los posibles beneficios o desafíos que la Startup asocia con estas alianzas, lo que puede ser útil para la toma de decisiones estratégicas.
2. ¿Cuál es su modelo de negocio, y dentro de su estrategia como planea escalar su idea de negocio en los próximos años?	Al formular esta pregunta, se busca obtener la perspectiva y la descripción detallada de la persona entrevistada (Startup) sobre la estrategia de celebrar alianzas con una caja de compensación familiar. Esto permite evaluar la viabilidad y los posibles beneficios asociados a dichas alianzas, así como comprender mejor el razonamiento detrás de su opinión.
3. ¿Tiene o tuvo alianzas comerciales o de servicios con una empresa grande? En caso positivo describa su experiencia (oportunidades y amenazas)	Esta pregunta permite evaluar el grado en el que la persona entrevistada ha tenido contacto y experiencia práctica en la colaboración con empresas grandes. Al obtener información sobre las alianzas previas o actuales, se pueden identificar las oportunidades que han surgido de estas asociaciones, como el acceso a nuevos mercados, un mayor alcance comercial, recursos adicionales o el fortalecimiento de la posición competitiva.

Pregunta	Justificación
<p>4. ¿Ha recurrido al financiamiento con aceleradoras de Startups? Indique cuales.</p>	<p>Esta pregunta permite evaluar la familiaridad y el conocimiento que la persona puede tener sobre las aceleradoras de Startups como fuente de financiamiento. Al obtener información sobre las aceleradoras con las que ha tenido contacto, se pueden identificar las fuentes específicas de financiamiento con las que la persona ha interactuado y comprender la dinámica de cómo ha sido su experiencia en este contexto.</p>
<p>5. ¿Qué método emplea al momento de competir con otros emprendimientos en el mercado dinámico y disruptivo?</p>	<p>Esta pregunta es relevante e importante en el campo de los estudios empresariales y de emprendimiento, ya que se centra en comprender las estrategias y métodos empleados por los emprendimientos para competir en un mercado dinámico y disruptivo. La formulación de esta pregunta busca obtener información sobre cómo los emprendedores abordan los desafíos y cambios constantes en el mercado, y cómo se adaptan y destacan en un entorno altamente competitivo.</p>
<p>6. ¿Cuáles son sus ventajas claves competitivas, y como las mantiene en un mercado en constante cambio para lograr un crecimiento sostenible?</p>	<p>Esta pregunta es de gran importancia en el ámbito de los estudios empresariales y estratégicos, ya que se centra en conocer las ventajas competitivas que posee una empresa y cómo las gestiona y mantiene en un entorno de mercado en constante cambio. La formulación de esta pregunta busca obtener información sobre cómo una empresa se diferencia de sus competidores y cómo se asegura de mantener esas ventajas en un mercado dinámico, lo que le permite lograr un crecimiento sostenible.</p>
<p>7. ¿Qué productos o servicios tiene posicionados en el mercado? Describa brevemente.</p>	<p>Esta pregunta es relevante en el campo de los estudios de mercado y estrategias empresariales, ya que busca obtener información sobre los productos o servicios que una empresa ha lanzado y posicionado en el mercado. La formulación de esta pregunta es fundamental para comprender la oferta actual de una empresa, su enfoque de mercado y su estrategia de posicionamiento.</p>

Pregunta	Justificación
<p>8. ¿Qué medidas de gestión de riesgos implementa al explorar nuevas oportunidades de crecimiento?</p>	<p>Esta pregunta es relevante en el campo de la gestión empresarial y estratégica, ya que busca obtener información sobre las medidas de gestión de riesgos que una empresa implementa al explorar nuevas oportunidades de crecimiento. La formulación de esta pregunta es fundamental para comprender cómo las empresas abordan los riesgos asociados con la exploración de nuevas oportunidades y cómo se aseguran de minimizar los impactos negativos en su crecimiento y sostenibilidad.</p>
<p>9. ¿Ha implementado alguna tecnología o enfoque disruptivo en su modelo de negocio?</p>	<p>La incorporación de tecnologías y enfoques disruptivos en los modelos de negocios se ha convertido en una estrategia fundamental para mantenerse competitivo en el mercado actual. Estas innovaciones significativas pueden cambiar la forma en que se llevan a cabo las operaciones comerciales, mejorando la eficiencia, la productividad y permitiendo a las empresas diferenciarse de la competencia.</p> <p>La pregunta planteada es relevante desde un enfoque metodológico ya que permite evaluar si la organización está aprovechando las oportunidades de la tecnología y los enfoques disruptivos para mejorar su modelo de negocio. Además, la respuesta a esta pregunta proporciona información valiosa sobre la capacidad de la empresa para adaptarse y responder a los cambios en el mercado y la industria.</p>
<p>10. ¿Cómo implementa en su empresa el concepto de "Open Innovation" para desarrollar nuevos productos o servicios y para diferenciarse en el mercado?</p>	<p>El objetivo de implementar el concepto de "Open Innovation" es diferenciarse en el mercado a través de la creación de nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes. Al formular esta pregunta, estamos evaluando si la empresa está utilizando el "Open Innovation" como una forma de diferenciarse y obtener una ventaja competitiva en el mercado. Esto nos ayuda a comprender si la empresa está</p>

Pregunta	Justificación
	aprovechando las ideas y conocimientos externos para generar propuestas de valor únicas y distintivas.

Nota. Elaboración propia.

Con los resultados de ambos instrumentos, se identifican aquellos vacíos e inconformidades que no le han permitido a Colsubsidio relacionarse de manera productiva, eficaz y oportuna con las Startups que se encuentran en el mercado. Así mismo se obtiene información precisa por parte de ambos agentes, que permite diseñar herramientas convenientes, para las posibles alianzas estratégicas entre Colsubsidio y las Startups entrevistadas.

9.2. Implementación de instrumentos de investigación y análisis de resultados

9.2.1. Instrumento aplicado a las Startups

En esta investigación, se empleó un instrumento tipo entrevista para recolectar información, para profundizar el alcance, dinámica, nivel de relevancia de la innovación en los procesos productivos, comerciales y estratégicos, y los desafíos de las Startups en los ecosistemas competitivos del mercado colombiano. Por medio de preguntas abiertas, estructuradas y enfocadas desde el paradigma del Open Innovation, y especialmente desde los instrumentos de Misión de scouting y acuerdos estratégicos, se buscó obtener percepciones detalladas y concretas, desde la exploración de la visión como empresa, estrategias, experiencias y lecciones aprendidas, obtenidas durante el posicionamiento de la marca en los diferentes ecosistemas (Ortega, 2020). Todo lo expuesto anteriormente en base al análisis de los resultados del instrumento, de tal manera que se encaminen hacia la solución del objetivo principal de esta investigación, el cual es *“Diseñar un plan que permita un mejor relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups mediante estrategias de innovación”*.

Se tomó una muestra de 20 Startups de los diferentes ecosistemas productivos del país, identificamos las principales características de cada Startup entrevistada, su valor agregado en el mercado, sus fuentes de financiamiento y otras variables relevantes, con las que se realizó un análisis descriptivo sólido y preciso, que permitió homogeneizar la información y enlazarla fácilmente con los resultados y criterios de la entrevista aplicada a las diferentes gerencias de Colsubsidio. El análisis realizado a los resultados del instrumento aplicado a las Startups requirió de la subdivisión de los temas e información, con esta fragmentación se identificaron patrones y características en cada una de las muestras, las cuales se exponen a continuación y son la base y pilar fundamental para la creación de valor agregado en las tres Fases de la solución al reto propuesto en esta investigación.

Como principal característica de las muestras tomadas, Identificamos que todas las Startups entrevistadas, ven favorable y muy positivo el relacionamiento estratégico con cajas de compensación; Lo que nos permite asegurar y concluir en una primera instancia, que las Startups de los diferentes ecosistemas productivos desean aliarse con grandes empresas, que les permita crecer, apalancarse financieramente y posicionarse en el mercado con un aliado estratégico que posea: Imagen, reconocimiento, desarrollo, musculo financiero y cobertura. Lo anterior en concordancia con lo expuesto por Pérez (2016), quien afirma que las pequeñas empresas buscan siempre la sombra de una empresa grande, consideran que será siempre mejor estar acompañado en los primeros pasos y años de apertura en la industria, que estar solo, y ser presa fácil del mercado voraz.

Es importante para este trabajo conocer a profundidad los aspectos que se consideran relevantes en las Startups entrevistadas como lo son: Tiempo en el mercado, Si tienen o no un producto estrella, apalancamiento financiero, relacionamiento con aceleradoras o incubadoras de Startups, entre otras. Con esta información se realiza un perfilamiento de cada una de las

Startups; se categorizan segmentos, predicción de compartimientos, intereses y características de cada uno de los agentes.

A continuación, se presentan los puntos claves del instrumento aplicado, para tener mayor contexto a continuación la [Figura 9](#) y el respectivo análisis realizado a cada una de las características elementales de la muestra seleccionada.

Figura 9

Entrevista aplicada a Startup - Pregunta no. 1



Nota. Fuente elaboración propia entrevista Startups.

Los resultados del instrumento tipo entrevista aplicado a las Startups, nos permite identificar la intención asertiva desde el enfoque estratégico de todas ellas a establecer canales de relacionamiento basados en la innovación, tecnología y desarrollo de herramientas de conexión, y optimización, que sean subyacentes a las estrategias diseñadas y proyectadas desde diferentes enfoques del Open Innovation. El 100 % de la muestra respondió favorablemente a la pregunta de; si desea o no generar alianzas estratégicas con cajas de compensación, lo que da una idea muy clara de que no existe obstáculo exponencial a la hora de diseñar programas y métodos que acerquen tanto a Colsubsidio como a las Startups a conectar asertivamente para la transferencia de conocimiento, invención de sinergias beneficiosas para ambas empresas y creación de valor.

Se ha referido en este documento con sustentos teóricos, que los segmentos y características de las Startups se relacionan de manera directa con los avances tecnológicos y enfoques de innovación. Para Suárez (2018) la innovación es una transformación de conocimiento de nuevos productos y servicios determinante para el desarrollo económico en una sociedad moderna. Por lo anterior, para esta investigación, es de suprema importancia haber identificado el común denominador de toda la muestra a la hora de querer o no relacionarse con empresas grandes, pues permite homogeneizar los conceptos de crecimiento y acompañamiento de las Startups. Independientemente del ecosistema en el que se encuentren, cuando tienen la posibilidad de aliarse estratégicamente con una empresa grande o referente en el mercado, lo harán sin dudarlo.

Entender el ecosistema y segmento de las Startups entrevistadas en el instrumento, es sumamente relevante para identificar oportunidades de colaboración, acceso a recursos, aprendizaje continuo y conocimiento de la empresa. Para mayor contexto se muestra la [Figura 10](#) a continuación:

Figura 10

Entrevista aplicada a Startups - Pregunta no. 2.



Nota. Fuente elaboración propia entrevista Startups.

En el instrumento aplicado, evidenciamos que la muestra tiene varios enfoques productivos, destacando la tecnología, con el 25 % del total de la muestra, y el comercio electrónico, que alcanza el mismo porcentaje del 25 %. El otro 50% de las Startups entrevistadas se reparten entre enfoques inmobiliarios, construcción, e impresión digital, lo cual es determinante para diseñar las estrategias de integración, ya que permite afirmar que hay grandes posibilidades de relacionamiento entre Startups y Colsubsidio, entendiéndose que no se segmentó una sola tipología de Startups, sino que, por el contrario, se tienen en cuenta aquellas ideas, productos y servicios, que se encuentren en los diferentes ecosistemas productivos, y se hayan diseñado por las Startups. El otro 50% de las Startups entrevistadas se reparten entre enfoques inmobiliarios, construcción, e impresión digital, lo cual es determinante para diseñar las estrategias de integración, ya que permite afirmar que hay grandes posibilidades de relacionamiento entre Startups y Colsubsidio, entendiéndose que no se segmentó una sola tipología de Startups, sino que, por el contrario, se tienen en cuenta aquellas ideas, productos y servicios, que se encuentren en los diferentes ecosistemas productivos, y se hayan diseñado por las Startups.

Es importante que, en la elaboración de la red de Startups que se realizará en base a la información obtenida de los instrumentos tipo entrevista aplicados tanto a la muestra de Startups, como a las diferentes gerencias de Colsubsidio, exista una variedad amplia de posibilidades que permitan una evaluación y diseño de propuestas que puedan ir enlazadas a los problemas y oportunidades identificadas desde el *Corporate Venturing*, y los instrumentos de acuerdos estratégicos. Lo anterior como objetivo principal de la primera Fase de la solución al reto, la cual se resume en: armonizar la integración estratégica con valor agregado, como propósito del mejoramiento del tejido empresarial con nuevas e innovadoras ideas de negocio, basándose en el principio de que los emprendedores no pueden abordar en la mayoría de los casos todas las capacidades y recursos indispensables para desarrollar su idea de negocio.

Poder reconocer las características de mercado, ecosistemas y entornos económicos en los que las Startups entrevistadas desarrollan su actividad económica, permite a esta investigación tener una radiográfica y panorama base para la segmentación y muestreo de las posibles ideas de negocio que estén en sintonía con las oportunidades de relacionamiento estratégico, comercial y operativo identificadas en el instrumento aplicado a las gerencias de Colsubsidio, para poder así ser desarrolladas en las fases de la solución al reto propuestas.

Es importante identificar si las Startups seleccionadas en la muestra, han tenido financiamiento por parte de alguna Incubadora o aceleradora de Startup, ya que con esto podemos determinar si se han financiado proyectos con capital externo y mentoría de expertos en el tema de crecimiento y expansión acelerada en el mercado. para tener mayor contexto a continuación la [Figura 11](#):

Figura 11

Entrevista aplicada a Startups - Pregunta no. 4



Nota. Fuente elaboración propia entrevista Startups.

En la gráfica anterior, evidenciamos que solo el 15% de la muestra ha tenido financiamiento de una incubadora, o aceleradora de Startup. Lo anterior nos permite afirmar que la mayoría de las Startups se han creado y se encuentran activas en el mercado solo con inversión propia de accionistas o grupos inversores independientes, que buscan disrumpir en el mercado con una idea novedosa y atractiva, pero sin apalancamiento externo.

La información obtenida a través de la aplicación del instrumento es de vital importancia para la solución al reto planteado en el documento. Permite conocer a fondo las fuentes de financiación de las Startups y cómo han logrado sobrevivir en el mercado. El haber tenido relación directa con incubadoras y aceleradoras marca un precedente de inyección de capital, apertura de mercados e innovaciones para estas empresas emergentes.

acceso a programas de capacitación y formación empresarial, que permiten a los emprendedores adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar

eficientemente sus negocios. También ofrece espacios de coworking y networking, donde las startups pueden interactuar con otros emprendedores y profesionales del sector, fomentando la colaboración y el intercambio de ideas.

Además, Colsubsidio facilita el acceso a financiamiento a través de programas de inversiones y créditos preferenciales, que permiten a las startups contar con el respaldo económico necesario para llevar a cabo sus proyectos. También promueve la participación en eventos y ferias especializadas, para que las startups puedan dar a conocer sus productos y servicios a un público más amplio y generar nuevas oportunidades de negocio.

En resumen, la colaboración de Colsubsidio con las startups va más allá del apoyo financiero, ofreciendo un acompañamiento integral que abarca desde la asesoría en la creación de productos hasta la promoción y comercialización de los mismos. Su compromiso con el emprendimiento y la innovación se refleja en su amplio abanico de servicios y recursos destinados a impulsar el crecimiento y desarrollo de las startups en Colombia.

Adicionalmente, el conocimiento de las fuentes de financiación utilizadas por las Startups proporcionará información valiosa para identificar estrategias y recomendaciones que impulsen su crecimiento y consolidación en el mercado. Asimismo, ayudará a comprender cuáles son las fuentes de financiamiento más efectivas y exitosas, y a plantear acciones para apoyar el desarrollo sostenible de estas Startups.

Ahora bien si analizamos el mercado de Estados Unidos, las Startups cuentan con una amplia variedad de aceleradoras o incubadoras que permiten el mayor financiamiento de proyectos a menor escala por ejemplo tienen el fondos de capital de riesgo, inversores ángeles, programas gubernamentales de apoyo, como expone Madan (2021), que cerca de 4800

incubadoras existentes en todo el mundo al alrededor de 1800 son de Estados Unidos, para lo cual efectúan el proceso de selección de factibles empresas emergentes, con el fin de ofrecerles el apoyo como es el asesoramiento, la capacitación, orientación para que obtengan un desarrollo en la etapa de crecimiento en el mercado y sostenibilidad, así como el apalancamiento de recursos o fondos económicos para el crecimiento.

Ahora bien, si observamos el comportamiento en Colombia, cuenta con poco más de 45 entre aceleradoras e incubadoras en todo el territorio nacional, debido al temor del riesgo la falta de capital, como lo indica Lorduy (2023) se infiere que es poco el apalancamiento financiero que las Startups que logran conseguir con este tipo de empresas, a la aversión al riesgo latente que es un factor determinante para invertir en Startups.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que las aceleradoras en nuestro país son pocas y en la selección de las empresas se enfocan en las Startups que le apuestan a la innovación, el emprendimiento de alto impacto, investigaciones, las de transferencias tecnológica creando ideas de negocios como lo indica el Bancolombia (2022), el enfoque de las entidades que brinda elementos y asistencia continua en los diferentes campos para fortalecer y el crecimiento de empresarial hace mención de 6 aceleradoras para emprendimientos en Colombia años 2022.

Ahora bien, si analizamos la equiparabilidad entre Colombia y Estados Unidos en el contexto macro del producto PIC (producto Interno Bruto) por ejemplo el empleo podemos observar que existen un rango significativo entre los dos países como se observa en la [Figura 12](#):

Figura 12

Tasa comparativa de desempleo Colombia vs Estados Unidos año 2023



Nota. Fuente, Datosmacro.com

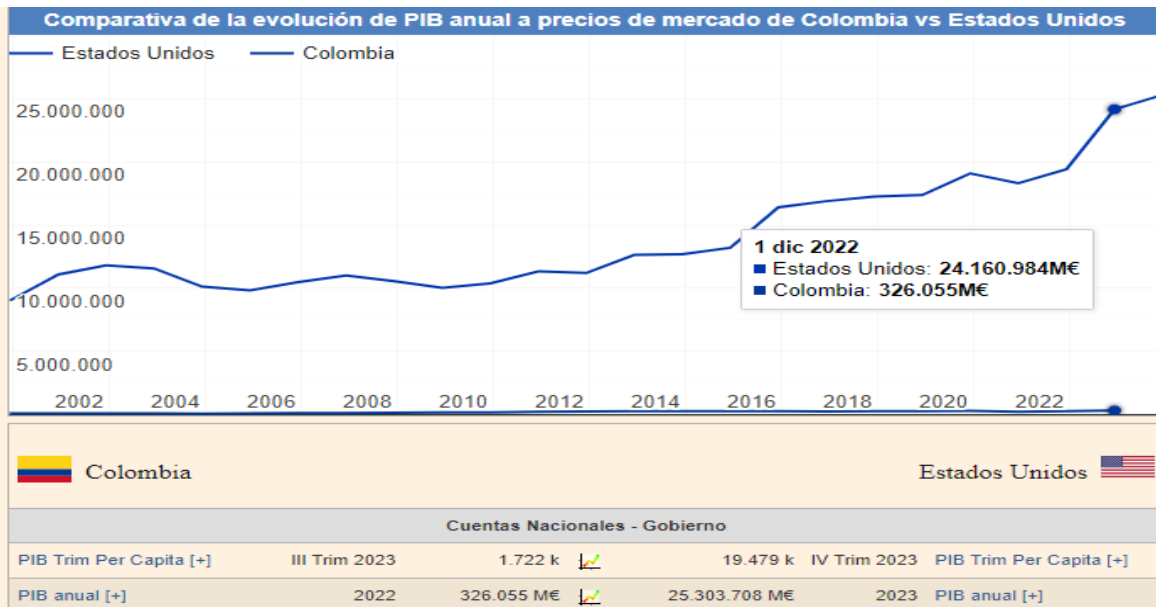
<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/colombia/usa?sc=XE18>

Datosmacro.com

De acuerdo con lo anterior, podemos ver que Colombia cuenta con mayor número de desempleo en comparación con Estados Unidos lo que conlleva a que al ser mayor el número de gente sin trabajo las personas se vean obligadas a consumir menos, es decir, menor cantidad de dinero circulante en la economía con hecho hace que a su vez se reduzca el poder adquisitivo en consecuencia las empresas obtienen menor ingresos lo que las conlleva a reducir el empleo, es decir es un ciclo que afecta al gobierno, con hecho disminuyendo el capital de inversión en Colombia y generando más dificultad para las pequeñas empresas en surgir. Comportamiento que se puede observar la [Figura 13](#).

Figura 13

Comparativa del PIB Colombia vs Estados Unidos



Nota. Fuente, Datosmacro.com

<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/colombia/usa?sector=PIB+anual+a+precios+de+mercado&sc=XE16#tbl>

De acuerdo con la anterior tabla observamos que el PIB de Estados Unidos a diciembre de 2022 de 24.160.984M€ mientras que el de Colombia fue del 326.055 M€, siendo bastante la diferencia entre los dos países, recordemos que el producto interno bruto es la medida de los indicadores de potencial económico, el nivel de desarrollo, el empleo, los ingresos del gobierno, la capacidad de inversión, en conclusión indica el nivel económico del país, por ende vemos que es una buen oportunidad para los pequeños empresarios aliarse estratégicamente para que el complemento de las Startups con la caja de compensación pueden ser más competentes y mutuamente se apoyen como es en experiencia, agilidad, tecnología musculo financiero, entre otros factores para aportar el grano de arena al país en estimular la demanda generando empleo y con ello fortaleciendo los demás sectores y por ultimo fortalecer el PIB.

Es importante identificar los atributos propios de las startups entrevistadas dentro de las características propias que tienen este tipo de empresas. La innovación como pilar fundamental en este tipo de segmento empresarial, así como la aplicación de tecnologías ágiles, o procesos

de eficiencia y bajos costos de producción, son algunos de los atributos identificados en la muestra aplicada, esta información se presenta a continuación, la [Figura 14](#) nos ilustra los principales ítems y su participación en la muestra:

Figura 14

Características Startups entrevistadas.



Nota. Fuente elaboración propia entrevista Startups.

En el instrumento aplicado a las Startups, se puede identificar aquellos segmentos y características sobresalientes que ofrece cada una de las Startups entrevistada. Cabe destacar que, al ser Startups, los segmentos eran variados, pero todos con particularidades propias del tipo de empresas que las representa, además se enfocan en diferenciarse en el mercado, así como adquirir la tan anhelada calidad de servicio y el desarrollo de tecnología ágiles, son los focos principales de la mayoría de Las Startups.

Identificar las características exponenciales en cada sector y en cada segmento donde la Startups tienen participación en el mercado, es el enclave objetivo de las propuestas de valor de la investigación, ya que con esto apalanca el relacionamiento desde la estrategia y el

Mercado de Capital (VC¹) (Lerner, 2013). La presente investigación pretende analizar la importancia del relacionamiento desde la estrategia y el mercado de capital de riesgo en Colombia. El crecimiento y desarrollo de las Startups y emprendimientos innovadores en el país dependen en gran medida de su capacidad para acceder a fuentes de financiamiento que les permitan materializar sus ideas y proyectos. En este contexto, el mercado de capital de riesgo juega un papel fundamental, siendo un mecanismo de inversión que implica un alto grado de riesgo, pero que a su vez puede generar altas recompensas económicas y de impacto.

Actualmente, Colombia tiene un ecosistema emprendedor en crecimiento y una creciente cantidad de Startups innovadoras, que buscan financiamiento para escalar sus operaciones y materializar sus ideas. Sin embargo, el acceso a recursos financieros suele ser un desafío para estos emprendedores, dado el riesgo inherente a este tipo de proyectos y la falta de información o conocimiento sobre las opciones disponibles.

En primer lugar, es importante comprender la relación entre la estrategia y el relacionamiento, en el contexto del mercado de capital de riesgo. Según Da Rin (2017) las Startups deben tener una estrategia clara y bien definida que permita atraer la atención de los inversionistas, y presentar una propuesta de valor convincente. Esto implica identificar y evaluar las necesidades del mercado, establecer metas y objetivos claros, y desarrollar planes de negocio sólidos. Además, es crucial establecer un buen relacionamiento con los potenciales inversionistas. Esto implica conocer su perfil, intereses y criterios de inversión, así como establecer una comunicación efectiva y transparente. Los emprendedores deben poder contar su historia convincente, resaltar el potencial y viabilidad de su proyecto y generar confianza en los inversionistas. Además, es crucial establecer un buen relacionamiento con los potenciales

¹ Venture Capital: mercados de capital de riesgo

inversionistas. Esto implica conocer su perfil, intereses y criterios de inversión, así como establecer una comunicación efectiva y transparente. Los emprendedores deben poder contar su historia convincente, resaltar el potencial y viabilidad de su proyecto y generar confianza en los inversionistas.

En el contexto del marco de la innovación y el emprendimiento en Colombia, es importante destacar las iniciativas que se han implementado para fomentar y promover el ecosistema emprendedor.

El Fondo Impacta - Universidad Ean.	La propuesta de relacionamiento.
<p>Tiene como principal objetivo apoyar y financiar emprendimientos que ofrezcan soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales relevantes. A través de una estrategia de inversión responsable y de alto impacto, el fondo busca canalizar recursos hacia startups y pequeñas empresas que tengan el potencial de generar un cambio positivo y duradero en la sociedad.</p>	<p>Se encuentra: fomentar una cultura de innovación y espíritu emprendedor, atraer talento y capital de inversión, facilitar el desarrollo y crecimiento de startups con alto potencial, conectar a los emprendedores con mentores, expertos y recursos, promover la colaboración entre el sector público, privado y académico, y posicionar a Medellín como un destino atractivo para la innovación y los negocios a nivel nacional.</p>

Nota. Elaboración propia

La comparación entre la Propuesta de relacionamiento y el Fondo Impacta de la Universidad Ean revela tanto similitudes como diferencias significativas en su funcionamiento. Ambas iniciativas tienen como propósito principal fomentar el emprendimiento y la innovación en Colombia, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo económico y social del país. No obstante, sus enfoques y áreas de acción difieren en varios aspectos clave, brindando así una variedad de opciones para los emprendedores y empresarios colombianos. En primer lugar, tanto la Propuesta de relacionamiento como el Fondo Impacta buscan estimular el espíritu emprendedor y la creación de nuevas empresas, proporcionando recursos financieros y apoyo técnico a los emprendedores.

La Propuesta de relacionamiento se enfoca principalmente en el desarrollo de sectores estratégicos de la economía y la industria creativa. A través de estos pilares se impulsa la creación y el crecimiento de empresas innovadoras en estos sectores, facilitando el acceso a conexiones empresariales clave.

Por otro lado, el Fondo Impacta de la Universidad Ean se centra en impulsar iniciativas de emprendimiento social. A través de este fondo, la universidad apoya proyectos que buscan generar un impacto positivo en la sociedad, ya sea a través de la creación de empleo, la reducción de la pobreza o la implementación de soluciones innovadoras para resolver problemas sociales. (Impacta, 2024)

El Fondo Impacta proporciona asesoría, financiamiento y oportunidades de networking para los emprendedores sociales, promoviendo así la generación de proyectos sostenibles que contribuyan al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida en el país. En resumen, tanto la Propuesta de relacionamiento como el Fondo Impacta desempeñan un papel fundamental en el fomento del emprendimiento y la innovación en Colombia. Si bien comparten el objetivo común de impulsar el desarrollo económico y social, sus enfoques y áreas de acción difieren significativamente. La Propuesta de relacionamiento se centra en el desarrollo de sectores estratégicos de la economía, mientras que el Fondo Impacta busca promover el emprendimiento social y generar un impacto positivo en la sociedad. Ambas iniciativas son valiosas y complementarias, brindando oportunidades únicas para los emprendedores y empresarios colombianos que desean desarrollar empresas innovadoras y responsables en el país.

Adicionalmente nos permitimos inferir que una ser una startup no garantiza automáticamente la sostenibilidad de la empresa, ya que existen múltiples factores y desafíos que deben ser abordados para asegurar su supervivencia a largo plazo. Aunque las startups

suelen tener un enorme potencial de crecimiento y escalabilidad, esto no significa necesariamente que sean capaces de mantenerse sin problemas en el tiempo.

Según García (2024) es crucial que las startups sepan enfrentar y superar los retos que se les presentan durante su trayectoria. Uno de los factores clave que influyen en la sostenibilidad de una startup es la capacidad de adaptación al cambiante entorno empresarial. Las startups deben ser ágiles y flexibles, y estar dispuestas a ajustar su modelo de negocio y estrategias a medida que evolucionan las condiciones del mercado. Además, deben ser capaces de identificar y aprovechar las oportunidades emergentes, y al mismo tiempo anticipar y mitigar los posibles riesgos. Otro factor importante es la gestión eficiente de los recursos financieros. Las startups suelen tener limitaciones presupuestarias, por lo que es esencial optimizar el uso de los fondos disponibles.

Así mismo Salamanca (2024) comunica que esto implica realizar una cuidadosa planificación financiera, controlar los gastos, buscar fuentes de financiamiento adecuadas y garantizar un flujo de caja positivo. Además, es crucial establecer una estrategia de crecimiento rentable a largo plazo, para asegurar la viabilidad financiera de la Startup en el tiempo. Asimismo, el talento y el equipo humano juegan un papel fundamental en la sostenibilidad de una Startup. Contar con un equipo capacitado y motivado es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa y superar los desafíos que se presenten. Es importante reclutar y retener talento de alta calidad, y promover una cultura de trabajo colaborativa e innovadora. Además, establecer sistemas de capacitación y desarrollo profesional, así como ofrecer incentivos y reconocimientos, puede ayudar a fomentar el compromiso y el rendimiento del equipo.

Finalmente, la sostenibilidad de una Startup también está influenciada por su capacidad para generar y mantener relaciones sólidas con socios, clientes y proveedores. Establecer alianzas estratégicas, construir una sólida base de clientes leales y mantener buenas

relaciones con proveedores clave es imprescindible para asegurar el crecimiento y desarrollo continuo de la empresa.

Con la propuesta de relacionamiento nos permitimos involucrar el concepto de *Open Innovation*². según Ortega (2020) en la innovación abierta propuesta por Chesbrough implica abrir las puertas de la empresa a la colaboración con otras organizaciones, incluyendo proveedores, clientes, universidades, emprendedores y actores del ecosistema empresarial. En vez de depender solo de la investigación y desarrollo internos, las empresas deben buscar la colaboración externa para obtener nuevas ideas, conocimientos especializados y recursos financieros. “La clave para estas empresas es averiguar qué piezas faltantes necesarias que se deben suministrar internamente y cómo integrar las piezas internas y externas en los sistemas y arquitecturas” (Chesbrough, 2003, p. 63).

Se destaca la importancia de romper con el modelo tradicional de innovación cerrada, donde las empresas intentan proteger y controlar su propiedad intelectual y mantienen un enfoque interno en el desarrollo de nuevas tecnologías. En cambio, propone que las empresas adopten un enfoque colaborativo y adopten el concepto de "compartir para competir", reconociendo que la creación de valor se logra a través del intercambio de conocimientos y la colaboración con otros actores del ecosistema.

La innovación abierta plantea dos dimensiones principales: la entrada de conocimiento externo a la empresa (por ejemplo, a través de colaboraciones, adquisiciones o licencias) y la salida de conocimiento interno para aprovechar oportunidades fuera de la organización (por ejemplo, mediante el licenciamiento de tecnologías desarrolladas internamente). Esto

² Innovación abierta, en pocas palabras, es abrirse a terceros.

promueve un enfoque más ágil y flexible para la innovación, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y aprovechar las capacidades externas.

9.2.2. Aplicación del instrumento a Colsubsidio.

Para conocer a profundidad las dificultades y oportunidades de mejora asociadas a temas de innovación, tecnología y relacionamiento estratégico de las Startups con Colsubsidio, nos planteamos el diseño de un instrumento tipo entrevista desde un enfoque metodológico cualitativo. Se contactó con Colsubsidio con el fin de adelantar las encuestas a los gerentes de las diferentes áreas obteniendo una respuesta positiva por parte de seis (6) líderes de la empresa, lo nos lleva a establecer que el alcance de la investigación se encuentra enmarcado en las 6 áreas relacionadas por parte de Colsubsidio. Allí identificamos puntos clave y factores decisivos referentes a cada gerencia entrevistada. El análisis del instrumento permitió hacer un diagnóstico preciso desde los escenarios y marcos referenciales a los obstáculos que no han logrado avanzar en temas de innovación, alianzas y alienación estratégica desde enfoques el Open innovación y la participación de las Startups como socios comerciales. La muestra tomada da una evidencia clara de la necesidad de desarrollar programas integradores entre las Startups y Colsubsidio como caja de compensación.

El objetivo de la entrevista aplicada es conocer los puntos críticos identificados por los gerentes entrevistados, su conocimiento, estímulos y miedo a la hora de celebrar alianzas estratégicas con agentes económicos como las *Startups*. Son los líderes de cada gerencia los que pueden dar una radiografía general del cómo y dónde se encuentra ubicada su área dentro del conglomerado sectorial de cada una de las actividades económicas que desarrolla Colsubsidio como caja de compensación; Así como su avance para el cumplimiento de los objetivos empresariales definidos en temas de innovación y relacionamiento estratégico (González, 2018). Según esto, cada decisión debe dirigirse a las exigencias del entorno competitivo y así alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo, con estrategias conjuntas y

claras; para ello hay que evaluar el entorno interno y externo de la organización y desarrollar planes para obtener resultados exitosos con visión organizacional.

El *Open Innovation* como enfoque de relacionamiento estratégico, ha sido uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de esta investigación; ha sido de la misma manera para la elaboración de las entrevistas. El alcance y objetivo de esta entrevista es tener un panorama más amplio, pero a su vez preciso de la situación de cada gerencia con relación a la implementación de planes de innovación y tecnología dentro de su proceso productivo, así como su visión de que esperaría de una alianza estratégica con Startups, teniendo en cuenta que estas últimas, no entrarían en un papel de sustitución en el desarrollo de procesos, ni tampoco como proveedor.

Desde la gerencia de Innovación de Colsubsidio, se busca tener más acercamientos estratégicos exitosos entre las *Startups* y Colsubsidio, identificar aquellos miedos o temores latentes en cada gerencia, que han impedido la formación de un mapa más amplio de posibilidades para desarrollar dichos acercamientos, es una de las razones para aplicar el instrumento definido en este punto. Si se conoce desde el interior cuales son las flaquezas que no permiten la mejora constante, no se podrán realizar planes piloto que den sustento práctico y también contextual del éxito o no de las propuestas. Como indica en la [Tabla 6](#) la muestra la respuesta a la entrevista fue positiva, razón por la cual tuvimos la participación de seis (6) gerencias. Como se muestra a continuación:

Tabla 6

Gerencias involucradas

Gerencias	Innovación
	Recreación y Deportes
	Alimentos y Bebidas
	Educación, cultura, y productividad

	Transformación de Procesos
	Gerencia Talento Humano

Nota. Elaboración propia.

La aplicación del instrumento tipo entrevista a las gerencias como podemos observar se aplicó el instrumentó con los gerentes de Colsubsidio relacionadas en el cuadro que antecede resulta enriquecedora, ya que se cuenta con diferentes puntos de vistas para conocer cuál es la experiencia, como ven los aspectos específicos de la empresa, que perspectiva tienen que influye en las finanzas, recursos humanos, el resultado de las operaciones, la prestación de servicios a los afiliados de la caja de compensación, entre otros aspectos. Desde el punto interno de cada gerencia se indago cuál era el aporte del departamento para cumplir con el objetivo de la caja de compensación en la inclusión de la innovación. A continuación, la [Tabla 7](#):

Tabla 7

Aportes a los objetivos de innovación

Departamento	Aportes a los objetivos de innovación
Innovación	Alineando los programas de innovación para un servicio estratégico
Recreación y deportes	Proyectos innovadores en conocer la experiencia al cliente de Piscilago.
Alimentos y bebidas	Desarrollo de productos novedosos y pertinentes para nuestros usuarios.
Educación, cultura, y productividad	Proponiendo aspectos de integración de diversas plataformas y lenguajes para beneficios intangibles.
Transformación de Procesos	Soluciones innovadoras de eficiencia de procesos y proyectos estratégicos
Gerencia talento humano	En la digitalización de los procesos en el área.

Nota. Elaboración propia.

El departamento de innovación manifestó que aporta la alineación de programas asociados a este tema, para que estén al servicio de la estrategia de la corporación. Es importante la contribución que efectúa este departamento, ya que busca dirigir los proyectos de las demás áreas en la inclusión de la innovación, para así ser más competitivas, mantenerse a la vanguardia en temas tecnológicos y ser más eficientes.

El departamento de recreación y deportes contribuye con la implementación de proyectos en la valoración de la experiencia del cliente de Piscilago, el manejo de plataforma de eventos y conteo de las personas en los clubs. Es clave para una organización el contacto directo con los clientes, ya que todo lo que se invierte en innovación transversal tiene un efecto en retorno y fortalecimiento de la sociedad, como lo indica Andino (2022), innovar en plataformas interactivas con tecnologías de punta para ser competitivos ayuda en el objetivo de generar utilidades a la empresa, proporcionando menos gastos y mayor rentabilidad.

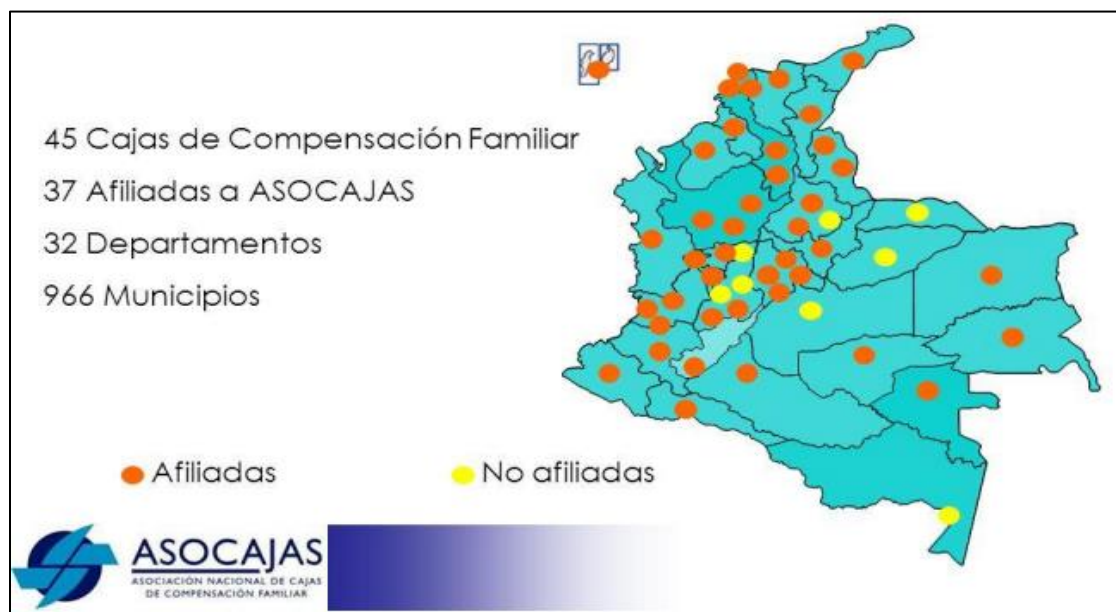
La gerencia de alimentos y bebidas reveló que desarrolla procesos novedosos e innovadores dentro de su cadena de suministros, así como en la preparación de alimentos fríos y refrigerados. Por otro lado, el área de Educación, Cultura y Productividad propone hacer un diferencial que añade valor para integrar diversas plataformas y leguajes que permitan generar riqueza inmaterial, valores intangibles y transformación de procesos, contribuyendo a la implementación de soluciones innovadoras asociadas en temas de eficiencia y calidad. Por último, pero no menos importante, el departamento de Gerencia de Talento Humano informó que, con la agilidad y digitalización de los procesos de su área, busca estar a la vanguardia en temas de innovación. De acuerdo con lo anterior, observamos que cada departamento está enfocado a la actividad que tiene a su cargo para aportar a la innovación, no obstante, si se compactara una conexión entre ellos, fortaleciendo la comunicación para coordinar diferentes habilidades potenciales, perfectivas y enfoques nuevos, se obtendría una mejor fluidez al momento de entrar a nuevas fronteras del conocimiento y adaptación al cambio.

Tener un mejor servicio en las diferentes clases sociales de los afiliados a Colsubsidio, minimizar la brecha social, mejorar la calidad vida de las personas desde la experiencia en las empresas de la caja, así como otros factores, permite visualizar la oportunidad de la creación de una red conjunta con las Startups abarcando todas las empresas de la caja de compensación. Lo anterior considerando que las cajas de compensación buscan en Colombia

generar beneficio a empresas privadas y públicas. Villacres (2020) manifiesta que las cajas de compensación tienen presencia a Nivel nacional y contribuyen al beneficio de niños, jóvenes y adultos, con la finalidad de brindar una mejor calidad de vida a través de las empresas que se afilian en alguna de las 45 cajas de compensación que están distribuidas en los 32 departamentos de acuerdo con la [Figura 15](#), donde se observa la cobertura:

Figura 15

Cobertura Cajas de Compensación.



Nota. tomado de “importancia y beneficios de las cajas de compensación familiar orientadas al desarrollo social”, Tesis postgrado Unimilitar, 2020, p. 19, (<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36180/Villacres%20Castillo%20Diana%20Rocio%202020%20ensayo%20.pdf?sequence=2>).

En cuanto a la pregunta planteada para los diferentes gerentes de: “que propuestas ha realizado a Colsubsidio sobre innovación”, manifestaron que han presentado proyectos enfocados a las actividades que desarrollan desde cada área, a excepción del departamento de recursos humanos, que no indicó nada al respecto. Dentro de las respuestas llaman la atención aquella en las que solicitan buscar medios que les permitan contar con métodos innovadores para agilizar los trámites de los procesos en el área.

Otra de las preguntas del instrumento aplicado a las diferentes gerencias de Colsubsidio era la siguiente: “que sugerencias haría para consolidar la cultura innovadora en su área” Se respondió que: Los proyectos de innovación sean más visibles, para ello fortalecer la capacitación sobre el tema de innovación, inclusión, más trabajo al interior de la organización e incentivar a los empleados a participar como se ilustra en la [Figura 16](#).

Figura 16

Cultura de innovación.



Nota. Elaboración propia con datos entrevista a Colsubsidio.

De la gráfica anterior, podemos concluir que todos los departamentos o gerencias de Colsubsidio innovan, pero por el gran tamaño de la empresa y las distancias geográficas de los agentes, se dificulta que haya una buena comunicación, dificultando así que todos trabajen en equipo; por ello se percibe que cada individuo o grupo aporta sincronizada y homogénea, perdiendo oportunidades limitadas. Adicional a lo anterior, debemos tener presente que el cambio acelerado en temas tecnológicos ha exigido que las grandes empresas busquen estrategias para ser más flexibles, y así poder implementar con mayor agilidad nuevos conocimientos; para ello es necesaria la vinculación de la participación de colaboradores en

temas de innovación abierta. Kantis (2023) expone que no se deben perder oportunidades ni enfrentar la obsolescencia de los servicios o productos tradicionales, ya que las Startups son empresas nuevas, con marco novedoso, vanguardias en el tema de la tecnología y enfocadas en una sola meta.

En conclusión, vemos que Colsubsidio debe buscar la forma de hacer partícipes los colaboradores de la empresa en temas de innovación abierta, esto con el fin de que se sientan motivados en aportar ideas y apoyar activamente en los diferentes proyectos. Lo anterior para fortalecer la cultura organizacional, ya que al hacer parte de los proyectos indirectamente se sienten valorados y que hacen parte de una familia en la que se les escucha. Es necesario que Colsubsidio implemente capacitaciones sobre Open Innovación, temas tecnológicos, innovación entre otros, para que todos cuenten con el conocimiento y así la diversidad de ideas, perspectivas e intuición se solidifiquen, aporten a fortalecer las oportunidades y se disminuyan las debilidades de la empresa. En la aplicación del instrumento se observó que los gerentes de Colsubsidio tienen poco conocimiento de que es una Startups. A continuación, la [Tabla 8](#) para una mejor ilustración del tema tratado.

Tabla 8

Análisis respuestas

Gerencia:	¿Para usted que es una Startup?
Innovación	Empresa de base tecnológica con alto potencial de crecimiento y desarrollo, que puede aportar a proyectos o la misma estrategia de Colsubsidio.
Recreación y Deportes	Es una empresa que se crea a través de una necesidad y tiene un crecimiento rápido.
Alimentos y Bebidas Educación, cultura, y productividad	Un emprendimiento comercial Una respuesta contundente, actual, y dinámica a la necesidad de interacción, consumo y fidelización de un servicio o producto con sus usuarios o clientes.
Transformación de Procesos	Es una empresa con una solución a un problema específico y con un alto potencial de escalabilidad y adaptación.

Gerencia:	¿Para usted que es una Startup?
------------------	---------------------------------

Gerencia Talento Humano

Son empresas que, por su modelo de negocio que usa nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento

Nota. Elaboración propia con datos entrevista a Colsubsidio.

Si bien los líderes entrevistados de las 6 gerencias de Colsubsidio tienen un conocimiento vago de las Startups, es necesario profundizar más sobre las mismas para que puedan analizar qué tan probable y viable sería crear alianzas estratégicas con las ellas. Un ejemplo de los casos de relación entre una gran empresa y *Startups* es el descrito por Kantis (2022) mediante el cual menciona un caso de celebración de alianza estratégica de una empresa grande con una *Startups*, describiendo la creciente aceleración en la estructura y la organización de los proyectos de ambas empresas. Se identificaron pros y contras y se realizó una prueba piloto y evaluación final para determinar la viabilidad el proyecto, siendo este exitoso y puesto en marcha en producción. En cuanto al aporte que esperan los gerentes de Colsubsidio por parte de las *Startups* en caso de celebrar una alianza; Es en primera instancia la de fortalecer la agilidad de los procesos internos de la organización, así mismo actualizarse en temas vanguardistas e implementar nuevas tecnologías. Para una mayor claridad veamos la

[Figura 17:](#)

Figura 17

Aportes que esperarían de una Startup



Nota. Elaboración propia con datos entrevista a Colsubsidio.

Es importante aclarar que, en la anterior imagen, se graficó las veces en las que cada una de las dependencias escogieron las opciones, ejemplo: en agilidad todas las 6 gerencias votaron por esa opción, por eso tiene un puntaje de 6, mientras que, en la opción de menos costos, de las 6 gerencias solo 2 indicaron esa opción.

Dentro de una organización es importante la agilidad, ya que esta le permite adaptarse y responder de forma eficaz a cualquier situación imprevista que pueda llegar a ocurrir. Estar preparada para enfrentar los múltiples cambios dentro entorno empresarial tales como: actualizaciones tecnológicas, disrupción en el mercado de nuevos competidores, cambios en regulaciones estatales u otros imprevistos, permite a la empresa actuar de la manera que cause el menor daño posible a las finanzas, estructura u otro factor que pueda verse afectado por las razones anteriormente nombradas, y esa agilidad necesaria, se puede llegar a obtener, realizando alianzas comerciales y estratégicas con la Startup adecuada.

En conclusión, se identifica que las alianzas estratégicas entre las *Startups* y las diferentes unidades de negocio de Colsubsidio, es un complemento, un mix de apoyo, ya que al tener procesos más ágiles, mejor tecnología, eficiencia de tiempo, desarrollo de nuevas ideas de negocio y demás factores; es un completo gana gana entre las partes.

En cuanto a la pregunta “*si sabe casos de relacionamiento de éxito con Startups y Colsubsidio*”, solamente respondió afirmativamente dos gerentes de los seis entrevistados, y de

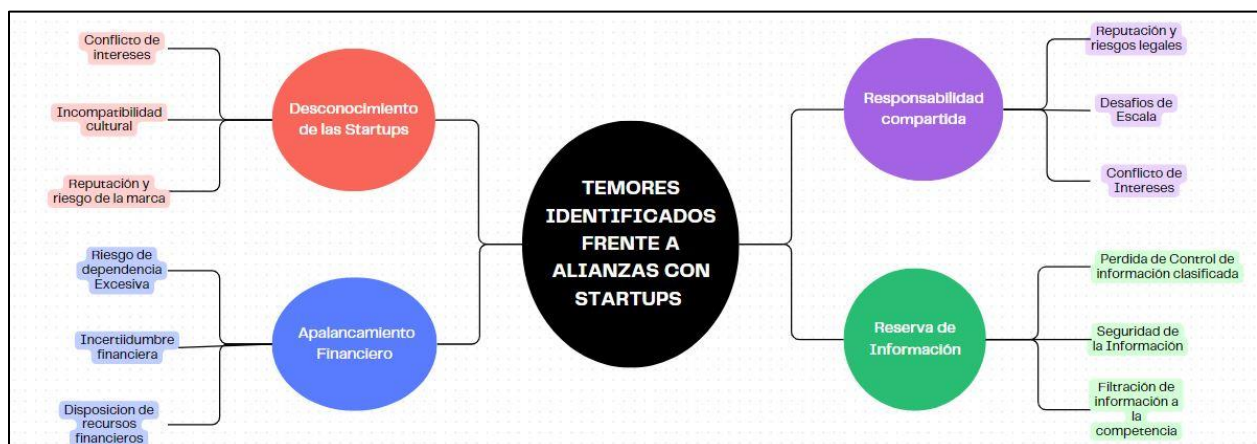
los dos, solo el gerente del departamento de Innovación manifestó que tiene conocimiento de los casos que reporta la gerencia de tecnología para el desarrollo de soluciones de ecommerce de supermercados y droguerías.

En los proyectos de Colsubsidio, identificamos que pretenden alianzas con las Startups en plataformas, sistematización de procesos inteligentes y la implementación de desarrollos tecnológicos para facilitar las compras, ventas y demás mecanismos de la organización.

Los gerentes entrevistados en la [Figura 18](#) manifestaron que los temores que tienen al trabajar con las *Startups* son:

Figura 18

Temores registrados



Nota. Elaboración propia con datos entrevista a Colsubsidio.

Los temores frente a posibles alianzas estratégicas con Startups expresados por las diferentes Gerencias de Colsubsidio entrevistadas en esta investigación, nos permite visualizar más a profundidad las sensaciones y percepciones frente a estas posibilidades. El desconocimiento de los ecosistemas productivos de las Startups, el apalancamiento financiero de los proyectos, la responsabilidad compartida y la reserva de información, son aquellos

miedos e incertidumbres que visualizan las diferentes áreas de Colsubsidio para crear y articular alianzas estratégicas.

El trabajo en equipo no es tarea fácil, pero en los últimos años vemos que celebrar alianzas permite grandes oportunidades para los agentes y organizaciones, ya que potencia el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado. En el documento de investigación de alianzas estratégicas Aguirre (2020) menciona que las alianzas comerciales y estratégicas con las cajas de compensación contribuyen al crecimiento de la economía, confieren ventajas competitivas para tener la oportunidad de abrir sus puertas a la innovación, participando en nuevos horizontes empresariales para así desarrollar nuevos procesos e ideas de negocio, y llevarlos a cabo con éxito.

Para lo descrito, es importante tener claro el objetivo que se espera alcanzar al celebrar alianzas, para ello se debe tener un modelo de Startups orientado a sus necesidades, que ambas expongan sus intereses y que beneficios esperan obtener mutuamente. Adicional a lo anterior es clave tener un buen clima laboral, constante comunicación entre los gerentes, directores y responsables del proceso, valores dirigidos con un solo fin, así como tener claro las debilidades, fortalezas de cada una, tipo de alianza en la que se describa las Fases del trabajo, fechas, entre otros aspectos; razón por la cual es importante perder el temor y entrar al mundo de la innovación, sistematización, agilidad, explorar nuevos mercados, y que mejor que con una Startups, que contribuya positivamente al logro de los objetivos de la caja de compensación.

Oportunidades:

Innovación disruptiva: Las startups suelen ser ágiles y están bien posicionadas para introducir nuevas ideas y tecnologías disruptivas que pueden ayudar a una gran empresa a mantenerse competitiva en un mercado cambiante.

Acceso a nuevas tecnologías: Contar con Startups como aliados estratégicos puede brindar acceso a tecnologías emergentes o soluciones innovadoras que la empresa no posee o no puede desarrollar internamente.

Estratégicas de crecimiento: La colaboración con startups puede ayudar a Colsubsidio a diversificar sus operaciones o entrar en nuevos mercados de manera más rápida y eficiente

Cultura empresarial: Poder trabajar en sintonía y simetría con las startups puede infundir una cultura de innovación y agilidad dentro de Colsubsidio, fomentando la creatividad y la experimentación.

Atracción de talento: Fusionarse, aliarse, o trabajar de la mano startups puede ser atractiva para profesionales talentosos que buscan entornos laborales dinámicos y desafiantes.

Retos:

Los desafíos identificados en el instrumento tipo entrevista aplicado a las 6 gerencias de Colsubsidio.

Diferencias culturales: Colsubsidio al ser una empresa grande, cuenta con procesos establecidos, mientras que las Startups pueden operar de manera más informal y ágil. La integración de culturas empresariales diferentes puede ser un desafío.

Riesgo de fracaso: Las Startups tienen una tasa de fracaso más alta que las que pueda Colsubsidio tolerar dentro de su nivel de riesgo. Existe la posibilidad de que las inversiones o colaboraciones con Startups no den los resultados operativos, técnicos y financieros esperados.

Desafíos de comunicación: Colsubsidio y las Startups pueden tener formas diferentes de comunicarse y trabajar. Esto puede generar malentendidos o dificultades en la colaboración si no se maneja adecuadamente.

Gestión de propiedad Intelectual: La propiedad intelectual y los derechos de propiedad pueden ser puntos de conflicto en la colaboración entre Colsubsidio y Startups, especialmente en lo que respecta al desarrollo conjunto de tecnologías o productos.

Dificultades Financieras cooperativas: Para algunas Startups, las alianzas estratégicas, comerciales, de operación y gestión, pueden resultar en una dependencia financiera excesiva, lo que puede ser un riesgo si Colsubsidio decide dejar de colaborar o apalancar financieramente los proyectos.

Competencia Interna: En algunos casos, las iniciativas de colaboración con Startups pueden encontrarse con resistencia interna o competencia entre diferentes áreas o departamentos dentro de la gran empresa. Los manuales operativos, códigos de conducta, misión o visión, pueden ser totalmente diferentes a los que tenga las diferentes Startups con las que se esperó realizar una alianza.

9.2.3. Desarrollo estrategia

El relacionamiento entre Colsubsidio y *Startups* es viable, si se establece una cooperación estratégica por medio de herramientas del marco de *Corporate Venturing*, el cual se puede desarrollar aplicando el concepto de *Open Innovación*, y por medio del cual se busca aprovechar en la mayor medida las fortalezas de ambas organizaciones para un bien común. Colsubsidio como una corporación con amplia experiencia en el sector de servicios, puede ofrecer a las Startups acceso a recursos, y acompañamiento empresarial, acelerar su

crecimiento, mejorar su capacidad operativa, posicionamiento en el mercado y aprovechamiento de recursos.

Las dimensiones de la Innovación abierta como: la Colaboración interna y externa, la gestión del conocimiento, los modelos de negocio innovadores y flexibles, El Scouting, y la apertura de experimental mediante pruebas piloto de nuevas ideas, se relacionan en el contenido del Documento. Basamos contextualmente esta investigación en casos de éxito de Wayra, y estructuras de Innovación Abierta puestos en marcha como el grupo financiero BBVA, adicionalmente de los sustentos teóricos y conceptuales de académicos que existen frente al Open Innovation.

Teniendo en cuenta que, en los últimos años, los mercados globales y las necesidades de los mismos, proliferan los cambios a una velocidad mucho mayor que en décadas anteriores. Es necesario entonces, impulsar a las grandes compañías a desarrollar diferentes mecanismos de relacionamiento del *Corporate Venturing*, como lo es la “*Misión de scouting*”, o también los “*acuerdos estratégicos*” bajo escenarios de innovación, tecnología, ciencia, Marketing, entre otros, y así sacarle provecho a los diferentes instrumentos e ideas diseñadas en conjunto con las Startups, y en el corto plazo evaluar y justificar la viabilidad de los proyectos propuestos (Ortega, 2020).

Mantenerse a la vanguardia en el mercado, el mejoramiento de procesos, la transformación y desarrollo que permitan a las organizaciones competir y sostenerse en el mercado, entre otros, son aquellos objetivos que se trabajaran con las herramientas del *Corporate Venturing*, como se observa en la [Figura 19](#):

Figura 19

Fases del corporate venturing.



Nota. Elaboración propia

Las empresas robustas, con procesos conservadores y estandarizados de varios años, suelen tener bastantes inconvenientes a la hora de tomar decisiones, abrirle un espacio a la Innovación y a las nuevas tecnologías desarrolladas, depende en muchas oportunidades de burocracia, procedimientos lentos y jerárquicos, lo que las hacen más pausadas y temerosas al momento de adaptarse a los cambios tecnológicos, desafíos de nuevos y competitivos mercados, provocando así que sus transiciones sean muy inflexibles. Por otro lado, las Startups promueven constantemente la innovación y la creatividad. Por ende, el aliarse con una empresa como Colsubsidio promovería fácilmente y menos riesgo el desarrollo de ideas nuevas que les permitan competir en productos y servicios en innovación.

El proceso de scouting se divide en tres etapas fundamentales para identificar y seleccionar las startups más prometedoras. Estas etapas son: identificación de oportunidades, evaluación de startups y selección de startups. En cada una de estas etapas se realizan diferentes actividades que permiten analizar y tomar decisiones informadas sobre qué startups son las más adecuadas para recibir inversión o colaboración.

En la **primera etapa**, la identificación de oportunidades, se lleva a cabo una exhaustiva investigación de mercado con el objetivo de identificar startups con alto potencial de crecimiento y éxito. Esto implica analizar diferentes sectores y mercados, así como estar al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos. Además, se busca establecer contactos con emprendedores y otros actores clave en el ecosistema de startups para tener acceso a información privilegiada y oportunidades únicas.

La **segunda etapa**, la evaluación de startups, consiste en analizar en detalle cada startup identificada en la etapa anterior. Se revisa su modelo de negocio, su equipo fundador, su capacidad de ejecución, su producto o servicio, su mercado objetivo y su potencial de crecimiento. Esto implica realizar entrevistas, revisar documentación y realizar análisis financieros y de mercado para evaluar el potencial y la viabilidad de cada startup.

Finalmente, en **la última etapa**, la selección de startups, se toman decisiones informadas sobre qué startups son las más adecuadas para recibir inversión o colaboración. Esto implica comparar las startups evaluadas y seleccionar aquellas que cumplan con los criterios de inversión o colaboración establecidos previamente. Además, se pueden realizar rondas de negociación y para asegurar que la colaboración sea exitosa.

En resumen, el proceso de scouting es un proceso estratégico y riguroso que busca identificar y seleccionar las startups más prometedoras. A través de la identificación de oportunidades, la evaluación de startups y la selección de startups, se busca tomar decisiones informadas basadas en el potencial y la viabilidad de cada startup. Esta labor requiere de un profundo conocimiento del mercado y del ecosistema de startups, así como de habilidades analíticas y de toma de decisiones. (Mesa Mascayano, 2021)

La participación de las áreas de innovación, marketing y finanzas en este proceso garantizará una gestión efectiva de la colaboración, asegurando que se tomen en

consideración aspectos relacionados con la innovación, la estrategia de marketing y la viabilidad financiera de las iniciativas desarrolladas en conjunto con las Startups.

Trabajar en sintonía y bajo un plan estructurado de scouting y acuerdos estratégicos favorecerá la identificación y selección de Startups con potencial de aportar valor a Colsubsidio. Asimismo, permitirá establecer alianzas estratégicas que impulsen la innovación y el crecimiento de ambas partes.

Las *Startups* como modelo de negocio se caracterizan por disrumpir en los mercados y ecosistemas donde presencia directamente y rápida, obteniendo los mejores resultados en el menor tiempo posible es la política de este tipo de emprendimientos. Sin embargo, su poca aversión al riesgo les permite tener unas tasas de crecimiento considerablemente favorables respecto a las empresas tradicionales (Bello, 2020). Colsubsidio, al realizar alianzas estratégicas con las Startups, impulsa la contratación de jóvenes con ideas innovadoras, enfoques globales, flexibilidad y oportunidades de superación; así, disminuye el desempleo en Colombia.

Lograr los objetivos diseñados desde la propuesta de valor de este reto, está asociado en gran medida a seguir los lineamientos teóricos y herramientas prácticas prediseñadas en el Open Innovación. Lograr la sinergia entre una compañía como Colsubsidio y las *Startups*, que, con su capacidad, proactividad, experiencia y desempeño, permitirá desarrollar grandes proyectos innovadores y auténticos con valor agregado y prosperidad en el mercado, es el objetivo principal de este trabajo.

Con el misión *scouting* y los acuerdos estratégicos se espera obtener beneficios como, por ejemplo: disminución de carga operativa de procesos en las diferentes gerencias y áreas, mejorar la capacidad y velocidad de negociación con los diferentes agentes, apertura de nuevos mercados en los diferentes entornos económicos, mayor empleo y recursos para que

las Startups desarrollen las ideas más innovadoras, modelos y planes piloto para probar y evaluar los proyectos propuestos a Colsubsidio tener alianzas estratégicas con las Startups le permite tener una visión vanguardista e innovadora en cada una de las líneas de servicio desde diferentes puntos de vistas en pro de los constantes cambios del mercado y sociedad como Colombia; y las *Startups*, podrán tener un aliado estratégico, que puede beneficiar, apalancar y promover los desarrollos innovadores en los planes piloto, y posteriormente en el mercado directamente (Pecap, 2022).

10. Presentación informe final de la investigación

El propósito de generar esta propuesta “Diseñar un plan que permita un mejor relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups mediante estrategias de innovación” partiendo del análisis de entornos,

aprovechando las virtudes de la metodología de los mapa mentales, el equipo investigativo identifica términos relevantes a la hora de aterrizar este trabajo.

Esta herramienta ofrece beneficios significativos para aquellos que buscan profundizar su conocimiento y mejorar la toma de decisiones en sectores dinámicos. El uso de mapas mentales es especialmente valioso en áreas como la gestión de proyectos tecnológicos, la planificación estratégica empresarial, la innovación tecnológica y el diseño de espacios de co-creación. Adoptar un enfoque interdisciplinario y holístico proporciona una visión integral y minuciosa en diversos ámbitos de investigación, innovación y emprendimiento. Los mapas mentales brindan la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para capturar y representar eficazmente la complejidad y relevancia de los conceptos involucrados en el desarrollo investigativo. cómo se ilustra en la [Figura 20](#):

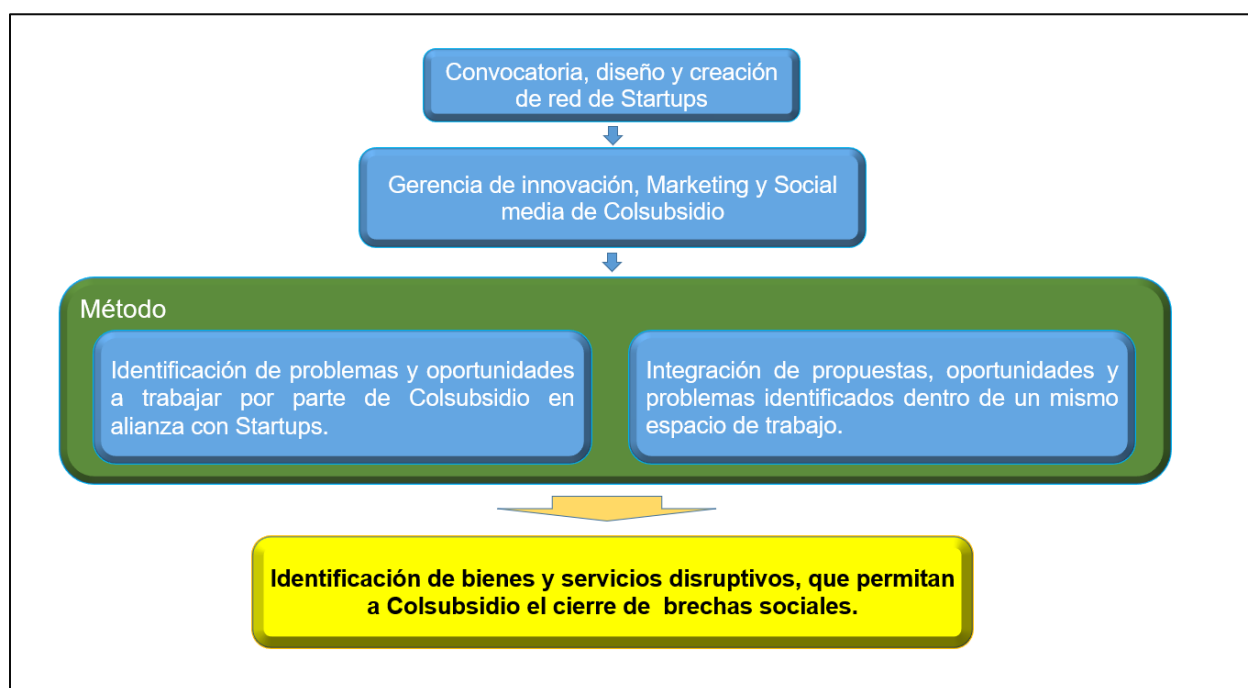
promueva una relación efectiva y eficiente entre Colsubsidio y las Startups, con el fin de impulsar innovaciones disruptivas que generen un impacto significativo en el mercado.

10.2. Fase 1 “Diseño y creación de red de Startups”.

En primera instancia, la aplicación del instrumento a las *Startups*, donde logramos identificar fortalezas, características y oportunidades asociadas a cada Startup encuestada. Con lo anterior, damos apertura a la Fase 1 con la cual se propone diseñar y crear una red de Startups, como se ilustra en la [Figura 21](#):

Figura 21

Diseño y creación de red de Startups.



Nota. Elaboración propia.

Modelo impulsado desde el área de innovación, marketing y finanzas de Colsubsidio, con el objetivo de analizar las Startups interesadas en tener alianzas comerciales a través de la innovación continua, como se ha sugerido a lo largo del documento, para luego vincularlas a la red y así poder desarrollar productos o servicios disruptivos, que se puedan enlazar de una

manera eficiente con los problemas e inconsistencias operacionales, gerenciales, comerciales o administrativas, que puedan llegar a tener las diferentes gerencias de Colsubsidio; pero también con las oportunidades e ideas nuevas que puedan surgir, como lo es la adopción de estrategias sinérgicas para implementación del paradigma del open Innovation; a continuación, en la [Figura 22](#), se ilustra los principales pilares en el desarrollo empresarial:

Figura 22

Desarrollo Empresarial.



Nota. Elaboración propia.

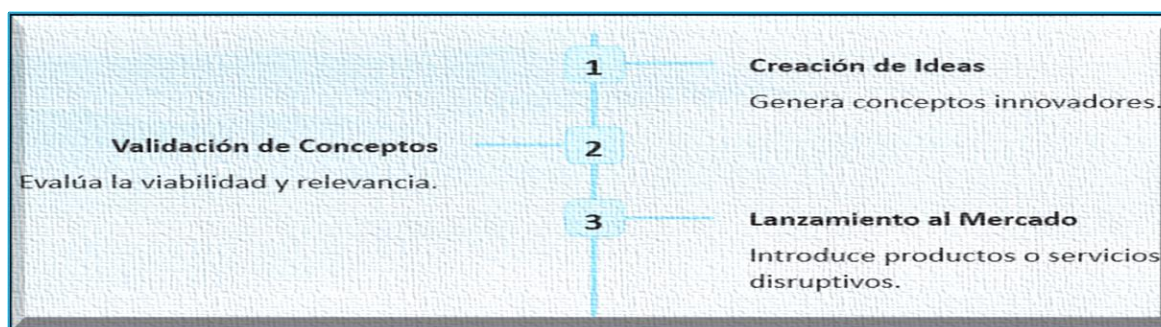
- a. **Estrategia:** La estrategia empresarial consiste en planificar y establecer los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, así como los métodos para alcanzarlos. Esto implica identificar los recursos necesarios, analizar el mercado y la competencia, y determinar las acciones y estrategias que permitirán lograr las metas establecidas. Una estrategia bien definida proporciona una dirección clara para la empresa, alinea a todos los miembros del equipo hacia un objetivo común y ayuda a maximizar los resultados.
- b. **Marketing:** El marketing es el conjunto de actividades y estrategias que tienen como objetivo identificar, llegar y conectar con la audiencia objetivo de la empresa de manera efectiva. Esto implica comprender las necesidades y deseos de los clientes, desarrollar productos o servicios que satisfagan esas necesidades, y promocionarlos de manera relevante y persuasiva. El marketing abarca desde investigaciones de mercado y

segmentación de clientes, hasta la creación de mensajes y promociones, la gestión de canales de distribución y el análisis de los resultados para mejorar continuamente las estrategias de marketing.

- c. Finanzas: La gestión eficiente de los recursos monetarios es esencial para el desarrollo empresarial. Esto incluye la planificación y control del presupuesto, la gestión de los ingresos y los gastos, la gestión del flujo de efectivo, la evaluación y selección de inversiones, la financiación adecuada de las operaciones y el análisis financiero para tomar decisiones informadas. Las finanzas también implican el seguimiento y la interpretación de los indicadores financieros clave, como el ROI (retorno de inversión) y el margen de beneficio, para evaluar la rentabilidad y la viabilidad económica de la empresa. Una gestión financiera sólida y estratégica es fundamental para garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de la empresa, como se indica en la [Figura 23](#) a continuación:

Figura 23

Innovación Continua: una trayectoria.



Nota. Elaboración propia.

- a. Creación de Ideas: La creación de ideas es el primer paso en la trayectoria de innovación continua. Según Toscani (2024) Implica generar conceptos innovadores que sean diferentes, disruptivos y capaces de resolver problemas o satisfacer necesidades

del mercado. Para ello, es importante fomentar un ambiente propicio para la creatividad, utilizar técnicas de generación de ideas como el brainstorming, y explorar diferentes fuentes de inspiración como la investigación de mercado, la observación de las necesidades de los clientes y la búsqueda de tendencias emergentes.

- b. Validación de Conceptos: Una vez que se han generado las ideas, es crucial evaluar su viabilidad y relevancia antes de invertir recursos en su desarrollo. Según Toscani (2024) La validación de conceptos implica realizar investigaciones de mercado, entrevistas a clientes potenciales y análisis de la competencia para determinar si la idea tiene potencial comercial. También implica evaluar aspectos técnicos, como la viabilidad técnica y la capacidad de producción. La validación de conceptos permite identificar oportunidades de mejora, refinar y ajustar las ideas iniciales para asegurarse de que sean viables y atractivas para el mercado objetivo.
- c. Lanzamiento al Mercado: Una vez que se ha validado y refinado el concepto, es el momento de introducir el producto o servicio de manera disruptiva en el mercado. Esto implica planificar estrategias de marketing y comunicación efectivas para dar a conocer el nuevo producto o servicio, generar interés y despertar la curiosidad de los clientes potenciales. Según Toscani (2024) también implica diseñar una estrategia de lanzamiento adecuada, considerando factores como el momento oportuno, el segmento de mercado objetivo y la competencia existente. Un lanzamiento exitoso se basa en una sólida planificación, una implementación cuidadosa y una buena comprensión de las necesidades y deseos del mercado al que se dirige.

La identificación de las oportunidades de mejora, o problemas evidenciados en la aplicación del instrumento tipo entrevista a las gerencias de Colsubsidio, nos permite tener un panorama más amplio de los puntos clave a los cuales se debe apuntar en el desarrollo del Demo Day y los objetivos propuestos. El proceso de definición de estos puntos críticos inicia

en la identificación de las falencias encontradas en cada gerencia entrevistada, así como la visión y expectativa frente al posible relacionamiento con Startups expertas en esos temas identificados en cada una de ellas.

Las gerencias de Colsubsidio entrevistadas son: Innovación, recreación y deporte, Alimentos y Bebidas, Educación, cultura y Productividad, Transformación de Procesos y Gerencia de Talento Humano. De ellas identificamos los siguientes puntos críticos y oportunidades de mejora que sobre salen sobre el resto, y que en principio son la base para el desarrollo de las fases del reto; Desde el Demo Day, hasta las fases de pruebas piloto.

- Promoción de proyectos de innovación dentro de las partes operativas de las gerencias
- Integración horizontal y gestión del conocimiento entre las áreas desde un enfoque integral innovador
- Construcción de un banco de proyectos
- Mayor comunicación y participación en temas de innovación abierta con los colaboradores.
- Capacitaciones innovadoras y disruptivas, que vayan en contraflujo de los métodos conservadores. Uso de nuevas tecnologías y técnicas innovadoras y ágiles.
- Transformación de procesos y reducción de costos de producción, distribución y programas ágiles de servicio estratégico
- Integración de diversas plataformas y lenguajes novedosos para obtener beneficios intangibles.

La articulación de una posible alianza estratégica por medio de un Match entre las oportunidades identificadas por las seis gerencias de Colsubsidio y las propuestas en firme presentadas por las startups invitadas al Demo Day, son el objetivo clave del evento, y por el cual se crea todo el entorno favorable; pues el relacionamiento estratégico desde el enfoque del Open Innovation el núcleo del evento a desarrollar y en general de esta investigación.

10.3. Fase 2 “Selección Startups”.

La solución al reto consiste en la selección de las mejores propuestas en innovación aplicando el scouting a las Startups participantes del Demo Day llevado a cabo en la primera fase del reto, según Ralston (2016) el Demo Day es un evento crucial al final de un programa de aceleración. En este día, los emprendedores presentan sus startups ante posibles inversores y socios comerciales. El proceso de selección para participar en un Demo Day puede variar según la organización o el evento específico. Permíteme explicarte algunos aspectos clave:

Aplicación Inicial: Los emprendedores interesados en participar en el Demo Day deben presentar una solicitud. Esta solicitud generalmente incluye información sobre su empresa, equipo, modelo de negocio y progreso hasta la fecha.

Las organizaciones revisan estas aplicaciones para identificar startups prometedoras.

Evaluación de Solicitud: Los organizadores del Demo Day evalúan las solicitudes en función de criterios específicos.

Estos pueden incluir:

Potencial de Crecimiento: ¿La startup tiene un mercado grande y oportunidades de expansión?

Innovación: ¿La idea o producto es novedoso?

Equipo: ¿El equipo tiene habilidades y experiencia relevantes?

Viabilidad: ¿La startup tiene una estrategia clara y realista?

Selección de Semifinalistas: Basándose en la evaluación de las solicitudes, se seleccionan las startups semifinalistas. Estas empresas avanzan a la siguiente etapa.

Entrevistas y Evaluación Detallada: Los semifinalistas pueden ser entrevistados por el comité de selección. Durante estas entrevistas, se profundiza en detalles como la visión, el producto y la estrategia de crecimiento. Además, se verifica la autenticidad de la información proporcionada en la solicitud.

Selección Final:

Después de las entrevistas y evaluaciones, se eligen las startups que presentarán en el Demo Day. Estas empresas se preparan para su presentación, creando una narrativa convincente y una descripción clara de su producto o servicio.

Preparación para el Evento:

Las startups seleccionadas reciben orientación y entrenamiento para mejorar su presentación.

Practican su discurso y perfeccionan su historia para captar la atención de los inversores.

Demo Day en Vivo:

Durante el evento, cada startup tiene un tiempo limitado (5 minutos) para presentar su empresa ante una audiencia de inversores, mentores y otros interesados.

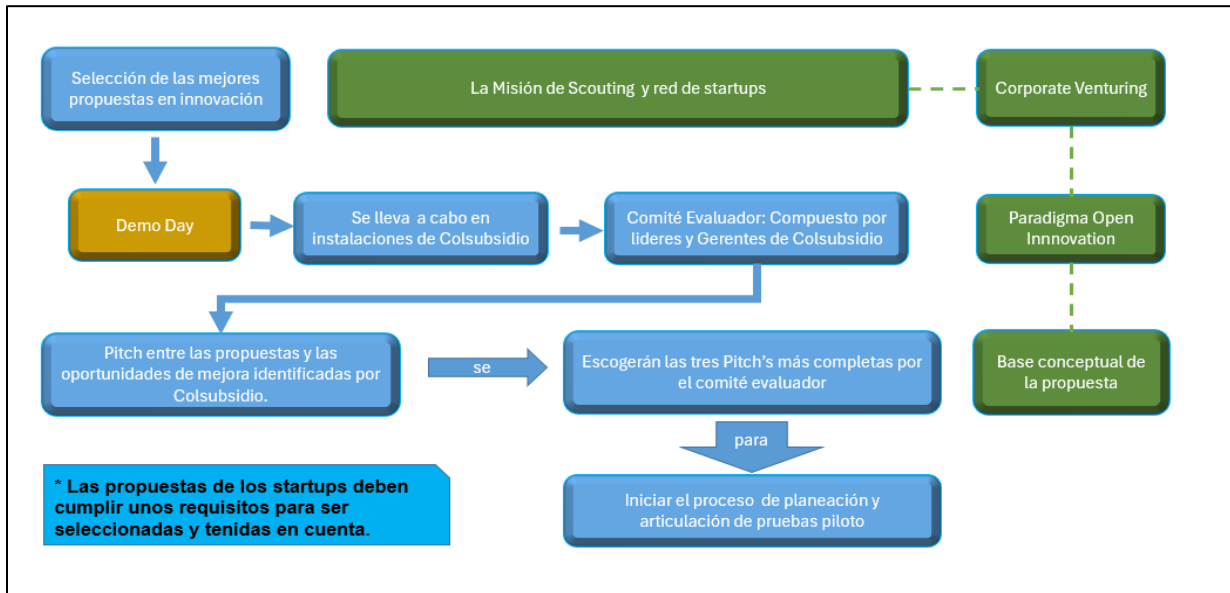
El objetivo es generar interés y, con suerte, atraer atención de Colsubsidio para escalar esas nuevas propuestas que llevan a las startup a poner a prueba sus habilidades para acceder a nuevos proyectos con los procesos internos en Colsubsidio.

En resumen, el proceso de selección para un Demo Day implica evaluación de solicitudes, entrevistas, selección final y preparación intensiva para la presentación en vivo.

Se busca que las Startups seleccionadas tengan un PMV (Producto Mínimo viable), el cual ya haya sido colocado en el mercado, tenga ventas reales y proceso de producción claro. Desde Colsubsidio no se espera realizar pruebas de ideas, productos, o servicios que no hayan sido ya exitosos en el mercado, dejan claridad a la hora de plantear el reto, que por parte de ellos no habrá programas de incubación o aceleración, por el contrario, en el proceso de relacionamiento estratégico con las Startups debe existir como punto base un producto mínimo viable desarrollado previamente; a continuación ilustramos en la [Figura 24](#) el paso a paso que se propone en la segunda fase.

Figura 24

Diagrama “Selección Startups”



Nota. Elaboración propia.

La búsqueda de las propuestas más innovadoras es un proceso clave en la estrategia de Corporate Venturing y el paradigma de Open Innovation. A través de un modelo que incluye un Demo Day y un comité evaluador compuesto por líderes y gerentes de Colsubsidio, se identifican y seleccionan las ideas más completas e innovadoras presentadas por las Startups, como se indica en la [Figura 25](#) a continuación:

Figura 25

Proceso de selección y planeación

1	Demo Day Responsables: áreas de Innovación y finanzas de Colsubsidio. Participantes: Startups Invitadas
2	Comité Evaluador Responsables: área de innovación, marketing y finanzas de Colsubsidio. Convocados: Startups Invitadas
3	Pitch y Oportunidades Controla: área de marketing y finanzas de Colsubsidio. Participantes: Startups potencialmente alineadas con interes de Colsubsidio.
4	Pruebas Piloto Responsables: área de innovación de Colsubsidio. Participantes : Startups seleccionadas con la mejor propuesta de innovación.

Nota. Elaboración propia.

En el mundo empresarial actual, la innovación es un factor clave para el éxito y la supervivencia de una empresa. La capacidad de adaptarse y transformarse en un mercado en constante cambio es fundamental para mantenerse relevante y competitivo. En este contexto surge el "Demo Day" como una herramienta que permite identificar Startups con un factor de innovación disruptivo.

1. Demo Day: es un evento en el que Startups emergentes tienen la oportunidad de presentar sus productos, servicios o ideas a un público compuesto por inversores, mentores y expertos de la industria. Según Startupeable (2021) el Demo Day son espacios en los que se proporciona a las Startups, una plataforma para presentar sus proyectos y demostrar su valor. Durante estas presentaciones, las Startups tienen la oportunidad de destacar los elementos disruptivos de su modelo de negocio, tecnología o idea innovadora. La innovación disruptiva es aquella que permite a una empresa introducir una nueva idea, producto o servicio que cambia

la forma en la que se desarrolla un mercado o se satisface una necesidad. Esta innovación puede ser radical, en el sentido de que rompe con los paradigmas establecidos, o incremental, al mejorar de manera significativa lo que ya existe. Durante un Demo Day, los emprendedores tienen la oportunidad de presentar su innovación disruptiva, lo que permite a Colsubsidio identificar Startups que tienen el potencial de generar un impacto significativo en el sector.

2. Comité evaluador: su principal objetivo es revisar y evaluar las presentaciones de las Startups participantes en el Demo Day. Su función es analizar cada proyecto presentado, considerar la viabilidad comercial, evaluar la innovación disruptiva y determinar si la startup tiene potencial para convertirse en un jugador importante en su sector. según Terreros (2022) aplicando criterios pueden incluir la originalidad e innovación del proyecto, el potencial de mercado, el modelo de negocio, el equipo emprendedor detrás de la startup, la tracción o avance hasta la fecha, y las perspectivas de escalabilidad y rentabilidad identificando la innovación disruptiva de alto nivel³. Cada miembro del comité puede tener sus propios criterios específicos basados en su conocimiento, además el comité evaluador puede ser una fuente valiosa de contactos, conexiones y recursos para las Startups seleccionados.

3. Pitch: en este apartado según Asana (2022), se busca transmitir de manera clara y concisa la propuesta de valor, destacando los beneficios, características y aspectos diferenciadores del producto o servicio. Se debe tener en cuenta que el tiempo de un pitch suele ser limitado, usualmente entre 5 a 10 minutos, por lo que es esencial transmitir el mensaje de manera efectiva y persuasiva en un período breve, captando la atención del público con una introducción impactante y relevante. Exponiendo una propuesta de valor de manera clara y enfocada en las necesidades o problemas que resuelve. Su objetivo principal es captar

³ Se enfoca completamente en crear, sorprender y satisfacer a un mercado nuevo.

la atención, transmitir de manera clara y convincente la propuesta y generar la acción deseada por parte del público, generando nuevas oportunidades.

4. Pruebas piloto: modelo importante para crear según Finnovista (2023) se llevan a cabo generalmente en un entorno controlado y limitado, con el objetivo de probar la tecnología o el concepto en condiciones reales antes de su implementación a gran escala. Permiten a las empresas evaluar los riesgos y beneficios de la innovación disruptiva, así como identificar y resolver posibles desafíos o problemas antes de lanzar el producto o servicio al mercado, esto como respuesta al constante cambio de las necesidades de los clientes. Estos resultados son analizados y referidos en este documento, en el desarrollo de la segunda y tercera Fase del reto. El Scouting está fundamentado desde las variables de la tecnología e innovación, las cuales son características de las Startups, su modelo de negocio y el entorno en el que desarrollan su actividad económica. Obtener competencias e información mediante la gestión del conocimiento es el apoyo, sustento práctico y metodológico para revisar, comparar, evaluar y seleccionar las 3 Startups con las mejores ideas de negocio y las que mejor se acomodan a las necesidades identificadas en la aplicación de los instrumentos metodológicos señalados en esta investigación relacionados en la [Figura 26](#):

Figura 26

Instrumentos metodológicos

Corporate Venturing y Open Innovation		
Corporate Venturing	Open Innovation	Base Conceptual
Mecanismo clave para el desarrollo y la innovación dentro de las empresas, fomentando la colaboración con startups.	Paradigma que permite a las empresas adoptar ideas externas y combinarlas con sus propios esfuerzos de I+D para avanzar en innovación.	Las propuestas de las startups deben cumplir unos requisitos para ser seleccionadas y tenidas en cuenta, asegurando una base conceptual sólida.

Nota. Elaboración propia.

Se realiza en una de las instalaciones de Colsubsidio. Este es un espacio donde brainstorming, oportunidades de negocio, innovación disruptiva en bienes o servicios, pitch, y demás mecanismos presentados por las *Startups* puedan ser expuestos. Este evento propiciará las condiciones ideales para un match entre las partes y permitirá en el corto plazo planear, diseñar y poner en marcha un plan piloto que pruebe lo viable o no de la alianza estratégica propuesta; Esto último, será ya expuesto en la Fase tres de la solución al reto. De acuerdo con las practicas implementadas para el gobierno de Chile, por medio del foro Eprende (2022), un Demo Day es un contexto particular, que busca en una audiencia, la capacidad de enlazar, hacer match, o alinearse estratégicamente para el desarrollo de una idea innovadora y de grandes capacidades. Lo anterior expuesto por el gobierno chileno, es lo que buscamos en esta segunda Fase de la solución al reto. Se proyecta que el Demo Day sea atractivo, sugestivo y aprovechado por las partes, para que al final del ejercicio se obtengan los resultados esperados para la planificación y diseño de pruebas piloto, y posteriores alianzas estratégicas exitosas.

10.3. Fase 3 “Seguimiento y control Pilotos”.

La tercera y última Fase de la solución al reto, nos permite articular en un proceso armónico el núcleo de esta investigación. La planeación, articulación y puesta en marcha de las pruebas piloto, permite al final realizar una evaluación objetiva y completa de los alcances y objetivos de cada uno de los proyectos. Para Puerto (2017) la importancia de un proyecto se debe a la trascendencia en el desarrollo de las metas. En el caso particular de esta investigación, los resultados de las evaluaciones de las pruebas piloto determinarán viabilidad o no de la alianza estratégica diseñada y su posible puesta en marcha en producción.

El manual operativo diseñado como guía y proceso ejecutorio de todas las pruebas piloto integra estratégicamente los derechos y deberes de las partes, los tiempos establecidos para los laboratorios diseñados, la periodicidad de los seguimientos, auditorías y revisorías para cumplir los objetivos. Sin un manual operativo, es complejo medir, verificar, documentar y determinar el desempeño de los proyectos prueba puestos en marcha desde la Fase de desarrollo. Según Huancani (2018) define que un manual operativo es un instrumento que permite controlar los recursos, actividades y acciones dentro de la ejecución de un proyecto o prueba piloto del mismo, en él se resumen las guías y orientaciones generales para el desarrollo de operaciones cotidianas.

Las 3 etapas establecidas en la tercera Fase están organizadas y secuenciadas en pro del desarrollo del ejercicio de prueba de los match más sobresalientes identificados en el Demo day de la segunda Fase. La articulación conjunta por las partes, así como la definición y alcance de los objetivos, es el núcleo e idea principal de la primera etapa. La identificación y selección de los factores mencionados anteriormente serán el objetivo de principal de esta sección.

La segunda etapa está basada en el diseño, composición y elaboración definitiva de las Fases de las pruebas piloto; Su composición, desarrollo y estructura se completan y aprueban por parte del comité evaluador en esta Fase. Igualmente, la puesta en marcha de los 3 pilotos, son el último componente en esta etapa que, con el diseño y creación de los escenarios ideales, busca alcanzar los objetivos establecidos para cada prueba. El uso de espacios, presupuestos y talento humano es importante para acercarse lo más posible a un caso de éxito del proyecto piloto determinado.

La etapa número 3 es el seguimiento y control Pilotos de todo el conjunto de actividades desarrolladas en la Fase 3. Ésta se caracteriza por la evaluación final de resultados de las pruebas piloto, y del cumplimiento o no de los objetivos trazados inicialmente. En esta etapa se

define si es o no viable pasar de la prueba piloto desarrollada, a un escenario de producción en firme. Todo lo anterior, determinado por las calificaciones, evaluaciones, comentarios y conclusiones del comité evaluador y por él o los supervisores seleccionados para cada proyecto prueba.

La disposición de cada una de las etapas nos permite disponer de la tercera Fase del plan en tres grandes segmentos, que se evalúan de manera independiente, pero que, en un resultado conjunto y homogéneo nos permite determinar el éxito o no del ejercicio realizado. La evaluación de los tres proyectos prueba seleccionados, es la esencia de todo el ejercicio puesto en marcha, ya que el resultado de esta determina o no si se puede pasar a una fase de producción, o si sencillamente el laboratorio no tiene impacto.

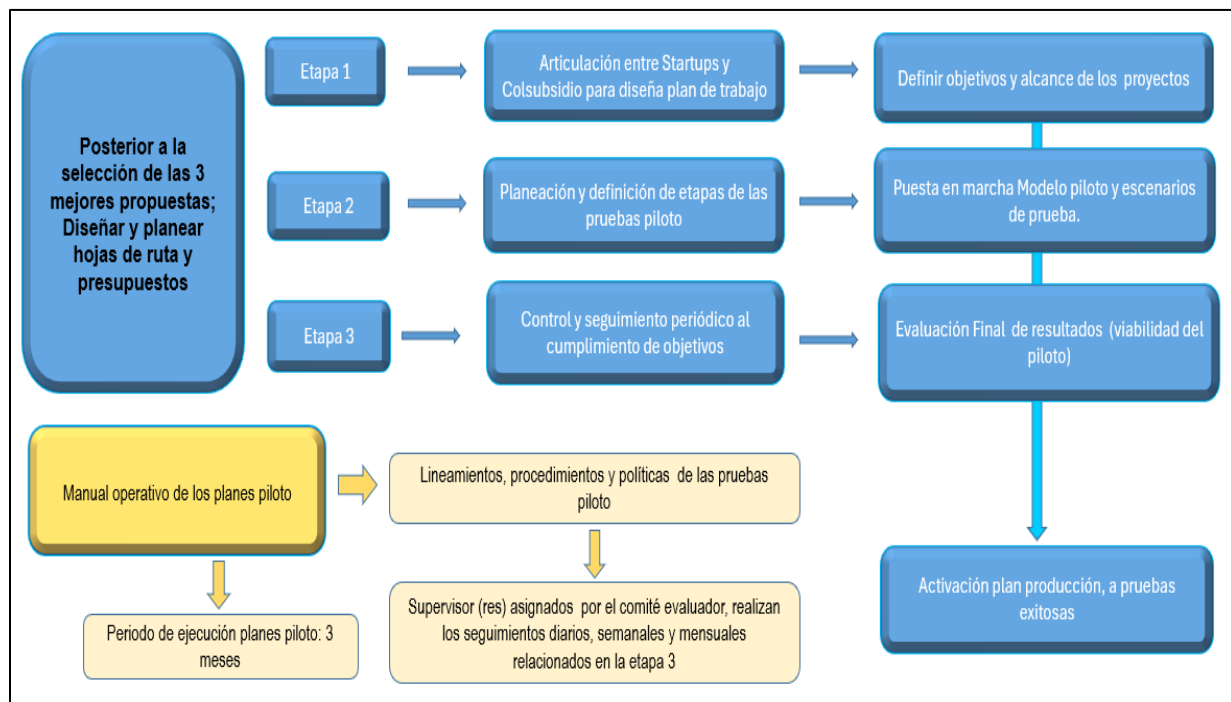
La capacidad de gestión del prototipo debe garantizar el desarrollo de todas las competencias identificadas en las fases anteriores. Para Mondragon (2017) las fases de un proyecto se basan en: Plan, programa, proyecto, actividades y tareas, las cuales, en su conjunto, y expuestas en el manual operativo de cada proyecto, son el elemento base del desarrollo de los objetivos programados.

El desarrollo de todas las Fases de la solución al reto expuestas en este documento se basa práctica, teórica y metodológicamente en el manual operativo desarrollado para tal fin.

El manual operativo es desarrollado en la Fase preliminar, allí se establecen las política, alcances y objetivos generales de los laboratorios que van a realizarse durante los ejercicios de prueba. La inspección previa de todos los escenarios da un acercamiento hipotético de los posibles casos de éxito. El manual se desarrollará junto al área de Innovación de Colsubsidio como cabeza y líder propositivo del plan de acción, la elaborarán desde el enfoque mixto, dando alcance y cobertura al entorno cualitativo y cuantitativo relacionado al desarrollo de los 3 prototipos. Así mismo las 6 gerencias de Colsubsidio que desarrollaron el

instrumento tipo entrevista previamente, tendrán un papel significativo desde las posturas, lineamientos y políticas a seguir en la creación y definición del manual operativo. Este manual se relaciona más adelante dentro de este mismo texto y se adiciona como anexo dentro de la investigación.

Llevar a cabo todas las fases de la propuesta es de suprema importancia para elevar las posibilidades de éxito de las pruebas o laboratorios realizados. Para ello, se elabora un manual operativo que guía para cada proceso desarrollado y permite dar lineamiento y roles eficiente y efectiva. También se presenta un presupuesto acorde a las necesidades de la solución al reto, en este presupuesto se establecen los costos y gastos para el evento del Demo Day y demás recursos necesarios para realizar todas las fases de la propuesta realizada; a continuación, en la [Figura 27](#) se puede ver el desarrollo de manera global.

Figura 27*Seguimiento y control Pilotos.**Nota.* Elaboración propia.

La solución al reto por medio de la celebración de convenios, alianzas y relaciones estratégicas entre Colsubsidio y las Startups participantes y seleccionadas para llevar a cabo su idea en forma conjunta, implemente también una serie de beneficios que pueden acordarse con Colsubsidio directamente. Lo anterior dependiendo exclusivamente de que sean exitosas las fases de la solución al reto, y que puedan existir acuerdos formales. Dentro de los beneficios que pueden existir por finiquitar con éxito las posibles alianzas estratégicas evaluadas están:

- Acceso a recursos y capacidad técnica, operativa y musculo financiero: Las Startups tiene en común un serio problema que es el apalancamiento financiero. Generar una alianza estratégica con Colsubsidio les permitirá un acceso drástico y

considerablemente relevante en términos de recursos financieros, tecnológicos y de infraestructura, los cuales dentro de su propia estructura son difíciles de obtener.

- Reconocimiento, mercado y confianza en el consumidor: Las empresas reconocidas en Colombia como lo es Colsubsidio, gozan de una imagen reputacional superlativa en el país. Por lo anterior todo socio estratégico que tenga la marca Colsubsidio obtendrá parte de dicho reconocimiento, obteniendo una validación externa favorable frente a sus posibles competidores.
- Ampliación de mercado: La base de clientes de las Startups puede crecer exponencialmente al tener una alianza estratégica con una empresa como Colsubsidio. Nuevos mercados, base de cliente robusta y extensa, Marketing y demás consideraciones de mercado positivas a la marca serán aquellos beneficios en el segmento empresarial que obtenga la Startup socia de Colsubsidio.
- Experiencia: Colsubsidio tiene una experiencia de más de 65 años operando como caja de compensación, además de las filiales en el sector salud, entretenimiento, deportes y supermercados de la que es propietario. Esta experiencia es de gran ayuda para ayudar a desarrollar a las Startups su posicionamiento en el mercado, siempre tener un padrino que soporte en términos de experiencia el desarrollo de los procesos es fundamental. Contar con un socio tan relevante como Colsubsidio es considerablemente una ventaja competitiva frente a las demás empresas del mercado.
- Aprendizaje y Desarrollo: Trabajar en colaboración con una empresa establecida puede ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo para la startup. Esto puede incluir

capacitación, mentoría y acceso a redes profesionales que pueden ayudar a las startups a crecer y desarrollarse.

- Disminución de riesgos: La asociación con una empresa establecida como lo es Colsubsidio, puede ayudar a reducir algunos de los riesgos asociados con el lanzamiento de un producto estrella, procesos operativos, de marketing, o técnicos, a los cuales puede verse enfrentada una Startup. Esto puede incluir la reducción del riesgo financiero, legal, operativo y de reputación.

Desarrollo de las Métricas de las fases del reto.

Las métricas son herramientas o indicadores utilizados para la evaluación de los aspectos cualitativos o subjetivos de uno o más fenómenos, procesos o intervenciones. Estas métricas suelen centrarse en el análisis profundo, la interpretación, la descripción, la consistencia y coherencia, según Cáceres (2003) las métricas utilizadas para el desarrollo de esta investigación son parte fundamental para comprender los fenómenos hallados desde la aplicación de los instrumentos tipo entrevista tanto a la muestra de las Startups seleccionadas, así como las 6 gerencias participantes de Colsubsidio, hasta la puesta en marcha de las fases de la solución al reto propuesta en este documento.

Las métricas que nos permiten visualizar el alcance, y viabilidad de proyecto propuesto son:

- Participación del público: Será determinante la percepción y recibimiento por parte de las Startups la convocatoria abierta para el Demo Day propuesto en la primera etapa de la solución al reto. Además de la percepción y recibimiento, se debe evaluar el compromiso e interacción frente al evento, y las posibles fases futuras que se desarrollaran más adelante.

- Nivel de Satisfacción de los participantes: Se realizarán encuestas de satisfacción para evaluar la percepción general de los asistentes sobre la calidad del evento, la organización, la relevancia de los temas tratados, etc.
- FeedBack Cualitativo: La recopilación de observaciones, sugerencias, comentarios de los asistentes con relación a las presentaciones, la acogida del Demo Day y demás fases de la solución al reto, además del interés puesto por parte de las Startups participantes, permitirá al final del ejercicio determinar el progreso, éxito y la extensión de la propuesta en diferentes escenarios o líneas de tiempo.
- Consistencia y Coherencia: Evaluar la consistencia y la coherencia de los datos y los hallazgos a lo largo de la investigación y las fases de la propuesta a la solución del reto, así como la congruencia entre los diferentes aspectos de la investigación.
- Impacto Potencial: Al final de las tres fases propuestas, veremos qué impacto tuvo todo el proyecto por medio de una evaluación en términos de Innovación, beneficios sociales, económicos, escalabilidad, mercado entre otros. Esta evaluación se realiza a todas las fases del proyecto que se cumplieron a cabalidad y que terminaron en un plan piloto exitoso y con propuestas de poner en producción alguna de las colaboraciones, alianzas, o complementos productivos entre Colsubsidio y las Startups desarrollados durante el proceso.
- Éxito en la consecución de resultados: Al final de todas las fases de la solución al reto, y posterior a la métrica de impacto social, se debe evaluar si se ha cumplido con todos los objetivos tanto generales como específicos planteados en la investigación. Solo hasta esa evaluación se podrá determinar el éxito o no de la propuesta realizada.

La conclusión de las fases propuestas y desarrolladas en este capítulo, son el núcleo y motivo del planteamiento de esta investigación, la utilización de herramientas del paradigma del Open Innovación como lo es la Misión de Scouting de Startups, o la búsqueda de alianzas

estratégicas, nos permitió diseñar los esquemas, alcances y objetivos de esta investigación, llegando así a la parte final de este documento. A continuación, se relacionarán los anexos como Presupuesto y Manual operativo diseñados.

10.4. Presupuesto.

Todo proyecto nuevo debe contar con un presupuesto que permita planificar y controlar, claramente los costos y gastos involucrados desde el inicio, en las diferentes las etapas hasta culminar el proyecto, lo anterior ayuda a planificar partiendo del conocimiento de cuánto dinero se va requerir, para procurar evitar gastos inesperados, aunque como todo proyectos puede presentar ajustes durante el desarrollo, ayuda a mantener márgenes dentro de los límites de la parte financiera para no excederse.

Tabla 9 Presupuesto

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS PARA LA SOLUCION DEL RETO		
	<u>COSTOS</u>	<u>\$ 139.720.000</u>
1	Recurso Humano - Costos de Optimización, gestión e implementación	58.920.000
2	Capacitación y entrenamiento	6.000.000
3	Publicidad y mercadeo	30.000.000
4	Costos Demo Day	12.000.000
5	Equipo de computación y comunicación	12.000.000
6	Adecuaciones locativas	2.000.000
	<u>GASTOS</u>	<u>\$ 12.300.000</u>
7	Póliza de seguro	4.000.000
8	Papelería	3.200.000
9	Elementos de aseo y cafetería	3.700.000
10	Servicios públicos	900.000
11	Trasporte	500.000
	<u>TOTAL, COSTOS Y GASTOS</u>	<u>\$ 152.020.000</u>

Fuente: Elaboración Propia.

- a) Para llevar a cabo la identificación de las necesidades por parte de los miembros del comité de la empresa Colsubsidio, con el objetivo de desarrollar las tres etapas durante los tres meses, así como llevar a cabo la evaluación, control y seguimiento de las mismas, en la [Tabla 10](#) se observa cómo se estimó que la inversión en el personal para el desarrollo del proyecto requerirá un promedio de \$58.920 millones de pesos de la siguiente manera:

Tabla 10*Costos de personal*

Costos Honorarios	Sueldo estimado mensual	Valor hora \$	Tiempo	Total \$
Marketing - Investigación	8.400.000	280.000	48	13.440.000
Gerente de innovación	8.300.000	276.667	24	6.640.000
Gerente	8.300.000	276.667	36	9.960.000
Líder del proyecto-Seguimiento	4.300.000	143.333	96	13.760.000
Empleado de mercadeo y publicidad	6.400.000	213.333	48	10.240.000
Servicio de vigilancia	2.700.000	90.000	24	2.160.000
Servicio de aseo	2.100.000	70.000	24	1.680.000
Secretarial	1.300.000	43.333	24	1.040.000
TOTAL				\$58.920.000

Elaboración propia.

De acuerdo con la anterior tabla observamos que el total presupuestado para llevar a cabo las etapas del proyecto en recurso humano suma un total \$58.920.000, por cuanto se requiere identificar las necesidades de una persona con el conocimiento en Marketing para la creación de actividades de investigaciones del mercado, las comunicaciones entre los participantes, el desarrollo del mismo entre otros factos.

Los gerentes de Colsubsidio de acuerdo al área que se vea la oportunidad de celebrar la alianza con la Startup, así como la participación del gerente del departamento de innovación, son claves en cada una de las etapas del proceso toda vez que cuenta con una visión acertada, proporcionando la orientación, visión, solución de los inconvenientes que se presenten, la motivación, que todos trabajen enfocado en un mismo objetivo para ello deben evaluar diferentes sectores para tomar decisiones estratégicas para llevar a feliz culminación.

Un líder persona que debe estar haciendo seguimiento a cada una de las etapas con el fin de que se lleve dentro del tiempo el desarrollo de cada una de las diversas situaciones que se presenten, ya que es quien comunicara a cada uno de los miembros los diferentes avances y necesidades del mismo.

Por último, es necesario una persona que se encargue de la creación de publicidad enfocando canales de comunicación y ejecución de la publicación y promoción de los servicios para llegar al público objetivo. Así como la participación de personas que si bien no participan directamente en el proyecto es importante con es las personas de seguridad, de aseo.

- b) La capacitación de los gerentes líderes es crucial, ya que les brinda la capacidad de comprender y orientar a los demás participantes en el proceso de la alianza estratégica con las Startups, en las distintas fases que van desde la creación de una red de Startups hasta el desarrollo, el Demo Day y la evaluación de la ejecución del proyecto y los resultados. Para llevar a cabo esta capacitación, se estimó un costo de \$6 millones de pesos.
- c) Para asegurar la participación de varias Startups, es fundamental llevar a cabo campañas publicitarias que promuevan la formación de una red de Startups y la realización del Demo Day, con el objetivo de seleccionar las tres mejores propuestas. Para lograr esto, es necesario implementar pautas publicitarias en las

páginas web de la empresa Colsubsidio, así como en redes sociales como Facebook y Twitter. Además, se deben aprovechar otros medios de difusión utilizados por la empresa, como supermercados, droguerías, centros médicos, las cuales permite llegar más rápido a la fuente que se desea, con el fin de tener una buena participación por parte de las Startups y así contar con un mayor espectro al momento de la selección y desarrollo de la prueba en ejecución y cumplimiento del objetivo propuesto para ello se presupuesta un costo de \$30 millones de pesos.

- d) Para el desarrollo de la actividad del Demo Day es necesario incluir los costos que facilite la integración de diversas actividades, para la evaluación de las necesidades y oportunidades entre la caja de compensación y las Startups, con el fin de tomar decisiones efectivas por parte del comité y la selección de las mejores propuestas, para ello se requiere un espacio adecuado apropiado que facilite estas actividades de forma efectiva; en este paso se propone la utilización de las instalaciones de la caja de compensación con el fin de reducir los costos del evento, así como el personal y el equipo y comunicación para el evento. Se detalla en la [Tabla 11](#) los rubros necesarios como el valor estimado:

Tabla 11

Costos Demo Day

COSTOS DEL DEMO DAY	Valor \$
Alquiler : Espacio y logística	12.000.000
Marketing y Publicidad	3.000.000
Tecnología y producción	4.300.000
Honorarios	7.500.000
Servicios de aseo y cafetería	4.000.000
Total	30.800.000

Fuente: Elaboración propia

- Alquiler de espacio y logística: Este es uno de los costos más significativos dentro del proyecto. Incluye disponer de un lugar adecuado para el evento, así

como los costos asociados con la logística, como la configuración del espacio, el equipo audiovisual, la iluminación, el mobiliario.

- Marketing y Promoción: Este costo puede determinarse implícito, pues por medio del Social media de Colsubsidio se llevará a cabo la promoción del evento.
 - Tecnología y producción: Los costos relacionados con la promoción del evento pueden incluir la publicidad en línea y fuera de línea, la creación de materiales promocionales (como folletos, carteles, banners.), la gestión de redes sociales, el diseño y el envío de invitaciones, entre otros.
 - Personal y Honorarios: Esto incluye los costos asociados con el personal necesario para la planificación, organización y ejecución del evento, así como posibles honorarios para oradores, presentadores, moderadores u otros participantes.
 - Alimentación y bebidas: El evento al durar varias horas, es probable que se ofrezcan refrigerios, bebidas y posiblemente pasa bocas a los asistentes. Estos costos pueden variar según la cantidad de personas esperadas, en este caso será un aforo máximo de 100 personas.
- e) Es indispensable para el desarrollo y culminación de las tres fases contar con equipos de cómputo para plasmar los puntos a fortalecer, elaborar estrategias, los líderes de Colsubsidio en el reto y durante el Demo Day y luego la evaluación del desarrollo del mismo, para considerar si es viable implementar el trabajo en equipo entre Colsubsidio y las Startups, Por tanto, resulta crucial documentar cada experiencia y llevar a cabo un seguimiento detallado, además de implementar medios de comunicación efectivos para evitar reprocesos y agilizar la evaluación del proyecto. Para ello, se determinó un presupuesto de \$12 millones de pesos

destinado a equipos de computación y comunicación, los cuales serán utilizados tanto por Colsubsidio como por las Startups en la ejecución del plan piloto.

- f) Resulta imprescindible disponer de un espacio donde los miembros del comité de Colsubsidio y las Startups puedan llevar a cabo la gestión y control de la alianza estratégica, así como celebrar el Demo Day y evaluar el progreso posterior hasta su finalización. Para ello, se estima necesario contar con una inversión de \$2 millones de pesos destinados a adquirir los espacios adecuados para estas actividades.
- g) Tener una Póliza de seguro, es primordial toda vez que en todo proceso y nuevas metas con lleva riesgos y que mejor contar con la cobertura para más tranquilidad, para ello se calculó que el costo para comprar un seguro es por valor de \$ 4 millones de pesos.
- h) La papelería es esencial para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, desde la fase inicial de diseño hasta la selección y evaluación del mismo. Es necesario contar con elementos como esferos, escarapelas, agendas, carpetas, entre otros. Se estima un gasto promedio de \$3.2 millones de pesos para adquirir este material.
- i) Durante el reto se requiere un presupuesto de gasto correspondiente a elementos de aseo y cafetería toda vez que se va a incrementar el consumo de cafetería como tinto, vasos entre otros en las reuniones del comité, la celebración del Demo Day, y la ejecución y evaluación de la puesta en marcha, por todo esto se calculó de 3,7 millones de pesos.
- j) En la ejecución se va a tener más movimiento de personas en las instalaciones de Colsubsidio por lo que va a hacer que los servicios públicos como agua, luz presenten un incremento en los servicios públicos para ello se calculó un aumento promedio de \$900 mil pesos, no es material la suma toda vez que el tiempo de trabajo no es constante.

- k) Este rubro se contempla por cuanto deben movilizarse tanto personas como equipos para la realización de las etapas planteadas en el proyecto, por ejemplo, debe elaborar investigaciones fuera de las oficinas, o mensajería, aunque no es masivo y constante por lo cual se calculó \$500 mil pesos.

De acuerdo con el presupuesto de costos y gastos se prevé que para la implementación de la propuesta se requiere de una inversión total promedio de ciento treinta y dos millones trescientos (\$132.300.000) mil pesos.

10.5. Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, el relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups requiere resaltar la importancia de la colaboración intersectorial, la flexibilidad, el enfoque en objetivos compartidos y el aprendizaje continuo. Estos conceptos fundamentales ayudarán a construir una relación sólida y fructífera entre ambas partes teniendo en consideración los siguientes aspectos:

- a) La innovación abierta implica la colaboración y el intercambio de conocimientos entre Colsubsidio y las Startups. Un plan efectivo debe facilitar y promover la colaboración abierta, incentivando la participación activa de ambas partes en la generación y transferencia de conocimientos a través de la participación de múltiples actores, incluyendo a expertos, emprendedores y otros actores relevantes. Al diseñar el plan, se deben considerar estos diferentes actores y crear espacios de colaboración "Demo day" que permitan la integración de sus habilidades y conocimientos donde Colsubsidio y las Startups puedan interactuar y colaborar de manera efectiva; esto implica establecer canales de comunicación abiertos, espacios de co-creación y la creación de acuerdos que promuevan la colaboración en proyectos de investigación y desarrollo.

- b) La colaboración entre Colsubsidio y las Startups debe basarse en una mentalidad abierta, que promueva la cooperación, el intercambio de conocimientos y el desarrollo de nuevas ideas. Ambas partes tienen mucho que ganar al aprovechar las fortalezas y habilidades de ambos lados, además de requerir una evaluación continua de los resultados y un aprendizaje constante. Es esencial que Colsubsidio y las Startups compartan un conjunto de objetivos comunes, como la ideación de los bienes y/o servicios disruptivos, la promoción del emprendimiento y el impulso a la economía local. Un plan efectivo debe alinear los intereses de ambas partes y permitir que trabajen juntas para lograr resultados beneficiosos.
- c) Es crucial establecer mecanismos de evaluación y monitoreo para medir los logros alcanzados y realizar ajustes necesarios a lo largo del proceso de relacionamiento. Estos mecanismos deben ser diseñados de manera flexible y adaptable, con el objetivo de garantizar una retroalimentación constante y una mejora continua. Asimismo, se sugiere establecer canales de comunicación claros y directos entre ambas partes, facilitando así el intercambio fluido de ideas, experiencias y conocimientos. Esto permitirá que Colsubsidio se mantenga actualizado sobre las últimas tendencias y nuevos servicios que se puedan implementar y provechar al máximo las oportunidades de crecimiento y aprendizaje.
- d) el diseño de un plan que promueva el relacionamiento de Colsubsidio con las startups es de vital importancia para fomentar la colaboración, el intercambio de conocimientos y experiencias, y el mutuo crecimiento de ambas partes involucradas en este proceso de innovación. Mediante la implementación de diversas estrategias de vanguardia y en constante evolución, se busca potenciar las sinergias entre Colsubsidio y las startups, generando un ecosistema innovador y dinámico que proporcione una base sólida para el crecimiento empresarial y el desarrollo económico del país.

- e) Es fundamental identificar y aprovechar de manera efectiva las oportunidades de colaboración que puedan surgir entre los actores, estableciendo alianzas estratégicas basadas en acuerdos mutuos, la complementariedad de recursos y habilidades, y el beneficio compartido. Esto permitirá potenciar la generación de soluciones innovadoras y disruptivas, con un impacto positivo tanto en el ámbito empresarial como en la sociedad en general.
- f) La creación de estos espacios de co-creación para las startups, brindará el respaldo necesario para fortalecer su desarrollo, impulsar su competitividad y facilitar su acceso a nuevos mercados. Estas áreas fomentarán el emprendimiento responsable, promoviendo la generación de empleo, el crecimiento económico y la transformación digital en el país, así como el seguimiento y evaluación constante de los resultados obtenidos, Además, se llevarán a cabo reuniones periódicas y se establecerán canales comunicativos efectivos para mantener una retroalimentación constante con las startups, asegurando así que sus necesidades y perspectivas sean tomadas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.
- g) El plan propuesto tiene como objetivo principal fortalecer la relación entre Colsubsidio y las startups, promoviendo un ecosistema de innovación sólido, sostenible y altamente colaborativo. Se busca potenciar la creación de soluciones disruptivas, el intercambio de conocimientos y el crecimiento mutuo, generando un entorno propicio para el desarrollo empresarial y la transformación digital. Esta colaboración estratégica permitirá impulsar la competitividad de las startups, generar empleo y contribuir al desarrollo económico y social del país. Al promover la equidad de género y la inclusión de personas de diferentes orígenes y contextos, se garantizará el acceso igualitario a oportunidades y se fortalecerá el tejido social de la comunidad empresarial. En conjunto, Colsubsidio y las startups trabajarán de la mano para impulsar la innovación, el emprendimiento y el desarrollo

sostenible, estableciendo así un escenario prometedor para el futuro de la economía y la sociedad.

Recomendaciones

Colsubsidio y las Startups pueden fomentar la colaboración abierta y el intercambio de conocimientos de la siguiente manera:

- h) **Crear canales abiertos de comunicación:** Establecer canales regulares de comunicación, como reuniones, talleres y plataformas en línea, donde Colsubsidio y las Startups puedan compartir abiertamente sus ideas, desafíos y experiencia. Esto fomentará el diálogo, la retroalimentación y la colaboración.
- i) **Fomentar la co-creación y la co-innovación:** Desarrollar espacios donde Colsubsidio y las Startups puedan colaborar en la creación conjunta de soluciones innovadoras. Esto puede incluir sesiones de lluvia de ideas “brainstorming”, donde la experiencia de ambas partes se combine para generar nuevas ideas y desarrollar prototipos.
- j) **Facilitar el intercambio de conocimientos:** Fomentar el intercambio de conocimientos, habilidades y mejores prácticas entre Colsubsidio y las Startups. Esto se puede lograr a través de talleres, sesiones de capacitación, programas de intercambio de conocimientos. Ambas partes pueden beneficiarse de las experiencias y conocimientos del otro.
- k) **Fomentar una cultura de aprendizaje:** Enfatizar la importancia del aprendizaje continuo y la mejora. Fomentar tanto a Colsubsidio como a las Startups a reflexionar sobre su colaboración, evaluar los resultados y aprender de los éxitos y fracasos. Este ciclo de retroalimentación conducirá a una mejora continua y una mejor colaboración en el futuro.
- l) **Establecer proyectos conjuntos de investigación y desarrollo:** Fomentar la colaboración entre Colsubsidio y las Startups en proyectos de investigación y desarrollo. Estos

proyectos pueden enfocarse en el desarrollo de nuevos productos, mejorar servicios existentes o explorar nuevas oportunidades de mercado. Al trabajar juntos, ambas partes pueden aprovechar sus fortalezas y recursos para lograr un mayor impacto.

- m) Crear un ecosistema de innovación: Apoyar el desarrollo de un ecosistema que promueva la colaboración abierta y el intercambio de conocimientos entre Colsubsidio, las Startups, las universidades y otros actores relevantes. Esto puede implicar asociaciones con universidades, centros de innovación o asociaciones industriales, que brinden acceso a una amplia gama de conocimientos y recursos.

se recomienda establecer alianzas estratégicas con entidades externas que puedan aportar conocimientos especializados y recursos adicionales para impulsar el relacionamiento. Estas alianzas pueden incluir colaboraciones con universidades, centros de investigación, aceleradoras de negocios u otras empresas del sector, que puedan ofrecer perspectivas y experiencias valiosas para el desarrollo conjunto de proyectos innovadores.

11. Referencias bibliográficas

- Andino, G. M. (2022). Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación. *Revista Espacios*, 43(11), 43-58. <https://doi:10.48082/espacios-a22v43n11p04>
- Aguirre Mejia, E. C. (2020). *Las alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar*. [Trabajo de grado maestrando MBA, Universidad de Medellin]. Repository.udem. https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/6865/T_MA_510.pdf?sequence=1
- Aguirre Saldaña, J., Calderón Gutiérrez, M., & Maussa Altamiranda, I.(2023). Assessment a Procesos de Implementación Cloud en las Startups de Colombia. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/53640/2024IrleyMaussa.pdf.pdf?sequence=1>
- Alonso, M. (2023, 1 de marzo). *Qué es una startup características y cómo empezar*. Asana. <https://asana.com/es/resources/what-is-a-startup>
- Arenal Cabello, A., Armuña González, C., Ramos Villaverde., S. & Feijóo González, C. (2018). Ecosistemas emprendedores y Startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía industrial*, (407), 85-94. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/ARENAL,%20ARMU%C3%91A,%20RAMOS%20Y%20FEIJOO.pdf>
- Asana. (2022, 25 de agosto). *Guía del elevator pitch perfecto con ejemplos prácticos y plantilla*. <https://asana.com/es/resources/elevator-pitch-examples>

Asana, (2023, 1 de marzo). *Qué es una startup características y cómo empezar,*

<https://asana.com/es/resources/what-is-a-startup>

Bancolombia, (2022, 11 de abril), 6 aceleradoras para emprendimientos y empresas en Colombia en 2022.

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/emprendimiento/oferta-aceleradoras-colombianas>

BBVA. (2020, 24 de junio), *¿Qué es el 'scouting' de 'Startups'?: claves para ser la 'fintech' elegida*, GRUPO BBVA. <https://www.bbva.com/es/innovacion/que-es-el-scouting-de-Startups-claves-para-ser-la-fintech-elegida/>

BBVA. (2020, 05 de octubre), *Pymes, el reto del Hackathon BBVA 2020*, GRUPO BBVA. <https://www.bbva.com/es/pe/innovacion/pymes-el-reto-del-hackathon-bbva-2020/>

BBVA. (2024, 24 de enero). *La importancia de elegir la herramienta de financiación adecuada*. GRUPO BBVA. <https://www.bbva.com/es/ar/salud-financiera/la-importancia-de-elegir-la-herramienta-de-financiacion-adecuada/>

Becerra Molina, E. (2020, 15 de julio). *El descubrimiento de oportunidades para crear valor a través del emprendimiento e innovación*. Ciencia digital. 4(3), 117-137. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v4i3.1305>

Belarcazar, F (2003). libro fundamentos en humanidades, Universidad de Illinois, p 5, <https://www.redalyc.org/pdf/184/18400804.pdf>

Bello, D., Marin,J. (2020). STARTUP Y SUS METODOLOGIAS PARA NO FRACASAR.

[artículo de investigación, Universidad Militar Nueva Granada], 1-30.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21393/Deisy%20Jineth%20Marin%20Bello.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Bind ERP, (2022). *Crecimiento empresarial: ¡El camino hacia la expansión.*

<https://bind.com.mx/blog/emprendimiento-y-estrategia/crecimiento-empresarial#:~:text=Crecimiento%20empresarial%3A%20%C2%BFQu%C3%A9%20es%3F,de%20marca%20y%20muchos%20m%C3%A1s.>

Blandón, D. (2022, 08 de abril). *Los colombianos detrás de las inversiones en Startups de la región. Portafolio.* p. 1. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/los-colombianos-detras-de-las-inversiones-en-Startups-de-la-region-563908>

Blank, S. Bob, D. (2013, 1 de octubre). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa.* Planeta . https://theoffice.pe/wp-content/uploads/el_manual_del_emprend.pdf

Boston Consulting Group. (2021). *Empresas más innovadoras 2021: Como superar la Innovación, Brecha de preparación.* <bcg-most-innovative-companies-2021-apr-2021-r.pdf>

Cabezas Azuero, J. S. (2015). *Protección legal de las Start-Up en Colombia* [trabajo de grado de especialista, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriano. <http://hdl.handle.net/10554/38975>.

Cáceres, P. (2003). *Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable,* Escuela de psicología Santiago de Chile, pag. 17. <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171018074008.pdf>

Chesbrough, H. W (2003). *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business School Publishing Corporation. https://books.google.com.co/books?id=4hTRWStFhVgC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Colsubsidio. (2022, 5 de abril). *Informe de gestión y sostenibilidad*.

<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2021.pdf>

Colsubsidio. (2023, 20 de abril). *Informe de gestión y sostenibilidad*.

<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf>

Connect, (2023). *Ranking de Innovación abierta 2023 reconoce las empresas y Startups que más promueven la innovación abierta en Colombia*

<https://www.connectbogota.org/noticias/ranking-de-innovacion-abierta-2023-reconoce-las-empresas-y-Startups-que-mas-promueven-la>

Creus, G.-L. R. (2018). *Innovación abierta: modelos y técnicas para el nuevo entorno*

colaborativo. *Harvard Deusto Marketing y ventas*, 6-15. <https://www.harvard-deusto.com/innovacion-abierta-modelos-y-tecnicas-para-el-nuevo-entorno-colaborativo>

Da Rin, M., Peñas, F. (2017, 8 de enero). Venture capital and innovation strategies, *Industrial and Corporate Change*. *Revista Industrial and Corporate Change*, 26(5), 781–800.

<https://doi.org/10.1093/icc/dtw052>

Decreto 1053 (2014, 05 de junio). Por el cual se establece el régimen de autorización para los planes, programas y proyectos de inversión en obras y servicios sociales que desarrollen las Cajas de Compensación Familiar y se dictan otras disposiciones.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=57512

Dini, M., Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos*

desafíos para las políticas de fomento. *Documentos de Proyectos*. (LC/TS.2018/75/

Rev.1) <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>

Eprende. (2022). *PITCH Y DEMO DAY*, Corforo, 3,

https://eprende.cl/plataforma/pluginfile.php/1586/mod_resource/content/1/Diapositivas%20-%20Pitch%20Day%20Demo%20Day.pdf

Escartín, D. Marimon, A., Ruis, A. Vilaseca, X. & Vives, A. (2020, 15 de junio). Startup concepto y ciclo de vida. UPF Barcelona School o Management: *Revista de contabilidad y dirección*. (3) 13-21. https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Startup-Concepto-y-ciclo-de-vida.pdf

Escobar Marroquin, G. (2010, 28 de octubre). Análisis legal de las cajas de compensación familiares en el sistema de seguridad social. *Revista Justicia*, (18), 106-121.

<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/justicia/article/download/927/915/916>

Fernandez, G. H. (2020, 9 de agosto). *En el presente artículo se realiza un análisis sobre la historia de la innovación y el desarrollo tecnológico en diversas regiones del mundo.*

Anahuac.mx . <https://www.anahuac.mx/mexico/noticias/Innovacion-Donde-y-cuando-se-origina#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20naci%C3%B3n%20con%20la,segunda%20mitad%20del%20siglo%20XVIII>

Finnovista. (2023). *Creamos resultados de negocio de manera estructurada, acelerada y con riesgos controlados*. Startups Pilots Program, Finnovista.

<https://www.finnovista.com/que-hacemos/corporate-innovation/startup-pilot-programs/>

Gaitán Villegas , I. (2021, 21 de julio). *Ley de emprendimiento en Colombia-Analítica*.: INNpulsa Colombia. LinkedIn.

<https://es.linkedin.com/pulse/la-ley-de-emprendimiento-una-herramienta-para-naci%C3%B3n-gait%C3%A1n-villegas>

Garcés, C. C. (2024, 16 de abril). *De cada 100 empresas que se crean en el país, solo 24 logra superar los cinco años*. Industria, La Republica.

<https://www.larepublica.co/especiales/dia-mundial-del-emprendimiento/de-100-empresas-nuevas-solo-24-superan-los-5-anos-3839960>

García Uceda, E., Murillo Luna, J., & Asín Lafuente, J., (2019, 31 de diciembre). Motivaciones Para el emprendimiento social. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 40, 219-245.

https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2019404203

Gepeese. (2020). *La burbuja "puntocom"*. Finanzas para todos.

https://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/fichasDidacticas/momentoHistoricoFD/BU_RBUJA_PUNTOCOM.pdf

Gómez, J. (2020, 4 de noviembre). *Ranking de Innovación 2020*. Universidad EAFIT.

<https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/emprendimiento-academico/bitacora-de-innovacion/casos-catedra-de-innovacion/Documents/Arti%CC%81culo%20Ranking%20de%20Innovacio%CC%81n%202020.pdf>

Gómez, V. (2023, 28 de julio). *Sectores que emprenden y emprendimientos exitosos en*

Colombia: Impulsando la innovación y el crecimiento económico. *Revista Nova et*

Vetera. (V.9) 90. [https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/sectores-](https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/sectores-que-emprenden-y-emprendimientos-exitosos-en-colombia#:~:text=El%20emprendimiento%20se%20ha%20convertido,al%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20del%20pa%C3%ADs)

[que-emprenden-y-emprendimientos-exitosos-en-](https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/sectores-que-emprenden-y-emprendimientos-exitosos-en-colombia#:~:text=El%20emprendimiento%20se%20ha%20convertido,al%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20del%20pa%C3%ADs)

[colombia#:~:text=El%20emprendimiento%20se%20ha%20convertido,al%20crecimiento](https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/sectores-que-emprenden-y-emprendimientos-exitosos-en-colombia#:~:text=El%20emprendimiento%20se%20ha%20convertido,al%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20del%20pa%C3%ADs)

[%20econ%C3%B3mico%20del%20pa%C3%ADs](https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/sectores-que-emprenden-y-emprendimientos-exitosos-en-colombia#:~:text=El%20emprendimiento%20se%20ha%20convertido,al%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20del%20pa%C3%ADs)

- González, J. Salazar, F. Ortiz, R. & Verdugo D. (2018, 03 de octubre). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones, *Telos*, (21) 1,242-256.
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Griol Barres, I., Nieto, J. (2011). El trascendente concepto de Innovación.
Repositorio.ucp.edu.co.,
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/642/1/DefinicionesdeInnovacion.pdf>
- Guardiet, T. Oreschenko, A. (2022, 1 de junio). Las dolencias de la innovación y la aceleración empresarial. *RevistasBusiness Review* (323). <https://www.harvard-deusto.com/las-dolencias-de-la-innovacion-y-la-aceleracion-empresarial>
- Gutiérrez, H. A. (2016). *Estrategias de muestreo, diseño de encuestas y estimación de parámetros*. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5755>
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Hill, C., Schilling M., & Jones G., (2011) *Administración estratégica- Un enfoque integral*. (10, ed). Cengage Learning.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25596w/APN_M1_HILL.pdf
- Huancani, W. R. (2018). *La Importancia Del Manual De Funciones Y Procedimientos En La Estructura De Las Empresas*. [Trabajo de grado de licenciatura, Universidad Mayor De San Andrés] Repositorio institucional Umsa.bo.
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ibáñez, M. J. (2022, 22 de marzo). Social entrepreneurship review: A gap in the latin american context: The journal of the iberoamerican academy of managment. *Management Research*, 20(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/mrijam-09-2021-1232>

Impacta,F.(2024). Un propósito emergente. Impacta emprendimiento sostenible. Universidad EAN.

<https://impacta.emprendimientosostenible.com.co/>

Jimenez, M. (2019, 09 de julio). *La colaboración entre grandes empresas y ‘Startups’, clave en el sector de la movilidad*. Cincodías. El pais.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/08/companias/1562616929_132621.html

Kantis, H. Mendez, C. Alvarez Martinez, P. & Federico, J. (2022, 21 de noviembre). El relacionamiento corporativo con Startups: la perspectiva de grandes empresas argentinas. *Cuadernos de Administración*, 77-94.

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592023000100070

Kantis, H. Mendez, C. Alvarez Martinez, P. & Federico, J. (2023). Colaboración entre grandes empresas y Startups: una nueva forma de innovación abierta. *TEC Empresarial*. 17(1) 70 – 93. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v17n1/1659-3359-tec-17-01-70.pdf>

Lerner, J., Tag, J. (2013, 22 de enero). Institutions and venture capital. *Industrial and Corporate Change*, 22, (1), 153–182. <https://doi.org/10.1093/icc/dts050>

Ley 21 (1982, 22 de enero). Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85848_archivo_pdf.pdf

Ley 905 (2004,02 de Agosto). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se

dictan otras disposiciones. Diario Oficial N°. 45.628, 2 de agosto de 2004.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Ley 2294 (2023, 19 de mayo). Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026

"Colombia Potencia Mundial de la Vida". Diario Oficial No. 52400 del 19 de mayo de

2023. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=142257>

Lorduy, J. (2023, 3 de mayo). *En dos años, aceleradoras de 'Startups' casi se han duplicado.*

Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/aceleradoras-de->

[Startups-se-han-duplicado-en-dos-anos-582341](https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/aceleradoras-de-Startups-se-han-duplicado-en-dos-anos-582341)

Lozano Celleri, A. Correa Anchundia, I. (2011, 15 de diciembre). *diseño de procesos*

organizacionales y establecimiento de lineamientos de control interno aplicados a la empresa [Tesis de grado posgrado, Universidad Politécnica Salesiana].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1640/19/UPS-GT000239.pdf>

Madan, N. (2021, 17 de septiembre). *Incubadoras y aceleradoras de salud digital en Estados*

Unidos - Top 10. Kolabtree. <https://www.kolabtree.com/blog/es/top-10-digital-health->

[incubators-and-accelerators-in-the-us/](https://www.kolabtree.com/blog/es/top-10-digital-health-incubators-and-accelerators-in-the-us/)

Mar Cornelio, O., Puig Dian, P. & Bron Fonseca, B. (2017, 24 de mayo). Estrategia

Metodológica Para Disminuir El Impacto Medioambiental De La Tecnología

Obsolescente. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa.* 5(2), 99–118.

<https://refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/106>

Martinez Espitia, A., Rodriguez Burgos, B. (2020). *Percepción De Los Jóvenes Sobre Las*

Startups En Bogotá. [Trabajo de grado pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales]. Repositorio institucional UDCA.

<https://repository.udca.edu.co/handle/11158/3702>

Mauborgne, R., Chan, K. (2005). *La estrategia del océano azul*, Editorial Norma,

https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf

Mesa Mascayano, Á (2021). *Diseño de una metodología para la evaluación de empresas Saas, Marketplaces y Delivery Apps*. Universidad de Chile, P. 112-117

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/180397/Diseno-de-una-metodologia-para-la-evaluacion-de-empresas-Saas-Marketplaces-y-Delivery-Apps.pdf?sequence=3>

Mintic. (2022, 12 de mayo). *Ministra TIC explicó al sector financiero los avances en transformación digital que ha logrado el Gobierno Nacional*.

<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/210256:Ministra-TIC-explico-al-sector-financiero-los-avances-en-transformacion-digital-que-ha-logrado-el-Gobierno-Nacional>

Mondragon Puerto, D. (2017). *Formulación Y Evaluación De Proyectos*. Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1318/Formulaci%C3%B3n%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos.pdf?sequence=1>

Montoya Pineda, D. M. (2016). *Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*. *Revista Contexto*. (5) 141-152.

<https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>

Morales, D. (2021, 26 de febrero). *¿Que Es Open Innovation en Data Science?* *DataSource.ai*.

<https://www.datasource.ai/es/data-science-articles/que-es-open-innovation-en-data-science>

Ortega, L., Rotondo, A., (2020, 01 de noviembre). *Guía para la Colaboración entre Corporaciones y Startups*. Corporate venturing latam.

<https://corporateventuringlatam.com/wp-content/uploads/2020/12/Handbook-Corporate-Venturing-101220.pdf>

Ortega, C. (2023, 15 de marzo). *Desarrollo organizacional: Qué es, ventajas, etapas y cómo crear un plan efectivo*. *Question Pro*. [https://www.questionpro.com/blog/es/desarrollo-organizacional/#:~:text=El%20desarrollo%20organizacional%20\(conocido%20tambi%C3%A9n,en%20la%20toma%20de%20decisiones](https://www.questionpro.com/blog/es/desarrollo-organizacional/#:~:text=El%20desarrollo%20organizacional%20(conocido%20tambi%C3%A9n,en%20la%20toma%20de%20decisiones).

Pecap. (2022). *Reporte de inversiones de capital emprendedor peruano*. La Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP). https://16b4b2e1-5518-44c9-afd7-596f76c777cc.filesusr.com/ugd/71bb4f_dfa1c5c29cca4270b98d3b57ae637f5d.pdf

Portafolio. (2011, 11 de marzo) *Las cinco aceleradoras más destacadas que operan en Colombia*. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cinco-aceleradoras-de-Startups-mas-importantes-que-operan-en-colombia-549949>

Ralston, G. (2016, 25 de julio), *Una guía para las presentaciones del Demo Day*, Ycombinator. <https://www.ycombinator.com/blog/guide-to-demo-day-pitches/>

Rondani, B. Levy R. & Colonna, C. (2021, 15 de julio). *Panorama de Innovación Abierta y Startups en Brasil 2016-2020*. <https://www.openStartups.net/site/ranking-colombia/insights-2020.html>

Sahut, JM., Iandoli, L. & Teulon, F. (2019, 09 de septiembre). The age of digital entrepreneurship. *Economía de autobuses pequeños* 56, 1159–1169. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>

Salamanca, C. (2024, 16 de abril) *En el ecosistema emprendedor colombiano, sí hay “futuro”*. Laboral, La Republica. <https://www.larepublica.co/especiales/dia-mundial-del-emprendimiento/en-el-ecosistema-emprendedor-colombiano-si-hay-futuro-3839810>

Salgado Lévano, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es.

Samaniego, E. E. (2023, 6 de marzo). *Open Innovation: La clave para innovar y destacar en un mercado competitivo*. CEO Instute. LinkendIn. [https://www.linkedin.com/pulse/open-](https://www.linkedin.com/pulse/open-innovation-la-clave-para-innovar-y-destacar-en-el%C3%BAa-samaniego?originalSubdomain=es)

[innovation-la-clave-para-innovar-y-destacar-en-el%C3%BAa-samaniego?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/open-innovation-la-clave-para-innovar-y-destacar-en-el%C3%BAa-samaniego?originalSubdomain=es)

Semana. (2022, 02 de enero). 'Startups' en Colombia: ¿cuáles son las empresas digitales más prometedoras?. [https://www.semana.com/economia/emprendimiento/articulo/Startups-](https://www.semana.com/economia/emprendimiento/articulo/Startups-en-colombia-cuales-son-las-empresas-digitales-mas-prometedoras/202230/)

[en-colombia-cuales-son-las-empresas-digitales-mas-prometedoras/202230/](https://www.semana.com/economia/emprendimiento/articulo/Startups-en-colombia-cuales-son-las-empresas-digitales-mas-prometedoras/202230/)

Semana. (2023, 7 de junio). *¿Por qué las 'Startups' en Colombia no logran su salida a bolsa?* Estudio revela las tres razones. *Revista Semana*,

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/por-que-las-Startups-en-colombia-no-logran-su-salida-a-bolsa-estudio-revela-las-tres-razones/202353/>

Siota, J., Prats, J. (2020). Colaboración de gigantes corporativos con Startups en Latinoamérica. *latam*, 8. *Corporate venturi*, Wayra,

<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0533.pdf>

Startupeable. (2021, 11 de Julio). *¿Qué es un Demo Day y Cómo Platanus Ventures lo está Reinventando?* <https://startupeable.com/demo-day-platanus-ventures/>

Suárez Mella, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. Universidad Técnica de Manabí. Editorial Universidad de Ecuador. *Revista San Gregorio*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>

Terreros, D. (2022, 01 de enero). *Innovación disruptiva: qué es y 10 ejemplos geniales*.

Hubspot, 10. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/innovacion-disruptiva>

Tirado Blázquez, C. (2018, 28 de mayo). *Innovación abierta: estrategia para la innovación en las empresas*. [Tesis de grado pregrado, Universidad de Sevilla].

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/87575/Innovacion_abierta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toscani, G. (2024, 31 de enero). Creatividad e innovación en la empresa digital: una historia muy antigua. *Revistas Harvard Deusto*. <https://www.harvard-deusto.com/creatividad-e-innovacion-en-la-empresa-digital-una-historia-muy-antigua>

Urarte, M. (2015). Estrategia, innovación y competitividad. *Revistas Bussines Review*. (Núm. 243). <https://www.harvard-deusto.com/estrategia-innovacion-y-competitividad>

Vannilo. (2020, 16 de marzo). *¿Cómo invertir en Startups?*, vannilo.

<https://vannilo.com/blog/como-invertir-Startups/>

Vargas, N. (2023, 6 de marzo). *Colsubsidio y Compensar lideran el mercado de las cajas de compensación en el país*. *La República.co*.

<https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581#:~:text=Nuestra%20organizaci%C3%B3n%20cuenta%20con%20m%C3%A1s,V%C3%A9lez%2C%20director%20general%20de%20Colsubsidio.>

Vega, F. (2022, 22 de octubre). *Este sería el principal reto de las Startups en Colombia*-

Portafolio. <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/platzi-el-principal-reto-de-las-Startups-en-colombia-572961>

- Vesga, R. (2009). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?*, academia.edu, <https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/1/atp-safelinks.html>
- Villacres Castillo, D. r. (2020). *Importancia Y Beneficios De Las Cajas De Compensación Familiar*. [Trabajo de grado especialista, Universidad Militar Nueva Granada] repositorio Unimilitar.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36180/Villacres%20Castillo%20Diana%20Rocio%202020%20ensayo%20.pdf?sequence=2>
- Zapata Serna, Y. (2022). La importancia de las START-UPS en Colombia. *Revista Reflexiones y Saberes*. (16), 90-96.
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/1453>
- Zuluaga, M. E. (2015). Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. *Revista de ciencias Estrategicas*. 24 (36), 365-378.
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7966/Art%C3%ADculo%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

12. Anexo A. Entrevistas Colsubsidio.

- 1) ¿Cómo su gerencia aporta a los objetivos de innovación de Colsubsidio?
- 2) ¿Qué propuestas ha realizado al área de innovación de Colsubsidio?
- 3) ¿Qué sugerencias podría hacernos para consolidar la cultura innovadora en su área?
- 4) ¿Para usted que es una Startup?
- 5) ¿Trabajar con una Startup qué le podría aportar a su gerencia?
- 6) ¿Conoce casos de éxito de relacionamiento con Startups en Colsubsidio? en caso afirmativo cuál y describirlo brevemente.
- 7) ¿Tiene usted algún proyecto en el cuál consideraría trabajar con Startups, si su respuesta es afirmativa, describa el proyecto y las expectativas de la Startup?
- 8) ¿Qué preocupaciones tendría usted al momento de trabajar con una Startup?
- 9) En un posible relacionamiento estratégico exitoso desde su gerencia, qué beneficios o incentivos puede darle usted a las Startups.

13. Anexo B. Entrevistas Startups.

- 1) ¿Considera usted que es buena estrategia celebrar alianzas con una caja de compensación familiar? Por favor describa su respuesta.
- 2) ¿Cuál es su modelo de negocio, y dentro de su estrategia como planea escalar su idea de negocio en los próximos años?
- 3) ¿Tiene o tuvo alianzas comerciales o de servicios con una empresa grande? En caso positivo describa su experiencia (oportunidades y amenazas).
- 4) ¿Ha recurrido al financiamiento con aceleradoras de Startups? Indique cuales.
- 5) ¿Qué método emplea al momento de competir con otros emprendimientos en el mercado dinámico y disruptivo?
- 6) ¿Cuáles son sus ventajas claves competitivas, y como las mantiene en un mercado en constante cambio para lograr un crecimiento sostenible?
- 7) ¿Qué productos o servicios tiene posicionados en el mercado? Describa brevemente.
- 8) ¿Qué medidas de gestión de riesgos implementa al explorar nuevas oportunidades de crecimiento?
- 9) ¿Ha implementado alguna tecnología o enfoque disruptivo en su modelo de negocio?
- 10) ¿Cómo implementa en su empresa el concepto de “Open Innovation” para desarrollar nuevos productos o servicios y para diferenciarse en el mercado?

14. Anexo C. Ficha técnica Startups.

NIT	RAZÓN	OBJETO SOCIAL	ENTREVISTADO	EMAIL	DIRECCIÓN	PATRIMONIO NETO PERIODO AÑO 2023	RESULTADO DEL PERIODO AÑO 2023	SECOR
901381883	BIO ENTREGAS SAS	La sociedad puede realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil.	MONCADA LEAL ELIECER	NOMONCA@GMAIL.COM	CR 13 9 39 CC SAN VICTORINO OF 1133	20.800.000	24.700.000	Domicilios
800208210	RESTREPO CHEBAIR CONSTRUCTORES ASOCIADOS S.A.S	Construcción de otras obras de ingeniería civil	Juan Carlos Peña	JURIDICO@RCHCONSTRUCTORES.COM MJ	CARRERA 7 NO. 127 - 48 OF 701	15.441.849.470	1.171.631.887	Constructora
901487659	RUA GROUP CIB S.A.S.	Adquirir o suscribir acciones en todo tipo de sociedades civiles y/o comerciales establecidas o que se establezcan en el país o por fuera de él, con el propósito de rentar o negociar estas acciones.,	Giomar Paula Alejandra Gerente Hincapié Montoya	contabilidad1@ruagroup.com.co	CALLE 74 11 61	27.880.759.175	- 2.645.347.451	Compra de acciones
901000330	KUSHKI COLOMBIA S.A.S	Crear, desarrollar, implementar y operar pasarelas digitales para el procesamiento de pagos de comercios y terceros; (ii) servir como pasarela de pago entre terceros compradores y los proveedores de bienes o servicios;	Sebastián Castro	luis.quintero@kushkipagos.com	Cl 80 N° 11-42 Ofi. 502 edificio Ochenta 81 Torre Sur	809.824.539	- 15.663.822	Servicios de pasarela de pagos
901085861	CENTRO DE COPIADO PAPELERIA E IMPRESIONES SAS	Establecimiento comercial cuyo objetivo es brindar servicios de copiado, impresiones y papelería	PANESSO RODRIGUEZ MARTIN EDUARDO	MARTIN.PANESSO@YAHOO.ES	DIAGONAL 23C BIS N. 88B - 10 TORRE 14 APTO 502	18.000.000	825.994	Papelería

901386122	PROSHIPS SAS	Prestación del servicio postal en los términos de la ley 1369 de 2009, particularmente al servicio de correo, servicio postal de pago y servicio de mensajería expresa	Edwin Orlando Manrique	adriana.laverde@auropaq.com	Calle 46 A # 82 - 54 Bodega 15	2.321.359.101	1.005.415.740	Trasporte
901741945	RADWARE (COLOMBIA) SAS	prestación de servicios de ventas, marketing y soporte técnico de productos y servicios prestados por radware Ltd. en las américas	Guy Avidan	apoderado@mazars.com.co	Cl 93 No. 15 40 Of 402	10.000.000	642.000	Marketing
901682505	DRD SOUL S.A. S	Realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil	Emilio Roa Gutierrez	info@soul.com.co	Avenida Calle 142 11 50	1.000.000	675.000	
901530714	HIPPO BUILD SAS	Diseño, desarrollo, comercialización y licenciamiento de software.	Mads Knud Babel Schmidt Petersen	mads@smsmig.ok	CR 16 NO. 97 46	- 1.960.930.000	367.078.000	Comercialización de Software
901530710	KIN AND CARTA COLOMBIA S.A.S.	Actividades de programación de sistemas electrónicos; servicios de diseño y desarrollo de tecnologías de la información; servicios de diseño, soporte e integración de software	Ernesto López Gómez	apcolombia@kinandcarta.com	Cr 16 No. 97 46 Ed To 97 P 8	1.293.989.000	229.161.000	Comercialización de Software
901474815	CLOUDTECDIGITAL CONSULTING SAS	Realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil	Sandra Marcela Teran Legal Deulofeut	ADOLFOESCOBAR@CLOUDTECDIGITAL.COM	CR 10 D ESTE # 13 - 61 SUR	6.818.829	378.829	
901428681	INNOVATION STRATEGY AND TECHNOLOGY GROUP SAS - ISTGRUP SAS	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación)	CELY SALAZAR MONICA VIVIANA	ISTGROUP2020@GMAIL.COM	CALLE 63 F 72 55 IN 9 AP 202	60.525.000	11.725.000	Desarrollo de sistemas

901386142	KONEX INNOVATION SAS	La prestación y operación de servicios de tecnología informática y las comunicaciones, ingeniería de sistemas, gestión documental y/o soluciones relacionadas de outsourcing	Humberto Israel Castillo Rios	admon@konexinnovation.com.co	Avenida Calle 26 69 D 91 Piso 6 Oficina 603	542.182.444	8.936.616	Servicio tecnologico
901655468	INVERPEDRAL SAS	Los administradores de la sociedad propenderán por mantener inmuebles como activos fijos con vocación de valorización y administrar portafolios	Alejandro Restrepo Del Guzman	ernesto.restrepo@rchconstructores.com	Cr 7 No. 127 48	1.005.957.216	- 21.892.100	Venta Inmuebles
901487659	RUA GROUP CIB S.A.S.	Adquirir o suscribir acciones en todo tipo de sociedades civiles y/o comerciales establecidas o que se establezcan en el país o por fuera de él, con el propósito de rentar o negociar estas acciones. 2. compra, venta, urbanización y parcelación de toda clase de terrenos urbanos o rurales, construcción por cuenta propia o de terceros	Luis Eduardo Medina Rojas	contabilidad1@ruagroup.com.co	CALLE 74 11 61	12.135.164.946	150.835.054	Constructora
901418451	BINANCE COLOMBIA SAS	El desarrollo, la implementación, la distribución y la comercialización de software y de todo tipo de plataformas digitales	Cristian Camilo Reyes Legal Rincon	binancecolombiasas@gmail.com	CR 12A 78 40	- 302.278.921	312.278.921	Comercialización de Software

901704980	INVERCARIBEAN S.A.S	La compra, venta, distribución, importación o exportación de materias primas, productos farmacéuticos y mercancías de producción nacional o extranjera	Efren De Jesus Cardona	egdavila@heritage.com.co	CI 93 No. 14 71	1.000.000	100.000	
900489181	SONDAJES GEOTEC COLOMBIA S.A.S.	La prestación de servicios de sondaje a empresas mineras, agrícolas o industriales, la manufactura, comercialización, importación, exportación, distribución y representación de productos e insumos para la industria, la minería, la construcción	ASTUDILLO CABEZAS JOHN WILLIAMS	yolima.garcia@ndrasesorias.net	CARRERA 19 nO. 82 -85 OF. 603	400.531.517	253.412.476	Servicio minero
830071974	GRUPO DE CONSULTORIA INFORMATICA GCI LTDA	Diseñar, elaborar e implementar proyectos; elaborar estudios; prestar asesorías, interventorías, consultorías, auditorías y mantenimiento técnico.	Jeffer Augusto Espinosa Ramirez	jpaez@gcicolombia.com	CRA 13 44 35 OF 104	2.686.566.611	275.808.451	Implementación de proyectos
901734361	TRENDDMA LMO S.A.S.	Los sistemas informáticos que integran el equipo (hardware), programas informáticos (software) y tecnologías de las comunicaciones (incluye redes de área local)	Lised Magdeley Ospina Madrid	facturaciontrenddmalmo@gmail.com	Cr 71 A No 51 06	30.641.017	641.017	Programas informáticos

15. Anexo D. Ficha técnica de Gerencias Colsubsidio.

Nombre:	Cargo:	Gerencia:	Tiempo en la Organización	Personas a cargo	Ubicación en el organigrama
Juan Manuel Bottia	Gerente de Innovación	Innovación	Tres años y nueve meses	SI	Planeación
Jorge Guatizonza	Gerente de Recreación	Recreación y Deportes	dos años y cuatro meses	SI	Subdirección de servicios sociales
Guillermo Herrera Pinilla	Gerente de Alimentos y Bebidas	Alimentos y Bebidas	tres años y dos meses	SI	Subdirección Comercial
Paulo Sánchez	Gerente Teatro y Cultura	Educación, cultura, y productividad	Un año y ocho meses	SI	Subdirección de servicios sociales
Edison Ávila	Jefe Depto. Transformación de Procesos y Agilidad Organizacional	Transformación de Procesos	Dos años y siete meses	SI	Auditoría Interna
Paula Valentina Vega Contreras	Analista Selección	Gerencia Talento Humano	Dos años	NO	Subdirección de Gestión Organizacional

16. Anexo E. Manual Operativo**TABLA DE CONTENIDO.**

1.	DISEÑO Y PLAN DE TRABAJO PARA PRUEBAS PILOTO.	3
	Identificación de participantes:	3
	Creación cronograma:	3
	Preparar recursos y materiales:	3
	Establecer métricas de Evaluación:	3
2.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ALCANCE DE LOS PROYECTOS	4
	Compromiso de confidencialidad.	4
	Resistencia al cambio:	5
	Precisar los canales de comunicación:	5
	La protección de propiedad intelectual:	5
	La incertidumbre sobre los resultados:	5
	Coordinación eficientes ente las dos empresas:	5
	Sincronización de los procesos:	5
3.	PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE LAS PRUEBAS PILOTO	5
4.	REQUISITOS MINIMOS DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN PILOTO.	6
5.	GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	6
6.	GESTIÓN DE RIESGO:	6
	Procedimientos específicos de Sacriglaft	7
	Buenas prácticas para la prevención de LA/FT/FPADM	7
7.	EVALUACION FINAL Y RENDICION DE CUENTAS:	8

INTRODUCCIÓN

El actual manual operativo prueba piloto es importante para llevar a cabo el relacionamiento entre las organizaciones que celebran alianzas estratégico, con el fin de establecer conexiones que le permita ser más competitivas frente al mercado en cuanto a innovación abierta en diferentes áreas, conllevando al mutuo crecimiento, por ende es crucial tener claro la orientación de la necesidades que esperan suplir con la alianza, para lo cual cada una debe exponer sus intereses, mantener comunicación clara entre los líderes del proyecto tales como directores, gerentes, designados responsables.

Con el fin de evitar mal entendidos es necesario establecer procedimientos claros en el desarrollo de cada una de las etapas, junto con los planteamientos de seguridad, de confidencialidad y un adecuado uso de la información clara para mitigar riesgos.

1. DISEÑO Y PLAN DE TRABAJO PARA PRUEBAS PILOTO.

Una vez seleccionadas las tres mejores propuestas a desarrollar en modo de laboratorio, el comité evaluador junto con el grupo de trabajo del área de innovación, tendrán en cuenta las siguientes consideraciones para la elaboración del plan de trabajo:

Identificación de participantes:

Se debe determinar las personas que participaran en la prueba piloto para asignar roles especiales de acuerdo con sus habilidades, para lo cual es importante identificar que cada uno tenga clara la responsabilidad, aunque es un trabajo conjuntamente.

Una vez identificadas las funciones de cada miembro y contar con el recurso humano se procede a plantear canales de comunicación para la retroalimentación para la efectiva ejecución.

Los participantes deben ser flexibles y ágiles, toda vez que deben buscar soluciones eficazmente para aumentar la probabilidad de éxito, teniendo en cuenta que a medida que se avanza en un nuevo proyecto se deben enfrentar a tomar decisiones efectivas para no perder tanto tiempo como la generación de mayores costos y gastos.

Creación cronograma:

Se elabora un cronograma detallado que permita tener claridad en cada una de las fases del proyecto para así tener la facilidad de efectuar el seguimiento de cada uno de ellos, para

evaluar el progreso para ello establecer fechas es relevantes para el proyecto en su ejecución.

Preparar recursos y materiales:

Asegurarse de tener los recursos necesarios, para llevar a cabo el desarrollo del plan piloto tales como:

Personal expertos para supervisar

Equipos de tecnología como computadores, programas de Software.

Contar con un presupuesto que permita cubrir los diferentes costos y gastos que se generaran a lo largo del desarrollo del proyecto.

Documentar paso a paso entre las dos empresas que celebran las alianzas, con el fin de ir por el mismo camino y en caso de requerir ajustes en el desarrollo quede debidamente soportado

Establecer métricas de Evaluación:

Las pruebas piloto, tendrán evaluaciones, seguimiento, auditoria y revisoría en su desarrollo, en esta etapa se establecen dichos lineamientos asociados a la calificación de los resultados.

Para contar con una medición es importante diseñar indicadores de gestión para orientar los niveles de satisfacción del proyecto de acuerdo con el desempeño de sus colaboradores para evaluar que estén enfocados a los objetivos planteados del proyecto, para ellos es crucial los siguientes puntos para tener en cuenta:

Constantemente evaluar los resultados en línea con los objetivos esperado.

Al momento medir los resultados de los avances deben ser flexibles para que en el desarrollo se pueden fortaleces y afrontar los obstáculos que se puedan presentar en el camino.

Tiempo de la aplicación de la evolución debe ser constante.

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ALCANCE DE LOS PROYECTOS

Una vez diseñado el plan de trabajo, se articula a este, los objetivos planeados, así como el alcance del proyecto, su viabilidad en los tiempos establecidos para cada una de las pruebas. El tiempo de vida de cada laboratorio, es de tres meses, sin excepciones.

De acuerdo con lo anterior se debe tener documentar los siguientes parámetros para el alcance del proyecto tales como:

Compromiso de confidencialidad.

Manejo de información, las partes deben documentar para dejar claro la importancia contar con procesos que permitan que la información entre las empresas no sea revelada, divulgada, ni reproducida, exhibir a personas no competentes, publicar antes de las fechas acordadas, ni comunicar a personas diferentes a las autorizadas, ni utilizar para beneficio propio, toda vez que esto puede conllevar a pérdidas financieras, a que las demás empresas tengan conocimiento de las nuevas implementaciones, perdiendo de este modo la posibilidad de ser los primeros en ese mar azul. Así mismo es fundamental no darle una destinación o uso distinto al que le fue previamente señalado o generada la documentación tanto verbal como escrita.

Es valioso, en relación con la información reservada y de carácter confidencial que cuente con una destinación adecuada para que sea privada, contar con la debida confianza y así logran tener transparencia entre las partes y con ello lograr los objetivos planteados.

El personal que maneja las diferentes fuentes de información deben ser personas de confianza creando acuerdos o compromisos de confidencialidad y debido uso, que los accesos sean a través de claves con sistemas con la seguridad requerida, tales como sistemas de seguridad robustos, el medio reciba o tenga entrada con ocasión de las labores, servicios para ello es conveniente capacitar al personal sobre lo fundamental que es el manejo y privacidad de la información.

Por último, cualquier otro activo de información que, aunque no ostente el carácter de reservado o confidencial, pero al tener una destinación o uso indebido pueda afectar los intereses de alguna de las empresas llevando con ello a problemas legales y terminación de las alianzas comerciales.

Resistencia al cambio:

Ser más flexibles ambas partes, toda vez que en el desarrollo del proyecto prueban se van a presentar diferentes puntos de vista entre los líderes.

Precisar los canales de comunicación:

Es de vital importancia ya que en las tres etapas se requiere coordinación en la implementación de canales de comunicación seguros, tales como plataformas o medios de para interactuar contantemente y en tiempo real, para feliz progreso en el proyecto.

La protección de propiedad intelectual:

Todo proceso, actualización, idea o descubrimiento identificado dentro de los planes piloto serán propiedad intelectual de Colsubsidio, en colaboración con la Startup con la que se esté realizando el proyecto.

El posible éxito de las pruebas piloto, y el resultado de las mismas, será de uso exclusivo en cooperación de Colsubsidio y la Startup. Está prohibido utilizar el resultado de los proyectos, en alianzas con otros terceros diferentes. El fin de las pruebas piloto, es comprobar el éxito o no de la idea expuesta por la Startup, en una posible alianza estratégica con las Startups. No pueden existir terceros externos, que puedan beneficiarse de los proyectos.

La incertidumbre sobre los resultados:

Evaluar los posibles riesgos que se presenten a futuro por eso se debe evaluar para identificar alertas todo él le permite estar en capacidad de enfrentar los desafíos en el camino.

Coordinación eficientes ente las dos empresas:

Crear estrategias de los procesos diarios de acuerdo con los líderes del proyecto definiendo protocolos, para ello deben una vez a la semana reuniesen para hacer una retroalimentación constructiva y participación constante.

Los grupos de trabajo seleccionados de ambas organizaciones deben tener una comunicación asertiva, e ir hacia en búsqueda del mismo fin. Si las pruebas piloto se desarrollan, dentro de las instalaciones de Colsubsidio, todas las personas involucradas deben acatar y respetar las políticas internas de la organización, no existirán solicitudes o peticiones que vayan en contra de los estatutos internos de Colsubsidio.

Sincronización de los procesos:

La colaboración de las herramientas para tener claridad de las expectativas conjuntas, ellos son importante la capacitación de las personas que hacen parte del comité o líderes del proceso para que sea más efectivo la ejecución armoniosa de los proyectos.

3. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE LAS PRUEBAS PILOTO

La articulación de los puntos 1 y 2 de este manual operativo, da como resultado el diseño definitivo de la prueba piloto con toda la información, recursos, participantes, tiempos, definición, análisis de la información y evaluaciones definidas. Se crea ya un documento en pie, con los respectivos vistos aprobatorios del comité evaluador, la Startup y, la gerencia de Colsubsidio a intervenir.

Para planificar se debe hacer evaluación continua para los avances de la prueba piloto, para ellos es necesario contar con un espacio físico para que los líderes del proyecto piloto, por lo cual deben crear métricas de evaluación.

4. REQUISITOS MINIMOS DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN PILOTO.

Para contar con el desarrollo adecuado del proyecto piloto, una vez evaluado los objetivos, alcance del proyecto, así como los tiempos de vigencia, presupuesto y evaluaciones a los planes piloto, en esta fase, se pone en marcha el laboratorio. Todo lo anterior, con los avales de los agentes participantes de los tres proyectos, para cual requiere de:

- Equipo de trabajo por parte de ambas empresas, dedicado a evaluar constante avance del proyecto.
- Contar con las herramientas para su cabal desarrollo.
- Las operaciones que celebren todo debe quedar legalmente documentado.
- Mantener comunicación clara y transparente entre los líderes del proyecto.
- Evaluar los riesgos que se van presentando en la marcha del plan.

5. GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Las pruebas piloto, estarán en constante seguimiento, control y auditoria por el grupo de trabajo del área de innovación de Colsubsidio, así como por el comité evaluador. Los seguimientos se harán de forma periódica: diaria, semanal, quincenal y mensual. Así mismo se realizará una evaluación final a todo el proyecto, teniendo en cuenta todas las fases realizadas, así como la revisión del cumplimiento de objetivos propuestos.

Seguimiento diario: Revisión de cumplimiento de parámetros definidos.

Semanal: Evaluación de resultados todos los viernes de cada mes.

Quincenal: Reunión y exposición de resultados parciales durante los últimos quince días de gestión.

6. GESTIÓN DE RIESGO:

El proceso de identificar, evaluar, y mitigar los riesgos considerados como potenciales dentro del marco de la elaboración y puesta en marcha de los planes piloto diseñados y relacionados en la investigación

Riesgo operativo: Referido como aquel asociado a las operaciones diarias del proyecto. Riesgos humanos, de sistemas, tecnología y externos, son algunos que se deben prever e identificar en la planeación y ejecución de cada proyecto asignado.

Riesgo Inherente: Entendiéndose como aquel nivel de riesgo que se enfrente el proyecto, antes de tomar medidas para mitigarlo.

Riesgo Reputacional: Para Colsubsidio este tipo de riesgo es crítico, para la organización es trascendental mantener una buena reputación en la sociedad, por esta razón, se debe ser muy cuidadoso cuando se realicen las alianzas, conocer a profundidad las Startups como empresa, sus socios, los activos y dineros líquidos con los que la empresa se mueve deben ser transparentes y limpios frente a los entes de control y la sociedad en general.

Procedimientos específicos de Sacriglaft

Las políticas para seguridad al momento de la celebración de alianzas estratégicas entre la caja de compensación y las Startups deben seguir los siguientes procedimientos:

- Se debe identificar y evaluar el riesgo por parte de todos los integrantes.
- Procedimientos solidados identidad
- Monitoreo continuo, para actividad financieras
- Capacitación del personal para cumplir y seguir el control
- Reporte de actividades sospechosas a las autoridades competentes

Buenas prácticas para la prevención de LA/FT/FPADM

Antes de enterar a hablar sobre las buenas prácticas de prevención es necesario tener claro que significa las siguientes abreviaturas de acuerdo con el escrito de UNODC y Dian (Garnica, 2015), vemos que:

LA: Lavado de activos

FT: Financiación del Terrorismo

LA/FT: lavado de activos y financiación del terrorismo

SARLAFT: Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

SIPLAFT: Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo

UIAF: Unidad de Información y Análisis Financiero

Ahora bien, teniendo claro las anteriores abreviaturas, es determinante tener alguna de las siguientes presentes:

- No utilizar el nombre de la empresa con la que se está aliado para intereses personales.
- Siempre pregunte el origen de los bienes, dineros con los que se van a negociar.
- Todas las operaciones celebras siempre debidamente documentadas.
- Nunca realice operaciones si desconoce las personas con las que está celebrando alguna operación.
- Siempre compruebe la información de los empleados, proveedores, clientes, terceros.
- Mantenga monitorios permanentes de los clientes, proveedores, empleados.
- Control a las PQRSF.
- Elaborar una matriz de riesgo junto con participes para estar comprometidos en mitigar el riesgo.

7. EVALUACION FINAL Y RENDICION DE CUENTAS:

En este apartado, se evalúa el desempeño de la prueba piloto en su totalidad, los miembros del comité decidirán si el laboratorio es viable para llevarlo a la implementación en producción, o si la prueba no alcanza la puntuación necesaria para este fin. El criterio de evaluación se establece de 0 a 100 puntos, donde cada etapa de la prueba según corresponda tendrá un valor entre 33.33% y 50%, según corresponda. Si la calificación de la prueba es inferior a 90%, se entiende que no puede ser tomada en cuenta para una nueva etapa de producción en mercado.

La rendición de cuentas está a cargo del responsable del proyecto, el cual lo define el comité evaluador en la planificación y elaboración del proyecto. Esta rendición de cuentas debe contener: Si se cumple o no los objetivos y alcances propuestos, aprendizaje y ajustes requeridos durante la prueba entre otros.