



**Articulación de Colsubsidio con Startups para agilizar procesos de
innovación en el territorio colombiano**

Maryori Rodríguez Preciado

Gina Fernanda Daza Pamplona

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

13/02/2024

Articulación de Colsubsidio con Startups para agilizar procesos de innovación en el territorio colombiano

Maryori Rodríguez Preciado

Gina Fernanda Daza Pamplona

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

Magister en Inteligencia de Negocios

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

13/02/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

Extendemos nuestro más sincero agradecimiento, en primera instancia, al Profesor Edwin Lozada, nuestro director de Tesis, por su guía, compromiso y constante orientación, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y éxito de este trabajo.

En segunda instancia, agradecemos a Natalia Sepúlveda y Martin Isaza Restrepo – Representantes del equipo de Colsubsidio- y a todas las personas que, con su experiencia y conocimiento del sector de las startups, aportaron información valiosa durante la investigación.

Finalmente, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias y amigos por su paciencia, motivación y apoyo incondicional en este arduo proceso. Sus palabras de aliento y su apoyo moral fueron invaluableles durante este proceso de aprendizaje y trabajo.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo proponer una solución para la integración de Colsubsidio con startups, para agilizar los procesos de innovación en ciudades colombianas como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Para ello, se realizó un entendimiento de Colsubsidio a través de su historia y de sus necesidades actuales relacionadas con la innovación. Así mismo, se hicieron investigaciones sobre esta, como ha ido evolucionando a través del mercado y su impacto en la tecnología. Se proporciona una comprensión detallada del concepto de startup, incluyendo su ciclo de vida y los modelos de relación con empresas tradicionales. Posteriormente, se detallan los elementos considerados en la investigación, incluyendo variables identificadas, instrumentos de medición, análisis y la propuesta de solución. En esta se especifican las fases a considerar, las habilidades y roles que deben tener las personas que harían parte de la solución, los tiempos, recursos y acciones. Para terminar, se expresan las conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta para la aplicación de la solución propuesta.

Palabras clave: Startups, innovación, empresas tradicionales, ecosistema de emprendimiento, alianzas y convenios.

Abstract

This work aims to propose a solution for the integration of Colsubsidio with startups to streamline innovation processes in Colombian cities such as Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, and Bucaramanga. To achieve this, an understanding of Colsubsidio was developed through its history and current innovation-related needs. Additionally, research was conducted on how the innovation has evolved within the market and its impact on technology. A detailed understanding of the startup concept is provided, including its life cycle and relationship models with traditional companies. Subsequently, the elements considered in the research are outlined, including identified variables, measurement instruments, analysis, and the proposed solution. This includes specifying the phases to consider, the skills and roles required for individuals involved in the solution, as well as the timelines, resources, and actions. Finally, conclusions and recommendations are provided for implementing the proposed solution.

Keywords: Startups, innovation, traditional companies, entrepreneurship ecosystem, alliances and agreements

Contenido

	Pág.
Lista de Ilustraciones	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción	12
2. Objetivos.....	14
3. Justificación	15
4. Marco Institucional.....	17
5. Marco Conceptual	23
5.1. Innovación desde sus inicios.....	23
5.2. Innovación abierta.....	25
5.3. Propuesta de valor	27
5.4. Sector empresarial y su clasificación.....	28
5.5. Las Startups y su ciclo de vida	30
5.6. Relacionamiento entre startups y empresas tradicionales.....	32
6. Marco Contextual	35
6.1. Actores del ecosistema de emprendimiento.....	35
6.2. Análisis sectorial Startups Global y local.....	37

6.3. Alianzas entre empresas y startups.....	40
7. Diseño Metodológico de la Consultoría	45
7.1. Tipo de investigación.....	45
7.2. Análisis externo	46
7.2.1. Político	46
7.2.2. Económico	47
7.2.3. Sociocultural.....	48
7.2.4. Tecnológico	49
7.2.5. Ecológico	49
7.2.6. Legal.....	50
7.3. Análisis interno	50
7.4. Población, muestra y ficha técnica.....	51
7.5. Identificación de variables.....	52
7.6. Instrumento de medición.....	53
7.7. Validación de instrumentos de medición	61
8. Diagnóstico Organizacional	63
8.1. Presentación de resultados del diagnóstico.....	63

Articulación de Colsubsidio con Startups para agilizar procesos de innovación en el territorio colombiano	10
8.1.1. Análisis cualitativo - Entrevista a Colsubsidio	63
8.1.2. Análisis Cuantitativo – Encuesta a Startups	64
8.2. Brechas claves	76
9. Propuesta de la Solución	78
10. Conclusiones y Recomendaciones	100
10.1. Conclusiones	100
10.2. Recomendaciones	101
11. Referencias	103

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Estructura organizacional Colsubsidio	20
Ilustración 2. Lienzo Propuesta de Valor.....	28
Ilustración 3. Conjunto de diferentes tipos de alianzas entre empresas tradicionales y startups	33
Ilustración 4. Objetivos estratégicos a largo plazo según tamaño de la empresa.....	65
Ilustración 5. Valor agregado ofrecido por startups a empresas tradicionales.....	66
Ilustración 6. Maneras en las que una alianza estratégica puede ayudar a una startup a alcanzar sus objetivos	67
Ilustración 7. ¿Cómo se podría medir el éxito de una alianza estratégica?	68
Ilustración 8. ¿Cómo podría asegurarse de que ambas partes obtengan beneficios de la alianza a largo plazo?.....	69
Ilustración 9. ¿Qué otro aspecto se debería tener en cuenta al momento de realizar una alianza?	70
Ilustración 10. Relevancia de las alianzas y convenios al momento de emprender y su valor diferencial de cara a la competencia.....	71
Ilustración 11. Consideraciones de las startups frente a la innovación.....	72
Ilustración 12. Consideraciones de las startups frente a la tecnología y excelencia operativa en las alianzas	74
Ilustración 13. ¿Qué habilidades y recursos necesitaría una empresa tradicional para colaborar con su startup (diferente a inversión)?	75
Ilustración 14. Modelo de proceso de alianza entre empresas tradicionales y startups (Primeras 4 fases).....	79
Ilustración 15. Modelo de proceso de alianza entre empresas tradicionales y startups (últimas 3 fases).....	80

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Clasificación del tamaño de las empresas.....	30
Tabla 2. Sectores Startups.....	37
Tabla 3. Formato de encuesta para las startups.	53
Tabla 4. Formato de entrevista para Colsubsidio	60
Tabla 5. Responsables vs costo	84
Tabla 6. Esquema de actividades, responsables y presupuesto de mano de obra de la solución propuesta	85
Tabla 7. Cronograma de actividades de la solución propuesta	93

1. Introducción

Actualmente Colombia se encuentra ubicado en el puesto cinco (5) dentro del Global Startup Ecosystem Index en Latinoamérica el cual mide los ecosistemas de emprendimiento más potentes a nivel mundial. En el país se encuentran registradas 1.327 startups de 31 diferentes sectores, con un crecimiento del ecosistema de 19,5% con respecto al año anterior (KPMG Colombia, 2023), haciendo que el mismo sea atractivo para otros ecosistemas económicos en función de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) y su uso en el desarrollo de modelos de negocios sostenibles y de rápido crecimiento. Es por esto que Colsubsidio, la caja de compensación, en búsqueda de mejorar sus procesos de innovación, ve en este ecosistema una oportunidad para mejorar sus procesos actuales por medio de alianzas estratégicas.

Ahora bien, Colombia cuenta con organizaciones de gran trayectoria, como es el caso de Colsubsidio que tiene más 60 años siendo “una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano” (Colsubsidio, 2023), que brinda servicios en turismo, subsidio de vivienda, créditos, recreación, educación, supermercados, salud entre otros y que se encuentra con la misión de disminuir las brechas sociales por medio de la generación de oportunidades para mejorar la calidad de vida de los colombianos y poder crear un país más competitivo (Colsubsidio, 2023). Para ello, Colsubsidio cuenta con un equipo de innovación, que hace parte de la orientación estratégica de la compañía, cuyo objetivo es el de continuar fortaleciendo productos, canales e infraestructura para cumplir con las necesidades de las empresas y personas afiliadas (Colsubsidio, 2022).

Dentro del proceso de innovación definido en Colsubsidio, una fuente de inspiración para mejorar y aprender sobre creatividad son las Startups, ya que cuentan con la experiencia en el desarrollo e implementación de soluciones y optimizaciones de

nuevos modelos de negocio y de innovación, con un alto potencial de crecimiento, escalabilidad y expansión, siendo así un referente para miles de empresarios y emprendedores del país.

De acuerdo con lo anterior, Colsubsidio dentro de su objetivo de crear oportunidades que ayuden a mitigar las brechas sociales, ve una oportunidad para potenciar los procesos de innovación, relacionándose y trabajando de la mano con las startups, lo cual se ha venido adelantando con el semillero de ideación de la compañía, Idearte-Lab, por medio de charlas y encuentros de acercamiento a este ecosistema, sin embargo, aún este relacionamiento no ha generado los frutos esperados y consideran que no cuentan con un proceso identificado para que las relaciones con empresas del sector startup sean beneficiosas y sostenibles con el tiempo. Por lo anterior, en el siguiente documento se procedió a diseñar y ejecutar un plan de trabajo, en pro de analizar la empresa a intervenir, antecedentes, información de otras investigaciones, conceptos que fundamentan el estudio, definición del enfoque de la investigación, identificación de las fases que permiten alcanzar cada uno de los objetivos planteados, la metodología utilizada para la investigación y el diagnóstico, con el fin de encontrar respuesta a: ¿Cómo articular a Colsubsidio con Startups para agilizar procesos de innovación en el territorio colombiano?

2. Objetivos

Objetivo General

Definir un modelo de relacionamiento entre Colsubsidio y startups con el fin de buscar beneficios mutuos que permitan agilizar los procesos de innovación en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.

Objetivos específicos

- Analizar las necesidades internas de Colsubsidio que han impulsado la búsqueda de sinergias, con el objetivo de identificar oportunidades estratégicas que faciliten mejoras significativas en las áreas de innovación y agilidad.
- Realizar un diagnóstico interno y externo del ecosistema de startups, para identificar oportunidades de mejora que pueda aprovechar Colsubsidio en el marco de su articulación con este entorno emprendedor.
- Analizar los resultados de diagnóstico para a partir de estos, identificar las oportunidades que pueden beneficiar a Colsubsidio y de esta manera atender sus necesidades actuales que permitan una mejor integración entre el ecosistema startup y la innovación.
- Diseñar una propuesta sustentada desde lo conceptual, como principio para el modelo de relacionamiento entre Colsubsidio y las startups, teniendo en cuenta los análisis realizados y la perspectiva del sector de emprendimiento.

3. Justificación

Partiendo de la necesidad de Colsubsidio para innovar en la generación de oportunidades que mejoren la calidad de vida de los colombianos, y se aporte en la competitividad del país, permitiendo el cierre de distintas brechas sociales (Colsubsidio, 2023), se ve la pertinencia de buscar en el mercado ese conocimiento que les permita seguir evolucionando y ser referentes dentro del sector, encontrando que las startups tienen la capacidad de ejecutar ideas y soluciones haciendo uso de la Tecnología.

Las startups surgen en la década de los 50 en Silicon Valley, Estados Unidos, gracias a unos emprendedores que presentaron sus ideas a algunos inversionistas y estos decidieron apoyarlos fondeando su modelo de negocio (Hotmart, 2022). Desde ese momento, surgieron diversos modelos empresariales que aprovechaban tecnologías emergentes para comercializar productos y servicios. Sin embargo, no fue hasta la pandemia de COVID-19 que estos emprendimientos adquirieron una relevancia significativa en la economía mundial. Según el estudio realizado por Dahler y Wallin (2020) titulado "Why now is the time for Open Innovation", publicado en la Harvard Business Review, las startups jugaron un papel crucial en la mitigación del impacto económico negativo gracias a sus soluciones innovadoras. (Colombia Visible, 2022).

Para el 2020, Colombia se encontraba en el quinto lugar a nivel Latinoamérica del ranking del Global Innovation Index, el cual es un estudio que evalúa las economías con indicadores de innovación, posicionando al ecosistema emprendedor colombiano como uno de los más competitivos e innovadores de la región. Actualmente el país cuenta con alrededor de 1.100 startups que se distribuyen en cerca de 26 sectores económicos, de los cuales se destacan principalmente, Fintech, Deeptech, RetailTech, Real Estate y EdTech (Colombia Visible, 2022). Gracias al aporte en innovación que se ha venido presentando por parte de las startups y la alineación de los mismos con la misión de

Colsubsidio, así como su enorme presencia a nivel nacional, es posible llevar a cabo un plan de trabajo encaminado a diseñar estrategias para identificar las necesidades de la empresa y crear alianzas atractivas para el ecosistema, de tal manera que se puedan tener como frutos, aportes positivos y relevantes para el sector económico y empresarial de país; y resultados significativos que sigan impulsando el posicionamiento de Colsubsidio como prestador de servicios sociales en sus diferentes ramas, de tal manera que sea un valor agregado en su propuesta de valor.

Para hacer posible este plan de trabajo, se requiere primero realizar una investigación interna y externa de la compañía que permita identificar oportunidades de mejora para la generación de alianzas, en segundo lugar, identificar las necesidades y los beneficios que tendrían las startups producto de estas articulaciones, de tal manera que la solución se encuentre alineada a los intereses comunes de ambas partes y se posicionen como aliados estratégicos.

4. Marco Institucional

Colsubsidio es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, perteneciente al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social Colombiano (Colsubsidio, 2023) creada el 19 de septiembre de 1957 (Colsubsidio, 2023), convirtiéndose en ese momento en la primera caja de compensación familiar que buscaba dar cuotas monetarias a sus afiliados, además de mejorar su calidad de vida (Semana, 2017). Colsubsidio nació gracias a que la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), convocó a todos sus afiliados en Bogotá, para crear una solución que se encargara de recaudar todos los aportes patronales y distribuirlos en cuotas monetarias a trabajadores con personas a cargo de tal manera que se aliviara la carga económica que esto conlleva (Minion Pro y Whitney htf, 2021)

La gestión de esta Corporación se lleva a cabo por medio del otorgamiento de subsidios y prestación de servicios sociales; los primeros por medio de la gestión de los recursos que las empresas aportan por ley, así como la administración de recursos destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social por medio de convenios y contratos con entes territoriales y empresas nacionales e internacionales. Los segundos, contemplan el desarrollo de programas por medio de las diferentes unidades que tiene la Caja:

- Afiliaciones y Subsidios.
- Educación.
- Cultura y Productividad.
- Recreación.
- Turismo.
- Vivienda y Subsidio de Vivienda.
- Crédito Social.

- Alimentos y Bebidas.
- Salud.
- Supermercados y Droguería.

Adicional a esto, Colsubsidio realiza inversiones en Protección S.A., Famisanar S.A.S., Simple S.A., la Nueva EPS S.A. y la Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio, las cuales pertenecen a la Protección y la Seguridad social, y que además responden directamente al Estado; y en el 2022, se convirtió en accionista de Asulado, una aseguradora de rentas vitalicias y gestión previsional (Colsubsidio, 2022).

En el año 2023, Colsubsidio fue reconocida por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) debido a las optimizaciones implementadas en sus productos, los cuales están dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus afiliados. Estas iniciativas se centran en agilizar actividades clave, como la digitalización del proceso de adquisición de viviendas de interés social, el acceso a medicamentos para poblaciones vulnerables y la detección, manejo y control de la desnutrición aguda en menores de cinco años (Portafolio, 2023).

La filosofía organizacional de Colsubsidio se encuentra dada por 5 pilares fundamentales:

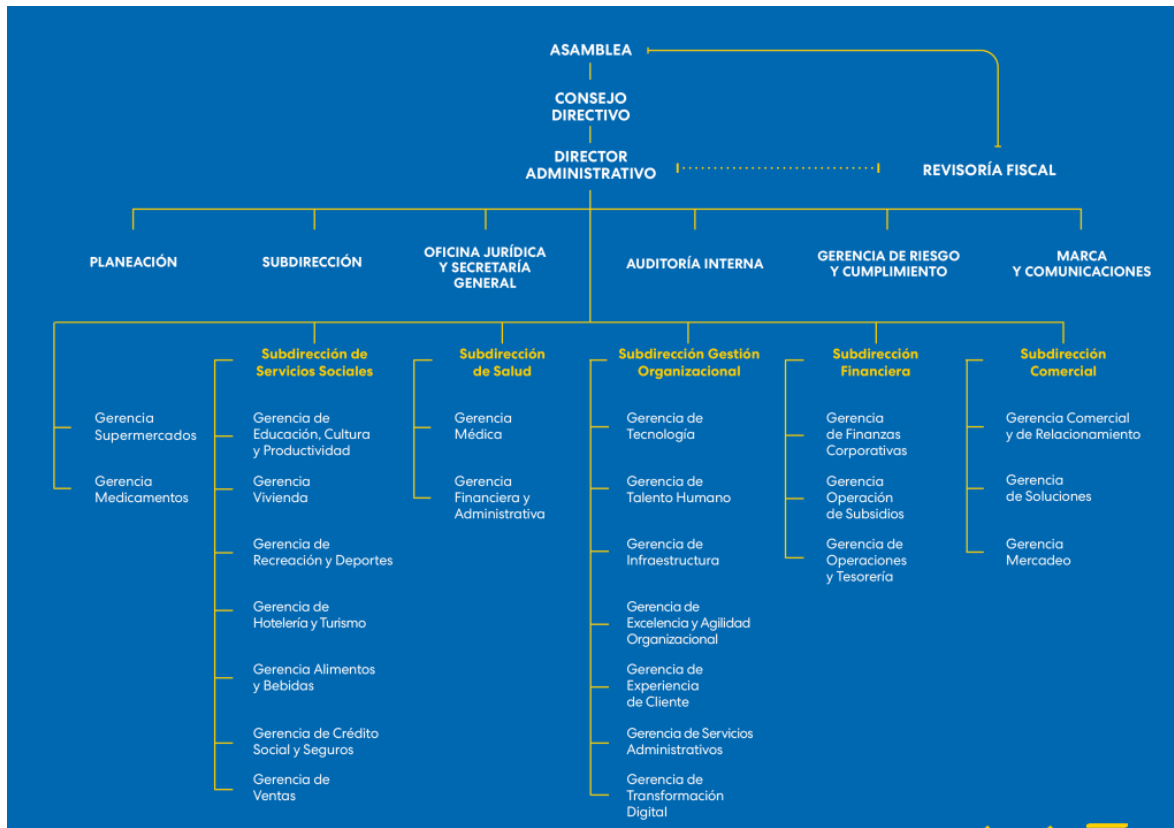
- Misión: “Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales”.
(Colsubsidio, 2023)
- Visión: “Ser la empresa social de los colombianos.” (Colsubsidio, 2023)
- Valores corporativos: Compromiso social, pasión por servir, integridad y excelencia (Colsubsidio, 2023).
- Modelo de sostenibilidad: conformado por los componentes de transparencia y gobierno corporativo, contar con el mejor talento humano, contribuir con la conservación del medio ambiente, generar desarrollo humano integral y

asegurar la solidez financiera para la equidad, con los cuales se apoyan para materializar y reportar la gestión (Colsubsidio, 2023)

- Grupos de interés: Los grupos de interés de Colsubsidio fueron definidos de acuerdo con la responsabilidad que tiene la compañía hacia ellos y la influencia y dependencia de estos en la gestión de los servicios, por lo cual se encuentran: Usuarios, empresas afiliadas, gobierno, proveedores, comunidad y sociedad, trabajadores Colsubsidio y trabajadores afiliados (Minion Pro y Whitney htf, 2021).

Su estructura organizacional se encuentra dirigida por la asamblea general, el consejo directivo y el director administrativo. La gestión se divide en 6 áreas, planeación, subdirección, oficina jurídica y secretaria general, auditoría interna, gerencia de riesgo y cumplimiento y marca y comunicación, las cuales juntas trabajan en equipo con el fin de satisfacer las expectativas de los interesados (Colsubsidio, 2023). A continuación, se visualiza su estructura administrativa a detalle:

Ilustración 1. Estructura organizacional Colsubsidio



Nota. Estructura organizacional Colsubsidio, Colsubsidio (2022).

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

Su cobertura se extiende a 19 departamentos del país: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Cundinamarca, Córdoba, Huila, Magdalena, Meta, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle del Cauca, con presencia en 66 municipios (Colsubsidio, 2023). Prestando servicios en diferentes sectores económicos como lo son: sector salud con 51 centros médicos, 7 clínicas, 53 centros de servicio, 160 servicios farmacéuticos y 359 droguerías; sector turístico y recreación con 4 clubes, 13 cantú cabañas, 10 cantú glamping, 5 hoteles y 1 parque acuático y conservación piscilago; sector educativo con 4 colegios y 3 bibliolabs; sector

de alimentos con 101 supermercados y dentro de los servicios propios de caja de compensación cuentan con 7 agencias de empleo y 1 teatro (Colsubsidio, 2023).

Dentro del ranking de 100 empresas con mejor reputación corporativa en Colombia 2022 realizado por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), Colsubsidio se posiciona en el número 1 dentro del sector de cajas de compensación, y por nombre en el número 36 (Merco, 2023), sin embargo en el ranking donde se mide las empresas más responsables realizado por esta misma entidad, Colsubsidio se ubica en el puesto 35, 4 puestos por debajo de su competidor directo Compensar, lo que se ve reflejado en el ranking por sectores (Merco, 2023)

Teniendo en cuenta lo anterior, Colsubsidio dentro de su informe de gestión de 2022, se observa que dentro de su componente de contribuir a la conservación del medio ambiente se está trabajando en planes asociados al eje ambiental del agua, suelo, aire, biodiversidad, conciencia e inversión ambiental, con el fin de mejorar su percepción ante sus consumidores (Colsubsidio, 2023) y sumado a esto dentro de su orientación estratégica son conscientes de que para poder proyectarse y aportar a la sostenibilidad de la Organización, deben apuntarle a la innovación. Debido a esto, cuentan con una política y un modelo orientados a proponer, desarrollar y materializar iniciativas y proyectos innovadores. Alineados con esto, dentro del Informe de gestión y sostenibilidad 2022 se dieron a conocer las distintas actividades que ejecutaron para fortalecer las competencias de los trabajadores y de las empresas pertenecientes a la organización en materia de innovación, dentro de las cuales se encuentran la Academia de innovación que formó a sus colaboradores en 18 diferentes áreas por medio de la metodología Challenge based learning, el desarrollo de equipos innovadores por medio de talleres enfocados en Estrategias de diseño, herramientas de storytelling y Metodología Lego Serious Play, la comunicación de conocimiento y aprendizaje con webinars orientados a la innovación y gestión empresarial, y la implementación de Innovación Abierta con

instituciones de educación superior por medio de la resolución de retos corporativos con estudiantes de distintas carreras y semestres (Colsubsidio, 2023).

5. Marco Conceptual

Para abordar de manera integral el desarrollo de este trabajo, es fundamental comprender diversos conceptos relacionados con las necesidades de Colsubsidio y el desafío propuesto. En este sentido, se examinan enfoques vinculados a la innovación, su evolución a lo largo del tiempo, el impacto de la innovación abierta en la creación de nuevos entornos empresariales, la importancia de la propuesta de valor en la gestación de modelos de negocios efectivos, la caracterización del sector empresarial en el contexto nacional para comprender su clasificación, así como la ubicación de las startups en dicho sector. Además, se analiza el desarrollo histórico del término "startup" y su relación con las empresas tradicionales, con el propósito de identificar modelos sinérgicos entre ambos ámbitos.

5.1. Innovación desde sus inicios

Esta palabra es tan antigua como la misma humanidad, pues cada vez que el hombre materializa una idea que transforma un producto o servicio ingenioso que genere valor, está haciendo realidad esta palabra, ya que intrínsecamente ha realizado labores relacionadas con la investigación (I) y el desarrollo (D) (Cámara de comercio de España, 2023)

En la literatura, se encuentran diversas definiciones de esta palabra. Por ejemplo, el libro "La respuesta está en la Innovación", del Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), recopila varias de ellas, como la proporcionada por el Departamento de Industria Británico (DTI), que define la innovación como el éxito derivado de la explotación de una idea (Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)., 2012), otros como, Masaaki Imai en su libro Gemba Kaizen, indica que la cultura occidental basa la definición de innovación en los cambios importantes relacionados con los avances tecnológicos, la última moda o nuevas técnicas como resultados de alto riesgo, mientras que un riesgo bajo está relacionado con el desarrollo que se da en los cambios sutiles e incrementales que se

pueden llevar en un pequeño taller, esto también es innovación (Moore, 2007). En el ámbito económico la innovación también es protagonista como lo expresa Nathan Rosenberg, profesor de Economía de la Universidad de Stanford, quien indica que hay dos formas de obtener ganancias económicas, aumentando la inversión para obtener más ganancias o en desarrollar nuevas formas de obtener mejores resultados con la misma cantidad de inversión (López Casarín, 2018)

La innovación se clasifica en tres tipos, la primera y la más visible hacia el cliente está relacionada con el producto y/o servicio, el cual puede ser nuevo o incluir características diferentes que lo hagan más llamativo, a la vez va acompañado de una muy buena estrategia de marketing permitiéndole posicionarse en el mercado. El segundo tipo está enfocado a la innovación en el proceso, cambiando actividades en la ejecución como consecuencia de adoptar una nueva tecnología o de una reestructuración administrativa que genere una mejor organización dando como resultado un aumento en la eficacia de las operaciones. El último tipo está relacionado con la estratégica, la cual implica el cambio del modelo de negocio o la adopción de uno nuevo, este puede ser causado por cambios en los productos, procesos o factores externos que obligan a que la empresa requiera hacer modificaciones para alcanzar sus nuevas metas (Ahmed, 2012)

Adicional a la anterior clasificación, dependiendo el aumento del cambio, la innovación tiene dimensiones: radical o gradual. El primero generalmente está ligado con la tecnología, por ejemplo, cuando se pasó de utilizar máquinas de escribir manuales a las eléctricas o se realiza una reingeniería del proceso transformando su ejecución. El gradual se relaciona con una evolución del producto o servicio para satisfacer necesidades del mercado, implica mejoras en la tecnología utilizada lo que puede generar que tenga impactos en otros mercados diferentes al actual (Ahmed, 2012)

Para aplicar la innovación en una empresa se debe empezar por integrarla en la cultura organizacional, con el apoyo principal de la alta dirección desde su plan

estratégico, buscando formas de sistematizar generando valor, por medio de análisis del mercado y de la competencia con el fin de encontrar el punto de referencia en cuanto a su entorno. También se deben incluir indicadores que validen los resultados de estos cambios (Corma Canós, 2017).

5.2. Innovación abierta

En un mundo donde la tecnología avanza a pasos gigantes, ya no es rentable producir lo mismo que realiza otra compañía desde cero, el gasto es mucho mayor a que si se realiza una combinación de costes internos y comercialización, surgiendo así el término innovación abierta. En su momento Michael Porter y Alfred Chandler, no apoyaban esta idea puesto que para ellos solo convenia gestionar la innovación dentro de la empresa para aumentar el alcance de esta. Sin embargo, estas ideas a medida del tiempo han cambiado y en el libro de Chesbrough del 2003 demuestra que, aunque son válidas, si se quiere conseguir un aumento acelerado, la fuente original de la innovación es todo el entorno (Chesbrough, 2020).

Así mismo, autores que apoyan la innovación abierta, como Faems, apoyan a Chesbrough, sin embargo, indica que esta acarrea aumento de costos debido a la administración de la cantidad de empresas que deben formar alianzas para un fin, como le ha pasado a la empresa Lego (Faems, 2010). La innovación abierta es comúnmente aplicada en el comercio electrónico, en las estrategias relacionadas con la creación de valor y ventaja competitiva y en proyectos relacionados con la tecnología (Musiello-Neto, Rua, & Arias-Oliva, 2022).

La innovación abierta se divide en 2 tipos: de afuera hacia adentro (outside-in) y de adentro hacia afuera (inside-out). La primera se basa en permitir que los procesos de innovación de una empresa sean afectados por un conocimiento externo. La segunda necesita que los conocimientos de una empresa que no se utilicen sean compartidos con el exterior permitiendo que este sea implementado en otros modelos de negocio. Para

que la innovación abierta no fracase en una empresa, se debe cuidar como se realiza la transferencia del conocimiento y las herramientas para la implementación de la cultura relacionada con la innovación y el desarrollo (Chesbrough, 2020).

De acuerdo con lo definido por Huizingh, se requieren los siguientes dos pasos para que se produzca la innovación abierta: 1) transición, es el momento cuando se cambia de una innovación cerrada a una abierta; y 2) practica, que es cuando se plantea el proceso para realizarlo, indicando el cómo, para que, quien lo hará y cuando se realizará (Huizingh, 2011).

En el libro “Desarrollo de nuevos productos y empresas”, detallan los siguientes ambientes en los cuales se desarrolla la innovación abierta: el primero está enfocado en la intraorganización, en el cual basa la innovación en los aportes de todos los trabajadores de la organización, ya que generalmente este solo se relaciona con los que trabajan en la dirección o en las áreas de I+D; el segundo hace referencia con la interorganización, es decir con las empresas que tienen vínculo, como lo son los centros de investigación, proveedores, clientes, entre otros; el tercero es la innovación de usuario, el cual sucede cuando el actor principal son los consumidores, no necesariamente los actuales, sino los que se desean tener; y por último la colectiva, generalmente relacionado con las colaboraciones que se dan por medio de internet para crear un producto o servicio, como lo son los sistemas que son libres y se construyen en cooperación de varios desarrolladores sin importar la empresa (Schnarch Kirberg, 2021).

La innovación de usuario o co-creación con el cliente es una herramienta valiosa que tiene la innovación abierta, puesto que mejora las conversaciones con el cliente teniendo de forma directa sus opiniones sobre el servicio y/o producto, por ende permite ahorrar costos en estudios de mercado, ya que se tiene de primera mano la identificación de sus necesidades y a la vez mejora la perspectiva de los clientes sobre la organización,

haciéndola ver amable y más cercana hacia ellos. Todo esto lleva a que se realice una mejora continua por medio de la satisfacción del usuario (Schnarch Kirberg, 2021).

5.3. Propuesta de valor

Para entender el concepto de la propuesta de valor, es necesario conocer los distintos conceptos que giran alrededor de este y como ha sido definido por diferentes autores: Kotler por su parte la definió como una mezcla de beneficios claros, diferenciados y posicionados de una idea de negocio que permiten que los clientes la elijan por encima de la competencia (Fernández, 2022). Por su parte, diferentes consultores empresariales, la definen como una herramienta estratégica que permite a la empresa posicionarse en el mercado y dar a conocer a sus clientes, las ventajas obtenidas al adquirir sus productos (González, 2022).

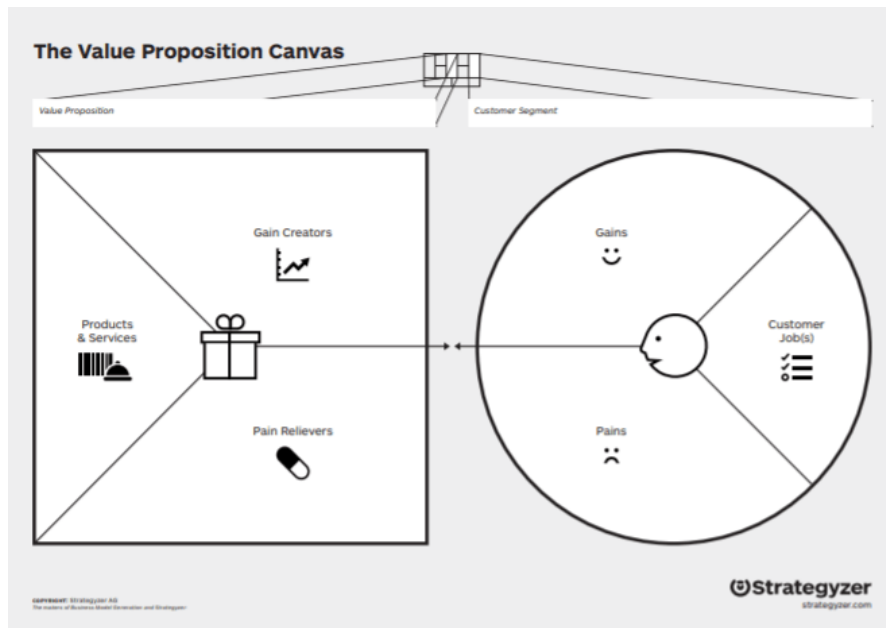
Por otro lado, para la creación de esta, se considera necesario realizar análisis matemáticos, estadísticos y procesos de segmentación de mercados para relacionar los diferentes factores tanto de los clientes como de la competencia, que permitan el éxito comercial del producto o servicio en el mercado con una mezcla única de valor (Nájera, 2020).

Osterwalder & Yver definieron en su primer libro un modelo para convertir una idea y un modelo de negocio en realidad en 4 bloques: Lienzo, diseñar, probar y ejecutar (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El lienzo se encuentra conformado por varios elementos que permiten definir estructuradamente las características de la propuesta, describiendo el conjunto de producto y/o servicios, los creadores de alegrías los cuales son los beneficios que crean los productos definidos anteriormente en los clientes, y los aliviadores de frustraciones de estos. Por otro lado, se encuentra el perfil del cliente, el cual describe el grupo de personas y/u organizaciones que serían beneficiadas con lo definido en el mapa de valor; para crearlo es importante identificar las alegrías que buscan los clientes, los trabajos

que intentan resolver en su vida laboral y personal y las frustraciones que se esperan resolver con la propuesta de valor (García Puga, 2022). A continuación, se visualiza el modelo de negocios definido por Osterwalder & Yver, que a si vez ha sido replicado por distintas empresas de gran reconocimiento como Uber, y el cuál es comúnmente usado en desarrollo de modelos de negocios como los startups:

Ilustración 2. Lienzo Propuesta de Valor



Nota. Lienzo propuesta de valor, Osterwalder & Yver, 2010, Guillermo Fuentes, <https://guillermofm.com/propuesta-de-valor/>

Una vez se definan ambos bloques del lienzo, se debe realizar una unión de lo descrito allí, de tal manera que se valide que las soluciones presentadas, se adecúan al segmento de clientes que se está intentado atacar y de ser así empezar a trabajar sobre esta para que poder ofrecerla a los clientes.

5.4. Sector empresarial y su clasificación

Teniendo en cuenta lo descrito en el libro "Organización de empresas", este término está relacionado cuando se unen recursos para crear valor por medio de bienes

y/o servicios de calidad, desarrollando experiencia, sentido de pertenencia y respeto (Franklin Fincowsky, 2022).

De acuerdo por lo indicado en el libro “Economía”, existen 3 tipos de empresas la unipersonal, sociedad y corporación. La primera se denomina de esta forma, pues solo una persona es la que tiene la responsabilidad legal de toda la empresa. La segunda se refiere a que todas las personas dueñas tienen responsabilidad ilimitada por los deudas e ingresos. Por último, la corporación a diferencia de la sociedad, los dueños tienen responsabilidad de acuerdo con la inversión inicial realizada. Cada uno de estos tipos de organizaciones cuenta con ventajas y desventajas, por ejemplo, la unipersonal, aunque tiene la ventaja de que la toma de decisión la realiza solo una persona, por esto mismo la riqueza de esta se encuentra en riesgo puesto que depende de eso. En la sociedad, aunque es fácil de establecer, llegar a un consenso para la toma de decisiones, puede llegar a ser un proceso demorado y por ende costoso. En las corporaciones, aunque se tiene el beneficio que las responsabilidades son limitadas las utilidades retenidas, son dos veces grabadas, puesto que se debe pasar primero por la empresa y luego para cada accionista (Parkin, 2018).

Actualmente las empresas se clasifican según sus ingresos y actividad macroeconómica: Manufactura, servicios y comercio, y si alguna empresa no clasifica dentro de estas opciones, deberá adherirse a los umbrales definidos para el sector manufacturero, a diferencia de cómo se realizaba anteriormente, cuando las variables para medir el tamaño de la compañía eran correspondientes a “número de empleados” y “volumen de activos” (MINCIT, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, la clasificación de empresas es la siguiente:

Tabla 1. Clasificación del tamaño de las empresas

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresa	Hasta \$811 millones COP	Hasta \$1.131 millones COP	Hasta \$1.535 millones COP
Pequeña empresa	De \$811 Millones hasta \$7.027 Millones COP	De \$1.131 Millones hasta \$4.523 Millones COP	De \$1.535 Millones hasta \$14.781 Millones COP
Mediana empresa	De \$7.027 Millones hasta \$59.527 Millones COP	De \$4.523 Millones hasta \$16.558 Millones COP	De \$14.781 Millones hasta \$74.066 Millones COP

Fuente: Elaboración propia con información tomada del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2019)

5.5. Las Startups y su ciclo de vida

El término "startup" surgió en los años 50, cuando 4 emprendedores dejaron sus empleos para crear Fairchild Semiconductor, la cual se consideró como la primera startup (Montoya, 2016). Al intentar definir este término, no existe una definición universal, pero diferentes autores, como Cooper (1971), las describe como empresas centradas en investigación y desarrollo o que exploran nuevo conocimiento teórico, mientras Arthur D. Little (1977) las define como negocios independientes orientados a explotar innovaciones tecnológicas riesgosas. Palacios, De Val y Casanueva (2006) las caracterizan como organizaciones que producen productos y servicios innovadores aplicando conocimientos técnicos y científicos de forma sistemática (March, 2009) y Blank y Dorf las definen como organizaciones temporales que buscan un modelo de negocio rentable, repetible y escalable, involucrando inversión en investigación y desarrollo para abordar problemas cotidianos (Montoya, 2016).

Las Startups tienen ciclos de vida diferentes a las empresas tradicionales. Su primera etapa es conocida como “Valle de la Muerte”, llamada así porque en este momento la idea de negocio se encuentra en incertidumbre y es vulnerable. En esta etapa se lanza la primera versión del producto, conocido como Producto Mínimo Viable (MVP) que marca el punto de partida del producto o servicio en el mercado (Escartín, Marimon, Rius, Vilaseca, & Vives, 2020). Esta se encuentra conformada por dos subetapas: Pre-Seed y Late Seed, explicadas de la siguiente manera:

- Pre-Seed: Etapa de Inversión alta en Investigación, Desarrollo e Innovación, (I+D+i), idea de negocio en desarrollo, no hay ingresos por la inexistencia de clientes y los gastos son altos. Se recurre a buscar inversionistas por medio de personas cercanas, conocidos y/o “Ángeles inversionistas”, quienes ofrecen capital, conocimiento, experiencia, contactos o clientes a cambio de participación accionaria (Escartín, Marimon, Rius, Vilaseca, & Vives, 2020).
- Late Seed/Lanzamiento: Es la fase más crítica, se inician operaciones y el producto/servicio es lanzado al mercado buscando captar clientes. Se acude al capital semilla, a rondas de inversión de Business Angels y plataformas de crowdfunding (Escartín, Marimon, Rius, Vilaseca, & Vives, 2020).

Una vez superado el “Valle de la Muerte”, se considera que han superado el punto de equilibrio. La segunda etapa es denominada como “Early Stage”, que hace referencia a cuando los ingresos cubren los gastos de la empresa, pero aún requieren financiación para seguir operando y poder acelerar la curva de crecimiento. En esta etapa se buscan inversiones altas en fondos especializados de Venture Capital (Escartín, Marimon, Rius, Vilaseca, & Vives, 2020).

Luego, en la tercera fase se encuentra la etapa “Later Stage” o Crecimiento, la cual es la más larga en cuanto a tiempo, y busca el incremento de los ingresos obtenidos. En esta, el músculo financiero de la empresa es fuerte, por lo cual puede

acceder a fuentes de financiación tradicionales y mantiene las financiaciones anteriores (Escartín, Marimon, Rius, Vilaseca, & Vives, 2020).

Por último, se encuentra la etapa “Exit Stage”, la cual se presenta cuando la startup está siendo rentable, se convierte en un “unicornio” y posteriormente sale a la bolsa como una Oferta Pública de Venta (Escartín, Marimon, Rius, Vilaseca, & Vives, 2020).

5.6. Relacionamiento entre startups y empresas tradicionales

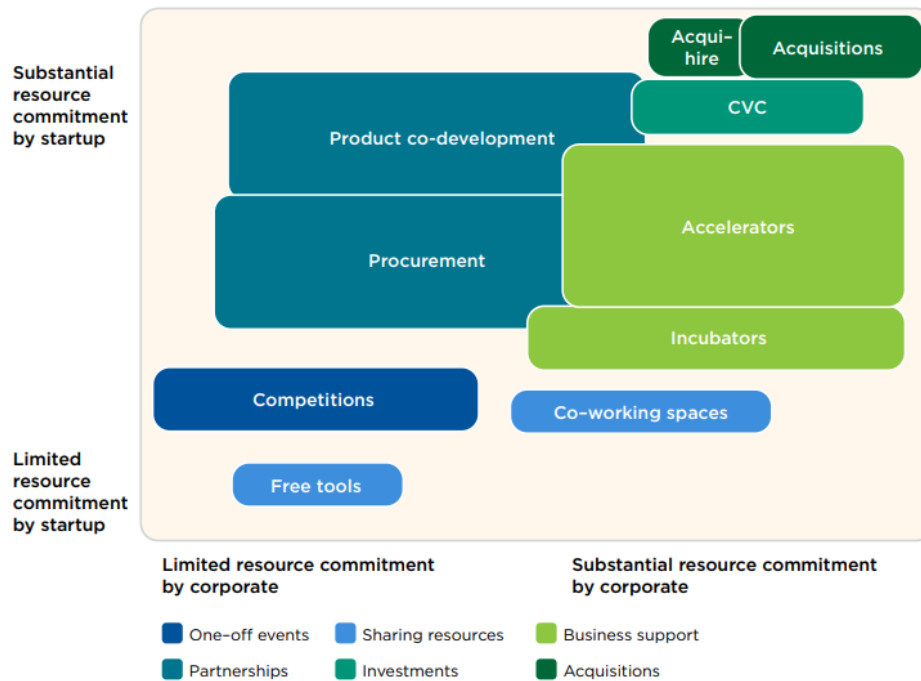
De acuerdo con un estudio realizado por el Boston Consulting Group (BCG), se evidenció que existe una necesidad latente entre el sector tradicional y las startups traducida en relacionamiento simbiótico, de tal manera que ambas partes saquen se vean beneficiadas frente a una alianza, sin embargo, el reto se encuentra de cara a las organizaciones, debido a que deben entender de manera clara el funcionamiento de los procesos y el way of work de esta nueva industria y adherirse a ellos, sin dejar de lado el análisis de estrategias de ambos ecosistemas, de tal forma que se entiendan las necesidades y los alcances de cada para enfocarse conjuntamente en una misma visión (BCG, 2022).

Uno de los modelos de relacionamiento entre startups y empresas de gran tamaño más común es el corporate venturing o aceleradoras corporativas, el cual se basa en programas gestionados desde la gran empresa que acompaña o eligen proyectos y/o emprendimientos en curso para apoyarlos con financiamiento, mentoría y/o contactos durante un tiempo, obteniendo un pequeño paquete de las acciones del emprendimiento beneficiado (Kantis, Menendez, & Paola, 2023).

Adicional a este modelo, en la investigación realizada por Siddharth Bannerjee, Simona Bielli y Christopher Haley titulada “Scaling Together Overcoming barriers in corporate startup collaboration” identificaron un conjunto más amplio de tipos de alianzas

entre ambos grupos de empresas, los cuales se definen por el nivel de recursos comprometido por cada parte:

Ilustración 3. Conjunto de diferentes tipos de alianzas entre empresas tradicionales y startups



Nota: Different modes of interaction and indicative resources, Siddharth Bannerjee, Simona Bielli, and Christopher Haley, 2016, Nesta.org, https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together_.pdf

Según esto los modelos que no requieren de alto compromiso de recursos de ambas partes son las competencias como hackáthones los cuales a su vez son acontecimientos muy puntuales que no necesariamente se repiten con el tiempo, las herramientas gratuitas y los espacios de coworking, en un nivel intermedio de compromiso de recursos se encuentran programas de aceleración e incubación de startups, los cuales requieren principalmente recursos de la empresa tradicional, y ya en un nivel donde ambos deben comprometer altamente sus recursos se encuentran los

codesarrollos de productos, inversión de capital y la adquisición de las startups por parte de la empresa (Bannerjee, Bielli, & Haley, 2016).

Las Fintech y las entidades financieras, son quienes mejor están trabajando en conjunto para mejorar el ecosistema y crear alianzas fortalecidas, mediante modelos de relacionamiento como:

- a. Inversión: Los Bancos se encuentran cada vez más interesados en crear fondos de Corporate Venture Capital e invertir en Fintechs regionales, así como invertir por medio de aceleradoras, otros fondos o indirectamente.
- b. Colaboración: Por medio de acuerdos, los bancos buscan fintechs para utilizar sus productos o plataformas y ampliar el espectro de sus soluciones, codesarrollar tecnología, referenciar pequeñas empresas que se encuentran fuera del target del banco y redireccionarlas hacia soluciones de Fintech y jointventures o servicios co-creados, para desarrollar servicios que serán prestados por ambas entidades, como es el caso en Colombia de Davivienda y Rappi quienes crearon en conjunto Rappipay permitiendo a los clientes de Rappi acceder a un servicio financiero con altos beneficios, y al banco le permitió incrementar el número de sus clientes.
- c. Desarrollo inhouse de productos: Debido a la alta complejidad del modelo de negocio de un banco, sus políticas regulatorias y de compliance, los bancos recurren a las Fintech para desarrollar internamente soluciones de manera más rápidas e innovar su portafolio de productos y servicios.
- d. M&A: Correspondiente a la adquisición por parte de los bancos de Fintech para aumentar el footprint de la entidad financiera.
- e. Programas Fintech: Son iniciativas en las que los bancos buscan relacionarse con el ecosistema startup para participar flexiblemente, compartir costos y demás con las Fintech (Mirkin, 2019).

6. Marco Contextual

Dado el contexto actual de la economía global, la colaboración entre empresas tradicionales y startups adquiere una importancia creciente en el desarrollo de procesos y proyectos vinculados a la innovación y al crecimiento empresarial. Es en este contexto que Colsubsidio ha definido el reto que aborda este trabajo. Una vez establecidos los conceptos principales necesarios para comprender este estudio, se procede a realizar un análisis contextual enfocado en comprender el ecosistema emprendedor, el contexto de las startups a nivel global y nacional, su presencia en diversos sectores empresariales, así como la influencia que han tenido en el esquema económico nacional en los últimos años, y cómo han forjado alianzas estratégicas con empresas tradicionales.

6.1. Actores del ecosistema de emprendimiento

Como se logra ver durante todo el ciclo de vida de las startups, se encuentran inmersos diferentes actores que hacen posible que el ecosistema funcione, ya que, a partir de estos, las financiaciones y la introducción al mercado de los productos o servicios, se estabilizan y se logran con mayor facilidad.

En el artículo “The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution” del profesor Daniel Isenberg en 2010, se definen 6 ambientes que comprenden el ecosistema de emprendimiento: políticas, finanzas, cultura, servicios, capital humano y mercados.

- Políticas: Apoya al emprendedor desde la creación y gestión de políticas públicas y leyes complementarias que fortalezcan el ecosistema, para crear un ambiente regulado e incentivos por medio de las instituciones gubernamentales (Tuta & Ordoñez, 2017). En Colombia, se encuentran entidades e instituciones como la Cámara de Comercio de Bogotá, Innpulsa, Apps.co y Connect Bogotá Región, entre otras (Distrito, 2021).

- Cultural: Busca ofrecer normas sociales de tolerancia al riesgo y al fracaso, que permitan incentivar la innovación y la creatividad por medio de casos de éxito, como referentes por industria (Tuta & Ordoñez, 2017). En Colombia se cuenta con Colombia Fintech y la French Tech (Distrito, 2021).
- Financiero: Aquí se encuentran todas las instituciones que pueden llegar a financiar una startup, como fondos de riesgo, capital semilla, Business Angels, entre otros (Auletta & Rivera, 2011). En Colombia se cuenta con aceleradoras como Startups academy, Taxia, BCPartners, Corporación Ventures, Endeavor, Wayra y Accelerator: Torrenegra, que ayudan a impulsar las inversiones de emprendimientos (Distrito, 2021).
- Capital humano: Este se refiere a las facilidades de orientación, apoyo y educación al capital humano de las startups, por medio de las instituciones de educación públicas o privadas (Tuta & Ordoñez, 2017). En Colombia las Universidades, asociaciones, incubadoras y aceleradoras hacen parte de este ambiente.
- Servicios: En este se encuentra toda la infraestructura necesaria para poder operar los emprendimientos (Auletta & Rivera, 2011).
- Mercados: En este se encuentra la necesidad a solucionar y por ende los usuarios, clientes y consumidores de los productos o servicios de la idea de negocio (Auletta & Rivera, 2011).

La relación entre los ambientes permite el funcionamiento del ecosistema y en Colombia actualmente se cuenta con un ecosistema emprendedor comprendido por aceleradoras, hubs de innovación, venture builder, incubadoras, entidades públicas, asociaciones e instituciones de educación

relacionadas con el sector, las cuales se encuentran ubicadas principalmente en Bogotá y Medellín (Distrito, 2021).

6.2. Análisis sectorial Startups Global y local

En el 2012 se publicó el primer Informe sobre el Ecosistema Global de Startups, donde se podía visualizar un ecosistema pequeño que se albergaba en Estados Unidos e India y aunque en los siguientes años creció, sin embargo, no fue hasta el 2020 con la llegada del COVID-19 que el ecosistema se expandió exponencialmente a nivel mundial, creciendo un 2,3 veces más que el sector de empresas no tecnológicas (Genome, 2022).

Dadas las tendencias de innovación que se encuentran orientadas principalmente al uso de tecnologías dentro de las soluciones, el ecosistema global de emprendimiento se encuentra liderado por Advanced Manufacturing and Robotics (Tecnología de impresión 3D y Robótica), AI y BD (Inteligencia artificial y Big Data), Blockchain, y Edtech (Tecnología educativa), sin embargo, también se encuentran subsectores con soluciones aplicadas al mercado publicitario, alimentos, agricultura, banca, salud y realidad virtual (Genome, S. , 2022).

A nivel Colombia se cuenta con los siguientes subsectores que actualmente cuentan con diversas startups:

Tabla 2. Sectores Startups

Sector	Descripción
AdTech/Martech	Soluciones tecnológicas en áreas de marketing, medios y publicidad.
AgTech	Tecnología en el sector agropecuario.

EnergyTech	Innovación en la cadena de suministro eléctrico y abastecimiento hídrico.
BioTech	Tecnología en ciencia biológicas y disciplinas similares.
EdTech	Tecnología en el sector educativo.
Fintech	Tecnología en el sistema financiero.
FoodTech	Soluciones tecnológicas en el sector alimenticio.
Gestión de negocios	Soluciones para la gestión y optimización de las empresas.
GreenTech	Soluciones tecnológicas para disminuir el impacto ambiental.
HealthTech	Innovación en el sector salud y de bienestar.
HR Tech	Soluciones enfocadas a la productividad del negocio por medio de la gestión de personas.
Industria 4.0	Innovación en la industria.
InsurTech	Soluciones tecnológicas en el sector de seguros y actuarial.
Movilidad	Soluciones de transporte y movilidad urbana.
Negocios Sociales	Tecnología en búsqueda del impacto social y cultural.
Pet	Emprendimientos del mercado de mascotas.
Real Estate	Soluciones tecnológicas en el mercado inmobiliario y de construcción.
RetailTech	Soluciones aplicadas a minoristas, e-commerce y cadenas de abastecimiento.

SportsTech	Tecnología dirigida al mercado de deportes.
Supply Chain	Tecnología que impacta las cadenas logísticas.
Telecom	Tecnología en telecomunicaciones.
DeepTech	Soluciones en tecnología de la información.
TravelTech	Soluciones enfocadas al turismo y experiencia viajera.
LegalTech	Soluciones enfocadas en temas legales, compliance y regulaciones.

Fuente: Elaboración propia, fundamentada en información recopilada de ColombiaTech Report 2021 (Distrito, 2021).

Sin embargo, de todos los sectores anteriormente mencionados, seis representan el 50% del ecosistema colombiano, los cuales se encuentran encabezados por Fintech, seguido de MarTech, DeepTech, RetailTech, Real State y EdTech. Para el país, el año donde se disparó el ecosistema, fue el 2017 con el auge de Rappi en el mercado y sus resultados en las rondas de inversión, convirtiendo así a este emprendimiento en el principal referente del ecosistema colombiano y Latinoamericano, porque además aportó a la creación de uno de los clústeres de startups más grandes de la región (Distrito, 2021). Estos clústeres son grupos de startups que tiene como origen una misma empresa, y adicional cuentan con un fuerte músculo de networking que permite tener toda una red de inversores y capital humano tecnológico a disposición. En el caso de Rappi, fueron la casa de diferentes emprendedores que, gracias al conocimiento y experiencia adquirida dentro del negocio, tiempo después emprendieron sus propias soluciones, de tal manera que al día de hoy existen alrededor de 110 empresas creadas por exRappi de las cuales más de 43 han logrado recaudar grandes sumas de fondos de capital de Riesgo, y se han consolidado como futuros unicornios del país como lo son

Frubana (FoodTech), Tul (Real State) y Laika (Supply Chain) (Marathon Ventures, 2022).

6.3. Alianzas entre empresas y startups

Históricamente, dada la esencia del ser humano y su necesidad del relacionamiento, las alianzas han existido en diferentes ámbitos personales y profesionales con el objetivo de ampliar o mejorar las oportunidades por medio de los recursos del otro, sean financieros, de estrato social o de conocimiento (Exibed, 2017).

En el libro “Estrategia como herramienta de gestión” (De Jesús, 2012) hablan de 3 tipos de reacciones de las empresas ante los cambios de la realidad: las que no comprenden los cambios y se empeñan en seguir haciendo el trabajo de la misma forma; las que se adaptan y sobreviven; y las que buscan influir en el entorno, innovar en los procesos y productos y de esta forma ayudar en la transformación del mundo. Esta última clasificación es la más importante, teniendo en cuenta el entorno cambiante de la globalización, que evoluciona cada vez más rápido y por eso mismo, se crea la necesidad de construir pautas que permitan ser un referente para llevar a cabo alianzas entre los ecosistemas empresariales tradicionales y los emergentes.

Sin importar el tipo de alianza que se genere, esta debe permitir que se complementen los productos y/o servicios que realiza cada parte, de tal manera que se cree una nueva oferta de valor en el mercado. Teniendo en cuenta que el surgimiento y auge de las startups, es importante conocer el relacionamiento en términos de alianzas entre estas y el sector empresarial tradicional. Para ello Connect Bogotá, que es una entidad encargada de “articular a los actores del ecosistema de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento para trabajar colaborativamente en iniciativas y proyectos, basados en innovación, que transformen al país y la región, impactando en su desarrollo y competitividad” y dentro de sus miembros están entidades públicas, privadas y

universidades (Connect Bogotá, 2022), muestra como relevante las siguientes colaboraciones a nivel nacional en el 2022:

- Se aumentaron en un 31% las alianzas entre ambos ecosistemas, con respecto al año anterior (Connect Bogotá Region, 2022).
- En el top 10 del ranking de innovación abierta, lo lidera el sector de Oil & Gas debido al mayor número de colaboraciones con startups, seguido de empresas de diversos sectores, dentro de las que se encuentran Compensar, Grupo Éxito, Corona y Telefónica (Movistar Colombia), entre otras (Connect Bogotá Region, 2022).

Ecopetrol, quien encabeza este ranking, se encaminan en “encontrar soluciones a los nuevos desafíos operacionales y de transformación social y empresarial” (Ecopetrol, 2021). A nivel nacional tienen los siguientes programas:

- 100 X 100: Se lanzaron 20 retos de innovación abierta, para ser solucionados por emprendedores y ha generado más de 95 empleos en el sector (Ecopetrol , 2022).
- Por medio de Innpulsa Colombia, se promueve la búsqueda de identificar soluciones sobre el ecosistema a nivel nacional a través de emprendimientos de innovación abierta y colaboración público-privado (Ecopetrol , 2022).

A nivel internacional tienen participación en programas como:

- Pilotos de perforación y simulación de yacimientos en colaboración con Plug-and-Play, incubadora de Silicon Valley (Ecopetrol , 2022).
- Búsqueda de soluciones tecnológicas cuttingedge para el almacenamiento de energía y la implementación de analítica avanzada junto con Cleantech de Israel (Ecopetrol , 2022).

- Desarrollo de un prototipo digital TESG que busca la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y de metano en alianza con IHS Markit y Microsoft buscando mejorar la huella de carbono (Ecopetrol , 2022).

Otra de las empresas con mayor relevancia es Telefónica, ya que no solo ha realizado alianzas con startups en Colombia, también ha implementado esta estrategia a lo largo de la región latinoamericana, lo cual ha dado como resultado la aceleración de los procesos de innovación de las empresas, identificando nuevos talentos y modelos de negocio, denominándose como *“El hub de innovación Wayra”* (Pagina 12. , 2021).

El informe de gestión y sostenibilidad del 2022 de Telefónica, indica que, en el año 2011, se creó el programa de innovación abierta de la empresa, que actualmente hace parte de sus objetivos estratégicos y está presente en países de Latinoamérica y Europa. Este programa se encuentra orientado a sectores como gaming, internet de las cosas (IoT), big data, inteligencia artificial, Fintech, metaverso, entre otros. Adicional, brinda programas de capacitación a startups en fases iniciales. Dentro de sus resultados del 2022, se encuentran 189 startups trabajando en conjunto con Telefónica y por medio de Wayra, la empresa ha logrado invertir en alrededor de 865 startups (Telefónica, 2023).

Por su parte, Grupo Éxito, que también se encuentra en el ranking, por medio de su marca Carulla (supermercado premium), apoya a los emprendimientos orientados a la innovación, con la comercialización de productos enfocados en nutrición, balance y sostenibilidad (Grupo Éxito, 2022). Así mismo, a la fecha se encuentran realizando la selección de 2 startups con el fin de trabajar en la co-creación de soluciones innovadoras orientadas a la fidelización, entrega de pedidos, medios de pagos y segmento de mascotas; de acuerdo con el cronograma del proyecto, se está llevando a cabo la etapa de alineación de expectativas de ambas partes, para luego ejecutarla (Grupo Éxito, 2023).

Dentro de las cajas de compensación entre el top 10 del ranking de innovación abierta del 2022 en Colombia, se encuentra Compensar quienes, en su informe de gestión y sostenibilidad de este mismo año, indican que dentro de sus logros más significativos se destaca el afianzamiento en el relacionamiento con actores del ecosistema de innovación con startups, universidades y empresas claves en las unidades de salud, financiamiento y alianzas. Así mismo, realizó una rueda de innovación abierta, con el fin de avanzar en la búsqueda de soluciones tecnológicas de última generación, la cual tuvo como resultado la alianza con 4 startups con las que se inicia un piloto para el desarrollo de estas tecnologías (Compensar, 2023).

A su vez Colsubsidio, hace parte de las empresas organizadoras de Starco, el evento en el que se quiere crear conexiones entre startups, empresas e inversionistas con el fin de facilitar el desarrollo de negocios, visibilidad y crecimiento sostenible (Starco, 2023). Así mismo, trabaja en innovación abierta en alianza con universidades, buscando soluciones a retos estratégicos determinados por la organización (Colsubsidio, 2022).

Dentro de los elementos para tener en cuenta para hacer una alianza, es la investigación y análisis que se debe realizar a la empresa y/o persona con la que se va a llevar acabo pues esto permite conocer y evaluar la situación actual de la contraparte y así tomar decisiones frente a está. Dentro del análisis a realizar, la evaluación sobre los riesgos y negociar los términos y condiciones de la alianza permita lograr una base sólida para una relación estratégica a largo plazo (Legalnet, s.f.).

Del mismo modo, es importante establecer lineamientos que hacen que ambas partes conozcan los impactos positivos y negativos de la relación y les puedan ayudar a tomar la mejor decisión.

En la “Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable” (OCDE, 2018) se mencionan 5 pasos a tener en cuenta: en primer lugar,

conocer las políticas de ambas partes, luego identificar y evaluar impactos negativos como resultado de la relación, y así determinar las actividades que se requieren para prevenirlos o mitigarlos, como penúltimo se debe realizar un monitoreo a la implementación de las actividades y finalmente comunicar los resultados de esto, de tal manera que se volverá a realizar el ciclo.

Adicional, es necesario establecer los puntos legales para tener en cuenta en el momento de suscribir el contrato, como lo es limitación de responsabilidad, obligaciones de confidencialidad, protección de la propiedad intelectual, eliminación y/o limitación de penalidades y/o multas e intereses moratorios sin requerimiento previo. Así mismo es necesario revisar la salud financiera, filosofía empresarial (misión, visión y valores), reputación empresarial, objetivos a corto y mediano plazo, estrategias comerciales y cartera de clientes, con el fin de determinar lo conveniente de la relación comercial. (Deloitte, 2023).

7. Diseño Metodológico de la Consultoría

7.1. Tipo de investigación

Para definir el tipo de investigación que se desarrollará en este trabajo, se debe analizar desde diferentes puntos de vista: grado de profundidad, su propósito, fuentes de datos, inferencia y temporalidad.

De acuerdo con el grado de profundidad se seleccionó la investigación descriptiva puesto que su objetivo es el de reunir información que permita conocer diferentes aspectos que se requieren para obtener datos sobre las relaciones entre las startups y Colsubsidio (Ñaupas Paitán, 2018). Con este tipo de investigación se busca responder preguntas como: cual es la relación, cuál es el origen, cómo se comporta, cómo se clasifica y dónde está, que, para este caso, posibilita obtener más elementos para la investigación.

Según su propósito se seleccionó el de aplicación, ya que este tipo de investigación por medio de hipótesis busca solucionar problemas de una comunidad, sean sociales, regionales o nacionales (Ñaupas Paitán, 2018). Adicionalmente, se adapta para las organizaciones que buscan encontrar soluciones a sus necesidades planteadas en su visión y que se detallan en la estrategia, gestión del conocimiento o gobierno de la entidad, así como los aspectos externos que la afecten (novedades en el mercado, política, economía, etc.). De esta forma se hará un análisis que permita cumplir con el objetivo de este trabajo (Méndez, 2020)

De acuerdo con la fuente de datos, se ha acordado que esta investigación se realizará con un enfoque mixto. Por un lado, se empleará un abordaje cuantitativo mediante encuestas para recopilar datos, los cuales serán posteriormente analizados mediante la medición de las variables propuestas con el fin de poner a prueba las hipótesis planteadas. Por otro lado, se utilizará un enfoque cualitativo, ya que se llevarán a cabo análisis de datos a través de entrevistas. Aunque estos datos no son

cuantificables, permitirán obtener información que respalde la solución de dichas hipótesis (Ñaupas Paitán, 2018).

Debido a que se tomarán casos puntuales de las necesidades de las startups para realizar alianzas con Colsubsidio y viceversa, se ha definido seleccionar el tipo de investigación inductiva, según la inferencia. La ruta para esta va encaminada de lo particular a lo general, de esta forma se podrá cumplir con el objetivo de este trabajo (Hernández Sampieri, 2018).

Así mismo, para el estudio se realizará recolección y medición de encuestas y entrevistas en un determinado tiempo, lo que se denomina temporalidad transversal o transeccional. De esta forma se evalúa las diferentes variables (grupos, objetos o indicadores) en un rango específico de tiempo, con el fin de poder hacer una correlación entre las variables e identificar el efecto que esto causaría en las alianzas entre el ecosistema startup y Colsubsidio (Hernández Sampieri, 2018).

7.2. Análisis externo

Para este análisis, se eligió la matriz PESTEL debido a la flexibilidad y profundización que aplica dentro de los diferentes factores que afectan e influyen dentro de las empresas y los distintos sectores económicos.

7.2.1. Político

El gobierno de Colombia ha creado distintas iniciativas que apoyan el ecosistema empresarial del país; algunas de esas medidas son:

- Creación de programas de aceleración de startups como iNNpulsa Colombia, que ofrecen mentoría, financiamiento, acompañamiento y capacitación a los empresarios (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).
- En el 2002 se creó el Fondo Emprender, el cual ha financiado con capital semilla más de 10.000 proyectos empresariales y cumple con la función de

ofrecer apoyo en financiamiento a este tipo de empresas emergentes

(Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

- En los últimos años el gobierno ha disminuido los impuestos en la creación de nuevas empresas y de su crecimiento. Pueden llegar a solicitar hasta el 50% de descuento del valor de la renta durante los primeros 5 años de creación (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).
- El gobierno ha incentivado la creación de zonas francas para que las empresas logren ubicarse estratégicamente dentro del país, ofreciendo beneficios fiscales y reducción en costos que ayuden a aumentar su competitividad (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

7.2.2. Económico

Según cifras del banco Mundial el Producto Interno Bruto (PIB) para el 2023 solo incrementará en un 1,1% (Banco Mundial, 2023) y la inflación se espera que cierre en el mes de diciembre en 8,9% (Guerrero, 2023). Sin embargo, en cuanto a inversión extranjera, Colombia es el tercer país de Latinoamérica en levantar capital de inversión para el periodo 2013-2023 principalmente por los movimientos de las startups colombianas quienes han recibido cerca de 4.621 millones de dólares (Medina, 2023), lo cual coloca a la economía del país en balance frente a la creación de empresas e innovación tecnológica. Las exportaciones del país lograron alcanzar USD 41,4 Mil millones para el 2021, los cuales están distribuidos en los sectores de minerales (53,1%), servicios (10,7%) y agrícola (14,4%) (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

Por otra parte, en temas de innovación y emprendimiento startup, Colombia tiene algunas desventajas como la falta de eventos y espacios de magnitud global que permita llevar a cabo encuentros con emprendedores de todo el mundo y el ecosistema pase de ser regional a global, así como, el alto porcentaje de muerte temprana de empresas

emergentes, ya que a pesar de que cada año en Colombia se registran más empresas, solo el 8% de las mismas logran crecer (Medina, 2023).

Una situación que puede causar amenaza al respaldo que se le da al ecosistema de startup es la reciente caída del Silicon Valley Bank, quienes nacieron para respaldar a clientes tecnológicos, en su mayoría startups, sin embargo por decisiones erróneas, invirtieron en títulos de deuda y tras las variaciones económicas del momento, perdieron valor y tras correrse este rumor, se aumentó la demanda de retiros bancarios lo que causó que no tuviera fondos para poder respaldar a sus clientes (Infobae, 2023).

7.2.3. Sociocultural

En Colombia actualmente existen registradas cerca de 1,6 millones de empresas, de las cuales el 0,4% son grandes y medianas, el 98,3% son microempresas y el 1,2% son pequeñas empresas, de este panorama empresarial, se identificaron 1.327 startups de 31 sectores diferentes de los cuales se destacan principalmente Fintech, RetailTech, HealthTech, DeepTech, AdTech y Gestión de Negocios (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

Colombia ha presentado un crecimiento del ecosistema startups de 28% anual durante los últimos 5 años y se ha ubicado en el puesto #44 del Global Startups Ecosystem Index, el cual arroja el índice de los 100 países más potentes en función de cantidad, calidad y negocios del ecosistema y a nivel Latinoamérica se ubica en el puesto número 5, por debajo de Brasil, Chile, México y Argentina (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

Por otro lado, una de las desventajas del ecosistema emprendedor colombiano, es el bajo nivel de inglés ya que puede ser un obstáculo al momento de querer internacionalizar las empresas, pues es requerido y necesario en el sector tecnológico (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

A pesar de que el ecosistema empresarial se encuentra creciendo en materia de innovación, según la Encuesta de Transformación Digital del 2021, la falta de cultura es uno de los obstáculos para poder implementar la tecnología e innovación dentro de los procesos de las empresas, debido a que muchos empresarios aún no ven significativa la implementación de estos componentes.

Una de las ventajas de las cajas de compensación es su aporte a la comunidad convirtiendo los aportes de las empresas del país en servicios y bienes sociales, como, por ejemplo, para el primer semestre de 2022 se entregaron subsidios por \$1.2 billones a hogares vulnerables (Asocajas, 2022).

7.2.4. Tecnológico

El ecosistema startup es uno de los que mejor demuestran el crecimiento en materia de innovación y tecnología del país. Durante el 2022 fueron aprobados más de \$303 mil millones para financiar proyectos de este tipo, y durante el 2019-2020 el 55,7% de las empresas del país implementaron dentro de sus operaciones nuevas técnicas de comercialización con componentes tecnológicos (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

Uno de los obstáculos más grandes del sector empresarial frente a la implementación de la tecnología en sus operaciones, es el presupuesto a pesar de los distintos alivios y ayudas dadas por entes como el gobierno, la implementación de este componente significa un alto grado de inversión, debido a que mucha de esta tecnología debe ser importada y la falta de capital humano que a su vez valoriza a los profesionales del campo (Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, 2023).

7.2.5. Ecológico

En Colombia las cajas de compensación no cuentan con requerimientos en función de políticas medioambientales por lo cual no son una amenaza, sin embargo, estas entidades debido a las diferentes verticales de negocio y sus objetivos estratégicos

generan políticas internas para aportar a la conservación del medio ambiente. Estas estrategias de igual manera van alineadas al desarrollo de iniciativas para aportar a los Sistemas Integrados de Gestión y al Sistema de Gestión de Calidad con la norma ISO 9001 versión 2015, debido a que este sector busca certificarse en ellas para poder confirmar el nivel de calidad que tienen como empresa, aliado y proveedor (Colsubsidio, 2021).

Considerando la tendencia actual de las empresas y su contribución de ideas de sostenibilidad a la comunidad, se presenta una oportunidad que las startups pueden aprovechar para su desarrollo en este entorno. Además, esto podría abrir un nuevo mercado en el continente europeo, donde se están implementando cada vez más regulaciones dirigidas a las empresas en materia de sostenibilidad (Garrigues, 2022).

7.2.6. Legal

En el 2021 se aprobó la Ley de Emprendimiento, que busca fomentar el emprendimiento y la innovación en el país, estableciendo un marco legal para apoyar a las empresas que van surgiendo, así como el apoyo con incentivos fiscales y financieros para el mismo objetivo.

Por otra parte, el gobierno en el artículo 39 de la Ley 21 de 1982, indica la composición de las cajas de compensación, así como determina que estas serán las que administren el 4% de los aportes parafiscales de los empleados, el cual fue modificado ampliando su cobertura en el decreto 1053 de 2014 “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 (Funcion pública, 2014).

7.3. Análisis interno

Este análisis estará conformado tanto del cuantitativo, como de cualitativo, es decir que tendrá un enfoque mixto. Esto teniendo en cuenta que se requiere de la

complementación de los dos enfoques para poder tener un mejor resultado en el estudio (Ñaupás Paitán, 2018).

Por medio de encuestas a las startups, se pretende medir cual es el nivel de conocimiento y satisfacción que pueden tener estos entes respecto a los beneficios entre una alianza con Colsubsidio, así mismo, poder identificar tendencias en las necesidades y pautas que nos puedan llevar a un mejor resultado en esta consultoría, por ende, se requiere la aplicación de un análisis cuantitativo.

Mediante una entrevista realizada a los expertos de Colsubsidio, se busca identificar especificaciones e ideas que tengan desde la perspectiva de una empresa tradicional, que desde los diferentes servicios que prestan a la comunidad, puedan encontrar el balance en una o varias alianzas con las startups que les permitan aumentar el valor agregado que brindan en las distintas operaciones que manejan.

7.4. Población, muestra y ficha técnica

Para el desarrollo de la investigación y cumplir con el objetivo general planteado, es necesario aplicar una investigación mixta. Para ello se requiere definir la población y muestra de estudio para el método cuantitativo, y así aplicar instrumentos de medición e investigación que permitan identificar las necesidades e insights significativos para los resultados del estudio.

La población se define como el conjunto de personas u objetos a los cuales se desea estudiar o analizar dentro de la investigación (López, 2004). En este caso, la población de interés es la que se encuentra conformada por startups en Colombia de diversos sectores, de las cuales se calcula que al año actual existen alrededor de 1.327 startups de 31 sectores diferentes distribuidas por todo el territorio Nacional pero concentradas principalmente en las ciudades de Bogotá D.C. y Medellín. Los principales sectores de esta población son Fintech, RetailTech, HealthTech, DeepTech y AdTech.

Dado el tamaño de la población y el tipo de investigación, es necesario definir una muestra representativa que permita tener una perspectiva general de cara al objetivo de la investigación. Para definir esta muestra, se tuvieron en cuenta variables del sector y del estudio como tamaño de la población, accesibilidad y tiempo de análisis, por lo cual se optó por un método no probabilístico a conveniencia, que permite definir una muestra accesible, delimitada a 35 empresas del sector startup que por medio de una encuesta brinden información de la perspectiva y situación actual de las mismas en función de las alianzas con empresas del sector tradicional como es el caso de Colsubsidio.

7.5. Identificación de variables

Para la realización de la encuesta se identificaron inicialmente 3 variables de interés: innovación abierta, tecnología, y alianzas y convenios. Estas variables se seleccionaron teniendo en cuenta que el objetivo de la consultoría es el entendimiento de la articulación entre Colsubsidio con el ecosistema startup para agilizar procesos de innovación, por lo tanto, se requiere identificar cual es el nivel de conocimiento que tienen las startups sobre la innovación abierta y cómo esta influye en la economía y la creación de empresas en Colombia. Así mismo, busca validar la importancia que tiene la tecnología en el desarrollo de la innovación dentro del ecosistema y la ganancia que este tendría para el objetivo de este trabajo. Por último, evaluar el conocimiento que tiene este sector de emprendimiento ante el resultado positivo que se genere al realizar alianzas estratégicas con el mercado de empresas tradicionales.

Sin embargo, luego de validar el instrumento de medición con profesionales relacionados con el sector startups, se validó que era necesario modificar la variable de tecnología, por lo cual quedó renombrada como “Tecnología y excelencia operativa” la cual busca identificar no solo la importancia de la tecnología dentro de los procesos de alianza, sino además reconocer la relevancia que tienen factores como la agilidad y

flexibilidad frente a los cambios repentinos que suceden a menudo en este sector empresarial.

7.6. Instrumento de medición

Debido al método de investigación mixto definido, se crean 2 instrumentos diferentes; uno relacionado a la investigación cuantitativa para la muestra definida anteriormente y otro para la investigación cualitativa, el cual se aplicará al principal interesado del objeto de estudio: Colsubsidio, con el fin de identificar las necesidades, prioridades e información adicional que permita cumplir con el objetivo trazado.

Para la investigación cuantitativa, se definió como instrumento de aplicación un cuestionario estructurado conformado por preguntas cerradas de opción múltiple que se medirán por medio de Listas-eventos, es decir preguntas con diferentes opciones donde puede elegir una o varias, así como preguntas por medio de escala de Likert (Villegas Martínez, 2015) que permitirá clasificar la perspectiva del encuestado en la escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Este método de recolección se aplicará a personal de las startups que cuenten con experiencia en la administración del negocio y/o alianzas estratégicas de las diversas verticales de la compañía. A continuación, se encuentra el detalle del cuestionario a aplicar:

Tabla 3. Formato de encuesta para las startups.

Encuesta en Innovación, alianzas y mercado de las startups

Con el siguiente cuestionario se busca recopilar información para identificar el nivel de interés en la creación de alianzas con el sector tradicional en función de la innovación y cocreación de estrategias. La información obtenida de este estudio es completamente confidencial y de uso estrictamente académico.

1. Indique su cargo dentro de la startup:

2. ¿En qué área o industria se enfoca su startup?

- a. Tecnología de la información
- b. Biotecnología/Salud
- c. Energías renovables
- d. Construcción
- e. Inmobiliario
- f. Retail
- g. Financiero y seguros
- h. Legal
- i. Educativo
- j. Otro: _____

3. Cantidad de empleados de la startup en la que usted trabaja

- a. 1 a 50
- b. 51 a 100
- c. 101 a 150
- d. 151 a 200
- e. Más de 200

4. ¿En qué ciudad se encuentra la sede principal de su Startup?

- a. Bogotá
- b. Medellín

- c. Barranquilla
- d. Cali
- e. Bucaramanga
- f. Otra: _____

5. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de tu startup? (máximo 3)

- a. Incrementar la participación de mercado
- b. Maximizar el valor para los accionistas
- c. Lanzar nuevos productos/servicios
- d. Expandirse a nuevos mercados geográficos
- e. Otros: _____

6. ¿Qué variables tiene en cuenta al momento de entrar en una alianza estratégica con una empresa tradicional? (máximo 3)

- a. Incrementar ganancias
- b. Aumentar reconocimiento en el sector
- c. Mejorar la participación en el mercado
- d. Compartir conocimiento
- e. Desarrollo de ecosistemas de innovación
- f. Desarrollo de estrategias transversales al Core del negocio

7. ¿Qué habilidades y recursos necesitaría una empresa tradicional para colaborar con tu startup (diferente a inversión)? (seleccione mínimo 1)

- a. Conocimientos técnicos
- b. Contactos en la industria

- c. Experiencia en el mercado
- d. Infraestructura tecnología
- e. Otros: _____

8. ¿Qué valor agregado puedes ofrecer su startup a una empresa tradicional?

(Máximo 2)

- a. Tecnología innovadora
- b. Conocimiento de mercado
- c. Experiencia en el desarrollo de productos/servicios
- d. Flexibilidad en la implementación de soluciones
- e. Otros: _____

9. ¿Cómo crees que una alianza estratégica puede ayudar a tu startup a alcanzar sus objetivos?

- a. Aumentando la visibilidad en el mercado
- b. Mejorando la calidad de los productos/servicios
- c. Aumentando la cuota de mercado
- d. Mejorando la rentabilidad
- e. Optimizando y/o complementando los productos y servicios
- f. Otros: _____

10. ¿Cómo se podría medir el éxito de una alianza estratégica?

- a. Incremento de la participación de mercado
- b. Mejora en la rentabilidad

c. Aumento en las ventas

d. Desarrollo exitoso de nuevos productos/servicios

e. Otros: _____

11. ¿Cómo podrías asegurarte de que ambas partes obtengan beneficios de la alianza a largo plazo? (Máximo 3)

a. Estableciendo objetivos claros desde el principio

b. Monitoreando el progreso y ajustando el enfoque según sea necesario

c. Comunicándose abierta y honestamente en todo momento

d. Asignando recursos adecuados a la alianza

e. Definiendo roles y responsabilidades dentro de la alianza

f. Otros: _____

12. Adicional a los anteriores, ¿que otro aspecto se debería tener en cuenta al momento de realizar una alianza?

13. De acuerdo con el enunciado y su experiencia, por favor seleccione la opción que más se adecue a la situación actual en su startup:

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Al momento de innovar, tenemos en cuenta la opinión de agentes externos como otras empresas del sector, aliados u otros					

Nos gustaría apoyar en la cocreación de ideas, estrategias y/o productos de otras organizaciones					
Constantemente estamos en contacto con otras startups o empresas que nos brinden acompañamiento con respecto a conocimiento, tendencias y perspectivas del mercado.					
Consideramos implementar procesos de innovación abierta por medio de alianzas con empresas del sector tradicional					
Las alianzas estratégicas con empresas tradicionales permiten definir un valor diferencial frente a la competencia					
Las alianzas permiten disminuir la dificultad al momento de emprender					
La tardanza en la legalización de la alianza representa un posible cambio en la estrategia planteada					
Participamos en distintos espacios que le permitan a todo nuestro equipo de colaboradores estar a la vanguardia de las					

últimas tecnologías innovadoras para las startups y así potenciar el negocio.					
Al momento de buscar aliados tenemos en cuenta su nivel de innovación y tecnología aplicada a procesos internos					

14. ¿Con qué tipo(s) de línea de servicio que preste una empresa tradicional, le gustaría tener un acercamiento para una posible alianza? (Máximo 3)

Supermercados

- a. Vivienda
- b. Medicamentos & Farmacias
- c. Salud
- d. Turismo
- e. Recreación y deporte
- f. Cultura
- g. Productividad
- h. Educación
- i. Protección social
- j. Financiero y seguros
- k. Alimentos
- l. Otros: _____

15. Si una empresa tradicional le ofreciera una alianza para mejorar el ecosistema emprendedor del país, ¿qué esperaría de esta alianza?

- a. Espacios de co-creación con empresarios del país

- b. Eventos/Encuentros de Deep learning
- c. Talleres de co-creación de emprendimiento
- d. Apadrinamiento a empresas emergentes (MiPymes)
- e. Co-creación de productos/servicios

Nota: Se indican las preguntas que se harán en la encuesta a las startups.

Con el fin de ejecutar la investigación cualitativa se elige la entrevista semi - estructurada como el método de recolección de información, por medio de un guion establecido (Tejero, 2021), pero con la posibilidad de agregar preguntas al momento de ejecutar la entrevista de tal manera que se pueda extraer la mayor cantidad de información posible de Colsubsidio. Este instrumento será aplicado a los expertos de innovación encargados del proyecto de alianzas estratégicas con Startups, los cuales serán dispuestos por la misma compañía. A continuación, se encuentra el guion preparado como base para la entrevista:

Tabla 4. Formato de entrevista para Colsubsidio

Entrevista a Colsubsidio para la articulación con Startups y diferentes actores del ecosistema para agilizar procesos de innovación
<p>Por medio del siguiente cuestionario se busca hacer un análisis exploratorio de la experiencia de la empresa con startups y las expectativas con estas.</p>
Fecha de aplicación __/__/____ Nombre entrevistador: _____
Nombre Entrevistado: _____
1. ¿Cuál cree que ha sido la mayor limitante para aliarse con las startups?

2. ¿Se ha realizado algún análisis para identificar cuáles son los procesos dentro de Colsubsidio que requieran de una alianza con las startups?
3. ¿Cuál es la oferta de valor de Colsubsidio hacia la startups para que estas decidan crear una alianza con ustedes?
4. ¿Qué más estarían dispuestos a hacer para incrementar considerablemente las alianzas con las startups?
5. De las alianzas que se han tenido anteriormente, ¿Qué ganancias ha obtenido Colsubsidio y cuáles han sido las de las startups?
6. ¿Cuáles han sido las oportunidades de mejora que ustedes han identificado al momento de contactar y/o trabajar con una startup?
7. ¿Cuáles son las diferencias que han identificado en el contacto con empresas tradicionales (Sura, Nueva EPS, entre otras) vs startups?
8. Adicional a la variable tecnológica, ¿qué otra variable interna o externa a Colsubsidio estarían interesados en gestionar con startups?
9. ¿Cuáles son los criterios que tienen en cuenta en Colsubsidio al momento de aliarse con otras empresas, especialmente con startups?
10. ¿Actualmente con cuántas startups tiene Colsubsidio alianzas?
11. ¿Tienen identificada una vertical de negocio de Colsubsidio para la que deseen crear una alianza con startups?
12. ¿Cuál es el resultado esperado de las alianzas con startups?

Nota: Se incluyen las preguntas que se le realizaran a Colsubsidio

7.7. Validación de instrumentos de medición

Con la creación de los instrumentos, se procedió a realizar un análisis en función de la pertinencia, claridad y relevancia de las preguntas definidas con 3 diferentes expertos que se encuentran relacionados al ecosistema. Esta validación se realizó por medio de la metodología V de Aiken que permite cuantificar estos resultados para

orientar las preguntas hacia respuestas oportunas y de calidad que soporten la investigación. Este análisis se detalla en el Anexo 1. Validacion_Aiken_Reto2.xls

Al validar las preguntas con expertos de áreas de riesgo, estrategia de negocio y operaciones que se encuentran laborando en el sector de las startups y multinacionales de tecnología, se lograron identificar algunas falencias y oportunidades de mejora que se podían aplicar al cuestionario agregando preguntas enfocadas en indagar un poco más acerca de variables como la experiencia, beneficios buscados y expectativas del ecosistema startup de cara a las alianzas y el proceso de creación de las mismas, teniendo en cuenta que una de las principales características de este tipo de empresas son la rapidez en las ejecuciones de nuevos planes, optimizaciones a corto plazo y estructuras de trabajo. Adicional se omitieron algunas preguntas que no arrojaban valor o eran demasiado confusas, así como, se reestructuraron otras de manera que fueran entendibles evitando caer en la redundancia de la redacción, la confusión y tecnicismos que solo complicaban el contexto del cuestionario. Estos ajustes se realizaron en el cuestionario a aplicar con la muestra definida, que se puede visualizar el capítulo de Instrumento de medición.

8. Diagnóstico Organizacional

8.1. Presentación de resultados del diagnóstico

8.1.1. Análisis cualitativo - Entrevista a Colsubsidio

El día 9 de mayo de 2023, se aplica la entrevista por videollamada a los Representantes de Colsubsidio encargados del área de innovación y enfocados en proyectos de relacionamiento con startups.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se confirmó que Colsubsidio no cuenta con un proceso ni modelo definido para relacionarse con las startups, ya que el proceso con el que actualmente cuentan es poco estandarizado y se da conforme se realiza un acercamiento, sin embargo reconocen la importancia de fomentar la innovación en sus procesos para cumplir con sus objetivos estratégicos. Conforme a esto, son conscientes de que las startups son ejemplos de innovación, desean aprender de ellas y resolver varios de sus desafíos a través de alianzas que se distingan por su agilidad e innovación. Aspiran a no solo encontrar soluciones, sino a que estas sean distintivas, ágiles y promuevan la mejora continua de la organización. Es fundamental para ellos que estas alianzas sean beneficiosas para ambas partes, y no meramente transaccionales. Aunque internamente tienen identificados los desafíos que necesitan abordar los cuales no están relacionados con solo una de sus verticales de negocio, reconocen la necesidad de un proceso estandarizado para identificar como formalizar alianzas que permitan abordar estos retos. A pesar de contar con algunas alianzas con startups en la actualidad, estas carecen de un proceso estandarizado que permita su seguimiento y evaluación de resultados. Esto sucede ya que las alianzas manejadas hasta el momento son informales, lo que dificulta la capacidad de medir los avances ante la alta gerencia.

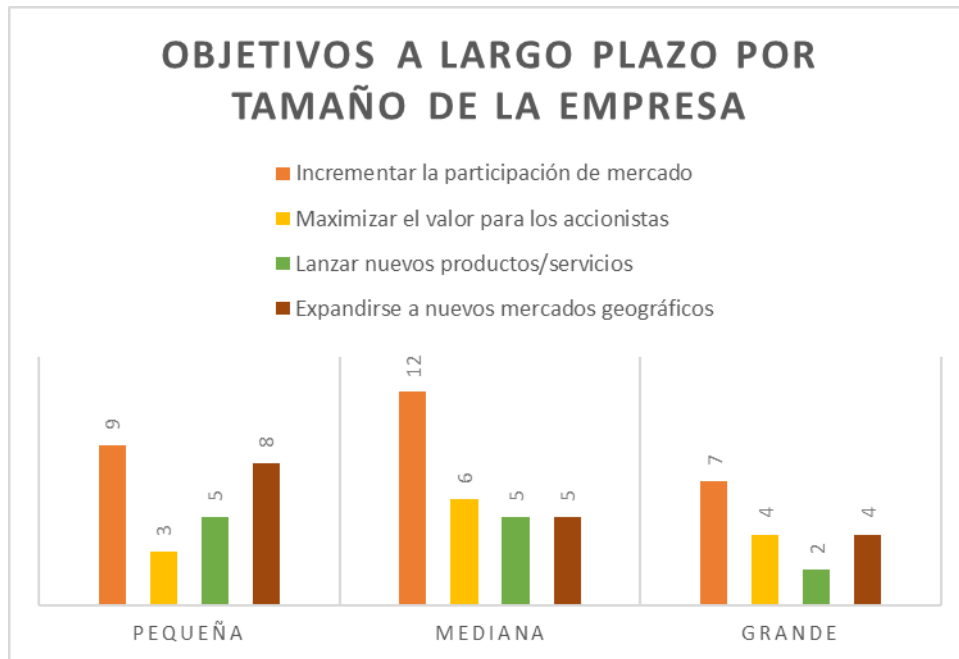
8.1.2. Análisis Cuantitativo – Encuesta a Startups

Se realizaron 35 encuestas a personas de cargos gerenciales asociados a la creación y toma de decisiones en función de la creación de alianzas estratégicas en diferentes startups y emprendimientos.

Estas empresas se encuentran en los sectores de InsurTech, IT, PropTech, EdTech, MarTech, Fintech, LegalTech, EnergyTech, RetailTech, Emprendimiento, Negocios Sociales y FoodTech, de las cuales, por el número de trabajadores, se identifica que trece son empresas pequeñas, catorce son medianas y ocho de gran tamaño, ubicadas en las principales ciudades del país, de las cuales 19 se ubican en Bogotá, 9 en Medellín, 5 en Cali, 3 en Barranquilla y 3 en Bucaramanga.

Inicialmente se evaluó si el tamaño de la empresa influía dentro de sus objetivos a largo plazo, donde se pudo evidenciar que, sin importar su tamaño, la principal meta definida es incrementar su participación el mercado, sin embargo, ya el segundo objetivo de cada grupo varia. Para el caso de las empresas pequeñas, luego de incrementar su participación, buscan expandirse a nuevos mercados geográficos, lanzar nuevos productos y en última medida se encuentra la maximización del valor a inversionistas, esto se debe a que por su tamaño, se encuentran en etapas iniciales de su ciclo de vida donde el crecimiento se valoriza más que la liquidez de los inversionistas, pues están probando nuevas ideas de negocio. En el caso de las empresas medianas, luego de la participación en el mercado, empiezan a preocuparse y trazarse metas en función del valor de los accionistas, seguido del lanzamiento de nuevos producto y/o servicios y expansión en nuevos mercados geográficos; y para las empresas grandes, en segunda medida se encuentra el incremento del valor para los accionistas junto con su expansión geográfica y en este punto el lanzamiento de nuevos productos y servicios no toma tanto protagonismo, así como se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 4. Objetivos estratégicos a largo plazo según tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

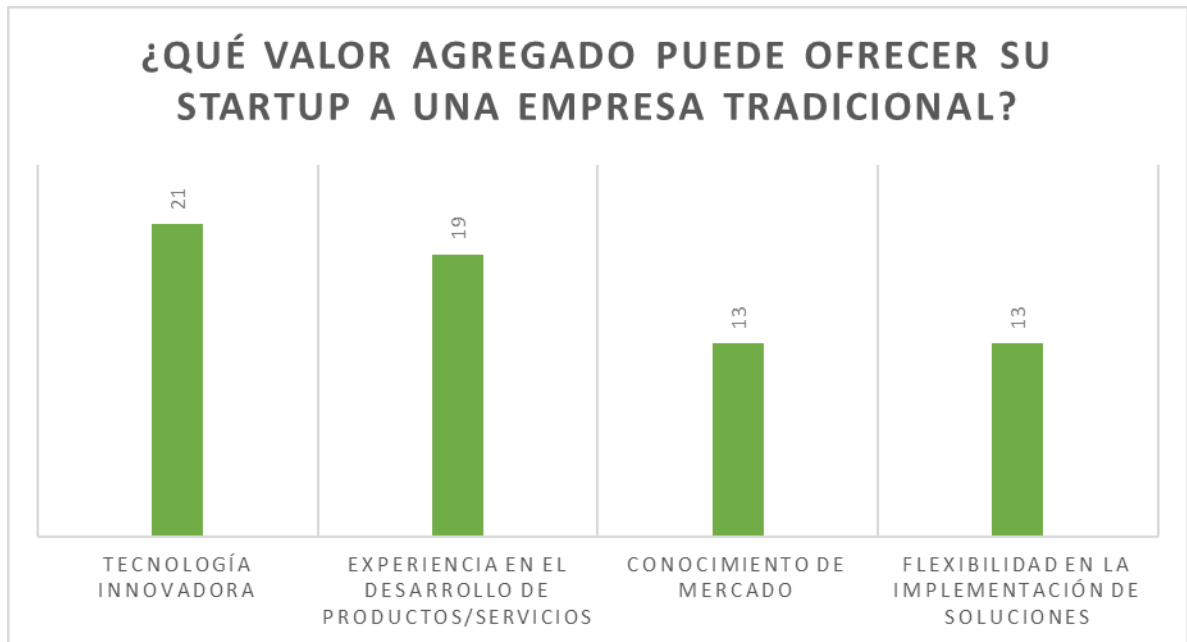
De acuerdo con esto, se realiza el análisis de las respuestas por cada variable establecida en esta investigación:

- Variable de Alianzas y convenios

En esta variable se realizaron preguntas enfocadas a conocer las perspectivas de las startups con respecto a las alianzas en general y con empresas tradicionales, entendiéndose que estas segundas corresponden a todas aquellas compañías que están posicionadas en el mercado colombiano como es el caso de Colsubsidio, respetando el nivel de confidencialidad y sin mencionar a este dentro de la encuesta.

La primera pregunta realizada con respecto a esta variable fue ¿Qué valor agregado puede ofrecer su startup a una empresa tradicional? De la cual se obtuvieron las siguientes respuestas por cada opción dada:

Ilustración 5. Valor agregado ofrecido por startups a empresas tradicionales



Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

En esta pregunta, se encontró que las startups consideran que pueden ofrecer a las empresas tradicionales por medio de alianzas, experiencia en el manejo de la tecnología, en el desarrollo de servicios y productos, conocimiento de mercado y flexibilidad en la implementación de soluciones. Esto depende del tipo de alianza que se efectúe y de los objetivos de esta.

En la siguiente pregunta, se enfocó la investigación a conocer lo que creen las startups frente a cómo una alianza les puede ayudar a alcanzar sus objetivos:

Ilustración 6. Maneras en las que una alianza estratégica puede ayudar a una startup a alcanzar sus objetivos

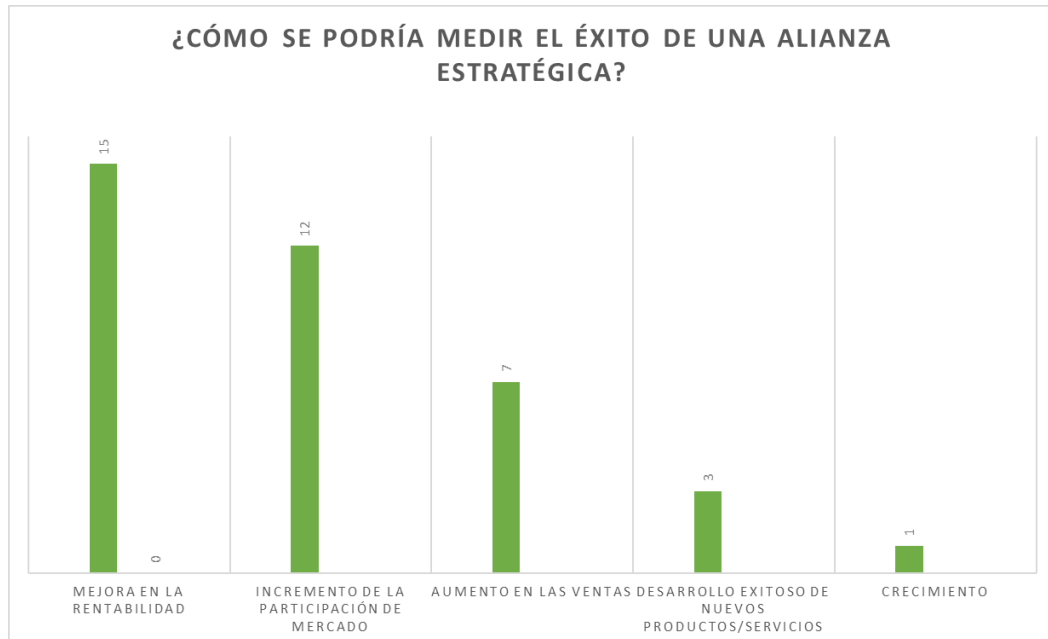


Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

De acuerdo con las respuestas, el 32% de las startups concuerdan que este tipo de alianzas aumentan la visibilidad en el mercado, el 26% indica que esto ayuda a mejorar la rentabilidad, el 21% consideran que esto mejora la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, y el 12% y 9% creen que se optimiza y/o complementa los productos y servicios y ayudan a aumentar la cuota de mercado respectivamente. Estas respuestas permiten identificar que las alianzas estratégicas son llamativas para las empresas de estos sectores, lo cual es un beneficio desde el punto de vista de esta investigación.

Una vez analizada la perspectiva de las startups frente a las alianzas, se estudia cómo se podría medir el éxito de las alianzas, con el fin de identificar cuáles son los factores de éxito frente a estas negociaciones:

Ilustración 7. ¿Cómo se podría medir el éxito de una alianza estratégica?



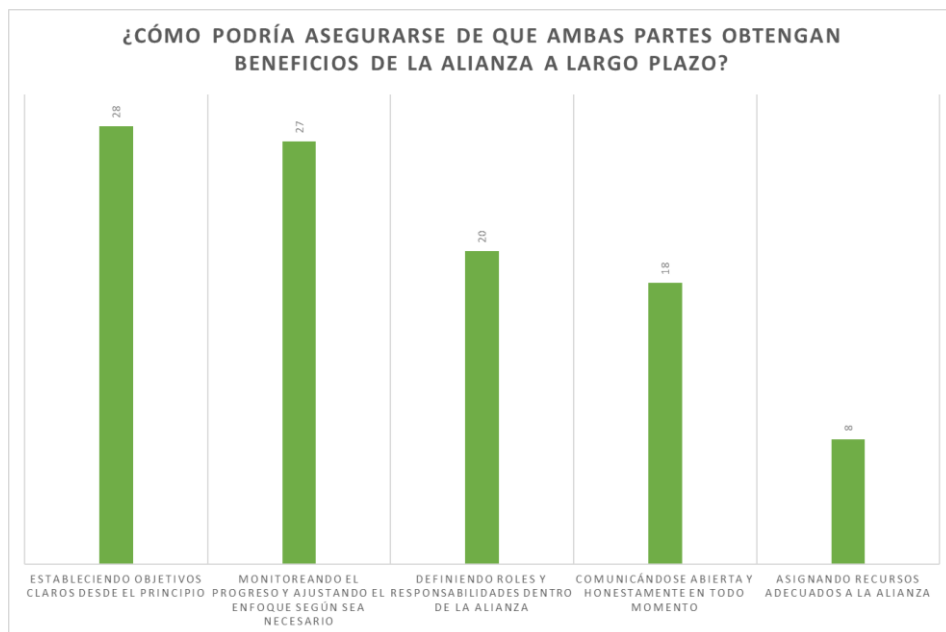
Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

El 39% considera que la rentabilidad de la alianza es el principal indicador de éxito al establecer alianzas estratégicas, y el 53% de las empresas, que considera primordial el factor de éxito, son de pequeño tamaño, lo que permite deducir que ven en las alianzas como una herramienta para generar ganancias. El 32% cree que el éxito se puede medir a partir del incremento de la participación en el mercado, y en este caso las empresas de mediano tamaño indican que estas estrategias les permitirán posicionarse y ganar terreno dentro del mercado. El aumento de ventas representa el indicador de éxito que escoge el 18% de las empresas encuestadas, grandes y mediano tamaño. El desarrollo de nuevos productos y el crecimiento, aunque fueron los indicadores con menor elección, también fueron elegidas por empresas de mediano tamaño. Según el tamaño de las startups y el indicador de éxito, se puede identificar que las de menor tamaño buscan reconocimiento y rentabilidad, principalmente porque son startups que

desean una estabilidad para luego expandir sus operaciones con un buen flujo de caja. Mientras que las empresas medianas y grandes se enfocan en seguir creciendo y mejorando su portafolio de productos.

Para continuar evaluando la variable de alianzas y convenios, se buscó conocer cómo creen las startups que todas las partes involucradas en esta pueden obtener beneficios a largo plazo:

Ilustración 8. ¿Cómo podría asegurarse de que ambas partes obtengan beneficios de la alianza a largo plazo?

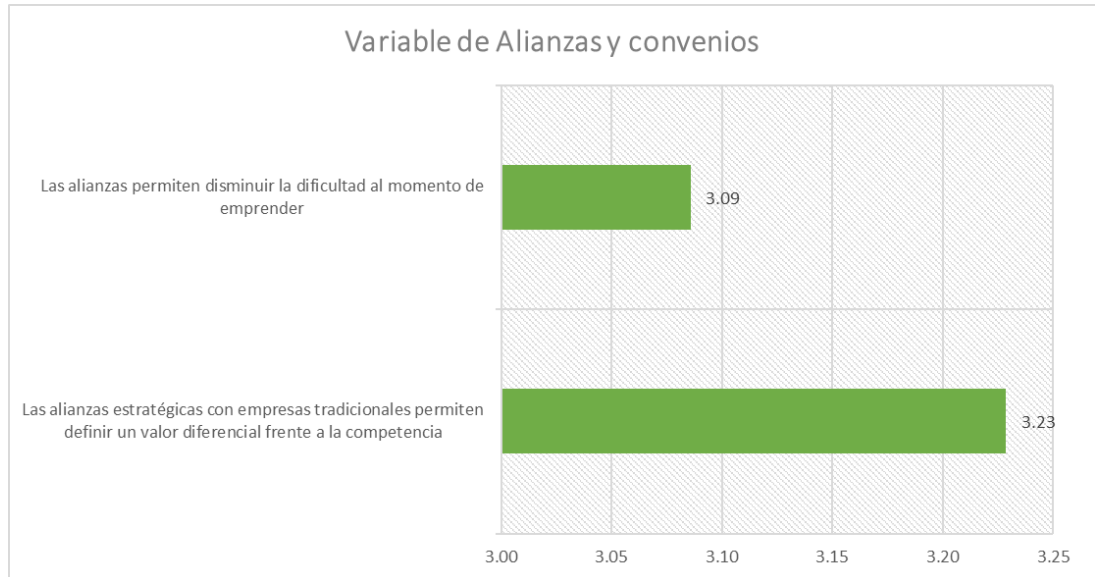


Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

En este contexto, las startups destacan la importancia de definir objetivos claros, hacer un seguimiento preciso y designar responsables específicos para garantizar el éxito de las alianzas. Estos tres elementos, respaldados por una comunicación clara y efectiva, junto con una asignación adecuada de recursos, son fundamentales para obtener resultados favorables que beneficien a todas las partes involucradas.

Luego de realizar la anterior pregunta, por medio de una escala de Likert se buscó identificar la importancia de las startups dentro del proceso de emprendimiento y su valor diferencial:

Ilustración 10. Relevancia de las alianzas y convenios al momento de emprender y su valor diferencial de cara a la competencia



Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

Al conocer la importancia de la ejecución de alianzas durante el proceso de emprender, se evidencia que para el promedio de empresas del sector de startups no es un factor relevante en sus inicios dentro del emprendimiento. Para aquellas, en las que si lo ven como factor importante, se observó que son aquellas de menor tamaño, puesto que les puede ayudar a posicionarse en el mercado y así seguir crecimiento.

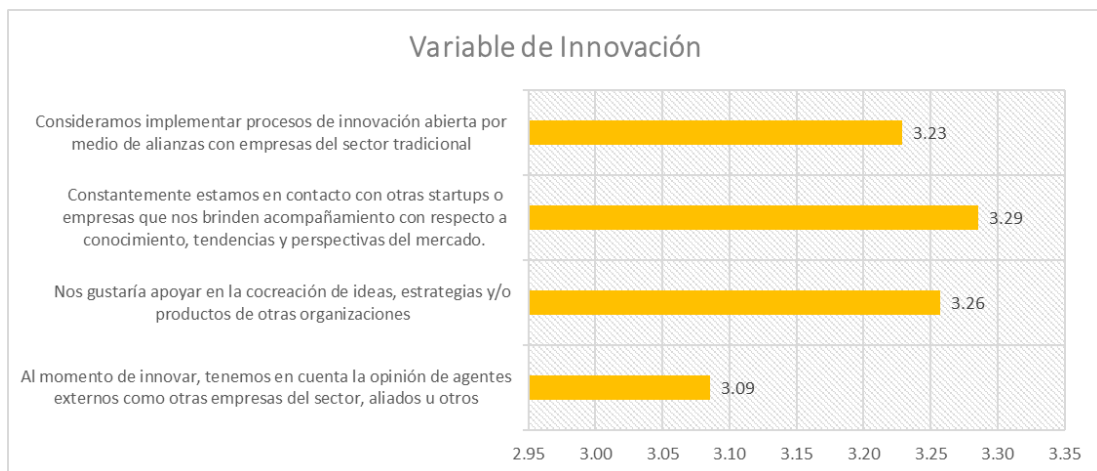
Por otro lado, y aunque con una diferencia muy mínima a la pregunta anterior, la opinión en cuanto al factor diferencial que generan las alianzas con empresas tradicionales se encuentra muy dividido en el sector. Al analizar un poco más a detalle, el 48% considera que la creación de alianzas estratégicas es un factor diferencial en el

mercado, mientras el 52% consideran que no hace una diferencia frente a su competencia y lo ven más como un “must to have” que les permite identificar nuevas oportunidades.

- Variable de Innovación

Para la variable de innovación se realizó el análisis por medio de consideraciones evaluadas por la escala de Likert, donde cada consideración fue evaluada de 1 a 5, donde 1 era un puntaje de baja importancia y 5 un puntaje de alta importancia.

Ilustración 11. Consideraciones de las startups frente a la innovación



Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

Dentro de la variable de innovación, se buscó evaluar qué tan cercanas son las startups al término de innovación abierta, el uso que hacen del mismo y el nivel de interés que tienen en empezar a aplicarlo y apoyar por medio de este, a otros emprendedores.

En esta variable se ve el sector un poco dividido, ya que como se puede observar, el promedio de las respuestas se encuentra en un punto medio en cada consideración. Con respecto a la implementación de la innovación abierta por medio de alianzas con empresas del sector tradicional, el 51% se encuentran interesados en poder hacerlo y

llevarlo a cabo, al analizar los perfiles de quienes se encuentran en este segmento, se encuentran principalmente cargos de tecnología como ingenieros, CTO (Chief Technology Officer), Product Manager y Analyst. Dado estos perfiles, se puede inferir que por medio de las áreas de tecnología de las startups, se pueden establecer relaciones con el fin de gestionar proyectos de innovación abierta. El 31% por el contrario, no lo ve como proyectos a futuro, al revisar los perfiles se encuentran colaboradores desde las áreas de negocio y finanzas. Al analizar esta perspectiva, se evidencia que desde un punto de vista rentable no está dentro de las prioridades de estas empresas, por lo cual los recursos y equipo designado quizás no sea muy grande. El 18% restante no considera el tema relevante en este momento, aunque no descartan la posibilidad de colaborar en el futuro.

Por otro lado, se quiso identificar qué tan cotidiano es el contacto con otras empresas del sector para buscar apoyo en conocimiento y crecimiento y en este caso las respuestas se comportaron de manera muy similar a la anterior pero mejorando la puntuación por parte de algunas empresas, esto principalmente porque en el sector startup el estar en contacto con otros emprendedores es importante para poder expandir su posicionamiento y buscar oportunidades dentro de sus portafolios de servicios y/o productos.

Frente a la idea de trabajar junto con otras empresas en la cocreación de ideas, proyectos y/o estrategias, se evidencia que el 60% están interesados en poder hacerlo, el 26% no les interesa y el 14% restante no están de acuerdo pero tampoco en desacuerdo, por lo que podrían escuchar propuestas. En este caso se identifica que los perfiles como CTO, Managers y Líderes son quienes ven valor en esto.

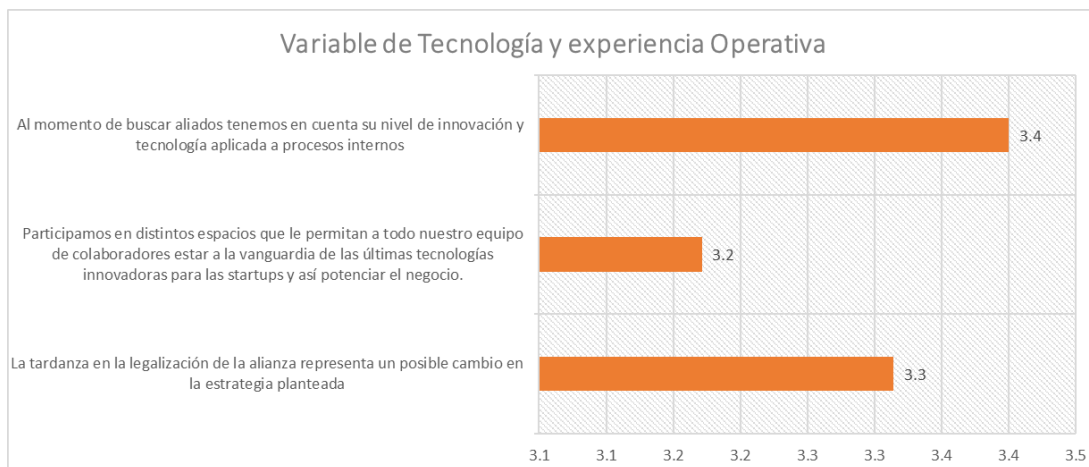
Finalmente, frente a la pregunta sobre la relevancia que le dan a la opción, comentarios y recomendaciones de otras empresas en sus procesos de innovación, el

51% están de acuerdo con esto, el 31% no tienen en cuenta las opiniones de agentes externos y el 12% restante, no desechan la idea por completo.

- Variable de Tecnología y excelencia operativa

Para esta variable se evaluaron distintas consideraciones enfocadas en conocer lo que buscan las startups en función de tecnología y operatividad de sus aliados junto con una pregunta de opción múltiple que complementa la información.

Ilustración 12. Consideraciones de las startups frente a la tecnología y excelencia operativa en las alianzas



Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

A pesar de que la tecnología es la principal herramienta de empresas como las startups, en esta variable las consideraciones no tuvieron un puntaje tan alto como era de esperarse. Estas consideraciones buscaban validar si el avance tecnológico de las empresas tradicionales podría ser una ventaja o desventaja, dependiendo de qué avanzada se encuentre cada una, al decidir una alianza. Como se observa, según la escala de Likert usada ubica a las startups en un punto medio frente a consideraciones, como que los aliados deban tener un alto desarrollo dentro de innovación y tecnología. Por otro lado, cabe destacar que, aunque son empresas que están en constante

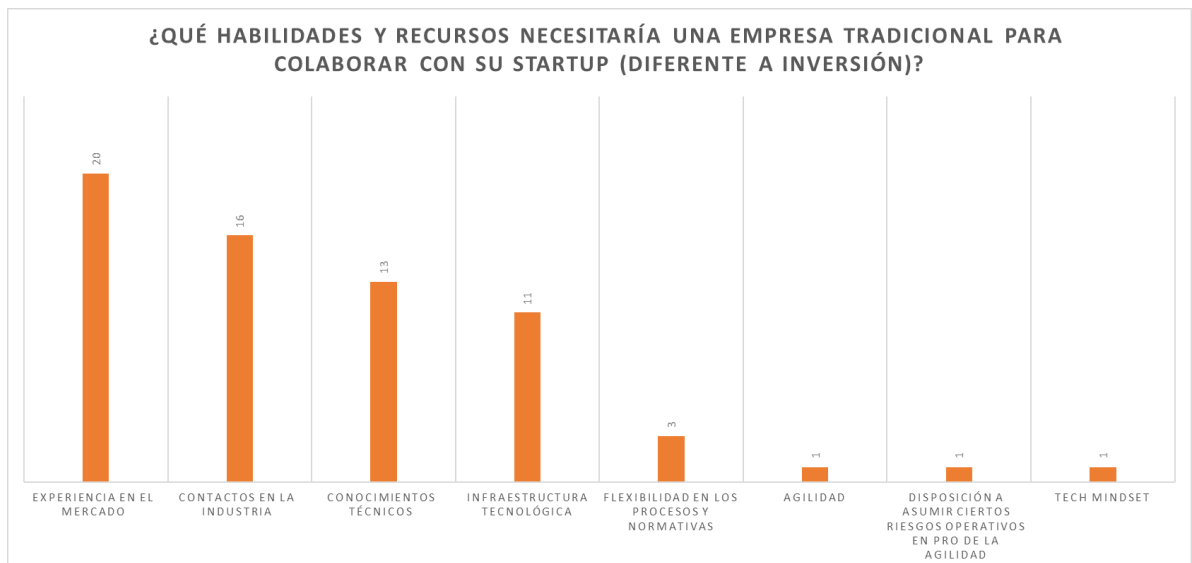
aprendizaje y buscan que su talento crezca igual que el negocio, no se interesan en participar en espacios que reúnan a las distintas industrias para conocer las novedades de esta.

Por último, en promedio las empresas no consideran que la demora en la legalización de la alianza sea un factor que afecte la estrategia planteada, sin embargo, debido a la naturaleza de este tipo de industrias se espera que el tiempo no sea tan extenso para iniciar a trabajar en la alianza ya que se enfocan en la agilidad.

Es clave destacar que la innovación y tecnología dentro de los procesos de los aliados son muy importantes, ya que este tipo de empresas buscan poder desplegar proyectos en cortos periodos de tiempo para así tener resultados rápidamente, y la tecnología es la herramienta que permite que esto pueda llegar a suceder.

Para complementar esta variable, se realiza la siguiente pregunta:

Ilustración 13. ¿Qué habilidades y recursos necesitaría una empresa tradicional para colaborar con su startup (diferente a inversión)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a las startups.

Las startups ven necesaria que las empresas aliadas cuenten con una fuerte experiencia en el mercado, que a su vez venga acompañada por una red de networking que pueda aportar al proyecto a desarrollar y a su vez cuente con los conocimientos técnicos necesarios para poder soportar la estrategia y operación de la alianza. Aunque la infraestructura tecnológica es un recurso necesario en las alianzas, no es indispensable para la mayoría de las empresas encuestadas, es por la rápida adaptación de diversos panoramas y porque la tecnología que requieren la tienen internamente y pueden trabajar con el aliado sin problema.

Sumado a esto se observó que, dentro de la opción de otras habilidades, algunas empresas mencionaron la importancia de la flexibilidad en los procesos, la agilidad, la capacidad de tomar riesgos y el tech mindset (termino relacionado a la optimización de los procesos) y la búsqueda de soluciones desde la tecnología.

8.2. Brechas claves

Por medio de la entrevista realizada a Colsubsidio, se identificaron necesidades generales y el panorama actual de su relacionamiento histórico referente a alianzas con las startups. A partir de esto y teniendo en cuenta que la necesidad de innovación y agilidad de la compañía es la que los lleva a seguir avanzando en cada una de las líneas de negocio que manejan, se identificaron las siguientes brechas:

- No cuenta con criterios para identificar cuáles son las startups con las que pueden tener una alianza.
- Ausencia de lineamientos que se les permitan conocer cuáles son las actividades mínimas por seguir en caso de establecer una alianza con una startup.

- Carecen de un modelo de seguimiento y control para evidenciar los resultados de alianzas anteriores y la satisfacción de aliados del ecosistema.
- Colsubsidio tiene claro su oferta de valor de cara a la alianza sin embargo no conoce si este es llamativo para las empresas.
- Las startups siempre están en búsqueda de crecimiento y rentabilidad, por lo cual se arriesgan a entrar en proyectos siempre y cuando esto les traiga beneficios en un corto-mediano plazo.
- Debido a la naturaleza de las startups, la innovación es un tema que toma relevancia para equipos de tecnología, desarrollo de producto y proyectos, sin embargo, desde el punto de vista de negocio y finanzas son un poco más prudentes, con el fin de no invertir recursos innecesarios que puedan ocasionar grandes pérdidas.
- Las startups que corren mayores riesgos y están abiertas a explorar y ejecutar nuevos proyectos, son aquellas que se encuentran en sus primeras etapas y buscan diferentes maneras de poder aumentar su crecimiento.
- A pesar de que la tecnología es el pilar fundamental de las startups, no ven de este como un recurso indispensable al momento de crear alianzas, lo cual es una ventaja para empresas tradicionales como Colsubsidio.

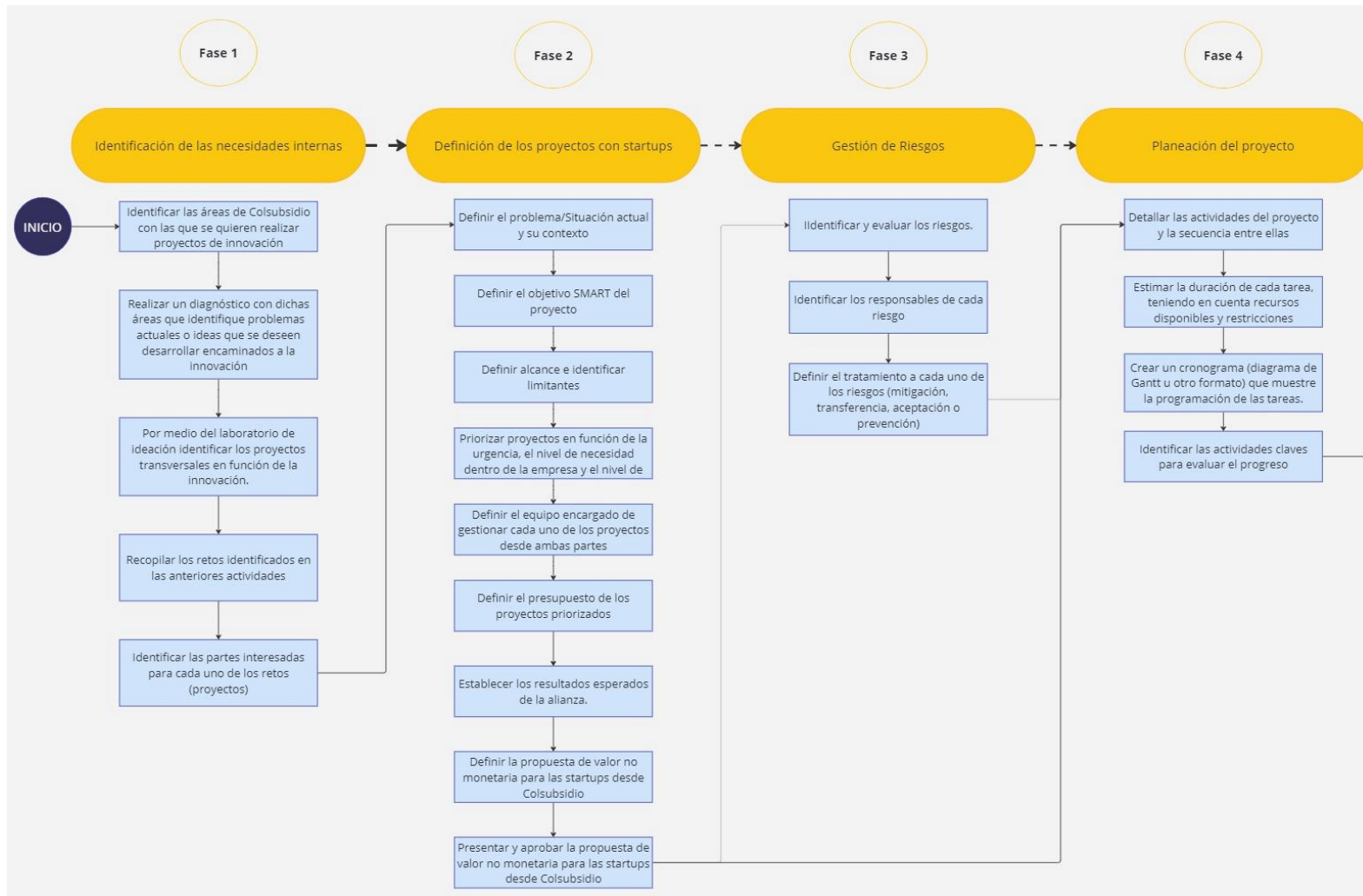
9. Propuesta de la Solución

Se propone un proceso de negocio que incluya un modelo, una descripción de actividades, responsables y costos asignados, y un cronograma para poner en marcha el proyecto, basándose en los resultados del diagnóstico interno y externo realizado a Colsubsidio y al ecosistema startup.

Inicialmente se estableció un modelo de proceso de negocio estratégico y operativo con el objetivo de definir la estrategia, el funcionamiento y la formalización de la solución propuesta, así como identificar los procesos y mejoras potenciales para la relación entre Colsubsidio y las startups.

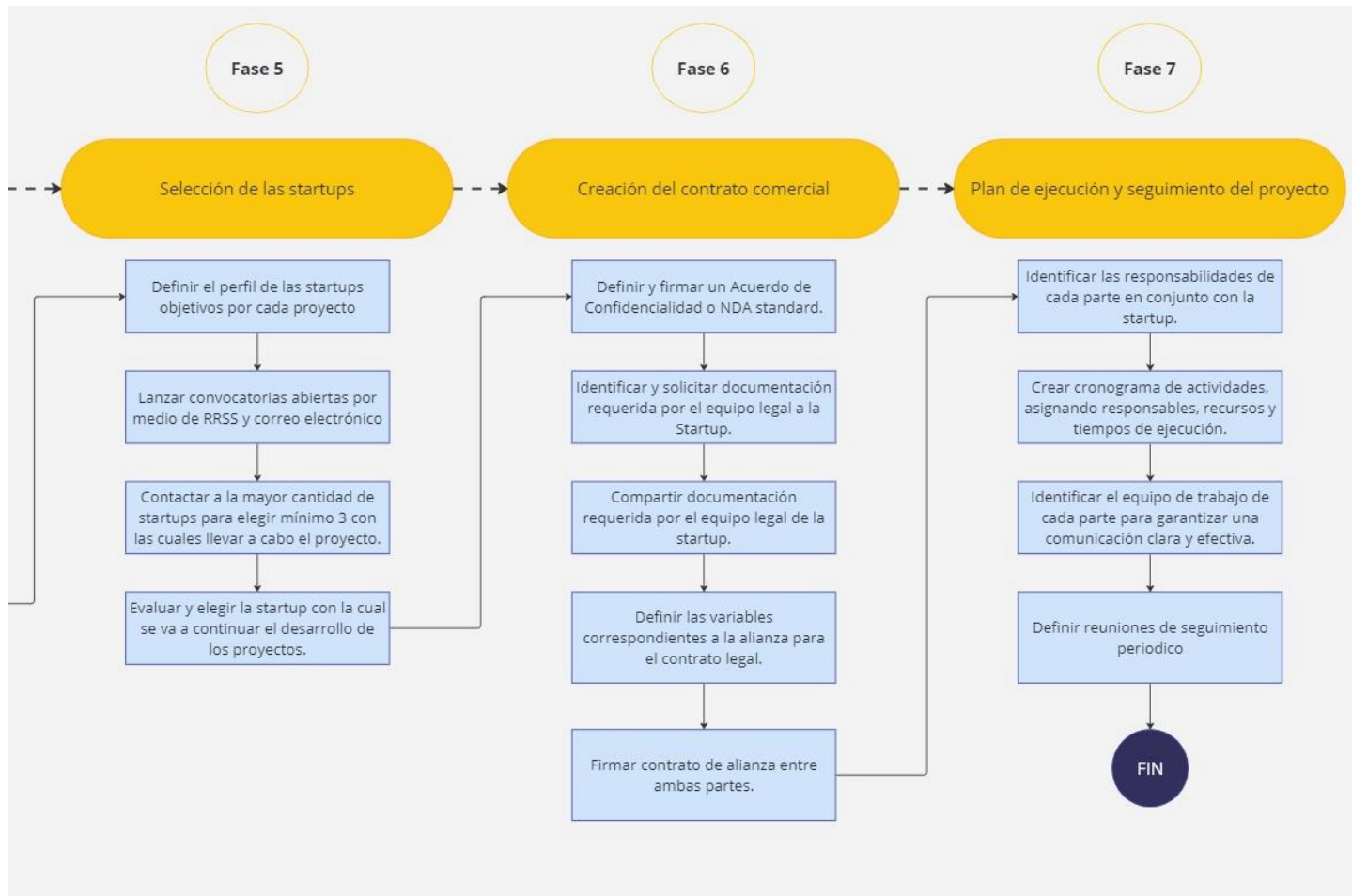
A continuación, se visualiza las 7 fases definidas en el modelo: Identificación de las necesidades internas, definición de los proyectos con startups, gestión de Riesgos, planeación del proyecto, selección de las startups, creación del contrato comercial y plan de ejecución y seguimiento del proyecto, junto con sus respectivas acciones.

Ilustración 14. Modelo de proceso de alianza entre empresas tradicionales y startups (Primeras 4 fases)



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con la solución propuesta para la empresa.

Ilustración 15. Modelo de proceso de alianza entre empresas tradicionales y startups (últimas 3 fases)



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con la solución propuesta para la empresa.

Teniendo en cuenta la solución, primero se deben identificar las fuentes de donde se seleccionarán las necesidades para los proyectos de innovación, que requieren una articulación entre Colsubsidio y Startups. Para lograr esto, el equipo de innovación deberá identificar las áreas pertinentes y organizar reuniones con aquellos individuos que presenten problemas o ideas potenciales para su desarrollo en proyectos de innovación. Asimismo, será necesario coordinar encuentros con los líderes del laboratorio de ideación para detectar proyectos transversales que se alineen con los objetivos de desarrollo e innovación.

Se debe realizar un análisis y estructuración para cada uno de los proyectos identificados que incluya una definición del problema, objetivos SMART y alcance. La priorización de estos recursos debe basarse en la urgencia, la necesidad y el nivel de innovación requeridos para los objetivos estratégicos, así como en el presupuesto, el responsable y los resultados esperados para su ejecución. Para que la alianza sea viable, la dirección debe definir y aprobar la propuesta de valor no financiera que Colsubsidio ofrecerá a las startups, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, para que la alianza sea viable, esta propuesta puede incluir:

- Fortalecimiento de la posición competitiva.
- Respaldo organizacional.
- Reputación y credibilidad.
- Visibilidad ante los aliados, proveedores y clientes actuales de Colsubsidio.
- Acceso para trabajar dentro de las instalaciones.
- Acuerdos para el acceso a los servicios que ellos otorgan, como pueden ser descuentos en productos y/o servicios.
- Complemento de habilidades y recursos (experiencia).

Además de la actividad anterior, la gestión de riesgos es crucial para cada proyecto, ya que les permite identificar, evaluar y reducir los peligros que podrían afectar el progreso del proyecto. Esto servirá como base para la planificación inicial de la ejecución de cada uno de los proyectos, que incluirá el detalle de las actividades, la secuencia, la estimada duración, los recursos, las actividades principales y las restricciones.

Luego de tener una descripción detallada de los proyectos, es necesario identificar el perfil de las startups a las que van dirigidos, los siguientes aspectos son importantes a considerar para que la alianza tenga un mejor resultado:

- Etapa de ciclo de vida de la startup: Elegir que se encuentren cerca de entrar a la etapa de Early Stage, es decir, startups que ya se encuentren consolidadas en el mercado con mínimo un 1 año y 6 meses de creadas, ya que cuentan con tiempo en el mercado, ya lanzaron su producto o servicio y se encuentran en la creación y desarrollo de nuevas verticales de negocio para complementar su oferta de valor.
- Reputación: Startups que cuenten con un reconocimiento promedio en su mercado objetivo.
- Objetivos estratégicos: Startups con objetivos alineados a los objetivos del proyecto y/o de Colsubsidio. En este punto se pueden incluir todas aquellas que tienen proyectos, pilotos o iniciativas con objetivos similares.

Para poder llamar la atención de las startups se propone lanzar convocatorias abiertas por medio de RRSS y correo electrónico, teniendo en cuenta que estas se mueven principalmente en eventos del ecosistema, ferias y tienen el mindset de crear fuertes relaciones comerciales y estratégicas por medio de LinkedIn. Es importante contactar personas del C-Level como CEO, CCO, CMO, CTO, CSM o Heads, Leads Squads,

Product Owners y Product Managers que se encuentren trabajando en la vertical de negocio a la cual se está enfocando el proyecto. De esta manera se puede tener los criterios necesarios para evaluar y elegir a las startups con la cual se va a continuar el desarrollo de cada uno de los proyectos.

Para empezar la relación comercial con cada una de las startups seleccionadas se debe realizar un contrato, para lo cual es necesario definir acuerdo de confidencialidad o NDA que será enviado a equipo de la startup para su revisión y posterior recepción de comentarios, los cuales serán negociados y firmados por ambas partes. Así mismo el equipo legal debe validar el resto de información que se requiere para la firma del contrato, incluyendo la definición de las variables correspondientes a la alianza para el contrato legal como los Líderes del proyecto, responsabilidades generales y limitación de estas, fecha de terminación de la alianza, protección de la propiedad intelectual, eliminación/limitación de penalidades y/o multas.

Con lo anterior, ya se puede iniciar con la relación comercial la cual empezará con una apertura del proyecto en donde se oficializarán las responsabilidades de cada una de las partes, el alcance, límites y validación de cronograma con definición de fechas de actividades, seguimientos, entregables y equipos de trabajo, los cuales permitirán tener una comunicación clara y efectiva durante el desarrollo del proyecto.

Es importante aclarar que, dentro del desarrollo de este tipo de alianzas, de acuerdo con lo analizado con las startups, el tiempo y la claridad de la alianza son claves para que el acercamiento sea exitoso, pues las startups evitan que las formalidades tomen mucho tiempo y los proyectos donde se va a experimentar, pilotear o cocrear, se posterguen.

Para las actividades del modelo se sugieren los siguientes responsables con el costo asociado a ellos teniendo en cuenta los valores promedio del mercado actual:

Tabla 5. Responsables vs costo

Responsables del proyecto	Responsabilidades	Costo por hora	Horas al mes	Costo mensual
Gerente de Innovación	Se encarga de liderar todas las iniciativas desde el equipo de innovación y tecnología incluidas las desarrolladas en el relacionamiento con Startups	\$ 41.000,00	184	\$7.544.000,00
Project Manager	Lidera todo el proyecto, se encarga de manejar la comunicación con la startup, define la estrategia de trabajo y es el responsable directo frente a Colsubsidio por el trabajo realizado y los resultados obtenidos	\$ 51.000,00	184	\$9.384.000,00
Project Analyst	Se encarga de apoyar la estrategia y ejecutar las distintas acciones del plan de ejecución. Además apoya en el seguimiento y la coordinación de las actividades con las startups.	\$ 30.000,00	184	\$5.520.000,00
Legal Specialist	Se encarga de apoyar al Project Manager en la definición y creación del contrato y las distintas aristas legales que se requieran en el desarrollo de la alianza.	\$ 20.000,00	184	\$3.680.000,00

Fuente: basado en datos de la página de Talent.com (Talent.com, 2024)

En la siguiente tabla se observan el cronograma de actividades, responsables y tiempo de duración:

Tabla 6. Esquema de actividades, responsables y presupuesto de mano de obra de la solución propuesta

ID	TAREA	Responsables	Duración (días)	Predecesora	Gerente de Innovación	Project Manager	Project Analyst	Legal Specialist
1	Identificación de las necesidades internas							
1.1	Identificar las áreas de Colsubsidio con las que se quieren realizar proyectos de innovación	Gerente de innovación	2	0	\$ 656.000,00			
1.2	Realizar reuniones con estas áreas, para identificar problemas actuales o ideas que se deseen desarrollar en caminados a la innovación	Gerente de innovación & Project Manager	7	1.1	\$ 2.296.000,00	\$ 2.856.000,00		
1.3	Por medio del laboratorio de ideación identificar los proyectos transversales en función de la innovación.	Gerente de innovación & Project Manager	5	1.2	\$ 1.640.000,00	\$ 2.040.000,00		
1.4	Recopilar los retos identificados en las anteriores actividades	Gerente de innovación &	5	1.2 y 1.3	\$ 1.640.000,00	\$ 2.040.000,00		

		Project Manager						
1.5	Identificar las partes interesadas para cada uno de los retos (proyectos)	Gerente de innovación & Project Manager	3	1.4	\$ 984.000,00	\$ 1.224.000,00		
2	Definición de los proyectos con startups (tiempo por cada proyecto)							
2.1	Definir el problema/Situación actual y su contexto	Project Manager & Project Analyst	1	1.5		\$ 408.000,00	\$ 240.000,00	
2.2	Definir el objetivo SMART de los proyectos	Project Manager & Project Analyst	1	2.1		\$ 408.000,00	\$ 240.000,00	
2.3	Definir alcance e identificar limitantes	Project Manager	1	2.2		\$ 408.000,00		
2.4	Priorizar proyectos en función de la urgencia, el nivel de necesidad dentro de la empresa y el nivel de innovación.	Project Manager	1	2.1		\$ 408.000,00		

2.5	Definir el equipo encargado de gestionar cada uno de los proyectos desde ambas partes	Gerente de innovación & Project Manager	1	2.1	\$ 328.000,00	\$ 408.000,00		
2.6	Definir el presupuesto de los proyectos priorizados	Project Manager & Project Analyst	1	2.1		\$ 408.000,00	\$ 240.000,00	
2.7	Establecer los resultados esperados de la alianza.	Project Manager	1	2.3		\$ 408.000,00		
2.8	Definir la propuesta de valor no monetaria para las startups desde Colsubsidio	Project Manager & Project Analyst	2	2.7		\$ 816.000,00	\$ 480.000,00	
2.9	Presentar y aprobar la propuesta de valor no monetaria para las startups desde Colsubsidio	Gerente de innovación & Project Manager	2	2.8	\$ 656.000,00	\$ 816.000,00		
3	Gestión de Riesgos							
3.1	Identificar y evaluar los riesgos.	Project Manager &	2	2.1		\$ 816.000,00	\$ 480.000,00	

		Project Analyst						
3.2	Identificar los responsables de cada riesgo	Project Manager & Project Analyst	2	3.1		\$ 816.000,00	\$ 480.000,00	
3.3	Definir el tratamiento a cada uno de los riesgos (mitigación, transferencia, aceptación o prevención)	Project Manager & Project Analyst	2	3.2		\$ 816.000,00	\$ 480.000,00	
4	Planeación del proyecto							
4.1	Detallar las actividades del proyecto y la secuencia entre ellas	Project Manager & Project Analyst	3	2.8 y 3.3		\$ 1.224.000,00	\$ 720.000,00	
4.2	Estimar la duración de cada tarea, teniendo en cuenta recursos disponibles y restricciones	Project Manager & Project Analyst	1	4.1		\$ 408.000,00	\$ 240.000,00	
4.3	Crear un cronograma (diagrama de Gantt u otro formato) que muestre la	Project Manager &	1	4.2		\$ 408.000,00	\$ 240.000,00	

	programación de las tareas.	Project Analyst						
4.4	Identificar las actividades claves para evaluar el progreso	Project Manager & Project Analyst	1	4.3		\$ 408.000,00	\$ 240.000,00	
5	Selección de las startups							
5.1	Definir el perfil de las startups objetivos por cada proyecto	Project Manager & Project Analyst	3	4.4		\$ 1.224.000,00	\$ 720.000,00	
5.2	Lanzar convocatorias abiertas por medio de RRSS y correo electrónico	Project Manager & Project Analyst	15	5.1		\$ 6.120.000,00	\$ 3.600.000,00	
5.3	Contactar a la mayor cantidad de startups para elegir mínimo 3 con las cuales llevar a cabo el proyecto.	Project Manager & Project Analyst	15	5.1		\$ 6.120.000,00	\$ 3.600.000,00	
5.4	Evaluar y elegir la startup con la cual se va a	Project Manager &	3	5.3		\$ 1.224.000,00	\$ 720.000,00	

	continuar el desarrollo de los proyectos.	Project Analyst						
6	Creación del contrato comercial							
6.1	Definir un Acuerdo de Confidencialidad o NDA standard.	Project Manager y Legal Specialist	2	5.4		\$ 816.000,00		\$ 320.000,00
6.2	Identificar y solicitar documentación requerida por el equipo legal a la Startup.	Project Manager y Legal Specialist	1	5.4		\$ 408.000,00		\$ 160.000,00
6.3	Compartir documentación requerida por el equipo legal de la startup.	Project Manager y Legal Specialist	5	6.1		\$ 2.040.000,00		\$ 800.000,00
6.4	Definir las variables correspondientes a la alianza para el contrato legal: Líderes del proyecto, responsabilidades generales y limitación de estas, fecha de	Project Manager y Legal Specialist	3	6.2		\$ 1.224.000,00		\$ 480.000,00

	terminación de la alianza, protección de la propiedad intelectual, eliminación/limitación de penalidades y/o multas.							
6.5	Firmar contrato de alianza entre ambas partes.	Project Manager y Legal Specialist	5	6.3		\$ 2.040.000,00		\$ 800.000,00
7	Plan de ejecución y seguimiento del proyecto							
7.1	Identificar las responsabilidades de cada parte en conjunto con la startup.	Project Manager & Project Analyst	2	6.5		\$ 816.000,00	\$ 480.000,00	
7.2	Crear cronograma de actividades, asignando responsables, recursos y tiempos de ejecución.	Project Manager & Project Analyst	2	7.1		\$ 816.000,00	\$ 480.000,00	
7.3	Identificar el equipo de trabajo de cada parte para garantizar una	Project Manager &	2	7.2		\$ 816.000,00	\$ 480.000,00	

	comunicación clara y efectiva.	Project Analyst						
7.4	Definir reuniones de seguimiento periódico	Project Manager & Project Analyst	1	7.3		\$ 408.000,00	\$ 240.000,00	

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con la solución propuesta para la empresa.

Considerando el costo de las personas necesarias para gestionar el proyecto y el tiempo estimado de ejecución de alrededor de 89 días laborales (5 días a la semana), se estima que el desglose de costos sería el siguiente:

- Gerente de Innovación: \$8,200,000.00
- Project Manager: \$41,616,000.00
- Analista de Proyecto: \$14,400,000.00
- Especialista Legal: \$2,560,000.00

Esto suma un total de \$66,776,000.00 en costos asociados al personal necesario para el proyecto. Dado que los recursos adicionales como computadoras, papelería y espacio de trabajo se integrarán con los recursos actuales de Colsubsidio y no serán considerados dentro del presupuesto del proyecto, el costo total estimado es de \$66,776,000.00. Esto significa que el presupuesto total del proyecto se limita únicamente a los costos relacionados con el personal necesario para la gestión y ejecución de este.

6	Creación del contrato comercial																			
6.1	Definir un Acuerdo de Confidencialidad o NDA standard.																			
6.2	Identificar y solicitar documentación requerida por el equipo legal a la Startup.																			
6.3	Compartir documentación requerida por el equipo legal de la startup.																			
6.4	Definir las variables correspondientes a la alianza para el contrato legal: Líderes del proyecto, responsabilidades generales y limitación de estas, fecha de terminación de la alianza, protección de la propiedad intelectual, eliminación/limitación de penalidades y/o multas.																			
6.5	Firmar contrato de alianza entre ambas partes.																			
7	Plan de ejecución y seguimiento del proyecto																			

anteriormente, a fin de atraer a las mejores startups para colaborar en las alianzas. A partir de la semana diez, se dará inicio al proceso de selección de las startups. Durante las últimas seis semanas, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Definición del acuerdo comercial.
- Realización de la debida diligencia de ambas empresas.
- Estructuración del plan de trabajo de la alianza.

Considerando que, como resultado de la entrevista realizada a Colsubsidio, se identificó que uno de los aspectos a mejorar es la falta de medición de los logros en cada una de las alianzas, resulta esencial implementar actividades de seguimiento, como se menciona en el hito 7 y establecer indicadores que permitan validar el cumplimiento tanto del cronograma como del resultado esperado en la planificación del proyecto y estar preparados para posibles demoras, ajustando el cronograma y tomando medidas correctivas durante la ejecución del proyecto. Así mismo es importante designar responsables desde el inicio para cada actividad, los cuales deben contar con habilidades relacionadas con conocimientos técnicos, tech mindset, agilismo, entre otros, los cuales les permitirá tener una mejor interacción con las startups. Atender a estos aspectos garantizará resultados satisfactorios tanto para las startups como para el impulso de la innovación dentro de Colsubsidio.

10. Conclusiones y Recomendaciones

Como cierre de la consultoría académica desarrollada para la empresa Colsubsidio, a continuación, se tienen las siguientes conclusiones:

10.1. Conclusiones

- El análisis de las necesidades de Colsubsidio ha destacado la necesidad de buscar sinergias que impulsen mejoras significativas en las áreas de innovación y agilidad. La identificación precisa de estas necesidades proporciona un claro entendimiento de los desafíos a los que se enfrenta la organización y subraya la importancia de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. La búsqueda de sinergias permite a Colsubsidio aprovechar la experiencia y la dinámica de otros actores en el mercado para impulsar la innovación y la agilidad, la colaboración y la integración de sinergias que permitan abordar las necesidades actuales de la organización y la posicionan favoreciéndolos para afrontar futuros retos de manera eficiente y competitiva en un contexto empresarial cada vez más dinámico. Este análisis constituye un paso crucial en el camino hacia la mejora continua y el fortalecimiento de Colsubsidio en su búsqueda de excelencia y adaptabilidad.
- El diagnóstico interno y externo del ecosistema de startups ha brindado una visión integral de las dinámicas y oportunidades presentes en este entorno emprendedor. Esta evaluación permitió identificar oportunidades estratégicas que Colsubsidio puede aprovechar en el marco de su articulación con el ecosistema innovador. La articulación entre Colsubsidio y el ecosistema de startups se presenta como una vía prometedora para fomentar la innovación, agilidad y sinergias estratégicas. Al capitalizar estas oportunidades, Colsubsidio se posiciona no solo como un actor receptivo a la innovación, sino

también como un catalizador activo de nuevas ideas y prácticas emprendedoras que pueden impulsar su evolución y contribuir al progreso sostenible de ambas partes.

- El acercamiento que se realizó hacia Colsubsidio por medio de la entrevista fue fundamental para identificar las brechas existentes en la capacidad de Colsubsidio para establecer sinergias con startups. Asimismo, se ha revelado la presencia de límites en la propuesta de valor que la organización podría ofrecer en este contexto. Asimismo, resultó enriquecedor realizar encuestas a startups de diversos tamaños, obteniendo información relevante sobre sus perspectivas y necesidades en una posible alianza. Con estos insumos de información, se aterrizaron las ideas con las cuales se construyó la solución.
- La solución propuesta abarca 5 fases que detallan las actividades necesarias para la articulación de Colsubsidio con startups, agilizando así los procesos de innovación. Se incluyen aspectos legales, intereses mutuos, definición de objetivos, limitaciones, definición de cronogramas, responsables, seguimiento, y recomendaciones para que Colsubsidio pueda identificar proyectos que requieren sinergias.

10.2. Recomendaciones

Dado que el objetivo de Colsubsidio es mejorar en la innovación y agilidad en toda la organización, es crucial que todas las áreas, no solo aquellas centradas en el mercado, se incluyan en este proceso de identificación de necesidades. En estas áreas, se pueden descubrir necesidades que contribuyan a lograr buenos resultados acordes a los objetivos estratégicos de la empresa.

Es importante que al momento de identificar la necesidad o el proyecto en el que se requiere una articulación con una startup, se verifique cual es el sector económico en el que se desarrolla el proyecto; esta validación inicial es fundamental para optimizar la

búsqueda y garantizar el logro exitoso de los objetivos del proyecto. De lo contrario, podría experimentarse un retraso significativo y/o no alcanzar los resultados esperados.

Teniendo en cuenta que las startups están enfocadas en la agilidad, esto debe ser parte de los principios en los que se establezca los acuerdos para la sinergia, de lo contrario no será un factor atractivo para este ecosistema y pueda hacer que no sea factible una alianza. Cabe aclarar que por más agilidad que exista, no se deben saltar las fases descritas en la solución propuesta, puesto estas enmarcan las necesarias para poder que los resultados sean satisfactorios para ambas partes.

La creación de una alianza entre sectores empresariales diferentes (tradicional vs startups) es viable, principalmente por la percepción con la que cuentan y el enriquecimiento en aprendizaje que se puede obtener de estas experiencias, pero estas alianzas serán exitosas si se definen objetivos claros, un equipo encargado de administrarla y gestionarla y ambas partes tienen el proyecto en un mismo nivel de prioridad, si no, el avance puede verse afectado. Al crear este tipo de alianzas es importante considerar y tomar riesgos, debido a que las startups están creando modelos de negocio disruptivos, por lo cual están en constante cambio y aprendizaje, situación a la que el sector tradicional no está tan acostumbrado, por lo cual es importante que ambos sectores estén alineados con esto y así la toma de decisiones dentro del curso de la alianza pueda ser eficiente.

11. Referencias

- Ahmed, P. K. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación.
- Asocajas. (20 de Septiembre de 2022). *Cajas de Compensación Familiar son las principales aliadas de la inclusión social, cultural y económica en Colombia*. Obtenido de <https://www.asocajas.org.co/cajas-de-compensacion-familiar-son-las-principales-aliadas-de-la-inclusion-social-cultural-y-economica-en-colombia/#:~:text=Las%20Cajas%20de%20Compensaci%C3%B3n%20transforman,mil%2C%20son%20micro%20y%20peque%C3%B1as.>
- Auletta, N., & Rivera, C. (2011). *Un ecosistema para emprender*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/308048895_Un_Ecosistema_para_Emprender
- Banco Mundial. (04 de Abril de 2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#2>
- Bannerjee, S., Bielli, S., & Haley, C. (2016). *Scaling together overcoming Barriers in corporate-startup collaboration*. Obtenido de https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together_.pdf
- BCG, B. C. (25 de Abril de 2022). *BCG*. Obtenido de <https://www.bcg.com/press/25april2022-startups-y-corporaciones-la-necesidad-de-crear-una-relacion-simbiotica>
- Cámara de comercio Bogota. (2010). *Conceptos básicos de innovación Bogotá emprende recuperado*. Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1052/4269_cartilla_conceptos_innovacion.pdf
- Cámara de comercio de España. (2023). *El proceso de innovación*. Obtenido de <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/proceso>

- Chesbrough, H. (2020). *Resultados de la innovación abierta: olvidémonos del sensaionalismo y volvamos al negocio*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Colombia Visible. (2022). *Colombia Visible*. Obtenido de <https://colombiavisible.com/1-110-startups-conforman-un-ecosistema-de-innovacion-en-colombia/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20informe,%2C%20RobinFood%2C%20Addi%20y%20Ontop>.
- Colsubsidio. (2021). *Informe de gestión y sostenibilidad 2021*. Colsubsidio.
- Colsubsidio. (2022). *Informe de sostenibilidad 2021*. Obtenido de <https://7212050.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7212050/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2021.pdf>
- Colsubsidio. (Agosto de 2023). *CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA CORPORATIVA*. Obtenido de CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA CORPORATIVA: <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/codigo-de-buen-gobierno-etica-y-transparencia-corporativa-colsubsidio.pdf>
- Colsubsidio. (2023). *Informe de gestión y sostenibilidad 2022*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf>
- Colsubsidio. (2023). *Perfil Organizacional*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- Compensar. (2023). *Informe de gestión y sostenibilidad 2022*. Obtenido de https://corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/asambleas/InformeSostenibilidadGRI_2022_CANALES.pdf

Connect Bogotá. (2022). *Nosotros*. . Obtenido de

<https://connectbogota.org/nosotros#nuestra-mision>

Connect Bogotá Region. (Julio de 2022). *Ranking de innovación abierta 2022: conoce las empresas y startups que más colaboran entre sí para impulsar la innovación*.

Obtenido de <https://connectbogota.org/noticias/ranking-de-innovacion-abierta>

Corma Canós, F. (2017). *El Canvas de la innovación: innova practicando*. Obtenido de

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6765>

De Jesús, G. A. (2012). *Estrategia como herramienta de gestión*. Alfaomega. Obtenido de

<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/estrategia-como-herramienta-de-gestion?location=17>

Deloitte. (2023). *Ley de Diligencia Debida en la Cadena de Suministro (LkSG)*. Obtenido

de <https://www2.deloitte.com/dl/en/pages/legal/articles/lksg-sanctions-and-civil-law-risks-es.html>

Distrito. (2021). *ColombiaTech Report 2021*. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>

Dominguez M. (2023 de Diciembre de 2017). Obtenido de

<https://www.ie.edu/insights/es/articulos/la-innovacion-agil-de-las-startups/>

Dominguez, M. (21 de Diciembre de 2017). *IE University*. Obtenido de

<https://www.ie.edu/insights/es/articulos/la-innovacion-agil-de-las-startups/>

Ecopetrol . (2022). *Reporte integrado de gestión sostenible 2021*. Obtenido de

<https://files.ecopetrol.com.co/web/esp/cargas/ecopetrol-rigs-2021-esp.pdf>

Escartín, D., Marimon, Á., Rius, A., Vilaseca, X., & Vives, Á. (2020). Startup: Concepto y

ciclo de vida. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 30*, 13-21. Obtenido de

https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Startup-Concepto-y-ciclo-de-vida.pdf

- Exibed. (2017). *Alianzas estratégicas*. Obtenido de <https://www.exibed.org/alianzas-estrategicas/#:~:text=Las%20alianzas%20estrat%C3%A9gicas%20permiten%20a,una%20oportunidad%20por%20s%C3%AD%20sola>.
- Faems, D. d. (2010). Journal of Product Innovation Management. En D. Faems, *Technology alliance portfolios and financial performance: value-enhancing and cost-increasing effects of open innovation* (págs. 785–796).
- Fernández, C. (09 de Junio de 2022). *ESAN*. Obtenido de [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-propuesta-de-valor-en-las-empresas-b2b#:~:text=Seg%C3%BAn%20Kotler%20\(2017\)%2C%20la,antes%20que%20a%20la%20competencia](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-propuesta-de-valor-en-las-empresas-b2b#:~:text=Seg%C3%BAn%20Kotler%20(2017)%2C%20la,antes%20que%20a%20la%20competencia).
- Franklin Fincowsky, E. B. (2022). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Funcion pública. (Junio de 2014). *Decreto 1053 de 2014*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=57512>
- García Puga, Y. (2022). *El lienzo de modelo de negocios o modelo Canvas: Herramienta para emprendedores*. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811033/2213811033.pdf>
- Garrigues. (19 de Diciembre de 2022). *Se publica la Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad*. Obtenido de https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publica-directiva-informacion-corporativa-materia-sostenibilidad
- GCFGlobal. (2018). *GFCGlobal*. Obtenido de <https://edu.gcfglobal.org/es/emprendimiento/que-es-una-startup/1/#>
- Genome, S. . (2022). *The Global Startup Ecosystem Report 2022*. Obtenido de <https://startupgenome.com/es/article/global-startup-sub-sector-analysis-3>

- Genome, S. (2022). *The Global Startup Ecosystem Report 2022*. Obtenido de <https://startupgenome.com/es/article/global-startup-sub-sector-analysis-3>
- González, R. (02 de Agosto de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-una-propuesta-de-valor-rub%C3%A9n-gonz%C3%A1lez-cortezano/?originalSubdomain=es>
- Guerrero, D. (15 de Febrero de 2023). *BloombergLínea*. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2023/02/15/inflacion-en-colombia-el-mercado-cree-que-terminara-2023-cerca-del-9/#:~:text=no%20da%20tregua.-,La%20m%C3%A1s%20reciente%20encuesta%20de%20expectativas%20del%20Banco%20de%20la,termine%202023%20alrededor%20del%20.>
- Hernández Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Obtenido de McGraw-Hill: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Hotmart. (19 de Enero de 2022). *Hotmart*. Obtenido de <https://hotmart.com/es/blog/que-es-una-startup>
- Huizingh, E. (2011). *Open innovation: state of the art and future perspectives*. Obtenido de Technovation Volumen 31: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497210001100>
- Infobae. (14 de Marzo de 2023). *Las razones del derrumbe de Silicon Valley Bank: un experto analiza las desacertadas decisiones del banco*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/03/14/las-razones-del-derrumbe-de-silicon-valley-bank-un-experto-analiza-las-desacertadas-decisiones-del-banco/>
- Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). (2012). *La respuesta está en la innovación*. Obtenido de AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/53578?page=10>

- Kantis, H., Menendez, C., & Paola, M. Á. (2023). *Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta*. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592023000100070#B38
- KPMG Colombia. (2023). *Colombia Tech Report 2022 - 2023*. Obtenido de <https://colombia.home.kpmg/colombia-tech-report>
- Legalnet. (s.f.). *Legalnet*. Obtenido de <https://legalnet.es/que-es-y-por-que-es-importante/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20debidadiligencia,%20legal%20operativa%20y%20estrat%C3%A9gica>.
- López Casarín, J. (2018). *Innovación: una actitud*. Obtenido de Editorial Miguel Ángel Porrúa: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/118465?page=3>
- López, P. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Marathon Ventures. (2022). *Cómo Rappi cataliza un ecosistema*. *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.co/2022/04/25/red-forbes/como-rappi-cataliza-un-ecosistema>
- March, I. (2009). *Start-ups aprender a gestionarlas*. Netbiblo.
- Medina, E. L. (21 de abril de 2023). *CronicaTech*. Obtenido de <https://cronica.tech/cultura/tendencias/cifras-del-emprendimiento-y-las-startups-en-colombia-en-2023/>
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales. (1ª Ed.)*. Obtenido de Alfaomega: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/metodologia-de-la-investigacion-1598307637?location=32>

- Merco. (2023). *Merco RESPONSABILIDAD ESG*. Obtenido de <https://www.merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Merco. (2023). *Rankings*. Obtenido de <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>
- MINCIT. (06 de Junio de 2019). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Minion Pro y Whitney htf. (2021). *Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa*. Obtenido de <https://7212050.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7212050/documentos/colsubsidio/politicas-publicas-y-valor-publico-y-gobernanza-colsubsidio-2021.pdf>
- Mirkin, K. (02 de Diciembre de 2019). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-los-modelos-de-colaboraci%C3%B3n-entre-bancos-y-karen-mirkin/?originalSubdomain=es>
- Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades. *Contexto 5*, 141-152. Obtenido de <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/657>
- Moore, R. (2007). *Selecting the Right Manufacturing Improvement Tools - What Tool? When?* Obtenido de 3.1 Introduction. Elsevier: <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt009M3261/selecting-right-manufacturing/innovation-introduction>
- Musiello-Neto, F., Rua, O. L., & Arias-Oliva, M. (Jan-Apr de 2022). Obtenido de THE ROLE OF CORPORATE RISK MANAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN OPEN INNOVATION AND ORGANIZATIONAL STRATEGY: <https://www-proquest->

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/docview/2656323932/76BDDD5294F249FEPQ/2?accountid=34925

Nájera, J. (2020). *Propuesta de Valor de los servicios*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/352726770_Propuesta_de_Valor_de_los_servicios

Ñaupas Paitán, H. P. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Obtenido de Ediciones de la U: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu>

OCDE. (2018). *Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable*. Obtenido de <https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Diseñando la propuesta de valor*. Obtenido de https://www.unab.edu.co/sites/default/files/29Oct.%20ABC%20del%20Emprendimiento_Propuestadevalor.pdf

Página 12. . (4 de Agosto de 2021). *Crece las alianzas entre startups y grandes empresas*. . Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/359323-crecen-las-alianzas-entre-startups-y-grandes-empresas>

Parkin, M. (2018). *Economía*. México: Pearson Educación.

Portafolio. (25 de Septiembre de 2023). *Reconocimiento a Colsubsidio por cinco buenas prácticas*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/mas-contenido/reconocimiento-a-colsubsidio-por-cinco-buenas-practicas-589641>

Schnarch Kirberg, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=106>

- Semana. (2017). *25 empresas que mas aportan a Colombia*. Obtenido de <https://especiales.semana.com/empresas-que-mas-aportan/2017-2018/colsubsidio.html>
- Talent.com. (2024). *Salario en Colombia 2024*. Obtenido de <https://co.talent.com/salary>
- Tejero, J. M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. doi:http://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.00
- Tuta, L., & Ordoñez, M. (2017). *ECOSISTEMAS DINÁMICOS PARA EL EMPRENDIMIENTO: UNA REVOLUCIÓN INTEGRADORA*. Obtenido de <file:///C:/Users/gfern/Downloads/Dialnet-EcosistemasDinamicosParaElEmprendimiento-6932729.pdf>
- Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, C. d. (2023). *Colombia Tech Report 2022 2023*. doi:<http://hdl.handle.net/11520/28422>
- Villegas Martínez, V. G. (2015). *Investigación de Mercados Cuantitativa y Cualitativa*. Médico DF: Delta Publicaciones. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/170066>