

**Plan de Negocio para la Creación del Servicio de Aceleración de Emprendimientos en la  
Corporación Enlace dirigido a Empresarios en Edad Temprana en Colombia**

**Shirly Tatiana Villarreal Orozco**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al Título de Ingeniera Industrial**

**Directora:**

**Diana Patricia Barreneche Sarmiento**

**Magister en Administración de Empresas**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2017**

### **Agradecimientos**

Gracias a Dios, a mis Padres, mis hermanos, tíos, primos y familiares.

A mi directora de proyecto de grado Diana Patricia Barreneche.

A la Universidad Industrial de Santander y mis maestros.

A mi novio, mis amigos y compañeros de clase.

A mi tutor Reynaldo Carvajal Salamanca.

A la Corporación Enlace.

**Dedicatoria**

*Dedicado a Raúl Villarreal Villarreal y Emilse Orozco Hernández.*

**Tabla de Contenido**

Introducción	20
Tabla de Cumplimiento de Objetivos	22
1. Generalidades del Proyecto	24
1.1 Título del Proyecto	24
1.2 Planteamiento de la Idea de Negocio	24
1.3 Justificación	25
1.4 Objetivos	29
1.4.1 Objetivo General.	29
1.4.2 Objetivos Específicos	29
1.5 Alcance	30
2. Marco Conceptual	30
2.1 Generalidades de Emprendimiento	31
2.1.1 Emprendimiento.	31
2.1.2 Emprendimiento de Alto Impacto.	31
2.1.3 Emprendedor.	31
2.1.4 Incubadora de Emprendimientos.	31
2.1.5 Aceleradora de Emprendimientos.	32
2.1.6 Ángel Inversionista.	32
2.1.7 Startup o Empresa emergente.	32
2.1.8 Ecosistema Emprendedor.	32
2.1.9 Intraemprendimiento.	33
2.1.10 Spin Off o Filial.	33

2.1.11	Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	34
2.1.12	Emprendimiento Corporativo.	34
2.1.13	Networking.	34
2.1.14	Coworking.	34
2.2	Prestación del Nuevo Servicio	35
2.2.1	Servucción.	35
2.2.2	Servidor.	35
2.2.3	Hosting	35
3.	Diagnóstico	36
3.1	Ubicación	36
3.2	Infraestructura	36
3.3	Recursos Actuales	36
3.4	Procesos de Apoyo del Servicio Existentes	37
4.	Resumen Ejecutivo	37
5.	Análisis del Entorno	38
5.1	Análisis del Macroentorno	38
5.1.1	Factores Políticos.	39
5.1.2	Factores Económicos.	40
5.1.3	Factores Socioculturales.	41
5.1.4	Factores Tecnológicos.	41
5.2	Análisis del Microentorno	42
5.2.1	Poder de negociación de los Compradores o Clientes.	43
5.2.2	Poder de negociación de los Proveedores.	43

5.2.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.	43
5.2.4	Amenaza de productos sustitutos.	44
5.2.5	Rivalidad entre los competidores.	44
6.	Análisis de Mercado	45
6.1	Análisis de la Demanda	45
6.2	Mercado Objetivo	51
6.2.1	Características de los Emprendimientos.	52
6.2.2	Análisis de Mercado en Fuentes Primarias.	54
6.3	Tamaño de Mercado	67
6.4	Análisis de la Competencia	68
6.4.1	Servicios que ofrece los competidores potenciales.	71
6.5	Análisis de los Proveedores y Aliados	71
7.	Análisis Técnico	76
7.1	Proceso de Aceleración de Emprendimientos	76
7.1.1	Identificación de Emprendimientos.	76
7.1.2	Selección de Emprendimientos.	77
7.1.3	Aceleración de Emprendimientos: Crecimiento.	83
7.1.3.1	Pilares de la Aceleración de Emprendimientos.	83
7.1.4	Post-Aceleración: Proyección.	87
7.2	Diagrama de flujo	87
7.3	Estructura del proceso	88
7.4	Modelo de Negocio	89
7.5	Estudio de Capacidad y Mano de Obra	90

7.6	Recursos Requeridos	91
7.6.1	Talento Humano.	91
7.6.2	Comunidad de Emprendedores.	91
7.6.3	Base de datos.	92
8.	Análisis Organizacional	92
8.1	Constitución como Filial o Spin Off	92
8.1.1	Misión.	92
8.1.2	Visión.	93
8.1.3	Valores Corporativos.	93
8.1.4	Organigrama.	94
8.2	Descripción de colaboradores	94
8.3	Manual de funciones y Manual de procedimientos	96
8.4	Estructura Salarial	96
8.5	Mapa de Procesos	97
9.	Análisis Legal	98
9.1	Sociedad por acciones simplificada (SAS)	98
9.1.1	Constitución Legal de una S. A. S.	98
9.1.2	Ventajas de constitución por S.A.S.	99
9.2	Normatividad vigente de apoyo a los emprendimientos	101
10.	Análisis de Impacto Social	104
10.1	Responsabilidad Social	105
11.	Análisis Estratégico	105
11.1	PCI	105

PLAN DE NEGOCIOS PARA ACELERAR EMPRENDIMIENTOS	10
11.2 POAM	110
11.3 DOFA	114
11.4 Planteamiento de Estrategias	115
11.5 Plan de Mercadeo	116
11.5.1 Producto.	116
11.5.2 Plaza.	117
11.5.3 Precio.	117
11.5.4 Promoción.	117
11.5.5 Post venta.	118
11.5.6 Personal.	118
11.5.7 Presencia Física.	118
11.5.8 Procesos.	118
12. Análisis Financiero	119
12.1 Inversión Inicial	119
12.1.1 Inversión Fija.	119
12.1.2 Inversión Diferida.	121
12.1.3 Inversión para Capital de Trabajo.	122
12.1.4 Inversión Inicial Total.	123
12.1.5 Fuentes de financiación.	123
12.2 Costos	124
12.2.1 Costos de Servucción.	124
12.2.2 Costos Fijos.	128
12.2.3 Costos Variables.	128

PLAN DE NEGOCIOS PARA ACELERAR EMPRENDIMIENTOS	11
12.2.4 Costo Total.	129
12.3 Gastos de administración y ventas	130
12.3.1 Gastos Fijos.	131
1.1.1 Gastos Variables.	131
12.4 Ingresos	132
12.4.1 Proyección de Ingresos.	132
12.5 Egresos	133
12.5.1 Proyección de Egresos.	133
12.6 Proyección de ingresos y egresos	134
12.6.1 Punto de Equilibrio.	134
12.7 Análisis de escenarios	135
12.7.1 Escenario Optimista.	136
12.7.2 Escenario Probable.	136
12.7.3 Escenario Pesimista.	136
12.8 Evaluación Financiera de Escenario Probable	137
12.8.1 Estado de Resultados.	137
12.8.2 Balance General.	137
12.8.3 Flujo de Caja.	137
12.8.4 Indicadores Financieros.	138
13. Evaluación de Puesta en Marcha del Servicio	139
14. Conclusiones	140
15. Recomendaciones	141
Referencias Bibliográficas	142

**Lista de Figuras**

Figura 1. Logo de la organización Corporación Enlace	26
Figura 2. Emprendimientos Incubados y Acelerados en Proyecto apoyado por Innpulsa	27
Figura 3. Emprendimiento Corporativo apoyado, liderado por la Fundación Cardiovascular	28
Figura 4. Intraemprendimientos en la Corporación Enlace	28
Figura 5. Resumen Ejecutivo	38
Figura 6. Total de Unidades Productivas Creadas, 2016	46
Figura 7. Unidades productivas nuevas por actividad económica, 2016/15	47
Figura 8. Departamentos donde más se crean empresas 2016/15	49
Figura 9. Histórico de creación de empresas en Colombia	50
Figura 10. Principales factores que inciden en el fracaso	51
Figura 11. Características sociodemográficas de los emprendedores colombianos con un emprendimiento no exitoso	53
Figura 12. Características sociodemográficas de los emprendedores colombianos con un emprendimiento no exitoso	54
Figura 13. Zonas de Operación de Corporación Enlace en 2016	57
Figura 14. Respuestas de Pregunta 1	58
Figura 15. Respuestas de Pregunta 2a	59
Figura 16. Respuestas de Pregunta 2b	60
Figura 17. Respuestas de Pregunta 4	62
Figura 18. Respuestas de Pregunta 5	62

PLAN DE NEGOCIOS PARA ACELERAR EMPRENDIMIENTOS	13
Figura 19. Respuestas de Pregunta 6	63
Figura 20. Valoración en el tiempo de atributos de un servicio de aceleración por parte del emprendedor	67
Figura 21. Muestra de Plantilla de Modelo de Negocio	78
Figura 22. Relación Aceleradora - Emprendedor	79
Figura 23. Criterios de Evaluación en Primera Fase del Proceso de Selección	79
Figura 24. Pilares de la aceleración	83
Figura 25. Elementos claves en el apoyo de la gestión comercial del emprendimiento	85
Figura 26. Elementos claves en el fortalecimiento de los procesos empresariales del emprendimiento	85
Figura 27. Elementos claves en el crecimiento económico del emprendimiento acelerado	86
Figura 28. Diagrama de Flujo de Aceleradora Copérnico	88
Figura 29. Estructura del Proceso de Aceleración	88
Figura 30. Representación gráfica de la Ruta del Servicio de Aceleración de Emprendimientos ..	89
Figura 31. Modelo de Negocio del Servicio de Aceleración de Emprendimientos basado en la metodología Canvas de Alexander Osterwalder	90
Figura 32. Organigrama de Aceleradora Copérnico	94
Figura 33. Mapa de Procesos Planteado del Servicio de Aceleración de Emprendimientos	97
Figura 34. Análisis de Factor Social en Matriz de Leopold	104
Figura 35. Matriz DOFA	115
Figura 36. Planteamiento de Estrategias con la herramienta Análisis DOFA	116

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos	22
Tabla 2. Descripción general del servicio de aceleración de emprendimientos	24
Tabla 3. Principales causas de fracaso en los emprendimientos en Colombia	52
Tabla 4. Ficha Técnica de Estudio a Emprendedores	55
Tabla 5. Emprendimientos consultados clasificados en grupos de sectores	59
Tabla 6. Tiempo de Operación de los Emprendimientos	61
Tabla 7. Conocimiento de Entidades de apoyo al Emprendimiento en Colombia	64
Tabla 8. Descripción de cargos de colaboradores	95
Tabla 9. Salarios de colaboradores del servicio de aceleración de emprendimientos	97
Tabla 10. Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Directiva	106
Tabla 11. Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Competitiva	107
Tabla 12. Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Financiera	108
Tabla 13. Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Tecnológica	109
Tabla 14. Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad del Talento Humano	110
Tabla 15. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Económicos	111
Tabla 16. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Políticos	112
Tabla 17. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Sociales	113
Tabla 18. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Tecnológicos	113
Tabla 19. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Geográficos	114
Tabla 20. Inversión Inicial en Equipos de Oficina	120

PLAN DE NEGOCIOS PARA ACELERAR EMPRENDIMIENTOS	15
Tabla 21. Inversión Inicial en Muebles y Enceres	120
Tabla 22. Total Inversión Fija	121
Tabla 23. Depreciación de los activos fijos	121
Tabla 24. Inversión en Activos Diferidos	122
Tabla 25. Inversión para Capital de Trabajo	123
Tabla 26. Inversión Inicial Total	123
Tabla 27. Costo de la Mano de Obra Directa	124
Tabla 28. Proyección del costo de mano de obra directa en los primeros cinco años de operación	125
Tabla 29. Costos de la Mano de Obra Indirecta	126
Tabla 30. Consumo Total por concepto de servicios domiciliarios en un año de la Corporación	
Enlace	126
Tabla 31. Valor de otros costos indirectos de fabricación	127
Tabla 32. Total Costos Indirectos de Fabricación	127
Tabla 33. Proyección de Costos Indirectos de Fabricación	128
Tabla 34. Total Costos Fijos	128
Tabla 35. Total de Costos Variables	129
Tabla 36. Costo Total a partir de Costos de Producción	101
Tabla 37. Costo Total a partir de Costos Fijos y Variables	101
Tabla 38. Gastos de Administración y Ventas	130

PLAN DE NEGOCIOS PARA ACELERAR EMPRENDIMIENTOS	16
Tabla 39. Gastos Fijos	103
Tabla 40. Gastos Variables	103
Tabla 41. Proyección de Ingresos en Cinco Años de la Corporación Enlace por Concepto de Operación de la Aceleradora Copérnico	133
Tabla 42. Proyección de Egresos en Cinco Años de la Corporación Enlace por Concepto de Operación de la Aceleradora Copérnico	134
Tabla 43. Proyección de Ingresos y Egresos	134

## Lista de Apéndices

**(Ver Apéndices Adjuntos en el CD, se visualizan en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)**

Apéndice A. Resumen Ejecutivo

Apéndice B. Caracterización de Entidades de Apoyo al Emprendimiento en Colombia

Apéndice C. Estudio de Emprendedores

Apéndice D. Metodología

Apéndice E. Evaluación de Perfil Emprendedor

Apéndice F. Presentación del Servicio de Aceleración de Emprendimientos

Apéndice G. Acuerdo de Voluntades

Apéndice H. Preguntas Modelo de Negocio

Apéndice I. Plantilla Modelo de Negocio – Canvas

Apéndice J. Test de Potencial Empresarial

Apéndice K. Análisis del Tamaño del Mercado

Apéndice L. Análisis de la Competencia

Apéndice M. Evaluación general de la Satisfacción de Usuarios

Apéndice N. Cálculo de Rentabilidad Preliminar

Apéndice O. Puntaje Total y Resultado de la Etapa de Selección

Apéndice P. Acompañamiento Emocional

Apéndice Q. Diagrama de Flujo

Apéndice R. Manual de Funciones y Procedimientos

Apéndice S. Análisis Financiero de Aceleradora Copérnico

## Resumen

**Título:** Plan de Negocio para la Creación del Servicio de Aceleración de Emprendimientos en la Corporación Enlace dirigido a Empresarios en Edad Temprana en Colombia.

**Autora:** Shirley Tatiana Villarreal Orozco \*\*

**Palabras Claves:** Aceleración de Emprendimientos, Emprendedor, Aceleradora de Emprendimientos, Emprendimiento de Alto Impacto, Ecosistema Emprendedor.

**Descripción:** A partir de la experiencia de la Corporación Enlace en la asesoría y acompañamiento a organizaciones en el ámbito de la gestión empresarial y la innovación se identifica una capacidad en la que se pueden soportar empresas nacientes. Adicionalmente, el movimiento alrededor de los emprendimientos en Colombia se ha venido expandiendo, estableciéndose un ecosistema emprendedor sólido que reconoce la necesidad de las personas que dirigen negocios en consolidación en relación a un apoyo financiero, comercial, técnico y gerencial, ya que en constantes ocasiones se enfrentan a obstáculos que impiden su crecimiento integral y en consecuencia limitan el alcance de la sostenibilidad a largo plazo.

Este plan de negocio evalúa la viabilidad de la creación de un servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace, buscando un resultado objetivo e informado que impulse o suspenda temporalmente su lanzamiento al mercado, basado principalmente en el estudio del mercado y los análisis técnico, organizacional y financiero.

En la construcción de los principales elementos que harían parte de una aceleradora se contó con la participación de gran parte de los colaboradores que ejercen profesionalmente en la organización, constituyéndose en un trabajo colaborativo que otorgaba un mejoramiento continuo en las ideas, procesos y metodologías propuestas en la formación del servicio.

---

\* Trabajo de Grado

\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Diana Patricia Barreneche Sarmiento.

### Abstract

**Title: Business Plan for the creation of the Entrepreneurship Acceleration Service at the Enlace Corporation for Early Business Entrepreneurs in Colombia**

**Author:** Shirly Tatiana Villarreal Orozco \*\*

**Keywords:** Entrepreneurship's Acceleration, Entrepreneur, Startup Accelerator, High Impact Entrepreneurship, Entrepreneurial Ecosystem or Entrepreneurship Ecosystem.

**Description:** Based on the experience of the Enlace Corporation in advising and accompanying organizations in the field of business management and innovation identify the ability in which nascent companies can support. In addition, the movement around ventures in Colombia has been exposed, establishing a solid entrepreneurial ecosystem that recognizes the need of the people who direct the business in the consolidation in the relationship a financial, commercial, technical and managerial support, they face obstacles Which impede their integral growth and consequently limit the scope of long-term sustainability.

This business plan evaluates the feasibility of creating an enterprise acceleration service in the Enlace Corporation, looking for an objective and informed result that will boost or, suspend its launch to the market, mainly based on the study of the market and technical, organizational and financial analysis.

In the construction of the main elements that would make it part of an accelerator was the participation of a large part of the workers who exercise professionally in the organization, they constitute a collaborative work that unite continuous improvement in the ideas, processes and methodologies proposed in the Service training.

---

\* Degree Project

\* Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Diana Patricia Barreneche Sarmiento.

## **Introducción**

El emprendimiento en Colombia se encuentra en progresión continua, ya que tiene una percepción sociocultural positiva de acuerdo a un reporte realizado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM Colombia), según este estudio alrededor del 70% de las personas entre los 18 y 64 años de edad percibe que ser empresario es una buena opción de carrera profesional, otorga alto estatus en la sociedad y es un tema de interés en los medios de comunicación. Colombia ocupa el cuarto puesto en el listado de países con mayor número de emprendimientos innovadores en fase inicial, según la investigación “Apalancando la ambición y la innovación emprendedora” del Foro Económico Mundial.

Sin embargo, los emprendedores en el país se enfrentan a desafíos en la consolidación de sus empresas continuamente, debido a que GEM reporta que sólo el 7% cerraron algún movimiento empresarial en el 2016 y Rodrigo Varela Villegas, coordinador del proyecto GEM y director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi de Cali, manifiesta que “Pareciera que nos quedamos en las primeras fases y no logramos hacer el tránsito adecuado para que la empresa en realidad se establezca. Allí se necesitan nuevos mecanismos de apoyo para lograr que los empresarios que hacen su labor de inicio de la empresa efectivamente la puedan llevar a feliz término”. Por otro lado, según el exsuperintendente de Sociedades, Luis Guillermo Vélez, “el 50% del emprendimiento en Colombia se da faltando a la normatividad en medio de la informalidad, perdiendo las bondades de ser formal como, por ejemplo, tener acceso al sistema financiero, a la capacitación de su mano de obra, a mejores prácticas empresariales, etc.” De lo anterior se infiere

que el reto es seguir impulsando estos nuevos negocios y que es importante superar los obstáculos que se presentan después de la constitución de las empresas.

La creación del servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace tiene como propósito brindar soporte a las nuevas empresas que requieran un empujón en el crecimiento de sus negocios, trabajando continuamente para lograr mejores resultados, partiendo de la experiencia y conocimientos adquiridos en la labor de la corporación a lo largo de los años, de esta manera también se busca fortalecer una de sus líneas de acción llamada Emprendimiento Innovador, en donde se tiene el concepto de que las ideas innovadoras convertidas en empresas de alto potencial generan desarrollo y mejoran las condiciones de vida de la sociedad, por lo cual se espera que éstas lleguen a ser sostenibles para que continúen promoviendo el bienestar que otorgan a los actores involucrados en su funcionamiento.

Los motivos que inspiraron la realización de este proyecto de grado se concentran principalmente en la disminución del riesgo y costos que conlleva la puesta en marcha del servicio de aceleración de emprendimientos para nuevos empresarios en el territorio colombiano, lo cual hace necesario un instrumento en el que se evalúen los diferentes escenarios que distingan los recursos que se requieren para su creación y ejecución. Un aspecto a favor en este proceso es la solidez que proporciona la cooperación entre la empresa y la universidad, teniendo en cuenta que desde la experiencia de cada una de ellas se puede combinar constructivamente la ciencia de la academia y la actividad del ambiente empresarial.

El plan de negocio para la creación del servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace tiene como alcance conocer la viabilidad de acelerar el crecimiento de nuevas empresas, incluyéndose en el portafolio de la unidad de emprendimiento innovador, tomándose en consideración el análisis del entorno, examinando el sector y el ecosistema emprendedor a nivel

nacional; evaluación del mercado aproximándose a la demanda potencial; acercamiento con posibles aliados; estudio legal, financiero, técnico y estratégico del nuevo servicio; estimación del impacto social y valoración de los beneficios que producirían su operación.

### Tabla de Cumplimiento de Objetivos

A continuación, en la Tabla 1, se presenta los literales que dan cumplimiento a los objetivos específicos propuestos, que reflejan el logro del objetivo general del proyecto.

Tabla 1.

#### *Cumplimiento de Objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Analizar el macroentorno y el microentorno de los ecosistemas de emprendimiento en el país haciendo énfasis en las entidades de apoyo a emprendedores con el fin de conocer los competidores y posibles aliados.	Este objetivo se cumple en el Capítulo 5. Análisis del entorno.
Realizar un estudio de mercado profundizando en emprendedores de diferentes zonas de Colombia para conocer sus necesidades y expectativas.	El objetivo se cumple en lo expuesto en el Capítulo 6. Análisis de Mercado
Establecer el mercado potencial para la aceleradora de emprendimientos de la Corporación Enlace especificando los criterios de identificación y selección de posibles usuarios del servicio.	El objetivo se cumple en el literal 6.3. Tamaño de Mercado y en la sección 7.1.1 Identificación de Emprendimientos y 7.1.2 Selección de Emprendimientos.

Tabla 1.

*Cumplimiento de Objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Desarrollar un análisis técnico para determinar una metodología práctica en la operación del servicio de aceleración.	El objetivo se cumple en el Capítulo 7. Análisis Técnico.
Proponer el modelo de negocio, la modificación del organigrama anexando el personal requerido, el manual de funciones y la estructura salarial del nuevo servicio.	El objetivo se cumple en el Capítulo 8. Análisis Organizacional.
Definir el marco legal estudiando la reglamentación que involucre el apoyo a emprendedores.	El cumplimiento de este objetivo se presenta en el Capítulo 9. Análisis Legal.
Elaborar un análisis del impacto social generado por la creación y funcionamiento del servicio de aceleración de emprendimientos.	El objetivo se cumple en el Capítulo 9. Análisis de Impacto Social, pág.
Elaborar un análisis estratégico por medio de los instrumentos PCI y POAM que permita la identificación de factores internos y externos de la puesta en marcha del servicio de aceleración de emprendimientos.	El cumplimiento del objetivo se encuentra en el Capítulo 11. Análisis Estratégico.
Proponer las estrategias comerciales más indicadas del servicio de aceleración de emprendimientos de la Corporación Enlace para facilitar la introducción al mercado en su posterior funcionamiento.	Este objetivo se cumple en el literal 11.4. Planteamiento de Estrategias y 11.5. Plan de Mercadeo, dentro del Capítulo 11. Análisis Estratégico.
Realizar un análisis financiero que proporcione una evaluación de la rentabilidad del servicio en diferentes escenarios.	El objetivo se cumple en el Capítulo 12. Análisis Financiero.

## 1. Generalidades del Proyecto

### 1.1 Título del Proyecto

Plan de Negocio para la Creación del Servicio de Aceleración de Emprendimientos en la Corporación Enlace dirigido a Empresarios en Edad Temprana en Colombia.

### 1.2 Planteamiento de la Idea de Negocio

A continuación, en la Tabla 2, se presenta el planteamiento de la Idea de Negocio.

Tabla 2.

*Descripción general del servicio de aceleración de emprendimientos*

<b>Detalle</b>	<b>Contenido</b>
Objeto social de la empresa gestora de la idea.	La Corporación Enlace es una organización privada sin ánimo de lucro, creada con el fin de propiciar y fomentar actividades de desarrollo regional, centradas en el mejoramiento de las condiciones productivas, organizacionales y educacionales de la sociedad.
Nombre de la nueva empresa	Aceleradora Copérnico
Objeto social de la nueva empresa	La aceleradora de emprendimientos Copérnico trabaja de la mano del emprendedor para alcanzar la sostenibilidad de su nuevo negocio en el menor tiempo posible, promoviendo un ambiente basado en la confianza y en la incorporación de las mejores prácticas empresariales.
Servicios a ofrecer por la nueva empresa	- Aceleración de emprendimientos - Publicidad en eventos de emprendimiento

Tabla 3.

*Descripción general del servicio de aceleración de emprendimientos*

<b>Detalle</b>	<b>Contenido</b>
Descripción del servicio a crear	<p>Aceleración del crecimiento de emprendimientos que cuenten con 1 a 3 años de funcionamiento, a través del apoyo en sus actividades administrativas, operativas y comerciales; gestión en adquisición de capital de inversión y fortalecimiento de las habilidades empresariales del emprendedor.</p>

**1.3 Justificación**

En Colombia emergen continuamente emprendimientos y desarrollos de negocios con el fin de convertirse en empresas rentables. A pesar de esto, se observa que un número significativo de compañías mueren cada año. Durante el año 2016 se crearon en el país 299.632 empresas; 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales, no obstante, según un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá, sólo el 55% de las startups sobreviven al primer año de operaciones y el 23% al cuarto año.

En Santander el número de muertes empresariales es preocupante, ya que, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el año 2016 se disolvieron en total 428 sociedades con un capital de más de 682 millones de pesos, adicionalmente en el periodo comprendido entre enero y febrero del año 2017 a pesar de haberse constituido 474 fueron disueltas 87 sociedades.

Es importante resaltar que según un estudio realizado por el Failure Institute, se evidencia que el fracaso en las nuevas empresas tiene múltiples causas y que los principales factores que inciden en la falta de éxito son el tema financiero, la administración o factor organizacional y el mercadeo, revelando que las causas más comunes por las que fracasan los negocios en Colombia son ingresos

insuficientes para subsistir en un 74,4% de los casos, problemas en la ejecución de lo planeado en un 67,3%, problemas de financiamiento con un 63,9% y no lograr colocar el producto en el punto de venta adecuado en un 59%.

Dentro de los elementos claves que una aceleradora de emprendimientos puede ofrecer a los emprendedores que se encuentran en la fase inicial de la formación de sus negocios, se puede contrarrestar los factores de fracaso mencionados anteriormente. Un servicio de aceleración de emprendimiento se dedica a impulsar el crecimiento de nuevas iniciativas empresariales desarrolladas por emprendedores, ayudándolos a expandirse y a conseguir financiamiento hasta que puedan sostenerse por sí mismas. Es por estas razones que la Corporación Enlace espera incluir en su portafolio el servicio de aceleración de emprendimientos, con el fin de potenciar las posibilidades de éxito empresarial de los empresarios en edad temprana del país que quieran crecer rápidamente.

Por otro lado, la Corporación Enlace, cuyo logo se presenta en la Figura 1, es una organización que abarca cuatro líneas de acción, las cuales son Gestión de la Innovación, Innovación Social, Emprendimiento Innovador y la Gestión de I+D. En Emprendimiento Innovador se realizó un programa liderado por Innpulsa en el que se le brindaba un proceso de aceleración a emprendimientos, en esa experiencia se conoció la alta demanda de emprendedores con necesidad de acompañamiento, asesoría e inversión para lograr un crecimiento continuo en sus empresas.



*Figura 1.* Logo de la organización Corporación Enlace. Recuperado de [corporacionenlace.org](http://corporacionenlace.org)

La actuación señalada anteriormente consistió en la participación de la convocatoria Colombia CER004 de Innpulsa, la cual tenía como objetivo entregar recursos de cofinanciación a propuestas que tuvieran por objeto fortalecer las capacidades de incubación y aceleración de empresas con potencial de crecimiento rápido, rentable y sostenido en el proponente, en las diferentes regiones del país. En el desarrollo del proyecto cofinanciado se debía aplicar el conocimiento adquirido en mínimo tres emprendimientos/empresas beneficiarias. La propuesta presentada fue declarada como viable y clasificó en la asignación de recursos, por lo que en su ejecución se incubaron y aceleraron cuatro emprendimientos de la ciudad de Bucaramanga, representados por medio de sus logos en la Figura 2, los cuales superaron una etapa de selección entre 20 candidatos y se apoyó también un emprendimiento corporativo, cuyo logo se muestra en la Figura 3, liderado por la Fundación Cardiovascular. En ese ejercicio se logró recopilar información acerca de cómo llevar a cabo un proceso de aceleración, además de que se capacitaron con la Universidad de Texas en metodologías de vanguardia para activar el crecimiento de las nuevas empresas.



Figura 2. Emprendimientos Incubados y Acelerados en Proyecto apoyado por Innpulsa



*Figura 3.* Emprendimiento Corporativo apoyado, liderado por la Fundación Cardiovascular

Adicionalmente, la Corporación Enlace cuenta con una experiencia de más de 14 años otorgando consultoría a instituciones consolidadas, además de generar iniciativas de intraemprendimientos, presentados en la Figura 4, como los son Mun2, una revista de periodismo científico hecha por jóvenes y para jóvenes; y Cóndor, una red de conocimiento para el desarrollo de las organizaciones y regiones. Esto le permite identificar una oportunidad de apoyar a nuevos negocios, considerando que cuenta con la capacidad, gracias a la relación que existe con sus objetivos empresariales y la presencia de un mercado potencial en el país que espera acceder a este tipo de servicios.



*Figura 4.* Intraemprendimientos en la Corporación Enlace

## 1.4 Objetivos

**1.4.1 Objetivo General.** Elaborar el Plan de Negocio del servicio de Aceleración de Emprendimientos en la Corporación Enlace dirigido a empresarios de edad temprana del país que quieran potenciar sus posibilidades de éxito empresarial.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el macroentorno y el microentorno de los ecosistemas de emprendimiento en el país haciendo énfasis en las entidades de apoyo a emprendedores con el fin de conocer los competidores y posibles aliados.
- Realizar un estudio de mercado profundizando en emprendedores de diferentes zonas de Colombia para conocer sus necesidades y expectativas.
- Establecer el mercado potencial para la aceleradora de emprendimientos de la Corporación Enlace especificando los criterios de identificación y selección de posibles usuarios del servicio.
- Desarrollar un análisis técnico para determinar una metodología práctica en la operación del servicio de aceleración.
- Proponer el modelo de negocio, la modificación del organigrama anexando el personal requerido, el manual de funciones y la estructura salarial del nuevo servicio.
- Definir el marco legal estudiando la reglamentación que involucre el apoyo a emprendedores.
- Elaborar un análisis del impacto social generado por la creación y funcionamiento del servicio de aceleración de emprendimientos.

- Elaborar un análisis estratégico por medio de los instrumentos PCI y POAM que permita la identificación de factores internos y externos de la puesta en marcha del servicio de aceleración de emprendimientos.
- Proponer las estrategias comerciales más indicadas del servicio de aceleración de emprendimientos de la Corporación Enlace para facilitar la introducción al mercado en su posterior funcionamiento.
- Realizar un análisis financiero que proporcione una evaluación de la rentabilidad del servicio en diferentes escenarios.

### **1.5 Alcance**

El alcance de este proyecto se limita al concepto de viabilidad financiera, comercial y técnica de la creación y operación del servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace, enfocándose principalmente en los componentes de un plan de negocio, mostrando una mirada global de cada uno, sin profundizar tan detalladamente, por fines prácticos.

## **2. Marco Conceptual**

Para estar involucrado en el ambiente de ejecución del proyecto, es fundamental conocer de manera general algunos conceptos que serán mencionados a lo largo del documento.

## **2.1 Generalidades de Emprendimiento**

Es indispensable definir las palabras claves que se describirán a continuación, debido a que permiten brindar una mayor claridad en la evolución del proyecto. Los conceptos surgen a partir de la integración de diferentes fuentes para facilitar su explicación.

**2.1.1 Emprendimiento.** Iniciativa de un individuo o entidad para crear, desarrollar, organizar, gestionar y liderar un nuevo negocio que genere valor, aprovechando una oportunidad que brinda el mercado. (Business Dictionary; Stokes, D.; Wilson, N.; Mador, M.; Pérez, J.; Gardey, A.; Timmons, J).

**2.1.2 Emprendimiento de Alto Impacto.** El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo define los emprendimientos de alto impacto como “aquellos que logran tener un crecimiento, sostenibilidad y nivel de ventas significativos durante una década, logrando innovar dentro del mercado, además de ser empresas de crecimiento rápido y con mayor retribución económica y social para el país”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

**2.1.3 Emprendedor.** Un emprendedor es una persona o empresa que tiene el conjunto de habilidades, voluntad y coraje para tomar riesgos y hacer lo que se necesita para convertir una idea de negocio en realidad. (Business Dictionary; Carvajal, R.).

**2.1.4 Incubadora de Emprendimientos.** Una incubadora es un programa o entidad que apoya las iniciativas de los emprendedores durante las primeras etapas de constitución de su empresa. (Ruta N; Ujed; Infobae).

**2.1.5 Aceleradora de Emprendimientos.** Una aceleradora de emprendimientos es un organismo que impulsa el crecimiento de nuevas empresas, proporcionándoles servicios de apoyo que agreguen valor al negocio y fortalezcan las habilidades del emprendedor para conseguir en unos pocos meses lo que en condiciones normales se tardaría en alcanzar un año o más. (Gómez, A.; Cobian, C.; Silberman, G.; BBVA).

**2.1.6 Ángel Inversionista.** Una persona que invierte su propio dinero asesora y ofrece contactos a una empresa emprendedora en las primeras etapas de formación. Generalmente ha sido un emprendedor o empresario exitoso y a diferencia de los capitalistas de riesgo actúa indirectamente en las operaciones de la empresa en que participan. (Financial Times, Entrepreneur, Business Dictionary).

**2.1.7 Startup o Empresa emergente.** Son nuevos negocios que, generalmente se desarrollan en un ambiente de nuevas tecnologías, y que se diferencia de otros emprendimientos tradicionales porque le dan más valor a la innovación y apuestan por un mercado potencial y no uno ya establecido; además, en lugar de construirse poco a poco, según los ritmos del mercado, se arriesgan a apostar mucho en poco tiempo. (Ruta N)

**2.1.8 Ecosistema Emprendedor.** El ecosistema emprendedor hace referencia al entorno social y económico que afecta al espíritu empresarial local / regional. Comprende todo aquello que facilita el desarrollo del accionar emprendedor, por ejemplo: el sistema financiero, el gobierno, organismos no gubernamentales (ONG), la infraestructura, centros educativos, recursos naturales y otros recursos del país. (Urrutia, A., 2015).

El concepto de ecosistema emprendedor se refiere a la naturaleza colectiva y sistémica del emprendimiento. Las nuevas empresas emergen y crecen no sólo porque los empresarios las crearon y desarrollaron. Los nuevos emprendimientos emergen también porque están ubicados en un ambiente o "ecosistema" de actores privados y públicos, que los nutren y los sostienen, facilitando la acción de los emprendedores. Por ejemplo, la existencia de emprendimientos previos, la disponibilidad de mecanismos de financiamiento inicial, un sistema de patentes y una cultura que tolera el fracaso, todo ello facilita la creación de nuevas empresas. Por el contrario, el ecosistema puede obstaculizar el espíritu empresarial como es el caso en las sociedades corruptas o si un empresario trata de introducir una innovación radical cuando todavía no existe ningún estándar técnico. (Champerois, C.).

**2.1.9 Intraemprendimiento.** “Los intraemprendimientos son emprendimientos que se realizan dentro de las empresas u organizaciones, son los generadores del cambio creando nuevos productos, procesos o formas de atender al cliente. Normalmente, este intraemprendimiento está relacionado con la innovación, ya sea en productos, procesos u otras áreas dentro de la organización y buscan romper el statu quo o zona de confort para impulsar el crecimiento.” (Falconi, Giancarlo).

**2.1.10 Spin Off o Filial.** Spin-off es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma. Una filial, en negocios, es una entidad controlada por otra entidad. La entidad controlada es llamada empresa, corporación o sociedad de responsabilidad limitada y la entidad que controla es llamada holding.

**2.1.11 Unidad Estratégica de Negocio (UEN).** Una unidad estratégica de negocio es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa.

**2.1.12 Emprendimiento Corporativo.** El emprendimiento corporativo es el proceso bajo el cual equipos en una compañía conciben, lanzan y gestionan un nuevo negocio, diferente del negocio tradicional de la empresa madre, apalancando sus activos, capacidades, presencia en el mercado u otros recursos. (Amorocho, Gabriel).

**2.1.13 Networking.** Para Gwen Rhys, directora y fundadora de Networking Culture Limited su definición de networking es: “La creación de redes de contacto y negocios es el proceso de construcción, cuidado y aprovechamiento de las relaciones con el fin de maximizar las oportunidades para usted y para otros”.

También se considera como una estrategia que consiste en ampliar la red de contactos profesionales con el empleo de redes sociales de tipo profesional, haciendo que el networking sea una estrategia muy usada por empresas, por ejemplo, en LinkedIn las empresas buscan nuevas alianzas estratégicas o profesionales.

**2.1.14 Coworking.** Es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.

## 2.2 Prestación del Nuevo Servicio

**2.2.1 Servucción.** Neologismo<sup>3</sup> que se emplea en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio.

**2.2.2 Servidor.** Un servidor es un equipo informático que forma parte de una red y provee servicios a otros equipos cliente. En redes, un servidor es una computadora central en un sistema de red que provee servicios a otras computadoras. En internet, los servidores son los proveedores de todos sus servicios, incluyendo las páginas web, el FTP, el correo electrónico, los grupos de noticias, aplicaciones web, etc.

**2.2.3 Hosting.** Es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web.

El hosting, web hosting o alojamiento web es un servicio ofrecido por muchas compañías mediante el cual podemos poner una página web o un conjunto de datos en un servidor remoto para que puedan ser usados y/o consultados por usuarios de internet.

---

<sup>3</sup> Palabra o expresión de nueva creación en una lengua. Los neologismos pueden surgir por composición o derivación, como préstamo de otras lenguas o por pura invención; el lenguaje científico y técnico utiliza gran cantidad de neologismos.

### **3. Diagnóstico**

Antes de abarcar los componentes del plan de negocio para la creación del servicio de aceleración de emprendimientos es importante conocer acerca del estado actual de la Corporación interesada en implementarlo.

#### **3.1 Ubicación**

La Corporación Enlace se encuentra ubicada en una zona residencial, en el barrio San Alonso, éste es un buen sector debido a la cercanía de otras empresas y la seguridad que presenta.

#### **3.2 Infraestructura**

Inicialmente es suficiente con el espacio disponible en las instalaciones actuales de la Corporación Enlace, ubicada en la Carrera 29 #20-60. Allí se dispone de una sala de reuniones, una terraza, un cuarto de esparcimiento y zonas desocupadas dentro de los puestos de trabajo. El área de administración y contabilidad existente asumirá las actividades para el funcionamiento de la aceleradora en los mismos lugares donde se encuentran en este momento.

#### **3.3 Recursos Actuales**

La Corporación Enlace cuenta con equipos de cómputo y comunicación, disponibilidad de papelería y talento humano competente. Además, posee un creciente posicionamiento de marca y una gestión del conocimiento interno notable que brinda valor a los servicios que ofrece.

Cuenta con una clara cultura organizacional en la cual su misión se resume en dos palabras, Innovamos y transformamos, mientras que sus valores corporativos radican en que todo desarrollo se basa en el respeto y construcción del tejido social, donde el conocimiento es el mejor insumo para la construcción de una sociedad, por lo cual los clientes y sus planteamientos son fundamentales y las acciones deben rebasar sus expectativas.

### **3.4 Procesos de Apoyo del Servicio Existentes**

La Corporación Enlace cuenta con los procesos de apoyo contable y administrativo, los cuales al encontrarse en un estado sólido pueden soportar las necesidades gerenciales y financieras de la nueva unidad de negocio. Actualmente, la Corporación Enlace ha alcanzado una posición estable en las actividades que realiza día a día, constituyéndose en una organización sostenible que le permite trasladar esa experiencia y madurez al ofrecimiento de un nuevo servicio.

## **4. Resumen Ejecutivo**

El Resumen Ejecutivo del Plan de Negocio se encuentra en el Apéndice A. Resumen Ejecutivo. El cual también se puede observar en la Figura 5.

Plan de Negocio para la Creación del Servicio de Aceleración de Emprendimientos en la Corporación Enlace dirigido a Empresarios en Edad Temprana en Colombia

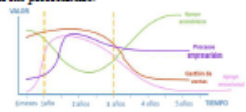
Resumen Ejecutivo

**Introducción**

El plan de negocio para la creación del servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace tiene como alcance conocer la viabilidad de acelerar el crecimiento de nuevas empresas, incluyéndose en el portafolio de la unidad de Emprendimiento Innovador, tomándose en consideración el análisis del entorno, examinando el sector y el ecosistema emprendedor a nivel nacional; evaluación del mercado aproximándose a la demanda potencial; acercamiento con posibles aliados; estudio legal, financiero, técnico y estratégico del nuevo servicio; estimación del impacto social y valoración de los beneficios que producirían su operación.

**Análisis del Entorno.** El ecosistema emprendedor colombiano se encuentra en crecimiento, considerando que en el transcurso de los últimos años se ha visto un movimiento favorable de diferentes entidades que apoyan a emprendedores.

**Análisis de Mercado.** Los emprendedores dan alta importancia a la gestión de contratos. También se puede observar una relación entre el estado del emprendimiento y el tiempo, evidenciándose que generalmente entre más joven es la empresa se necesita mayor asesoría y capacitación en los procesos organizativos, mientras que cuando sus negocios adquieren más años de experiencia en el mercado cambian las prioridades.



**Análisis Técnico.** La aceleración requiere entender y validar el emprendimiento, impulsar su incursión en el mercado, fortalecer las capacidades para la adecuada gestión del negocio, además de proyectar y acompañar la consolidación de la empresa.



**Análisis Organizacional.** La unidad estratégica de negocio llamada Aceleradora Copérnico, la cual será formada como spin off de la Corporación Enlace, teniendo registro propio en la Cámara de Comercio y constituyéndose como una entidad SAS con el siguiente organigrama.



**Análisis Legal.** El estado tiene un papel múltiple en el fomento del emprendimiento, el cual se resume en los roles principales de promotor de la alianza público – privada – académica; facilitador de las condiciones para el emprendimiento y desarrollador de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento.

**Análisis Estratégico.** Las estrategias están enfocadas en la prestación de un servicio de alta calidad diferenciado y personalizado, involucrando el factor de innovación en los procesos y aprovechando las oportunidades y fortalezas a disposición.

**Análisis de Impacto Social.** La creación de empresas ha propiciado que muchas personas puedan emplearse a partir de sus propias iniciativas y las de otros, además de contribuir al desarrollo económico del País.

**Análisis Financiero.** El funcionamiento de la aceleradora Copérnico proyecta una Tasa Interna de Retorno del 34%, la cual está por encima de la Tasa de Oportunidad que ofrece el sector financiero.

**Evaluación de Puesta en Marcha del Servicio.** Se puede afirmar que es viable la puesta en marcha del servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace.

**Conclusiones**

La Corporación Enlace está en la capacidad de poner en funcionamiento el servicio de aceleración de emprendimientos a través de la Aceleradora Copérnico, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos en el plan de negocio es una oportunidad rentable y sostenible.

**Recomendaciones**

- Se recomienda a la Corporación Enlace la ejecución del proyecto, partiendo de los resultados obtenidos en la ejecución del plan de negocio del servicio, ya que estos muestran que es una oportunidad de obtener beneficios a largo plazo.
- Se recomienda a los emprendedores la vinculación en el servicio ofrecido por la Aceleradora Copérnico, pensar en grande y tener la visión de generar empresas de alto impacto.

Elaborado por: Shirley Tatiana Villarreal Orozco.

Figura 5. Resumen Ejecutivo

5. Análisis del Entorno

5.1 Análisis del Macroentorno

Los resultados de la aplicación de la herramienta PEST en el análisis del macroentorno se describen a continuación.

**5.1.1 Factores Políticos.** En Colombia existen políticas de apoyo a la actividad emprendedora, ya que el país ha hecho un esfuerzo enorme por promover la actividad empresarial desde la creación de nuevas empresas, esto se evidencia claramente en la defensa de la Ley 1014 de 2006 la cual se promulga como de fomento a la cultura del emprendimiento.

Dentro de la Política Nacional para el Emprendimiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se encuentran cinco objetivos estratégicos, los cuales se abordan a continuación:

**5.1.1.1 Formalización de la actividad empresarial.** Busca la simplificación de trámites y la reducción de costos. Para el logro de este propósito el ministerio de comercio, industria y turismo desarrolló 42 talleres en 34 ciudades con las redes regionales de emprendimiento, en las cámaras de comercio difundiendo las ventajas de la constitución de empresas como Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S), dando a conocer las facilidades que brinda para la iniciación formal de la actividad empresarial. Adicionalmente, el beneficio de gradualidad de aportes parafiscales permite a las pequeñas y medianas empresas acceder, a través del PILA, a una reducción en el pago de parafiscales, de forma que, durante el primer año, paguen solamente el 25%; durante el segundo año, el 50%; durante el tercero, el 75%, y sólo a partir del cuarto año, el 100%.

**5.1.1.2 Nuevos instrumentos de financiación.** Nuevos Instrumentos de financiación. Destacándose la participación de Redes de ángeles inversionistas, fondos de capital semilla, fondos de capital de riesgo y privado, entre otros.

**5.1.1.3 Articulación institucional.** A través del cual se pretende integrar una Red Nacional de Emprendimiento, Redes Regionales, planes departamentales, etc.

**5.1.1.4 Fortalecimiento de la industria de soporte no financiero.** Afianzando Programas de Cámaras de Comercio, Instituciones de Educación Superior, Concursos, entre otros.

**5.1.1.5 Emprendimientos que incorporen ciencia tecnología e innovación.** Esto por medio del Sistema Nacional de Incubación de EBT, tecnoparques, desarrollo de prototipos, pilotos de EBT.

**5.1.2 Factores Económicos.** Confecámaras en su informe Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia indica: “En Colombia, la tasa de entrada de empresas sigue un patrón similar al comportamiento de la actividad económica. En la medida que el crecimiento del PIB aumenta, también lo hace la dinámica de creación de empresas, debido a que las expectativas de crecimiento económico incentivan a los potenciales entrantes a materializar su entrada, evidenciado un comportamiento pro-cíclico entre estas dos variables”. Este indicador, debido al ajuste económico por el impacto petrolero en el año 2016, desaceleró hasta llegar al 2 por ciento de crecimiento económico.

La economía colombiana ha sido resistente a la baja del barril de petróleo, en parte gracias a las reformas macroeconómicas y estructurales de los últimos años. La debilidad de la demanda interna y la fuerte depreciación de la moneda provocaron una marcada contracción en las importaciones. Pese a una disminución marginal de las exportaciones netas, éstas contribuyeron con 1,6 puntos porcentuales al crecimiento económico. El sector servicios se mantuvo como el que más contribuyó al crecimiento debido al dinamismo de los servicios financieros, comerciales y de la construcción, lo cual compensó parcialmente la caída del sector extractivo.

**5.1.3 Factores Socioculturales.** En términos generales, para el GEM (2014) la mentalidad y cultura emprendedora es entendida a través de los valores sociales y los atributos individuales existentes en el fenómeno de emprendimiento; es decir, la manera en que la sociedad percibe y valora la actividad emprendedora. Las consultas realizadas para el informe de la OCDE, *startup América Latina: construyendo un futuro innovador* (2016), permiten contrastar los cambios que ha experimentado la mentalidad y la cultura del emprendimiento en los últimos años, la cuales se han evidenciado en el aumento de creación de empresas innovadoras.

Mientras que los resultados de las consultas realizadas en años anteriores vislumbraban que el emprendimiento era percibido como algo “ajeno” y “lejano”, el último informe de la OCDE destaca que la percepción ha sido favorable. Una prueba de lo anterior es la implementación de políticas para el apoyo a tipos de emprendimiento como las startups, y con ello, el aumento de emprendedores, así como de grandes empresas con estrategias de innovación abierta.

**5.1.4 Factores Tecnológicos.** Las iniciativas emprendedoras en el sector de las tecnologías de información y comunicación tienen gran acogida, por lo cual el gobierno y diferentes entidades como Apps.co apoyan la generación de emprendimientos en estos sectores.

Adicionalmente con los avances tecnológicos actuales se favorece los canales de comunicación para la implementación de estrategias de mercadeo, como el marketing digital, el contacto con los clientes y usuarios, facilidades en los pedidos y entregas, entre otros.

Según David Luna, Ministro de TIC, Colombia tiene 1.078 municipios conectados con internet de banda ancha, 9 cables submarinos de conectividad internacional, 10,1 millones de conexiones a internet, el 74 % de las mipyme y el 50% de los hogares conectados. Hoy se ve que la tecnología ha activado un proceso virtuoso e irreversible que fortalece la educación, la economía y el

funcionamiento del Estado en el país, un proceso concreto, con resultados a la vista, que autoriza creer en un futuro de progreso e inmensos cambios para Colombia.

## **5.2 Análisis del Microentorno**

El sector de emprendimientos en Colombia se encuentra en crecimiento, considerando que en el transcurso de los últimos años se ha visto un movimiento favorable de diferentes entidades que apoyan a emprendedores, destacándose la entrada de aceleradoras de otros países como por ejemplo Ashoka, RockStart, Ventures, Wayra, Endeavor, entre otras. Además del inicio de operación de instituciones e iniciativas gubernamentales y privadas nacionales como Innpulsa, Connect, RutaN, Red de Emprendedores de Bavaria, AppsCo, etc. Por otro lado, se ha venido incrementando la realización de eventos y ferias empresariales dirigidas a este mercado como lo son Héroes Fest, pioneros del cambio; Colombia Startup y muchos más.

Product Hunt Colombia a través de la herramienta Trello, donde se reúnen diversos colaboradores para aportar información, en el Apéndice B. Caracterización de Entidades de Apoyo al Emprendimiento en Colombia, se muestra una recopilación de los actores más influyentes del ecosistema emprendedor del país, en el cual se observa entidades que hacen parte de la competencia directa e indirecta como aceleradoras de emprendimientos, concursos y programas de aceleración; al mismo tiempo de posibles aliados como incubadoras, unidades de emprendimiento en universidades, espacios de coworking, fondos de inversiones y redes de ángeles inversionistas.

Para profundizar en el análisis del microentorno, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter otorga una herramienta analítica bastante útil para la realización de un estudio del sector.

**5.2.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.** El mercado objetivo para la prestación del servicio de aceleración son las nuevas o pequeñas empresas inscritas en cámara de comercio, con necesidades de gestión y financiación que la aceleradora puede apoyar. Partiendo del Informe de Dinámica Empresarial en Colombia – I Semestre de 2017 de Confecámaras, en el primer semestre de 2017 se crearon en el país 177.545 unidades productivas; 38.183 sociedades y 139.362 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 8,3% en el total firmas creadas respecto al año anterior, cuando se ubicaban en 163.977. A pesar de que hay una gran cantidad de emprendimientos que requieren de una aceleración, el poder de negociación puede llegar a ser alto, teniendo en cuenta que son ellos los propietarios de su negocio, por lo tanto, pueden solicitar condiciones más ajustadas a su beneficio.

**5.2.2 Poder de negociación de los Proveedores.** El trabajo colaborativo existente en el ecosistema emprendedor promueve una cultura de crecimiento conjunto que facilita el campo de acción de cada actor. De todas maneras, se debe considerar que los ángeles inversionistas y fondos de inversión están adquiriendo funciones de un programa acelerador con el propósito de aumentar las probabilidades del retorno de la inversión realizada. Por otro lado, las incubadoras de emprendimiento pueden imponer condiciones de retribución de sus servicios que impidan o dificulten la transición a un proceso de aceleración, por ejemplo, un porcentaje de acciones alto que disminuya el interés de emprendedor en hacer parte de una aceleradora.

**5.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.** La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, debido a que no existen barreras significativas de entrada al mercado. Las aceleradoras de empresas ganan terreno en el acompañamiento de los emprendimientos en

Colombia, país que en los últimos años ha puesto el acento en la creación y acompañamiento de negocios jóvenes. Como se mencionó anteriormente Innpulsa, la unidad del Gobierno que desde 2012 promueve el emprendimiento extraordinario, en el 2015 tenía en su radar a 31 entidades que incuban y aceleran empresas en nueve ciudades del país, a las que ha apoyado con recursos de cofinanciación. El “Mapeo del Ecosistema de Apoyo al Emprendimiento en Colombia”, elaborado por la Fundación Endeavor en 2013 a partir de entrevistas a algunas instituciones, señala que desde 2005 “el interés en apoyar el emprendimiento ha crecido en un 338 %” en el país, con la aparición de actores y mayor apoyo a quienes ven una oportunidad en la creación de negocios.

**5.2.4 Amenaza de productos sustitutos.** La asesoría permanente brindada por ángeles inversionistas es un producto sustituto que podría acaparar una parte apreciable del mercado, al igual que los servicios brindados por firmas consultoras empresariales y asesores de marketing. También un servicio que puede sustituir un proceso de aceleración son los espacios de coworking acompañado de mentores o coaching empresarial.

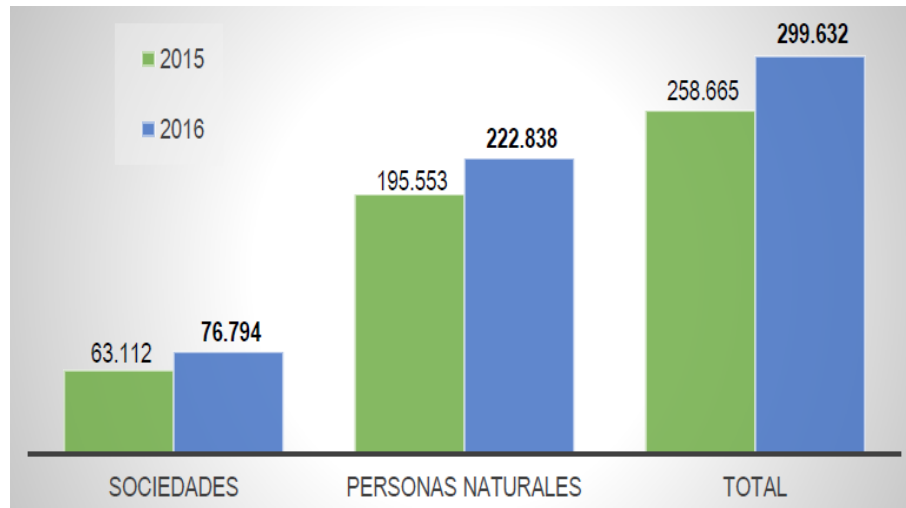
**5.2.5 Rivalidad entre los competidores.** La sinergia existente entre los diferentes actores del ecosistema emprendedor hace que la rivalidad no sea tan fuerte debido a la alta demanda que hace falta por cubrir, sin embargo, la aparición permanente de aceleradoras y entidades de apoyo al emprendimiento a largo plazo puede aumentar la competitividad, ya que a medida que avanzan la creación de estas organizaciones el emprendedor va a tener muchas más opciones para aplicar.

## **6. Análisis de Mercado**

A continuación, se presenta el análisis basándose en la demanda, la competencia y adicionalmente una revisión de otros actores que apoyan el emprendimiento que podrían llegar a ser aliados en la ejecución de un servicio de aceleración.

### **6.1 Análisis de la Demanda**

Confecámaras en su Informe de Dinámica Empresarial, en el que se analiza el comportamiento empresarial durante el año y cuya principal fuente de información es el Registro Único Empresarial y Social (RUES), del cual recoge información de las Cámaras de Comercio del país, muestra que en 2016 se crearon 299.632 unidades productivas; 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 15,8% en el total de unidades productivas creadas respecto al año anterior, cuando se ubicaban en 258.665. La constitución de sociedades aumentó 21,7% respecto a 2015, al pasar de 63.112 a 76.794, es decir, se matricularon 13.683 sociedades más en el último año, y las matrículas de personas naturales pasaron de 195.553 a 222.838, lo que representa una variación positiva de 14,0%. Los datos mencionados anteriormente se encuentran representados en la Figura 6.



*Figura 6.* Total de Unidades Productivas Creadas, 2016. Nota: Tomado de RUES – Registro Único Empresarial. Adaptado de <http://www.ccmpe.org.co/images/noticias/Informe%20de%20Din%C3%A1mica%20Empresarial%202016.pdf>

Aunque en el país se crean muchas empresas cada año, la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es baja, 29,7%. Es decir, alrededor del 70% de las empresas creadas fracasa antes de los primeros cinco años de vida. Este aspecto pone de manifiesto la alta vulnerabilidad de las empresas nacientes para mantenerse en el mercado, ya que pocas de ellas consiguen consolidar su posición y crecer hasta convertirse en grandes empresas.

Por su parte, de las 299.632 unidades económicas creadas en este periodo, en su mayoría se concentran en el sector comercio (37,1%), seguido de alojamiento y servicios de comida (13,1%), industria manufacturera (10,7%), actividades profesionales y científicas (7,6%), construcción (5,8%), actividades de servicios administrativos y de apoyo (4,4%) y otras actividades de servicios (3,9%). Estos siete sectores, observados gráficamente en la Figura 7, por su mayor participación en la estructura de actividad económica, dan cuenta del 82,6% del total de unidades creadas.

Los sectores de mayor participación en el número de sociedades nuevas en 2016 fueron: comercio al por mayor y menor (20,0%), actividades profesionales y científicas (18,1%), construcción (12,8%) e industrias manufactureras (11,2%).

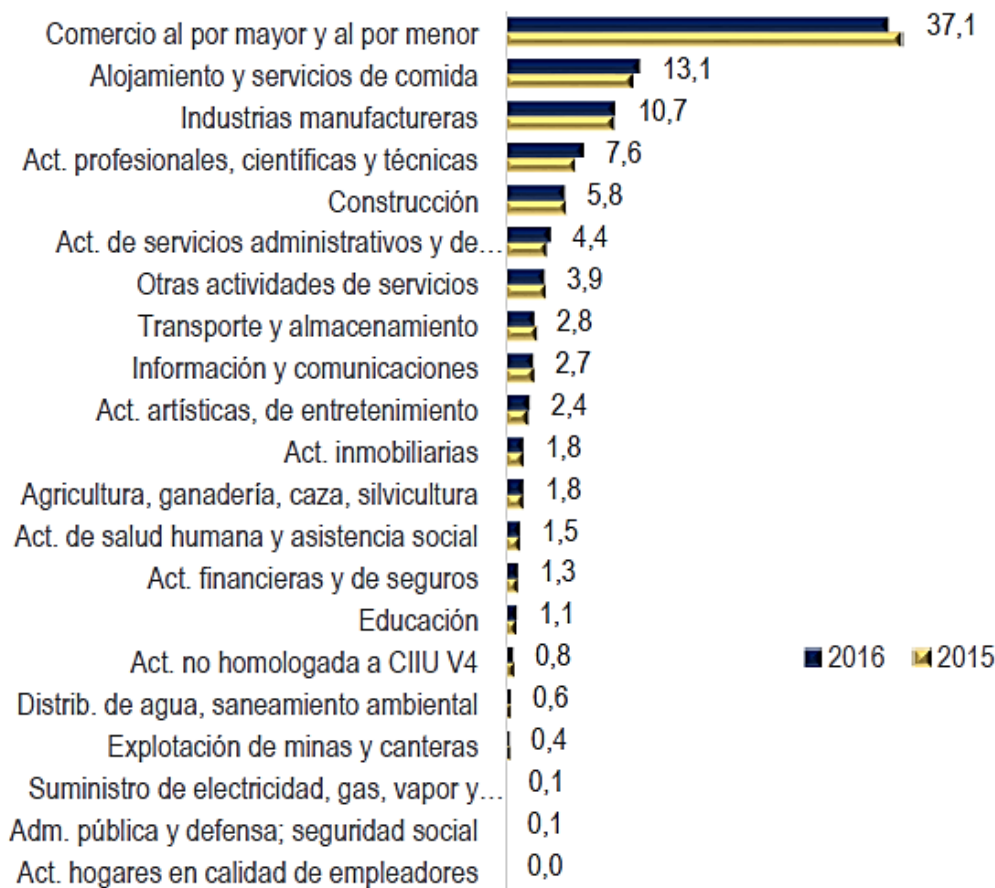


Figura 7. Unidades productivas nuevas por actividad económica, 2016/15. Nota: Tomado de RUES

– Registro Único Empresarial. Adaptado de <http://www.ccmpe.org.co/images/noticias/Informe%20de%20Din%20C3%A1mica%20Empresarial%202016.pdf>

En el plano regional, se destaca que los departamentos de mayor contribución a la variación registrada en el número de empresas, mostrados en la Figura 8, fueron en su orden: Bogotá, Norte

de Santander, Valle del Cauca, Antioquia, Cundinamarca, Atlántico, Nariño, Meta, Tolima y Boyacá, los cuales explican el 74,2% del crecimiento en la creación de empresas del país en 2016.

Por otro lado, los departamentos que presentaron mayor dinámica de crecimiento en este periodo fueron: Quindío, Bolívar, Valle de Cauca, Meta, Santander, Huila y Cauca, este aumento esta correlacionado positivamente con el crecimiento promedio de estos departamentos en los últimos cinco años, los cuales exhibieron tasas de variación promedio en su PIB que oscilan entre 3,9% y 12,4%.

Si bien la importancia económica de la capital es significativa, Colombia tiene al menos 5 polos regionales, entre los que destacan: Medellín, en el departamento de Antioquia; Barranquilla y toda la zona del Atlántico; Cali en el departamento del Valle del Cauca; Pereira y Manizales, las principales urbes del “eje cafetero”; y Bucaramanga, en el departamento de Santander. Cada uno de estos “polos” regionales tiene actividades productivas relevantes o empresas anclas, contando con al menos alguna Universidad o Centro Tecnológico de nivel medio y algunos actores más, como las Cámaras de Comercio, apoyando actividades productivas.

Departamento	2015	2016	Var. %
Bogotá	60.999	70.066	15,8
Antioquia	33.830	37.302	14,9
Valle del Cauca	22.634	26.006	33,2
Cundinamarca	13.979	16.364	10,3
Santander	15.133	16.280	27,1
Atlántico	11.992	14.310	17,1
Norte de Santander	9.024	12.019	14,9
Meta	7.742	9.468	31,1
Bolívar	8.478	9.068	32,3
Tolima	7.161	8.541	22,3
Huila	6.739	7.995	26,4
Boyacá	6.574	7.929	19,3
Nariño	5.341	7.001	19,3
Cesar	4.701	5.863	18,6
Magdalena	4.608	5.823	20,6
Quindío	3.788	4.623	34,1
Cauca	3.603	4.581	24,7
Guajira	2.360	3.164	7,6
Putumayo	1.557	2.060	22
<b>Subtotal</b>	<b>230.243</b>	<b>268.463</b>	
<b>%total</b>	<b>89,0</b>	<b>89,6</b>	

*Figura 8.* Departamentos donde más se crean empresas 2016/15. Nota: Tomado de RUES – Registro Único Empresarial. Adaptado de:

<http://www.ccmpe.org.co/images/noticias/Informe%20de%20Din%C3%A1mica%20Empresarial%202016.pdf>

En el Informe de Coyuntura Empresarial 2015, elaborado también por Confecámaras, se evidencia la creación de nuevas empresas a lo largo de los años anteriores, en la Figura 9 aparece la cantidad de éstas, siendo un punto de referencia importante contemplando que se espera abarcar emprendimientos con 1 a 3 años de operación en el mercado.

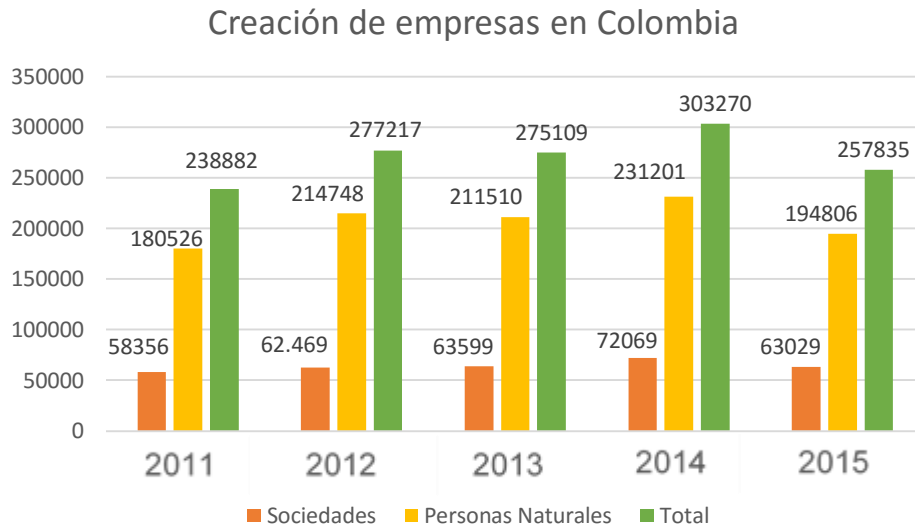


Figura 9. Histórico de creación de empresas en Colombia. Adaptado de Confecámaras (2015).

Recuperado de:

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe\\_de\\_Coyuntura/2015/Informe\\_de\\_Coyuntura\\_2015\\_Trim.\\_IV\\_cierre\\_v1.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2015/Informe_de_Coyuntura_2015_Trim._IV_cierre_v1.pdf)

Esto muestra el alto número de nuevas empresas que se generan en Colombia, haciendo que el mercado potencial sea atractivo para entidades de apoyo a emprendedores. Adicionalmente existen las necesidades en el mercado objetivo, considerando que a partir de un estudio del Failure Institute, el fracaso de emprendimientos es debido principalmente a ingresos insuficientes para subsistir en un 74,4% de los casos, problemas en la ejecución de lo planeado en un 67,3%, problemas de financiamiento con un 63,9% y no lograr colocar el producto en el punto de venta adecuado en un 59%.

## 6.2 Mercado Objetivo

A partir del análisis de mercado realizado se busca abarcar a emprendimientos con 1 a 3 años de funcionamiento. Con el propósito de conocer los emprendedores se consultó un estudio realizado por el FailureInstitute (Pardo, C y Alfonso, W, 2015), en el cual se evidencia que el fracaso tiene múltiples causas que pueden ser:

- Externas: relacionadas con el entorno y que frecuentemente son impredecibles
- Internas: Relacionadas con características propias del negocio y que en muchos casos pueden ser previstas con antelación.

Por tanto, el fracaso en los emprendimientos depende de una compleja mezcla de causas y es raro encontrar un solo factor como única causa del fracaso de los negocios (FEE, 2004).

De acuerdo con los resultados del estudio anterior, los principales factores de fracaso en Colombia son los que se observan en la Figura 10.

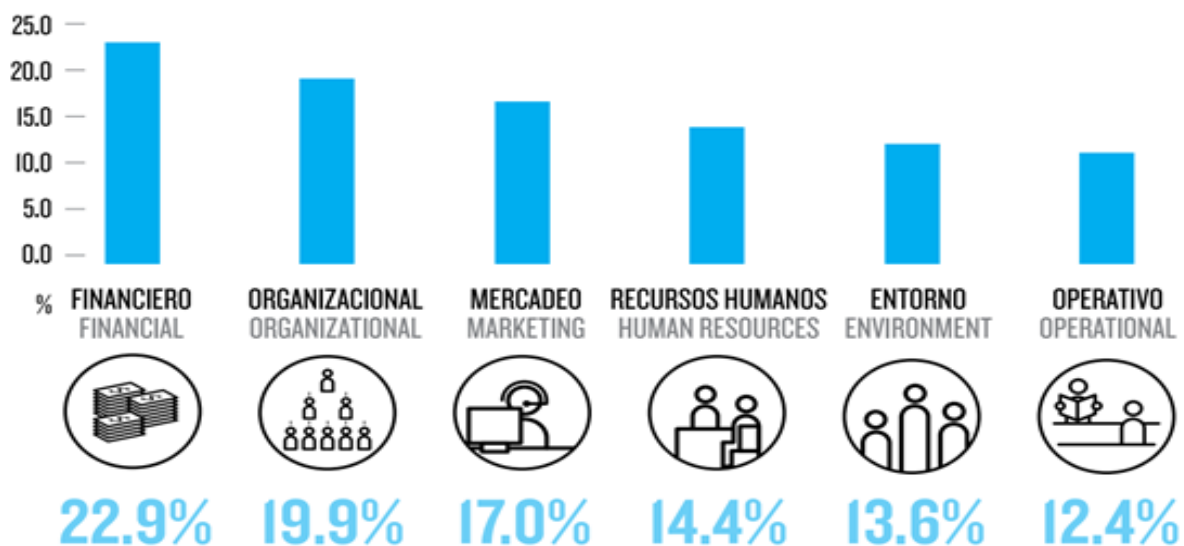


Figura 10. Principales factores que inciden en el fracaso. Nota: Tomado del Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia ¿Por qué los negocios fracasan

en Colombia? Realizado por Failure Institute en 2015. Adaptado de <http://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>

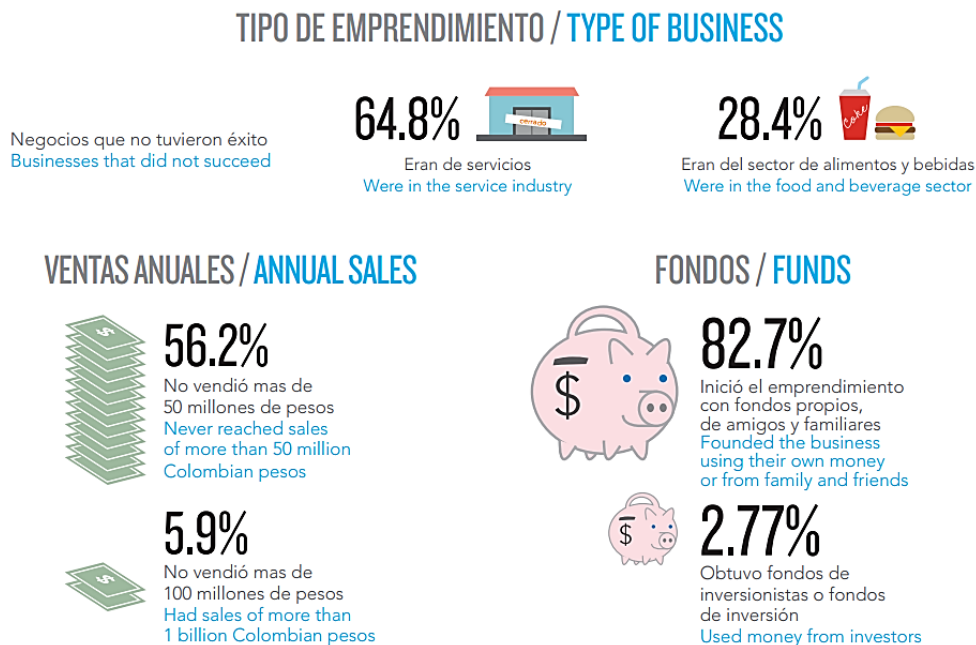
El estudio también pudo encontrar las principales causas de fracaso, expresadas en la Tabla 3.

Tabla 4.

*Principales causas de fracaso en los emprendimientos en Colombia*

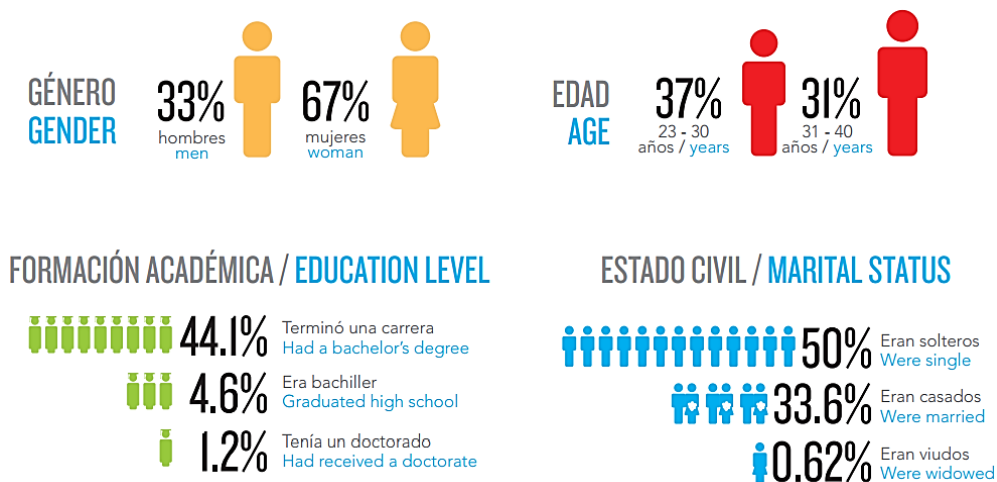
<b>Causa</b>	<b>%</b>	<b>Observaciones</b>
Ingresos insuficientes para subsistir	74,4	7 de cada 10 emprendedores fracasaron por no generar ingresos suficientes.
Problemas en la ejecución de lo planeado	67,3	Casi 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas en la ejecución.
Problemas de financiamiento	63,9	Alrededor de 6 de cada 10 emprendedores fracasaron por falta de financiamiento.
No lograr colocar el producto en el punto de venta adecuado	59,0	Casi 6 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas de mercadeo relacionados con no lograr colocar el producto en un punto de venta adecuado o por problemas de promoción o publicidad.

**6.2.1 Características de los Emprendimientos.** Se puede observar, en la Figura 11 y en la Figura 12, que según Failure Instituto los emprendimientos que fracasaron pertenecían, en su mayoría, al sector de servicios, que contaban con menos de 10 empleados, que el 67% de los emprendedores eran hombres en un rango de edad entre 23 y 40 años, que la mayoría contaba con una carrera y que, el 82.7% inició el emprendimiento con recursos propios, de amigos o familiares.



*Figura 11.* Características sociodemográficas de los emprendedores colombianos con un emprendimiento no exitoso. Tomado del Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Realizado por Failure Institute en 2015. Adaptado de <http://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>

Los datos mostrados revelan cualidades del mercado objetivo, es decir los representantes de los emprendimientos que operan en Colombia, con necesidades de un acompañamiento en el fortalecimiento de sus negocios, que son relevantes al momento de definir los procedimientos que requieren en la aceleración.



*Figura 12.* Características sociodemográficas de los emprendedores colombianos con un emprendimiento no exitoso. Tomado del Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Realizado por Failure Institute en 2015. Adaptado de <http://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>

**6.2.2 Análisis de Mercado en Fuentes Primarias.** En la investigación de mercados además de la consulta en fuentes secundarias, como se mostró anteriormente y de la cual se obtiene información suficiente debido al alto material existente, también se orientó en fuentes primarias, dirigiéndose directamente a un grupo de emprendedores para una mejor exploración de sus necesidades.

**6.2.2.1 Planteamiento.** La actividad de investigación primaria del mercado se llevó a cabo entrevistando por teléfono y de manera presencial a 20 emprendedores de diferentes regiones del país, cuyas empresas también se distribuyen en diversos sectores.

**6.2.2.2 Ficha Técnica.** Para la investigación del mercado en fuentes primarias se realizó un estudio basado en las necesidades de los emprendedores de diferentes regiones del país, en el cual la ficha técnica permite disponer de la información necesaria, señalada en la Tabla 4, para interpretar de forma rápida la forma en que se llevó a cabo.

Tabla 5.

*Ficha Técnica de Estudio a Emprendedores*

<b>Encargados de Realizar el Estudio</b>	Reynaldo Carvajal Salamanca Shirly Tatiana Villarreal Orozco
<b>Empresa que la Encomendó</b>	Corporación Enlace
<b>Fuente de Financiación</b>	Corporación Enlace
<b>Universo</b>	Emprendedores Colombianos con al menos un producto o servicio validado por su mercado objetivo.
<b>Muestra</b>	Emprendedores con al menos un producto o servicio validado por su mercado objetivo de las regiones Andina, Caribe e Insular.
<b>Tamaño y Distribución de la Muestra</b>	20 emprendedores distribuidos en los departamentos de Santander, Atlántico, Magdalena, Bolívar, Guajira, San Andrés y Providencia, Quindío, Valle del Cauca, Cundinamarca y Antioquia.
<b>Sistema de Muestreo</b>	No aleatorio.
<b>Técnica de Recolección de Datos</b>	Encuesta por medio telefónico y presencial.
<b>Fecha de Recolección de los Datos</b>	5 de julio de 2016 - 9 de julio de 2016
<b>Responsable</b>	Shirly Tatiana Villarreal Orozco

**6.2.2.3 Objetivos de la investigación.** Los objetivos de la investigación se mencionan a continuación:

- Conocer las necesidades y las expectativas de emprendedores colombianos en cuanto al apoyo que puede brindar una aceleradora de emprendimientos.
- Confirmar que la aceleración de emprendimientos es de interés para los usuarios potenciales.
- Validar atributos de una aceleradora de emprendimientos para creación de la propuesta de valor.
- Complementar la información recolectada acerca de las características y necesidades de los emprendedores en fuentes secundarias.

**6.2.2.4 Descripción del universo.** Emprendedores Colombianos con al menos un producto o servicio validado por su mercado objetivo.

**6.2.2.5 Marco muestral.** Emprendedores colombianos con al menos un producto o servicio validado por su mercado objetivo, pertenecientes a las regiones Andina, Caribe e Insular.

**6.2.2.6 Tamaño y distribución de la muestra.** La muestra del estudio corresponde a 20 emprendedores distribuidos en los departamentos de Santander, Atlántico, Magdalena, Bolívar, Guajira, San Andrés y Providencia, Quindío, Valle del Cauca, Cundinamarca y Antioquia.

**6.2.2.7 Metodología de selección de la muestra.** El sistema de muestreo utilizado en el estudio fue un muestreo no aleatorio, teniendo en cuenta que no se contó con un fácil acceso a los datos de contacto personales de emprendedores a nivel global, al mismo tiempo se tomó en consideración las zonas regionales de operación de la Corporación Enlace al momento del estudio, las cuales se indican en la Figura 13. De una base de datos de alrededor de 40 emprendedores, otorgados por dos asesores de emprendedores de la región, la Unidad de Emprendimiento de la UIS y la Corporación Enlace se entrevistaron 20 emprendedores, ya que los otros no pudieron ser

contactados o no contaban con la disponibilidad para hacerlo. La decisión del sistema de muestreo seleccionado se basó en parte a la cantidad de información existente de los emprendimientos de Colombia en fuentes secundarias, por lo que no se vio necesario llevar a cabo un estudio tan riguroso en un primer análisis del mercado.



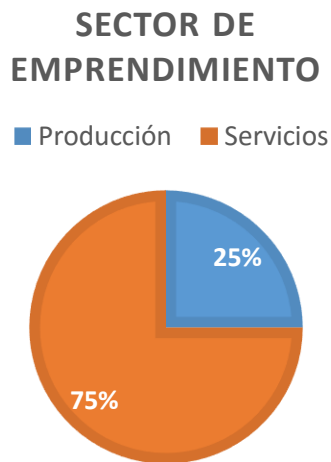
Figura 13. Zonas de Operación de Corporación Enlace en 2016. Adaptado de Corporación Enlace.

**6.2.2.8 Técnica de Recolección de Datos.** La técnica aplicada para realizar el trabajo de campo y recolectar la información deseada fue a través del instrumento de encuesta, la cual consistió en realizar preguntas dirigidas a la información que se deseaba complementar por medio de entrevistas telefónicas y presenciales.

**6.2.2.9 Período de Recolección de los Datos.** La fecha de recogida de la información fue desde el 5 de julio de 2016 hasta el 9 de julio de 2016.

**6.2.2.10 Recolección y Análisis de Datos.** A continuación, se exhibe las preguntas realizadas a los emprendedores entrevistados con sus respectivas respuestas y un análisis de ellas. Adicionalmente, los datos obtenidos junto con su análisis se resumen en el Apéndice C. Estudio de Emprendedores.

**6.2.2.10.1 Pregunta 1: ¿En qué consiste su emprendimiento?** Teniendo en cuenta a los emprendedores entrevistados, se puede afirmar que un gran porcentaje pertenece al sector de



*Figura 14.* Respuestas de Pregunta 1

servicios, representado en la Figura 14.

También se pueden clasificar en grupos como los que aparecen en la Tabla 5.

Tabla 6.

*Emprendimientos consultados clasificados en grupos de sectores*

Sector	Porcentaje	Emprendimientos
Ingeniería y Software	45%	Eworks, Ingecad, Simutec, Caudata, Ingeniería y Soluciones Energéticas S.A.S, Sisees, Fokids
Turismo, Recreación y Eventos	30%	Guiasaí, Ejecutivos y Turismo, Experiencia Cafetera, Megamusic, Molá, Grupo Azlo S.A.S
Alimentos	15%	Café Villamore, Dulces Artesanales Típicos de Colombia S.A.S, MarcoBro
Enseñanza	10%	Alescan, Programación y Robótica Educativa
Otros	10%	Mottana (Textil), Agroguamalito (Materias primas para alimento de animales de granja)

6.2.2.10.2 *Pregunta 2a: ¿Ya está facturando?* Sólo el 15% de los encuestados no se encuentran facturando, sin embargo, esto se debe a que se encuentran en una etapa inicial de estructuración y adecuación, por lo tanto, no han empezado a operar. Los resultados de esta pregunta se muestran en la Figura 15.

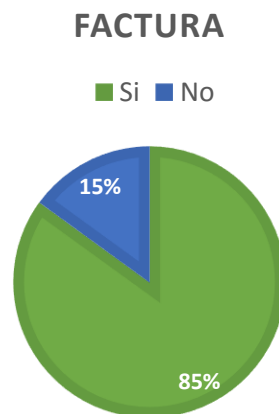


Figura 15. Respuestas de Pregunta 2a

6.2.2.10.3 *Pregunta 2b: Si ya factura ¿en qué rango de facturación se encuentra?* Se estableció un rango con los intervalos de menos de 50 millones, entre 50 y 100 millones, entre 100 y 400 millones o más de 400 millones, basados en la experiencia de la corporación a partir de datos que han brindado emprendedores durante programas realizados anteriormente. Las respuestas obtenidas a esta pregunta se muestran en la Figura 16.

### FACTURACIÓN EN MILLONES DE PESOS

■ 0-50 ■ 50-100 ■ 100-400 ■ Más de 400

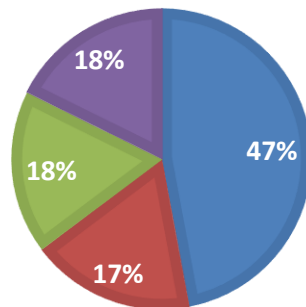


Figura 16. Respuestas de Pregunta 2b

6.2.2.10.4 *Pregunta 3a: ¿En qué estado se encuentra su emprendimiento?* Las palabras mencionadas por los emprendedores para describir el estado en el que se encuentran actualmente fueron:

- Crecimiento: 55%
- Inicio de operación: 15%
  - Estructuración: 15%
  - Formación: 5%
  - Operación: 5%
- Fortalecimiento: 5%

Estas definiciones pueden agruparse de acuerdo a sus similitudes como lo son Crecimiento y Fortalecimiento que juntos suman un 60%, Estructuración y formación con un 20%, Inicio de operación con un 15% y en operación con un 5%.

Estos resultados muestran que poco a poco los emprendimientos se hacen más sólidos de acuerdo a su propio ritmo.

6.2.2.10.5 *Pregunta 3b: ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento?* La información entregada por los emprendedores se encuentra en la Tabla 6.

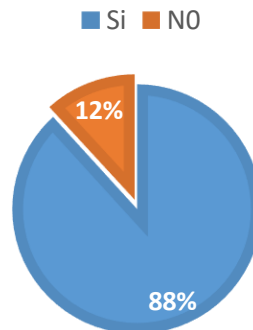
Tabla 7.

*Tiempo de Operación de los Emprendimientos*

Tiempo de operación	Tiempo de facturación	Nº de emprendimientos
0-7 meses	0-7 meses	2
<b>1 año</b>	0-7 meses	2
<b>1 años</b>	1 año	2
<b>2 años</b>	2 años	7
<b>3 años</b>	3 años	2
4 años	4 años	2
5 años	5 años	1
12 años	12 años	2

El 65% de las empresas consultadas se encuentran en el rango de 1 a 3 años de operación, resaltándose la participación de los emprendimientos que llevan dos años con 35% del total de consultados.

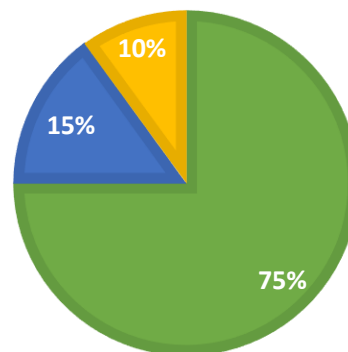
De los emprendimientos con 1 año o menos de funcionamiento se encuentra el 15% de las que hacen parte del estado de Inicio de operación y el 5% de formación, mencionados anteriormente.

*6.2.2.10.6 Pregunta 4: ¿Sus ventas alcanzan para cubrir sus gastos?***VENTAS CUBREN GASTOS***Figura 17. Respuestas de Pregunta 4*

A pesar de que un 88% afirma que sus ventas alcanzan para cubrir sus gastos, representado en la Figura 17, la realidad muestra que en varios de los casos no se tienen en cuenta algunos costos como el salario del gerente junto con sus prestaciones sociales, el retorno de capital invertido, depreciación, horas extras, etc.

*6.2.2.10.7 Pregunta 5: ¿Qué ha sido lo más difícil para sacar adelante su emprendimiento?***LO MÁS DÍFICIL PARA CRECER**

■ Mercadeo ■ Financiamiento ■ Personal especializado

*Figura 18. Respuestas de Pregunta 5*

Lo más difícil para los emprendedores consultados es la gestión de las ventas con un 75% de las respuestas, según lo apreciado en la Figura 18.

6.2.2.10.8 *Pregunta 6a: ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?* Respuesta dada en la Figura 19.

#### HA RECIBIDO APOYO

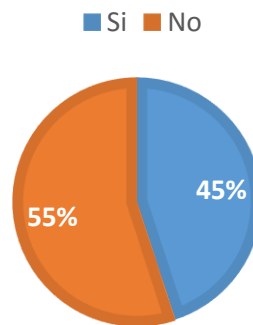


Figura 19. Respuestas de Pregunta 6

6.2.2.10.9 *Pregunta 6b: ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?* Un dato importante es que el 25% de los consultados han recibido un apoyo económico del Fondo Emprender y un 10% adicional recibieron ayuda económica de otras entidades, mientras que el 20% recibieron apoyo a través de asesorías, ayuda en la organización de los procesos como la parte contable y respaldo familiar.

6.2.2.10.10 *Pregunta 7: ¿Cómo ha sido la experiencia de convencer a otros que su emprendimiento tiene futuro?* Las palabras más utilizadas para describir cómo ha sido la experiencia de convencer a otros sobre el potencial de su emprendimiento fueron:

- Satisfactorio 30%
- Difícil 25%

Además, se mencionaron aspectos como pasión, creer en uno mismo y en la idea, confianza, resultados, valor agregado, ventaja competitiva, apoyo familiar, satisfacer una necesidad, validación de los clientes.

*6.2.2.10.11 Pregunta 8a: ¿Sabía que existen instituciones de apoyo al emprendimiento en Colombia?* El 95% de las personas que participaron del ejercicio de validación afirmaron que saben sobre la existencia de entidades de apoyo a los emprendimientos.

*6.2.2.10.12 Pregunta 8b: ¿Cuáles conoce y qué sabe de ellas?* A continuación, en la Tabla 7, se muestra la cantidad de veces que fueron mencionadas las instituciones por los emprendedores.

Tabla 8.

*Conocimiento de Entidades de apoyo al Emprendimiento en Colombia*

<b>Entidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sena, Fondo emprender	13	65%
Innpulsa	6	30%
Red de Emprendedores de Bavaria	5	25%
Cámara de Comercio de su ciudad	5	25%
Colciencias	5	25%
Corporación Enlace	4	20%
Bancoldex	3	15%
Universidades	3	15%

Otras entidades mencionadas fueron: BBVA, Colfuturo (2), Vive digital, SuricataLabs, HubBog, Findetex, Corporación Bucaramanga Emprendedora, Inversores de Capital Semilla privado (2), Fundación Cardiovascular, Ventures, Wayra, Centro de emprendimiento, Apps.co, Fontour, Mujeres ECO.

*6.2.2.10.13 Pregunta 9: ¿Qué esperarías encontrar en una aceleradora de emprendimientos?*

- Mentoría 25%
- Apoyo administrativo 15%
- Gestión de ventas 15%
- Acompañamiento 15%

*6.2.2.10.14 Pregunta 10: Por favor califique de 1 a 5 los siguientes factores de acuerdo a la importancia que tendría en el apoyo a su negocio.*

- a. Apoyo financiero
- b. Metodología práctica
- c. Conocimiento en gerencia y administración de empresas
- d. Gestión de contactos

A continuación, se presenta el promedio de las calificaciones dadas por los emprendedores a cada factor:

- Apoyo financiero 4,47
- Metodología práctica 4,47
- Experiencia en gerencia y administración 4,47
- Gestión de contactos 4,67

6.2.2.10.15 *Pregunta 11: ¿Estaría dispuesto a compartir parte de sus beneficios económicos a cambio de recibir apoyo para lograr la sostenibilidad de su emprendimiento en corto tiempo?* El 100% de los emprendedores contestaron con un Si, sin embargo, algunos de ellos condicionan su respuesta a criterios relacionados con la forma, el tiempo, la cantidad, etc.

Dentro de esos criterios se encuentran:

- Realizar la retribución después de obtener resultados
- Hacer el pago al finalizar el proceso de acuerdo a las ganancias obtenidas
- La compensación debe hacerse en un esquema adecuado, es decir que se ejecuta el pago como parte de un proyecto de la empresa sin que sea permanente en el tiempo y sin ceder parte de la empresa o brindar participación accionaria.
- Acordar un tiempo definido en el que se realice el pago, estableciéndose previamente al proceso de aceleración.

**6.2.2.11 *Resultados de la Investigación.*** A partir del estudio realizado, es decir basándose en la información obtenida, se puede concluir lo siguiente:

- Los emprendedores consultados dan mayor importancia a la gestión de contactos que a los otros atributos calificados en el rango de 1 a 5.
- Se puede observar una relación entre el estado del emprendimiento y el tiempo, por lo que se evidencia que generalmente al tener mayor experiencia el negocio se va fortaleciendo.
- Otra relación encontrada es entre el tiempo de operación y las necesidades, entre más joven es la empresa los emprendedores requieren más asesoría y capacitación en los procesos organizativos, mientras que cuando sus negocios adquieren más años de experiencia en el mercado van cambiando las prioridades.

- Partiendo del resultado anterior y con los datos adquiridos, el análisis comparativo del valor de las necesidades para los emprendedores en relación al tiempo de operación de sus empresas se muestra en la Figura 20.

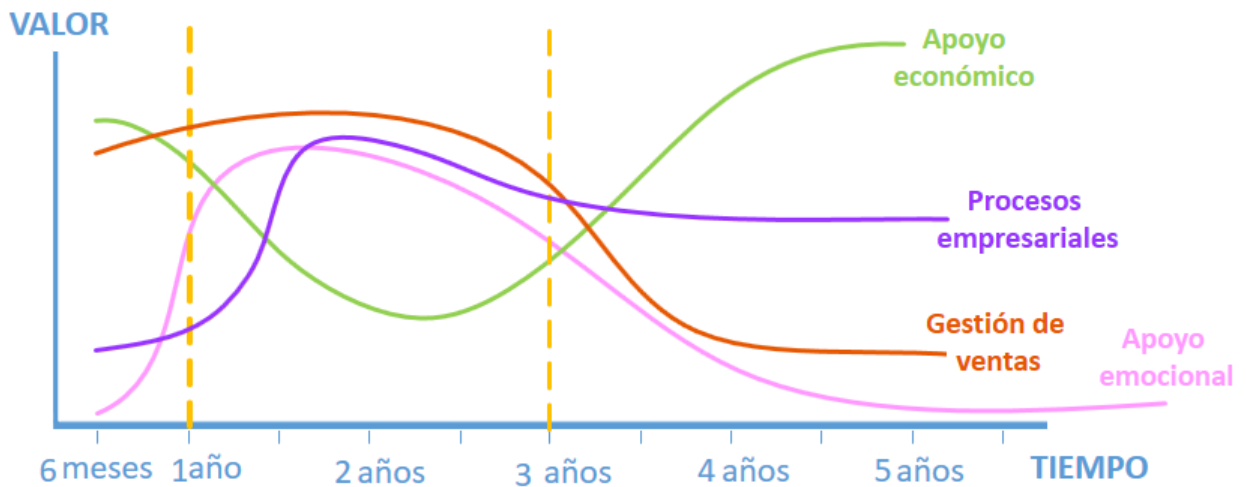


Figura 20. Valoración en el tiempo de atributos de un servicio de aceleración por parte del emprendedor

### 6.3 Tamaño de Mercado

De acuerdo con la consulta realizada en los informes de Confecámaras y la base de datos de Compite 360 se puede estimar que en Colombia hay 1.441.264 emprendimientos cuyo tiempo de operación está entre los 1 y 3 años, de los cuales se asume que cuentan con al menos un producto validado por el mercado. La estimación se basó en restar el porcentaje de muertes empresariales de las nuevas empresas constituidas en Colombia desde el año 2013, como primer año, al 2016, como tercer año, de las cuales sólo se tuvieron en cuenta las sociedades, desplazando momentáneamente a las personas naturales. De esta población se aspira abarcar un 0,001% por año, teniendo en cuenta la participación existente de las aceleradoras e incubadoras que ya operan en el país, además de las probabilidades de fracaso a las que estas nuevas empresas están expuestas.

#### **6.4 Análisis de la Competencia**

Las aceleradoras de empresas ganan terreno en el acompañamiento de los emprendimientos en Colombia, lo cual, a pesar de mostrar un crecimiento del sector en el entorno emprendedor colombiano, la fortaleza actual de la cultura empresarial y un amplio mercado por abarcar da a conocer la presencia de competidores que a mediano plazo se espera que crezcan considerablemente.

Sólo Innpulsa, la unidad del Gobierno que desde 2012 promueve el emprendimiento extraordinario, tiene en su radar a 31 entidades que incuban y aceleran empresas en nueve ciudades del país, a las que ha apoyado con recursos de cofinanciación.

Conjuntamente, en el territorio nacional existe un alto número de organizaciones que brindan soporte a los emprendimientos a nivel económico o de transferencia de conocimiento, como lo es la donación de capital semilla, inversión con retorno, redes de contactos en área comercial, asesorías en gestión empresarial, etc. Entre éstas se encuentran las incubadoras de emprendimientos, las aceleradoras de emprendimientos, los ángeles inversionistas, los fondos de inversión, clúster de emprendimientos, espacios de coworking y entidades del gobierno. Algunas de las más reconocidas son Innpulsa Colombia, Sena, HubBog, Ventures, Red de Ángeles inversionistas de Bavaria, Capitalia Colombia, Veronorte, Colcapital, Wayra, Endeavor Colombia.

Según el Latam Accelerator Report 2015, entre 2009 y 2015 el número de aceleradoras en América Latina aumentó considerablemente año tras año. Ello debido a que la mayoría de los gobiernos de la región están comprometidos con el crecimiento de su economía de innovación y el fortalecimiento del ecosistema de startups.

A través de la Plataforma de Compite 360, sistema de consulta en Internet que contiene información comercial, financiera, jurídica y económica de empresas en Colombia legalmente

constituidas en las diferentes cámaras de comercio, el número actual de empresas registradas con las Actividades de Administración Empresarial (7010 en el Nuevo Código de Actividad Económica de Acuerdo con la Resolución 139 de 2012) son 799; en las Actividades de Consultoría de Gestión (7020, Resolución 139 de 2012) hay 3492 y en Otras Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas n.c.p. (7490, Resolución 139 de 2012) se han registrado 900 empresas. Las Actividades Económicas mencionadas hacen parte de las Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión (7414 según el Rut) y suman un total de 4291 empresas existentes.

La Ley 1014 de 2006 de fomento a la Cultura del Emprendimiento en Colombia, creó la Red Nacional para el Emprendimiento, responsable de formular la política pública de emprendimiento, Presidida por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo y con participación activa de otros ministerios relacionados con la materia, las Instituciones de Educación Superior, El Servicio Nacional de Aprendizaje, Bancoldex, organizaciones del sector privado, financiero y representantes de los emprendedores. Dicha Red ha formulado la política Nacional de Emprendimiento y sus ajustes. Así mismo, en Colombia se crearon Redes Regionales para fomentar el emprendimiento en los departamentos presididas por las Gobernaciones y cuya secretaria técnica es ejercida por las Cámaras de Comercio. Existe un plan nacional para el emprendimiento en Colombia y planes regionales para fomentar el emprendimiento en cada departamento, mediante un trabajo fomentado desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las Gobernaciones y las entidades del ecosistema emprendedor de cada departamento. Este trabajo de articulación institucional se destaca entre los países de América Latina, aunque tiene espacios de mejora y fortalecimiento para el diseño de nuevos instrumentos y programas de emprendimiento acorde con las diferencias de las regiones colombianas.

El más antiguo y principal precursor del ecosistema nacional emprendedor ha sido el SENA, organismo público que hace parte de la Red Nacional de Emprendimiento, responsable de fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural. Por su amplio alcance sus funciones abarcan el fomento de la actividad emprendedora y de creación de empresas. El SENA abarca entre sus múltiples iniciativas actividades de formación empresarial para complementar la formación técnica y tecnológica; El Fondo Emprender, un fondo de financiamiento no reembolsable para proyectos en etapa de puesta en marcha, deuda en caso que la iniciativa se lleve adelante (lo que induce la responsabilidad sobre el buen uso de dineros). Tiene también el SENA bajo su alero los Tecnoparques, entidades que ofrecen equipos y asesores técnicos en muchos rubros, permitiendo a los emprendedores materializar los prototipos de sus productos.

Adicionalmente, COLCIENCIAS, la agencia pública responsable de la ejecución de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, la que cuenta con un área que apoya con recursos no reembolsables a proyectos nuevos de base tecnológica liderados por emprendedores con formación universitaria.

BANCOLDEX, por su parte, ha implementado desde 2009 el Programa Bancoldex Capital que invierte en fondos de capital privado y emprendedor. Un impulso muy importante en el ecosistema emprendedor ha sido la creación de la agencia INNpulsa operada por BANCOLDEX, cuyo foco es fomentar el emprendimiento y el crecimiento empresarial extraordinario. Esta iniciativa nace del Plan de Desarrollo vigente como parte de la estrategia de fomento al emprendimiento y la innovación empresarial del Gobierno. Complementario a Bancoldex Capital, INNpulsa promueve el desarrollo de fondos de capital semilla.

**6.4.1 Servicios que ofrece los competidores potenciales.** Las aceleradoras de emprendimientos actuales ofrecen una gran variedad de servicios, entre los cuales se destacan la mentoría, la búsqueda de inversión de capital y la red de contactos utilizado en el fortalecimiento del negocio. Normalmente se dirigen al emprendedor a través de concursos en los que a través de formularios y la presentación de sus negocios en un periodo de 3 a 5 minutos dan a conocer frente a expertos empresariales e inversionistas su producto o servicio ya validado en el mercado. La forma de pago se realiza a través de la adquisición de acciones del emprendimiento.

## **6.5 Análisis de los Proveedores y Aliados**

En el Ecosistema Emprendedor de Colombia se encuentran diversos sectores que apoyan con servicios específicos la creación y crecimiento de nuevas empresas, las entidades pertenecientes al sector de educación empresarial se muestran como aliados fundamentales, según Portafolio de las 286 instituciones de educación superior existentes en el país, 84 se ha ido sumando a REUNE (Red Universitaria de Emprendimiento), constituida por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Portafolio también afirma que el 15,7 por ciento de los programas educativos corresponde a emprendimientos "tradicionales", el 12 por ciento está asociado a la tecnología, otro 12 por ciento a la innovación social, el 8 por ciento es emprendimiento empresarial y el 6 por ciento emprendimientos dinámicos innovadores, es decir, el encaminado a grandes negocios a partir de la investigación.

Otro sector importante es el de apoyo económico y financiación hacia los emprendedores, existen productos para financiar iniciativas de emprendedores con muy buenas condiciones en las entidades Banco de la Mujer, el Banco Caja Social y Bancolombia. Asimismo, organizaciones catalogadas como Ángeles Inversionistas y Fondos de Inversión brindan ayudas económicas a

proyectos de crecimiento de los emprendimientos a cambio una pequeña participación accionaria o porcentaje en las utilidades, en la mayoría de los casos. El gobierno nacional a través de programas de acompañamiento y capitalización a nuevas empresas cuenta con diversas convocatorias a través de Innpulsa y Fondo Emprender, donde el emprendedor recibe soporte económico sin la necesidad de un retorno de la inversión, dando prioridad al beneficio social y al impacto positivo en la productividad y desarrollo de la región.

También es favorable crear alianzas con incubadoras de empresas, ya que éstas ayudan a gestar, constituir y poner en marcha las ideas de negocio de las personas que participan en sus procesos, por lo tanto, éstas contribuyen con candidatos potenciales a un proceso de aceleración. La incubación actúa como un elemento de soporte que aumenta las posibilidades de éxito de la empresa que inicia su funcionamiento. Muchas incubadoras surgieron gracias a que el SENA en el año 2002 formuló su Plan Estratégico 2002 – 2006, en el que una de las líneas centrales fue el fortalecimiento de la actividad empresarial y productiva del país, por medio de la implementación de una Política de Emprendimiento y Empresarismo que facilitara el desarrollo de iniciativas empresariales a través del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas, con el objetivo de apoyar, acompañar y gestionar procesos de creación y consolidación de unidades productivas, mediante la generación de una cultura emprendedora, la innovación, el desarrollo tecnológico y la competitividad nacional para fortalecer el tejido empresarial.

Algunos de los aliados potenciales se describen a continuación:

- **Fondo Emprender del Sena.** Financia proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años graduados.

- **Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.** Apoya la creación y la consolidación de empresas de base tecnológica, es decir aquellas que generan productos o servicios innovadores en el mercado global. Apoyan a emprendedores que tengan una idea innovadora y empresas que desean desarrollar nuevos proyectos, como también resolver una problemática derivada de sus procesos internos. La Incubadora Gestando, presta asesoría a proyectos de Economía Solidaria.
  
- **Universidades – Consultorio Gerencial.** Asesora a los emprendedores y empresarios en el desarrollo de un plan de negocios para ser presentado a entidades de financiamiento a nivel de incubación. Ofrece capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y fomenta el criterio exportador en este mismo tipo de organizaciones.
  
- **Universidades – Consultorio Jurídico.** Brinda asesoría jurídica en las diversas ramas del derecho. De esta forma se ofrecen alternativas a las inquietudes presentadas de orden laboral como comercial.
  
- **Fondo Nacional De Garantías.** Facilita el acceso a las operaciones activas de crédito a personas naturales y jurídicas, que cuenten con proyectos viables y que presenten insuficiencia de garantías a juicio de los intermediarios financieros.
  
- **Instituto de Fomento Industrial.** Brinda asesoría referente a las líneas de crédito para emprendedores, micro, pequeñas y medianas y grandes empresas de acuerdo a las necesidades expuestas por los emprendedores y empresarios, como también orienta sobre los procedimientos que se deben seguir para acceder al crédito con los intermediarios financieros.

- **Finamérica.** Ofrece asesoría especializada a micros y pymes sobre las diferentes alternativas de financiamiento, determina la viabilidad del crédito de acuerdo a las políticas de la entidad.
  
- **Banco Caja Social.** Presta asesoría a micro empresas, pymes y grandes empresas sobre las condiciones financieras para acceder a las líneas de crédito de acuerdo a las políticas de riesgo del banco, adicionalmente realiza el filtro para el estudio del crédito en cuanto a su viabilidad y capacidad de pago. Posteriormente canaliza los documentos para el otorgamiento y asignación de oficinas.
  
- **Finagro.** Ofrece asesoría para la formulación e implementación de proyectos dirigidos para el fortalecimiento y crecimiento del sector agropecuario, brindado líneas de crédito con intereses de fomento. Su entidad intermediaria para esta gestión es el Banco Agrario.
  
- **Ministerio de Comercio Industria y Turismo.** Ofrece asesoría y capacitación a los microempresarios y empresarios de las pymes en desarrollo de la cultura empresarial y exportadora, sus servicios se ofrecen a través de programas como la semana del empresario y el exportador, el plan padrino, jóvenes emprendedores, Carces (Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior) y los consejos regionales de apoyo a las pymes.
  
- **Proexport.** Brinda a través de sus servicios apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora. Su acción se centra en la identificación de

oportunidades de mercado, diseño de estrategias de penetración de mercados, internacionalización de las empresas y acompañamiento en el diseño de planes de acción para entrar a los mercados internacionales.

Articulación con los ZEIKY (Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior), para ofrecer capacitación y asesoría para generar entre los emprendedores y empresarios la cultura exportadora y promover las exportaciones.

- **Bancoldex.** Financiar a los empresarios vinculados con el sector exportador colombiano por medio de las siguientes modalidades: Capital de trabajo, actividades de promoción, inversión en activos fijos y diferidos, leasing, creación y adquisición y capitalización de empresas, consolidación de pasivos, garantías MiPymes.

- **DIAN.** Facilitar a las personas naturales o jurídicas constituidas como empresa, el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, además apoyar las operaciones de comercio internacional en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

- **Cooperativas.** Facilitar la conformación de empresas cooperativas y apoyo financiero a nuevas empresas.

## 7. Análisis Técnico

### 7.1 Proceso de Aceleración de Emprendimientos

La aceleración busca entender y validar el emprendimiento, impulsar su incursión en el mercado, fortalecer las capacidades para la adecuada gestión del negocio, proyectar y acompañar la consolidación de la empresa.

En el Apéndice D. Metodología se encuentra la descripción global del proceso. A continuación, se indica las etapas y fases del proceso de aceleración de emprendimientos.

**7.1.1 Identificación de Emprendimientos.** El proceso de identificación de emprendedores con la posibilidad de participar en la etapa de aceleración, teniendo en cuenta el perfil y el potencial de crecimiento de su emprendimiento, es llevado a cabo a través de los siguientes escenarios:

- Eventos y ferias de Emprendimiento en el país
- Actividades realizadas por la Corporación Enlace
- Unidades de Emprendimiento en Universidades y entidades de formación como el Sena
- Incubadoras de la región
- Cámaras de Comercio
- Inscripciones en página web
- Acercamientos a través de las redes sociales
- Referencias de otros emprendedores o aliados
- Ecosistema Emprendedor

Con el objetivo de elegir los emprendedores que avanzan a la primera fase, se evalúa que cumplan con el perfil buscado, utilizando el instrumento Perfil Emprendedor, el cual se encuentra en el Apéndice E. Evaluación del perfil Emprendedor. Algunas de las características deseadas se muestran a continuación:

- Emprendimiento con menos de 5 años de constituido
- Tener al menos un producto o servicio desarrollado que haya sido probado o comprado por uno o varios clientes de su mercado objetivo.
- Resultado mínimo de 3,8 en evaluación de habilidades.

En el desarrollo de la fase de identificación también puede realizarse la presentación de la aceleradora a emprendedores y aliados, mostrando el concepto de emprendimiento, el perfil que se busca, lo que se ofrece, etc. para motivar su participación en el proceso. Un ejemplo de este tipo de promoción se observa en el Apéndice F. Presentación de Aceleradora Copérnico.

**7.1.2 Selección de Emprendimientos.** Con el propósito de conocer si el emprendimiento tiene un alto potencial de crecimiento se lleva a cabo el paso de selección, que brindará el aval para avanzar a la aceleración.

En este proceso comienza un acompañamiento emocional hacia el emprendedor, el cual permanecerá hasta el final de su vinculación, brindando valores como la motivación que faciliten la superación de obstáculos que se presenten en el camino.

**7.1.2.1 Acuerdo de Voluntades.** Antes de iniciar las fases de selección es necesario firmar un memorando de entendimiento, contemplado en el Apéndice G. Acuerdo de Voluntades, en el cual se reconoce que los emprendedores ya hacen parte de la Aceleradora Copérnico, teniendo en

cuenta que en el proceso de validación del emprendimiento se están invirtiendo recursos que también contribuyen al fortalecimiento de la propuesta de valor, mejorando el producto o servicio.

**7.1.2.2 Modelo de Negocio Actual.** En la comprensión del funcionamiento del emprendimiento, el proceso de selección da inicio conociendo el modelo de negocio que se ha utilizado previamente. A través del formato ubicado en el Apéndice H. Preguntas Modelo de Negocio, donde se encuentran las preguntas que darán los insumos para completar la plantilla del lienzo Modelo de Negocio – Canvas que se encuentra en el Apéndice I. Plantilla Modelo de Negocio – Canvas, mostrándose su imagen en la Figura 21, con el propósito de tener una perspectiva más amplia de los elementos claves en las operaciones de la empresa antes de hacer parte de la aceleradora.




Guía		¿En qué negocio estamos?		Modelo Canvas	
Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes	
¿Cuáles son las entidades externas sin las cuales mi negocio no funcionaría?  	¿Cuáles son las actividades cruciales para mi oferta de?  <b>¿Cómo?</b> Recursos clave ¿Cuáles son los recursos cruciales que sostienen mis actividades clave? 	¿Cuál es mi producto o servicio? ¿Qué necesidad satisface?  <b>¿Qué?</b>	¿Cómo consigo clientes, cómo los mantengo y cómo crezco con ellos?  <b>¿Quién?</b> Canales ¿Qué instrumentos utilizo para relacionarme con los clientes y entregarles el producto o servicio? 	¿Quién me va a comprar? 	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos		
¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a su modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos y las actividades más costosas? <b>¿Cuánto me cuesta?</b> 			¿Cómo entra el dinero a la compañía? <b>¿Cuánto me gana?</b> 		

Figura 21. Muestra de Plantilla de Modelo de Negocio. Adaptado de Corporación Enlace.

**7.1.2.3 Primera Fase: Conocimiento.** Consiste en el conocimiento a mayor profundidad del emprendimiento, realizando un diagnóstico de los elementos claves, estudiando sus fortalezas y debilidades, llegando hasta las instalaciones donde ejecuta su objeto social. En esta posición es importante establecer un vínculo de confianza entre la aceleradora y el emprendimiento, el cual se representa gráficamente en la Figura 22.



Figura 22. Relación Aceleradora - Emprendedor

En esta primera fase se tienen en cuenta tres aspectos importantes, mostrados en la Figura 23, con sus respectivas ponderaciones.



Figura 23. Criterios de Evaluación en Primera Fase del Proceso de Selección

*7.1.2.3.1 Emprendedor.* Es importante evaluar al emprendedor porque con él se trabajará conjuntamente, además se invertirán recursos valiosos de la Corporación en su negocio. Esto se realiza por medio del formato Test Potencial Empresarial localizado en el Apéndice J. Test Potencial Empresarial, del cual se obtiene un puntaje que se tendrá en cuenta para el resultado final que mostrará si puede continuar a la fase de aceleración.

El análisis del emprendedor puede implicar a más de una persona, ya que cuando el emprendimiento tiene varios *socios* es necesario conocer cómo es la participación en el negocio, la incidencia que tiene cada uno en la toma de decisiones y el interés conjunto de participar en el proceso de aceleración.

*7.1.2.3.2 Mercado.* Estudia qué tan grande es el mercado objetivo del emprendimiento, enfocándose inicialmente en el ámbito nacional. Con referencia a lo mencionado se utiliza el formato del Apéndice K. Análisis del Tamaño del Mercado.

También se realiza un análisis de la competencia, implementando la plantilla Análisis de la Competencia del Apéndice L. Análisis de la Competencia, basado en los competidores directos e indirectos existentes, la cobertura que tienen en satisfacer la necesidad y si lo hacen de la misma forma que el emprendimiento. Adicionalmente, se identifican factores diferenciadores que entreguen un mayor valor al cliente de lo que lo harían las empresas competidoras.

*7.1.2.3.3 Satisfacción del Cliente.* En la observación de este criterio se lleva a cabo una validación general utilizando el archivo del Apéndice M. Evaluación general de la Satisfacción de Usuarios y otro instrumento personalizado que evalúe la propuesta de valor del producto o servicio,

reconociendo la percepción de los canales y usuarios actuales y potenciales en cuanto a lo que reciben en ese momento.

- En los usuarios se indaga sobre la satisfacción de su necesidad y qué atributos consideran sobresalientes o cuáles creen que hacen falta.
- En los canales se consulta la viabilidad de distribución, qué rentabilidad es razonable, si están de acuerdo con el precio de venta al público, etc.
- Se utilizan instrumentos como encuestas, entrevistas, simulaciones del servicio, observación de la reacción en el uso del producto o servicio, etc.

**7.1.2.4 Segunda Fase: Validación del Negocio.** Luego de aprobar los criterios evaluados y sobresalir en las áreas de la primera fase se estudian dos aspectos vitales del emprendimiento, el funcionamiento del negocio y la viabilidad económica de su expansión.

Para esto se realiza una revisión y construcción del modelo de negocio y un análisis financiero, aplicando una metodología de preguntas que nos lleven a construir estos dos bloques.

**7.1.2.4.1 Modelo de Negocio Propuesto.** Partiendo de una retroalimentación de la fase anterior se construye el modelo de negocio mejorado. Usando el formato Preguntas Modelo de Negocio del Apéndice H se obtienen los elementos claves más favorables para completar nuevamente la plantilla del lienzo del Apéndice I con el objetivo de plantear el escenario de operación de mayor beneficio que se buscará alcanzar en la aceleración.

**7.1.2.4.2 Análisis Financiero del Modelo de Negocio Propuesto.** Luego de que esté plasmado el modelo de negocio del emprendimiento se lleva a cabo un análisis financiero usando el formato

Cálculo de Rentabilidad Preliminar, localizado en el Apéndice N. Cálculo de Rentabilidad Preliminar, dando a conocer la tasa interna de retorno en los próximos cinco años de operación del negocio, la cual no puede estar por debajo de la tasa de oportunidad del sector. Este paso es indispensable, ya que muestra el potencial del emprendimiento y un primer acercamiento de la inversión que debe hacerse para su rápido crecimiento.

**7.1.2.5 Fase de Transición.** Finalizada las fases anteriores, en base al resultado total, obtenido en el modelo del Apéndice O. Puntaje Total y Resultado de la Etapa de Selección, se toma la decisión que el emprendimiento avance a la fase de aceleración o se termine la unión.

En el caso de no ser seleccionado el emprendimiento no se lleva a cabo ninguna alianza y se termina el proceso, sin embargo, se siguen prestando servicios de asesoría y participación en la comunidad de emprendedores.

Al ser seleccionado el emprendimiento se firma el convenio Emprendedor – Aceleradora con los términos del modelo a trabajar acordado por las dos partes.

Los tipos de convenio pueden ser:

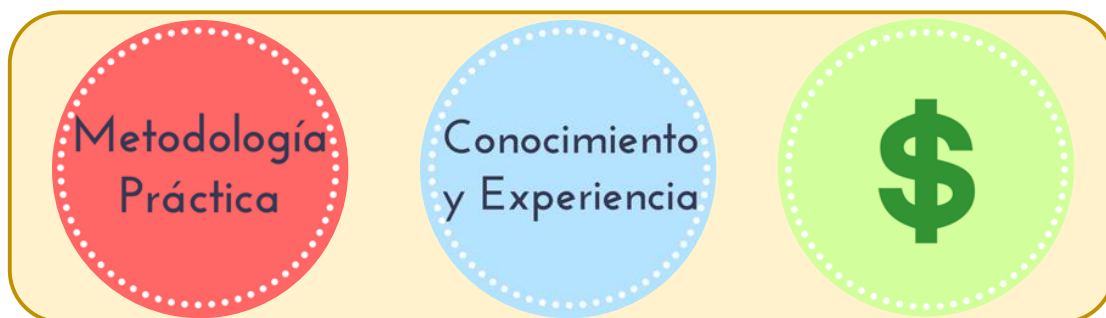
**7.1.2.5.1 Modelo de Alianza Comercial.** La aceleradora se enfoca únicamente en el área comercial del emprendimiento, impulsando las ventas del negocio. El formato de este contrato se encuentra se elaborará a partir de las necesidades de cada emprendimiento bajo la asesoría jurídica de un abogado con el fin de evitar inconsistencias e conlleven a inconvenientes o malos entendidos.

**7.1.2.5.2 Modelo de Alianza en Sociedad.** La aceleradora se compromete en la mejora de los procesos internos y externos del emprendimiento, participando activamente en la toma de

decisiones y destinando recursos al fortalecimiento del negocio con el fin de hacerlo más rentable y sostenible. El formato del contrato de esta modalidad se elaborará de acuerdo a las necesidades y características del emprendimiento contemplando las condiciones pactadas inicialmente, para su formulación se contará con un abogado especialista en asuntos empresariales brindando consultoría jurídica.

**7.1.3 Aceleración de Emprendimientos: Crecimiento.** Luego de superar la etapa de selección se da la bienvenida a la fase de aceleración, en la cual se busca fortalecer áreas estratégicas del negocio que contribuya al crecimiento del emprendimiento de una manera rápida y sostenible. El proceso de aceleración se describe en su totalidad en la sección de Aceleración del Apéndice D. Metodología.

**7.1.3.1 Pilares de la Aceleración de Emprendimientos.** Lo anterior se crea a través de la inversión, la experiencia empresarial y la forma práctica de trabajar, mostrados como pilares en la Figura 24.



*Figura 24.* Pilares de la aceleración

Inmediatamente se profundiza sobre los pilares mostrados, gracias a que ellos representan las fortalezas claves en la entrega del servicio.

**7.1.3.1.1. Metodología Práctica.** Este pilar hace referencia a la efectividad ofrecida en el plan de trabajo, donde se priorizan los factores claves para el crecimiento del emprendimiento, de acuerdo con el sector al que pertenece. Se busca que a través de los asesores empresariales y comerciales se diseñe el direccionamiento estratégico acorde a las necesidades y ventajas que ya están presentes en el negocio.

**7.1.3.1.2. Conocimiento y Experiencia.** A partir del conocimiento y la experiencia en el ámbito empresarial de los asesores y la Corporación Enlace, se pretende hacer un uso eficiente de los recursos con los que ya dispone el emprendimiento y los que se adquieran en el proceso, con el propósito de mejorar la productividad, aumentando su capacidad para atender la demanda. Una de las estrategias es apoyando la identificación de nuevas oportunidades en el mercado, logrando adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

**7.1.3.1.3. Inversión.** Los recursos que se requieren, dependiendo al estado del emprendimiento, puede ser asumidos por la Corporación Enlace, o en su defecto son significativos, lo que hace del capital de riesgo la mejor opción para financiarse, entre otras cosas, porque no exige pagos en el corto plazo y permite tener mayor solvencia durante los primeros años de vida.

**7.1.3.2 Líneas de Acción de la Aceleración de Emprendimientos.** A continuación, se presentan las principales líneas de acción que abordará la aceleradora en esta etapa.

**7.1.3.1.4. Gestión Comercial.** Se ejecutan conjuntamente entre el emprendedor y la aceleradora diferentes estrategias comerciales para generar el incremento de las ventas, sus elementos principales se aprecian en la Figura 25, elaborándose un plan de trabajo basado en los factores presentados en los óvalos que giran alrededor de la búsqueda del aumento de ingresos a través del crecimiento de las ventas.



Figura 25. Elementos claves en el apoyo de la gestión comercial del emprendimiento.

**7.1.3.1.5. Procesos Empresariales.** Se fortalece el funcionamiento interno del emprendimiento, mejorando sus operaciones productivas y administrativas, estandarizando procedimientos. Los componentes más representativos que se abordan se exponen en la Figura 26.

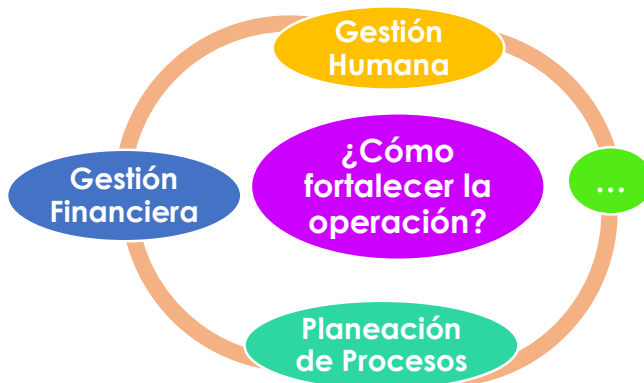


Figura 26. Elementos claves en el fortalecimiento de los procesos empresariales del emprendimiento.

**7.1.3.1.6. Crecimiento Económico.** El objetivo es aumentar la rentabilidad del negocio, para lo cual es necesario realizar una inversión económica en el fortalecimiento de los procesos empresariales y la implementación de las estrategias comerciales.

En algunas ocasiones se recurre a capital entregado por parte de aliados, esto se expresa en la Figura 27, la cual refleja que en esta sección se busca optimizar la operación del emprendimiento enfocándose en mejorar el modelo de negocio haciendo la transición al propuesto en la fase de validación y llevando a la acción un plan comercial que funcione en el sector al que se dirige.



Figura 27. Elementos claves en el crecimiento económico del emprendimiento acelerado.

**7.1.3.1.7. Desarrollo de habilidades.** Según Vicens y Grullón (2011), es más importante el desarrollo del talento emprendedor que una idea en sí misma, por ello hace énfasis en la generación de capacidades, que deben estar alrededor de la identificación de oportunidades con base en la observación, la generación de soluciones creativas y el aprendizaje a través de prototipos.

La aceleradora refuerza habilidades de liderazgo, autoestima, expresión oral, expresión corporal, presentación personal, entre otras que promuevan el crecimiento personal, siendo posteriormente reflejado en el éxito empresarial.

Además, es necesario potenciar la inteligencia emocional con el propósito de que esté bien consigo mismo y tenga buenas relaciones con las personas involucradas con su emprendimiento como el equipo de trabajo, clientes, aliados, etc. El componente de apoyo emocional se amplía en el Apéndice P. Acompañamiento Emocional.

**7.1.4 Post-Aceleración: Proyección.** Inicia una etapa de relación permanente luego del impulso otorgado, en el que uno de los fundamentos claves es el trabajo en equipo. Los procesos principales se describen a continuación.

**7.1.4.1 Acompañamiento Continuo.** El emprendedor tiene acceso a asesorías que ayuden a solucionar las necesidades que van surgiendo. El objetivo de este proceso es lograr sostenibilidad económica, social y ambiental para el emprendimiento, asimismo mantenerla en el tiempo.

**7.1.4.2 Apoyo en la ejecución de estrategias.** La aceleradora actúa como soporte en la implementación de nuevos planes en el negocio como expansión, exportaciones, nuevos productos, nuevos mercados, alianzas, etc.

## **7.2 Diagrama de flujo**

El diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso, en el Apéndice Q. Diagrama de Flujo, se plasma el realizado para el servicio de aceleración. A continuación, en la Figura 28 se presenta el esquema.

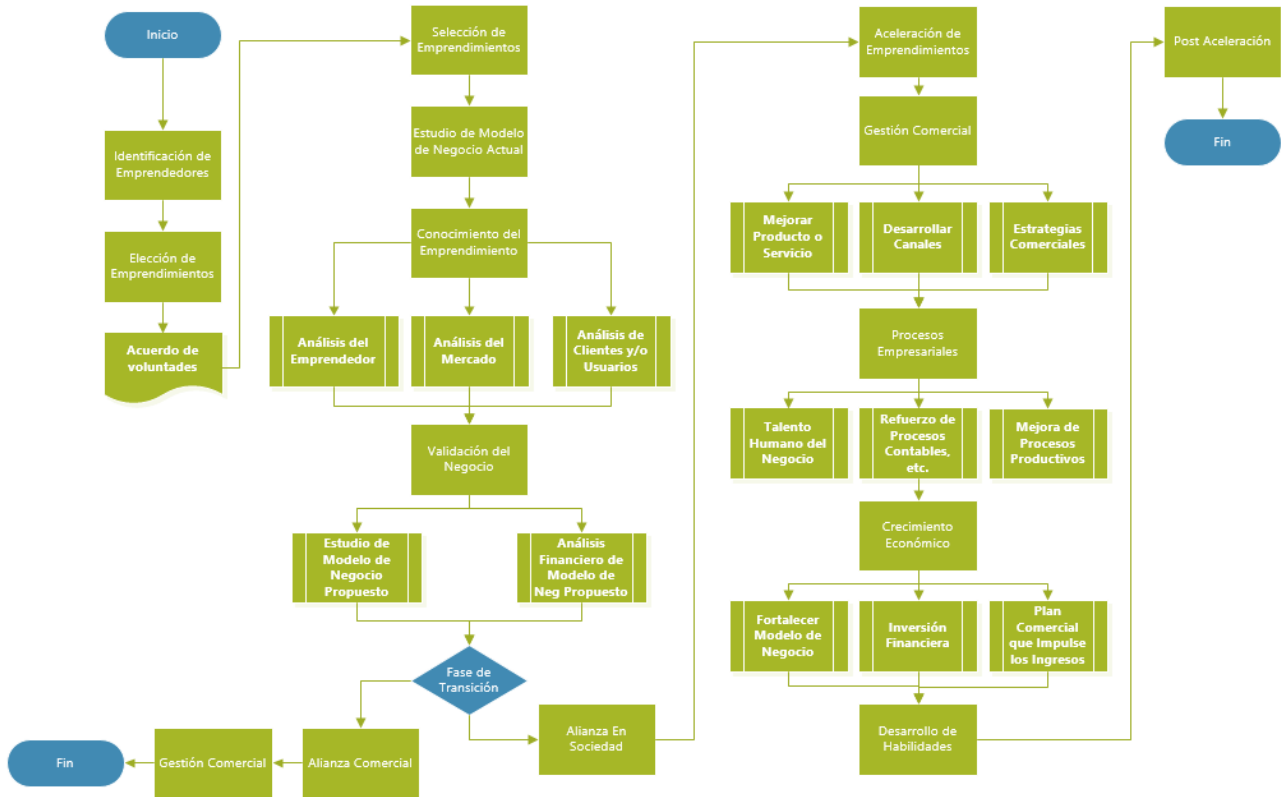


Figura 28. Diagrama de Flujo de Aceleradora Copernico

### 7.3 Estructura del proceso

En la Figura 29 se estructura linealmente las fases del proceso de aceleración, en donde se muestran las etapas descritas anteriormente de una manera secuencial y sencilla junto a su duración máxima.

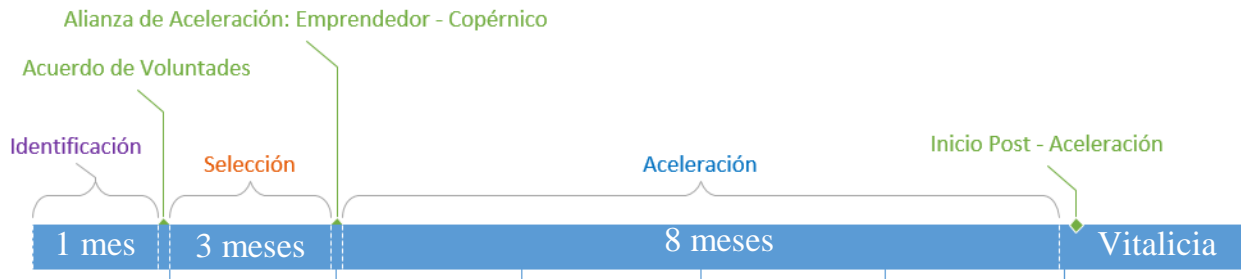


Figura 29. Estructura del Proceso de Aceleración

En la Figura 30 se representa gráficamente, de una forma más dinámica, las fases del proceso de aceleración de emprendimientos, indicando la duración probable de cada una de ellas.



Figura 30. Representación gráfica de la Ruta del Servicio de Aceleración de Emprendimientos

#### 7.4 Modelo de Negocio

De acuerdo a las necesidades de los emprendedores se propone el modelo de negocio de la aceleradora de emprendimientos en la Figura 31.



Figura 31. Modelo de Negocio del Servicio de Aceleración de Emprendimientos basado en la metodología Canvas de Alexander Osterwalder. Elaborado en colaboración con el tutor Reynaldo Carvajal, Director Ejecutivo de Corporación Enlace.

### 7.5 Estudio de Capacidad y Mano de Obra

Para la prestación del Servicio de Aceleración de Emprendimientos debe contarse con un grupo de expertos empresariales, personas encargadas del contacto directo con los emprendedores y la medición de los avances alcanzados a lo largo de las diferentes fases y etapas del aceleramiento.

Por otro lado, la capacidad establecida para llevar a cabo el proceso completo de aceleración es de 5 emprendimientos para el primer año, aumentando este número con el tiempo.

## **7.6 Recursos Requeridos**

Para la puesta en marcha del servicio de aceleración de emprendimientos se requiere contar con el recurso de Talento Humano, los otros recursos mencionados se esperan implementar en el 2021.

**7.6.1 Talento Humano.** Este es uno de los recursos más prioritarios en la entrega del servicio al usuario, se necesitará el desempeño de expertos empresariales que actúen como asesores, un líder que dirija las relaciones corporativas y una persona encargada de la identificación, selección, registro de avances en el proceso de aceleración y seguimiento del emprendimiento luego de ser acelerado. Por otro lado, es necesario contar con colaboradores que promuevan e impulsen a nivel nacional el ejercicio de la aceleradora.

**7.6.2 Comunidad de Emprendedores.** Un elemento que agrega valor al servicio de aceleración de emprendimientos es la implementación de una comunidad de emprendedores, la cual brinda información de convocatorias, ferias empresariales, contactos del sector, consejos prácticos de administración, datos para sus procesos, notificación de aperturas de programas de inversión de aliados, entre otros. Para lo anterior se requiere el desarrollo de una plataforma virtual en donde se adquiera el diseño y programación por parte de una empresa o ingeniero de sistemas, un servidor encargado de almacenar y procesar la información vinculada a este beneficio, además de una asistencia de hosting que permita acceder a la aplicación desde cualquier lugar.

**7.6.3 Base de datos.** De acuerdo a lo consultado con los emprendedores entrevistados y lo aprendido a partir de la experiencia de la Corporación Enlace en la ejecución de sus funciones, uno de los pilares claves para aumentar las probabilidades de éxito es la red de contactos o networking, tanto del sector en el que se encuentra el emprendimiento, como el movimiento del ecosistema emprendedor en el ámbito empresarial y de los negocios. Una base de datos sólida y actualizada es una fuente rápida y confiable en contribuir a la solución de dificultades, aprovechamiento de oportunidades, posibilidades de posicionamiento en eventos, entre otras ventajas que impulsan positivamente la operación del negocio apoyado por la aceleradora.

## **8. Análisis Organizacional**

### **8.1 Constitución como Filial o Spin Off**

El servicio de aceleración de emprendimientos será prestado por la nueva empresa Aceleradora Copérnico, la cual será formada como spin off de la Corporación Enlace, teniendo registro propio en la Cámara de Comercio y constituyéndose como una entidad SAS con la facultad de conceder beneficios. Esta decisión se toma contemplando que Enlace es una organización sin ánimo de lucro, por lo tanto, no se retribuiría significativamente el aporte realizado para la creación y funcionamiento de la aceleradora.

**8.1.1 Misión.** Ayudar a nuevos emprendedores a hacer realidad su sueño de crear empresas exitosas. Trabajamos de la mano del emprendedor para posicionar en menor tiempo su producto o

servicio en el mercado y generar capacidades que aseguren solidez en la operación del negocio y la inclusión de buenas prácticas gerenciales.

**8.1.2 Visión.** Ser la aceleradora preferida en Colombia por los pequeños emprendedores que tengan grandes sueños para transformar la sociedad.

**8.1.3 Valores Corporativos.** En la aceleradora también se apropiarán los valores de la Corporación Enlace, lo cuales se describen a continuación.

- **Respeto.** Somos confiables para nuestros clientes. En nosotros encuentran entendimiento total de sus intereses y con esto, respeto y confidencialidad para sus ideas. Nuestras acciones obedecen a planteamientos metodológicos claros que se ajustan a las condiciones y expectativas de nuestros clientes sin perder rigurosidad.
- **Construcción del Tejido Social.** Tiene el fin de propiciar y fomentar actividades de desarrollo regional, centradas en el mejoramiento de las condiciones productivas, organizacionales y educacionales de la sociedad.
- **Conocimiento.** El conocimiento es el mejor insumo para la construcción de una sociedad. Nuestros clientes y sus planteamientos son fundamentales y nuestras acciones deben rebasar sus expectativas. Generamos valor a partir de la gestión y aplicación del conocimiento.

- **Innovación.** Se nos reconoce como un grupo dinámico que actúa de manera proactiva ante los requerimientos de quienes trabajan con nosotros, ofreciendo escenarios complementarios a los planteados inicialmente en cada uno de nuestros proyectos, combinando elementos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

**8.1.4 Organigrama.** En la Figura 32, se puede apreciar la estructura de la unidad estratégica de negocio que se anexa al organigrama de Corporación Enlace, modificando el actual.



*Figura 32.* Organigrama de Aceleradora Copérnico

## 8.2 Descripción de colaboradores

Para la prestación del nuevo servicio, en el transcurso de sus primeros cinco años, se recomienda la generación de dos empleos directos y tres empleos indirectos. Se debe contar esencialmente con una persona encargada de la dirección de la unidad estratégica de negocio del servicio de aceleración de emprendimientos, es decir alguien con el cargo de Director(a) de la Aceleradora Copérnico.

El cargo mencionado anteriormente requiere de un auxiliar que le brinde soporte para el buen desarrollo de las actividades de los procesos que hacen parte de la prestación del servicio. También tiene como función el contacto directo con los usuarios de la aceleradora de emprendimientos, otorgándoles el apoyo que requieran en cualquier momento además de un acompañamiento motivacional.

En la Tabla 8 se describe los colaboradores encargados del funcionamiento de la aceleradora.

Tabla 9.

*Descripción de cargos de colaboradores.*

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>
Presidente Aceleradora Copérnico	Persona encargada de dirigir la actividad de la aceleradora, investida de máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa.
Director Ejecutivo	Encargado del desarrollo de los procesos que hacen parte de la prestación del servicio. Tiene como función el contacto directo con los usuarios de la aceleradora de emprendimientos y su seguimiento, otorgándoles el apoyo que requieran en cualquier momento además de un acompañamiento motivacional.
Asesor Empresarial	Aporta al negocio acelerado experiencia en el mundo empresarial, ayudando a mejorar la financiación y competitividad del emprendimiento. Asimismo, reformular el plan de la empresa y guiar en la toma de decisiones para que la nueva empresa siga el camino del éxito.
Asesor Comercial	Profesional experto en analizar el mercado y servirse de la información existente para entender y desarrollar la estrategia más adecuada por la cual la empresa alcanzará su objetivo de incrementar las ventas.

Tabla 10.

*Descripción de cargos de colaboradores.*

Auxiliar de Marketing y Relaciones Corporativas	Colaborador de las actividades de marketing de la Aceleradora Copérnico, encargado de buscar y crear alianzas sólidas, gestión de la imagen institucional, relacionamiento directo con el sector empresarial y los clientes tanto internos como externos, entre otros.
---	--

### **8.3 Manual de funciones y Manual de procedimientos**

En el Apéndice R. Manual de Funciones y Procedimientos, se presenta el manual de funciones y el manual de procedimientos. Estos contienen el objetivo y las especificaciones del cargo, las funciones a desarrollar, sus responsabilidades y su participación en el proceso de aceleración de acuerdo al diagrama de flujo.

### **8.4 Estructura Salarial**

El salario hace parte de la gestión estratégica del talento humano, ya que es un factor que incide en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

El mecanismo utilizado para la designación de la estructura salarial corresponde a una aproximación del método de puntos por factor, ya que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) este sistema es evaluado como el más adecuado para la valoración de puestos en el ámbito de la igualdad, por lo tanto se designa una mayor retribución a los cargos con mayor exigencia en calificación, esfuerzo, responsabilidades, condiciones de trabajo, dificultad Técnica, penalidad, dedicación, incompatibilidad, titulación, especialización, experiencia y esfuerzo Intelectual.

Los salarios definidos se muestran en la Tabla 9.

Tabla 11.

*Salarios de colaboradores del servicio de aceleración de emprendimientos.*

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
Presidente Aceleradora Copérnico	\$1.600.000 / Mes
Director Ejecutivo	\$1.800.000 / Mes
Auxiliar de marketing y Relaciones Corporativas	\$1.200.000/ Mes
Asesor empresarial	\$50.000 / Hora
Asesor comercial	\$50.000 / Hora

### 8.5 Mapa de Procesos

En la Figura 33 se plantea el mapa de procesos del servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace.



*Figura 33. Mapa de Procesos Planteado del Servicio de Aceleración de Emprendimientos.*

## 9. Análisis Legal

### 9.1 Sociedad por acciones simplificada (SAS)

Finanzas Personales y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el artículo ¿Por qué vale la pena constituir una SAS? Da a conocer que desde 2008, existe un nuevo tipo de asociación empresarial conocido como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), que ofrece más flexibilidad para formar empresa, además el trámite de liquidación es más ágil gracias a que se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.

Desde su entrada en vigor, el 54% de las empresas que se han creado en Colombia, lo han hecho bajo esa figura. Esta modalidad de empresas permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto. Por ejemplo, las SAS no necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.

**9.1.1 Constitución Legal de una S. A. S.** La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Los tres pasos son:

- Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

- Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.

- Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

**9.1.2 Ventajas de constitución por S.A.S.** A continuación, se mencionan los beneficios de este tipo de sociedad por los cuales fue escogida.

- Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. ·La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.

- Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.

- No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.
- El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.
- Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.
- Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.
- Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.
- El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.

## 9.2 Normatividad vigente de apoyo a los emprendimientos

El emprendimiento empresarial es uno de los motores vitales en el desarrollo económico y social del país, donde la empresa actúa como núcleo esencial de generación de riqueza promoviendo el bienestar. Es por esto que el Estado tiene un papel activo en el fomento del emprendimiento, resumiéndose en los siguientes tres roles principales: Como promotor de la alianza público – privada – académica; como facilitador de las condiciones para el emprendimiento y como desarrollador de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es quien asume los retos como actor responsable de la política pública en la materia y ha identificado como Marco Normativo las principales normas que conforman el sustento jurídico de la Política de Emprendimiento.

Algunas leyes relacionadas con la actividad emprendedora del territorio nacional se enuncian a continuación.

- **Decreto 585 de 1991.** Decreto por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.
  
- **Ley 344 de 1996.** Ley por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.

- **Ley 789 de 2002.** Ley por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. Norma por la cual se crea el Fondo Emprender (Art.40).
  
- **Decreto 934 de 2003.** Decreto por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
  
- **Resolución 470 de 2005 de la superintendencia financiera.** Resolución que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.
  
- **Ley 1014 de 2006.** Ley por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.
  
- **Decreto 4466 de 2006.** Decreto por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

- **Decreto 2175 de 2007.** Este decreto trata sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en él se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).
  
- **Sentencia C-392 de 2007 de la Corte Constitucional.** La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMMLV se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.
  
- **Circular 8 de 2008 de la superintendencia financiera.** Circular que autorizó a las administradoras de fondos de pensiones del régimen de pensión obligatoria, para realizar inversiones en fondos de capital privado colombianos.
  
- **Ley 1286 de 2009.** Ley por la cual se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.
  
- **Decreto 525 de 2009.** Decreto por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.
  
- **Decreto 1192 de 2009.** Decreto por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

### 10. Análisis de Impacto Social

La creación de empresas ha propiciado que muchas personas puedan emplearse a partir de sus propias iniciativas y las de otros, además de contribuir al desarrollo económico del País. Para el análisis del impacto social se utilizó la sección del factor socioeconómico presente en la herramienta Matriz de Leopold, el cual se exhibe en la Figura 34, allí se aprecia un impacto positivo en el área de influencia del nuevo servicio.

Categoría	Factor	Acciones Componentes	Creación				Operación		
			Diseño de Servicio	Creación de Alianzas	Constitución de registro mercantil	Contratación colaboradora	Identificación y Aceleración	Post - Aceleración	
Socioeconómico	Social	Generación de empleo	+			+		+	
		Entrega de productos y servicios de calidad.		+		+		+	+
		Contribución tributaria.			+			+	
		Facilidad de acceso a inversión.						+	+
		Sinergias		+			+	+	+

- Impacto Positivo Bajo
- Impacto Positivo Medio
- Impacto Positivo Alto
- Impacto Negativo Bajo
- Impacto Negativo Medio
- Impacto Negativo Alto

Figura 34. Análisis de Factor Social en Matriz de Leopold

### **10.1 Responsabilidad Social**

Contemplando el objeto social de la Corporación Enlace, es un principio corporativo ejecutar actividades que contribuyan al mejoramiento de la comunidad dentro del marco de responsabilidad social y empresarial. Uno de sus modos de actuación es a través de sus intraemprendimientos, por ejemplo, en brindar un espacio generador de conocimiento, diversión, y libre expresión para jóvenes por medio de mun2, ofreciéndoles un programa de formación con énfasis en liderazgo, innovación y emprendimiento.

La Aceleradora Copérnico aparte del impacto social directo en su operación también vislumbra la generación de espacios de formación para individuos con negocios emergentes.

## **11. Análisis Estratégico**

### **11.1 PCI**

El Perfil de Capacidad Interna es un “medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (Serna, 2008, p. 168). El Análisis se realiza con el uso de las Tablas 10, 11, 12, 13 y 14. Para evaluar la fortaleza, debilidad e impacto de las capacidades, se utiliza los siguientes criterios:

A: Alto (3)

M: Medio (2)

B: Bajo (1)

Tabla 12.

*Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Directiva*

<b>Capacidad Directiva</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	X						X		
Responsabilidad social	X						X		
Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico	X						X		
Evaluación y pronóstico del medio.	X						X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	X						X		
Flexibilidad de la estructura organizacional.	X								X
Comunicación y control gerencial.	X						X		
Orientación empresarial.	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X								X
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X							X
Habilidad para manejar la inflación.							X		X
Agresividad para enfrentar la competencia.		X							X
Sistemas de control.							X		X
Sistemas de toma de decisiones.	X						X		
Sistema de coordinación		X							X
Evaluación de la gestión.	X						X		

Tabla 13.

*Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Competitiva*

<b>Análisis del Perfil de Capacidad Interna –PCI-</b>									
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente.	X						X		
Participación del mercado.		X					X		
Bajos costos de distribución y ventas		X					X		
Uso de la curva de experiencia.						X		X	
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.						X			X
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.	X						X		
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía						X			X
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.	X						X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.		X							X
Concentración de consumidores			X						X
Administración de clientes.	X						X		
Acceso a organismos privados y públicos	X						X		
Portafolio de productos	X						X		
Programas de posventa.	X						X		

El análisis consiste en evaluar en primera instancia si el factor observado es una fortaleza o una debilidad, luego en la categoría asignada se fija el valor de acuerdo a la capacidad de la empresa analizada y por último se estudia el impacto que tiene esa debilidad o fortaleza en la puesta en marcha del nuevo servicio.

En el planteamiento de las estrategias se toman principalmente los factores de mayor impacto en los que exista una debilidad alta o una fortaleza baja, ya que se busca que el servicio cuente con una capacidad interna sólida, y los que tengan una buena calificación que sean ventaja competitiva.

Tabla 14.

*Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Financiera*

<b>Capacidad Financiera</b>	<b>Análisis del Perfil de Capacidad Interna –PCI-</b>								
	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere.	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
Facilidad para salir del mercado.				X				X	
Rentabilidad, retorno de inversión.	X						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
Habilidad para competir con precios.					X			X	
Inversión de capital.	X						X		
Capacidad para satisfacer la demanda.			X						X
Estabilidad de costos.	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo entre la demanda cíclica		X							X
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.	X						X		

Tabla 15.

*Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Tecnológica*

<b>Capacidad Tecnológica</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura.	X								X
Capacidad de innovación.	X								X
Nivel de tecnología utilizando los productos	X								X
Fuerza de patentes y procesos						X			X
Efectividad de la producción y programas de entrega.		X							X
Valor agregado al producto.	X								X
Intensidad de mano de obra en el producto.						X			X
Economía de escala.		X							X
Nivel tecnológico.						X			X
Aplicación de tecnología a los computadores.						X			X
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.		X							X
Flexibilidad de la producción.		X							X

Tabla 16.

*Análisis del Perfil de Capacidad Interna – Capacidad del Talento Humano*

<b>Análisis del Perfil de Capacidad Interna –PCI-</b>										
<b>Capacidad del Talento Humano</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Nivel académico del talento.	X						X			
Experiencia técnica.	X						X			
Estabilidad.		X						X		
Rotación.				X				X		
Ausentismo				X				X		
Pertenencia.	X						X			
Motivación.	X						X			
Nivel de remuneración.		X					X			
Accidentalidad.					X					X
Retiros.				X				X		
Índices de desempeño.	X						X			
Plan de relevo	X						X			

**11.2 POAM**

El análisis externo llamado Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa.

El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves, las cuales se analizan en las Tablas 15, 16, 17, 18 y 19.

Tabla 17.

*Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Económicos*

<b>Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas –POAM-</b>									
<b>Factores Económicos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Los acuerdos de libre comercio	X								X
La tasa de cambio		X							X
La recesión económica				X					X
Las tasas de interés						X			X
El problema fiscal del país					X				X
La política fiscal y los impuestos						X	X		
La política cambiaria			X						X
La política laboral		X						X	
La inflación				X					X
La competencia global desigual					X		X		
Dependencia de los costos del petróleo					X				X
Los subsidios de otros países al sector				X					X
Los sobrecostos inesperados				X			X		
La inestabilidad del sector						X			X
Los incentivos gubernamentales	X						X		

Tabla 18.

*Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Políticos*

<b>Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas –POAM-</b>									
<b>Factores Políticos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política del País.	X								X
La política de seguridad del estado.							X		X
Manejo de la clase política.							X		X
Participación activa de la gerencia.	X							X	
La participación ciudadana.	X								X
Los acuerdos de comercio internacionales.		X							X
La coordinación de lo económico con lo social.	X							X	
Las costumbres políticas del país.							X		X
La credibilidad en las instituciones.			X						X
Incentivos a la pequeña y mediana empresa.	X							X	
La política tributaria y fiscal.		X					X	X	

Estas tablas se evalúan de la misma forma que las del PCI a excepción de que la revisión de los factores se visualiza desde la posición externa del servicio, en el planteamiento de estrategias que afectan el entorno se sigue el método utilizado en PCI, explicado en la sección anterior.



Tabla 21.

*Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas – Factores Geográficos*

<b>Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas –POAM-</b>									
<b>Factores Geográficos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Dificultad de transporte aéreo – terrestre.						X	X		
La calidad de las vías de acceso.					X				X
Manejo de la clase política.						X			X
Las condiciones climáticas y ambientales.		X							X

**11.3 DOFA**

Con base en el análisis PCI y estudio del entorno POAM se agrupan los factores claves que expresan las fortalezas y debilidades, al mismo tiempo que las oportunidades y amenazas. La matriz DOFA, presentada en la Figura 35, es un instrumento práctico para la generación de estrategias, las cuales seguirán el orden de mayor a menor impacto en los factores clave de éxito evaluados.

<b>Análisis Interno</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta inversión en Talento Humano.</li> <li>- Poca experiencia en la prestación del servicio.</li> <li>- Dependencia de la actuación y motivación del emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soporte de la Corporación Enlace.</li> <li>- Experiencia en Innovación y Gestión del conocimiento por parte de Enlace.</li> <li>- Contactos adquiridos en la operación de otras líneas de acción de Enlace.</li> <li>- La Corporación Enlace actúa como proveedor.</li> <li>- Atención personalizada y agradable al usuario.</li> <li>- Posicionamiento de la Corporación Enlace.</li> <li>- Política de mejoramiento continuo.</li> </ul>

<b>Análisis Externo</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores.</li> <li>- Productos sustitutos.</li> <li>- Disminución del PIB.</li> <li>- Aumento en la inflación o recesión económica.</li> <li>- Condiciones de acceso a inversión o financiación para los emprendimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia en la participación de programas de aceleración.</li> <li>- Amplia demanda con necesidades que el servicio puede cubrir.</li> <li>- Alianzas con entidades de apoyo.</li> <li>- Posibilidad de expansión.</li> <li>- Mercado con crecimiento constante.</li> </ul>

Figura 35. Matriz DOFA

### 11.4 Planteamiento de Estrategias

El establecimiento de las estrategias del nuevo servicio se basa en el diagnóstico presentado en la matriz DOFA, cuyo análisis consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, buscando como convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir la afección de una debilidad. El análisis DOFA se presenta en la Figura 36.

<b>Análisis DOFA</b>	<b>O: Oportunidades</b>	<b>A: Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia en la participación de programas de aceleración.</li> <li>- Amplia demanda con necesidades que el servicio puede cubrir.</li> <li>- Alianzas con entidades de apoyo.</li> <li>- Posibilidad de expansión.</li> <li>- Mercado con crecimiento constante.</li> <li>- Apoyo del gobierno en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores.</li> <li>- Servicios sustitutos.</li> <li>- Disminución del PIB.</li> <li>- Aumento en la inflación o recesión económica.</li> <li>- Condiciones de acceso a inversión o financiación para los emprendimientos.</li> </ul>
<b>F: Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO (Ataque)</b>	<b>Estrategias FA (Defensa)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soporte de la Corporación Enlace.</li> <li>- Experiencia en Innovación y Gestión del conocimiento por parte de Enlace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de alta calidad diferenciado y personalizado.</li> <li>- Incorporar continuamente las innovaciones en el proceso que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar un servicio con un pago accesible y competitivo.</li> <li>- El conocimiento en el área de innovación brinda</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactos adquiridos en la operación de otras líneas de acción de Enlace.</li> <li>- La Corporación Enlace puede actuar como proveedor.</li> <li>- Atención personalizada y agradable al usuario.</li> <li>- Posicionamiento de la Corporación Enlace.</li> <li>- Mejoramiento continuo.</li> </ul>	<p>mejore la solución de necesidades y supere las expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de aliados a partir de la red de contactos existente.</li> <li>- Ampliar los horizontes de la Corporación Enlace a través de la Aceleradora Copérnico.</li> <li>- Ser competitivo en el mercado.</li> <li>- Aprovechar desde la posición lograda los programas, proyectos e incentivos del gobierno.</li> </ul>	<p>una ventaja competitiva frente a los servicios sustitutos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser dinámicos en el movimiento cooperativo y económico del sector.</li> <li>- Mejora de procesos para la reducción de costos e incremento de la calidad.</li> <li>- Promocionar el servicio y sus ventajas para fortalecer la confiabilidad financiera.</li> </ul>
<p><b>D: Debilidades</b></p>	<p><b>Estrategias DO (Refuerzo/Mejora)</b></p>	<p><b>Estrategias DA (Retirada)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta inversión en Talento Humano.</li> <li>- Poca experiencia en la prestación del servicio.</li> <li>- Dependencia de la actuación y motivación del emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar y crear campañas publicitarias para atraer y fidelizar usuarios potenciales.</li> <li>- Poner el servicio a disposición de los usuarios, aprendiendo en el avance del mismo.</li> <li>- Consolidar alianzas a largo plazo con proveedores para contar con estabilidad y un beneficio mutuo.</li> <li>- Crear lazos de confianza entre la aceleradora y el emprendedor para crecer juntos y disminuir riesgos.</li> <li>- Aprovechar las convocatorias de cofinanciación por parte de entidades gubernamentales para obtener recursos que contribuyan a la consolidación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyarse en el aporte del equipo de trabajo para incrementar el liderazgo en el mercado.</li> <li>- Implementar dentro de la inteligencia competitiva la vigilancia tecnológica para rastrear los procesos que ejecutan las aceleradoras reconocidas en el mercado, identificando sus factores clave de éxitos y estudiando su aplicación.</li> <li>- Crear conciencia en los emprendedores potenciales sobre las ventajas frente a los servicios sustitutos.</li> </ul>

Figura 36. Planteamiento de Estrategias con la herramienta Análisis DOFA

## 11.5 Plan de Mercadeo

**11.5.1 Producto.** El servicio principal ofrecido es la ejecución de un proceso de aceleración del emprendimiento. Por otro lado, se ofrecen servicios complementarios como

asesorías focalizadas, desarrollo e implementación de estrategias comerciales, eventos centrados en el quehacer emprendedor, publicidad en eventos, filtro de negocios para fondos de inversión, apoyo de aliados y suscripción en la comunidad de emprendedores de empresas externas.

**11.5.2 Plaza.** La plaza, es decir el canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura escogida es la venta directa, teniendo en cuenta que se trata de un servicio es importante el contacto permanente con el usuario, sin embargo, no se descarta el uso de intermediarios gracias a la presencia de aliados y proveedores que pueden transmitir lo que se ofrece.

**11.5.3 Precio.** El valor obtenido como retribución del servicio otorgado corresponde a un porcentaje (30%) de las utilidades que obtenga el negocio cliente durante cinco años consecutivos luego de pasar por el proceso de aceleración de emprendimientos, además de una participación accionaria del 5% que empieza a generar dividendos a partir del sexto año en adelante. Es posible acordar variaciones en el porcentaje determinado mediante la negociación entre el emprendedor y la aceleradora, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente.

**11.5.4 Promoción.** Se aprovechará los eventos, ferias, ponencias, talleres, etc. constantes alrededor del emprendimiento que ha generado el dinamismo del ecosistema emprendedor para dar a conocer el servicio. También se promocionará a través de la gestión de las redes de contactos y el acercamiento a nuevas empresas que produce la actividad propia de la Corporación Enlace al entregar los servicios de sus diferentes líneas de acción.

**11.5.5 Post venta.** El acompañamiento post-venta está contemplado en la fase de proyección inmediatamente siguiente a la fase de aceleración, llamada también post-aceleración. Este apoyo además de abrir la puerta a nuevos usuarios por referenciación genera la posibilidad de venta y entrega de servicios complementarios que brinden garantía y solidez en lo adquirido.

**11.5.6 Personal.** Se tiene como lineamiento contar con un equipo de talento humano altamente servicial, acogedor, capacitado y dispuesto a brindar lo mejor al usuario. Los emprendedores reciben el servicio dada la interacción con los colaboradores, por lo tanto, el entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente basado en la experiencia.

**11.5.7 Presencia Física.** Se cuenta con el respaldo de una sede con los escenarios más favorables para la prestación del servicio, la cual proyecta una buena imagen y posee un ambiente de trabajo agradable. Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

**11.5.8 Procesos.** Con las fases diseñadas y los instrumentos creados para los procesos de la prestación del servicio se espera el logro de resultados positivos en la evolución del emprendimiento. Antes, durante y después de realizada la entrega del servicio se llevará a cabo un

seguimiento del desempeño alcanzado para conocer el nivel de cumplimiento de las expectativas del usuario con el propósito de seguir mejorando.

## **12. Análisis Financiero**

Este componente del plan de negocio ayuda a conocer la viabilidad financiera de la creación y funcionamiento del nuevo servicio, en donde se genera la proyección a cinco años de sus ingresos y egresos determinando la rentabilidad de la inversión inicial.

En el Apéndice S. Análisis Financiero de Aceleradora Copérnico se encuentra el análisis financiero completo. A continuación, se reflejan los datos de manera resumida y con los valores más representativos para facilitar un acercamiento agrupado de los resultados.

### **12.1 Inversión Inicial**

Representa los rubros requeridos para el inicio del nuevo servicio en la Corporación Enlace y la estabilidad en su posterior funcionamiento.

**12.1.1 Inversión Fija.** Para saber cuáles son los costos de inversión se hizo un análisis de los equipos, bienes y servicios que se requieren para el correcto funcionamiento de la aceleradora, así como el costo del mismo. Los activos fijos son inversiones que permanecen constantes en el tiempo y no se convertirán en efectivo en el ciclo normal de operaciones. En las tablas siguientes

se presentan las inversiones en servicios, equipos de computación y comunicación, muebles y enseres, etc.

**12.1.1.1 Maquinaria y Equipos de oficina.** A continuación, en la Tabla 20, se detallan las máquinas y equipos fijos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa:

Tabla 22.

*Inversión Inicial en Equipos de Oficina*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Computador	1	\$940.000	\$940.000
Teléfono	1	\$80.000	\$80.000
<b>Total</b>			<b>\$1.020.000</b>

Nota: Precios promedio del mercado. Adaptado de almacenes con venta en línea.

**12.1.1.2 Muebles y Enseres.** A continuación, en la Tabla 21, se detallan los muebles y enseres fijos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa:

Tabla 23.

*Inversión Inicial en Muebles y Enceres*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Escritorio modular	4	\$650.000	\$2.600.000
Sillas	6	\$80.000	\$480.000
<b>Total</b>			<b>\$3.080.000</b>

Nota: Precios promedio del mercado. Adaptado de almacenes con venta en línea.

**12.1.1.3 Total Inversión Fija.** A continuación, en la Tabla 22, se describe el detallado de todos los muebles, enseres, equipos, maquinaria e intangibles necesarios inicialmente para el correcto funcionamiento de la empresa:

Tabla 24.

*Total Inversión Fija*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Maquinaria y Equipo	\$1.020.000
Muebles y enseres	\$3.080.000
<b>Total</b>	<b>\$4.100.000</b>

La depreciación de los activos fijos se estableció a través del método de línea recta, es decir que el valor se mantiene constante a lo largo de los años. En la Tabla 23 se puede observar el monto que se repite anualmente. Para muebles y enseres se tuvo en cuenta una vida útil de 10 años, para el equipo de computación y comunicación se consideró una vida útil de 5 años.

Tabla 25.

*Depreciación de los activos fijos*

<b>Detalle</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Maquinaria y Equipo	\$204.000	\$204.000	\$204.000	\$204.000	\$204.000
Muebles y enseres	\$308.000	\$308.000	\$308.000	\$308.000	\$308.000
<b>Total</b>	<b>\$512.000</b>	<b>\$512.000</b>	<b>\$512.000</b>	<b>\$512.000</b>	<b>\$512.000</b>

**12.1.2 Inversión Diferida.** Los cargos diferidos, mostrados en la Tabla 24, son aquellos gastos pagados por anticipado y que no son susceptibles de ser recuperados por la empresa, en

ningún momento. Se deben amortizar durante el período en que se reciben los servicios. Estos empezarán a generarse a partir del cuarto año de funcionamiento de la aceleradora, ya que no es imprescindible realizarlo para poner en marcha el proyecto.

Tabla 26.

*Inversión en Activos Diferidos*

<b>Detalle</b>	<b>Valor Diferido</b>	<b>Valor Total</b>
Base de Datos	\$120.000	\$1'440.000
Desarrollo de Comunidad de Emprendedores	\$150.000	\$1'800.000
<b>Total</b>	<b>\$270.000</b>	<b>\$3'240.000</b>

Nota: Precios promedio del mercado.

**12.1.3 Inversión para Capital de Trabajo.** El capital de trabajo incluye los recursos necesarios para poner en marcha el servicio, éste contiene los costos de producción y los gastos de administración y ventas para el primer año de actividad.

También representa el capital que requiere la empresa para operar correctamente a lo largo de un periodo programado, es decir que involucra los activos corrientes, como lo son el dinero en efectivo, inventarios, cartera e inversiones a corto plazo.

A continuación, en la Tabla 25, se detallan los valores necesarios en la aceleradora para poder funcionar de forma óptima por concepto de capital de trabajo

Tabla 27.

*Inversión para Capital de Trabajo*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Mano de Obra Directa	\$21.600.000
CIPS	\$22.630.800
Gastos de Administración y Ventas	\$27.872.000
<b>Total</b>	<b>\$72.102.800</b>

**12.1.4 Inversión Inicial Total.** El valor total de la inversión a realizar para dar inicio a la prestación del servicio se presenta en la Tabla 26.

Tabla 28.

*Inversión Inicial Total*

<b>Tipo de Inversión</b>	<b>Valor</b>
Inversión Fija	\$4.100.000
Inversión Diferida	\$0
Inversión para Capital de Trabajo	\$72.102.800
<b>Total</b>	<b>\$76.202.800</b>

Nota: Inversión del primer año de funcionamiento.

**12.1.5 Fuentes de financiación.** El capital requerido para el desarrollo de este servicio se completará con el aporte de recursos propios de los socios que integraran la sociedad que se va a constituir.

## 12.2 Costos

Los costos representan, junto a los gastos de administración y ventas, los egresos en los que incurrirá la prestación del servicio, además de incidir directamente en la contribución a realizar por parte del emprendedor, ya que como principal fuente de ingreso debe cubrir en gran parte las salidas necesarias para el buen funcionamiento de la aceleradora. A continuación, se clasifican y describen los costos de la creación y operación del servicio.

**12.2.1 Costos de Servucción.** Se compone de la materia prima, la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Los costos de servucción o producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso y el costo de producción indica el beneficio bruto.

**12.2.1.1 Mano de Obra Directa.** Como se mencionó anteriormente en la descripción de colaboradores de la estructura organizacional de la nueva filial, se propone contar con un colaborador directo.

En la Tabla 27 se indica el costo de la mano de obra directa, encargada de desarrollar la operación principal del servicio para el primer año de funcionamiento.

Tabla 29.

*Costo de la Mano de Obra Directa*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Valor Total Anual</b>
Director Ejecutivo	0,5	\$1.800.000	\$10.800.000
<b>Total</b>		<b>\$1.800.000</b>	<b>\$10.800.000</b>

A continuación, en la Tabla 28, se muestra un resumen de la proyección de los primeros cinco años del costo de mano de obra directa.

Tabla 30.

*Proyección del costo de mano de obra directa en los primeros cinco años de operación*

		2018		2019		2020		2021		2022	
Cargo	N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor	
		Anual		Anual		Anual		Anual		Anual	
Dir. Ejecutivo	1	\$21.600.000	1	\$22.464.000	1	\$23.587.200	1	\$24.766.560	1	\$26.004.888	
<b>Total</b>		<b>\$21.600.000</b>		<b>\$22.464.000</b>		<b>\$23.587.200</b>		<b>\$24.766.560</b>		<b>\$26.004.888</b>	

**12.2.1.2 Costos Indirectos de Prestación de Servicios.** Comprende los costos que contribuyen en la servucción sin estar directamente involucrado con la prestación del servicio. En el proceso de aceleración de emprendimientos, agrupa la mano de obra indirecta, transporte, servicios públicos domiciliarios, papelería y mantenimiento del servidor.

**12.2.1.2.1 Mano de Obra Indirecta.** Hace referencia a los cargos de Asesor empresarial y Asesor comercial, la relación de su costo se presenta en la Tabla 29.

Tabla 31.

*Costos de la Mano de Obra Indirecta*

Cargos	2018		2019		2020		2021		2022	
	Nº	Valor Anual	Nº	Valor Anual	Nº	Valor Anual	Nº	Valor Anual	Nº	Valor Anual
Asesor Empresarial	1	\$9.600.000	1	\$10.080.000	1	\$10.584.000	2	\$22.226.400	2	\$23.337.720
Asesor Comercial	1	\$9.600.000	1	\$10.080.000	1	\$10.584.000	2	\$22.226.400	2	\$23.337.720
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>\$19.200.000</b>	<b>2</b>	<b>\$20.160.000</b>	<b>2</b>	<b>\$21.168.000</b>	<b>4</b>	<b>\$44.452.800</b>	<b>4</b>	<b>\$46.675.440</b>

12.2.1.2.2 *Servicios Públicos Domiciliarios.* En la Tabla 30 se encuentran los costos relacionados con el consumo de servicios públicos. Los servicios públicos están estimados a partir de un consumo aproximado del equipo de trabajo. El valor de internet y telefonía es un plan ofrecido por una empresa reconocida que, al adquirirse en plan, es más económico.

Tabla 32.

*Consumo Total por concepto de servicios domiciliarios en un año*

Servicio	Valor Promedio Mensual	Valor Fijo Mensual	Total Anual
Agua	\$40.000		\$480.000
Luz	\$60.000		\$720.000
Internet + Telefonía		\$85.900	\$1'030.800
<b>Total</b>		<b>\$185.900</b>	<b>\$2'230.800</b>

Nota: Valor promedio mensual de recibos de pago de servicios.

12.2.1.2.3 *Otros Costos Indirectos de Prestación de Servicios.* En la prestación del servicio dentro de la fase de selección se requiere visitar las instalaciones del emprendimiento para realizar el diagnóstico y conocer su estado inicial para lo cual es necesario cubrir el transporte de los

colaboradores, además en el uso de los formatos para el análisis preliminar y diferentes actividades la papelería representa un factor clave en la interacción con el usuario. Adicionalmente, el servicio de hosting es un recurso importante para la base de datos que incluirá los contactos de aliados claves, los actores importantes de cada sector y la comunidad de emprendedores. Los CIF en los que se incurre están expuestos en la Tabla 31.

Tabla 33.

*Valor de otros costos indirectos de prestación de servicios para el primer año*

<b>Detalle</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Total Anual</b>
Transporte	\$70.000	\$840.000
Papelería	\$30.000	\$360.000
Servicio de Hosting VPS	\$90.000	\$0
<b>Total</b>	<b>\$540.000</b>	<b>\$1'200.000</b>

*12.2.1.2.4 Total Costos Indirectos de Prestación de Servicios.* Al sumar los rubros pertenecientes al CIF se obtiene la información presentada en la Tabla 32. Seguidamente, en la Tabla 33, se muestra la proyección de los Costos Indirectos de Fabricación en los primeros cinco años manteniendo las mismas condiciones iniciales.

Tabla 34.

*Total Costos Indirectos de Prestación de Servicios*

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Mano de Obra Indirecta	\$19.200.000
Servicios Públicos Domiciliarios	\$2'230.800
Otros Costos Indirectos de Prestación de Servicios	\$1.200.000
<b>Total</b>	<b>\$22.630.800</b>

Tabla 35.

*Proyección de Costos Indirectos de Fabricación*

<b>CIF</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Valor Anual con Inflación	\$22.630.800	\$23.762.340	\$24.950.457	\$27.448.215	\$28.820.626

**12.2.2 Costos Fijos.** Los costos fijos integra los rubros que no dependen de los emprendimientos acelerados, por lo cual se mantienen constantes, estos se agrupan en la Tabla 34.

Tabla 36.

*Total Costos Fijos*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>
Mano de Obra Directa	\$21.600.000
Sobrecargo Legal por MOD	\$0
Internet y Telefonía	\$1.030.800
Servidor y Hosting	\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$22.630.800</b>

**12.2.3 Costos Variables.** Los costos variables se derivan de la cantidad de usuarios atendidos, en este caso se vincula al número de emprendimientos acelerados, haciendo que su valor se modifique a lo largo del tiempo. Estos se muestran en la Tabla 35.

Tabla 37.

*Total de Costos Variables*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>
Mano de Obra Indirecta	\$19.200.000
Agua	\$480.000
Luz	\$720.000
Transporte	\$840.000
Papelería	\$360.000
<b>Total</b>	<b>\$21.600.000</b>

**12.2.4 Costo Total.** Constituye la suma de los Costos de Prestación de Servicios, de otra forma el Costo Total también se compone a través de la integración de los Costos Fijos y los Costos Variables, por lo tanto, equivale a COP \$44.230.800.

Tabla 38.

*Costo Total a partir de Costos de Prestación de Servicios*

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Mano de Obra Directa	\$21.600.000
Sobrecargo Legal por MOD	\$0
Costos Indirectos de Fabricación	\$22.630.800
<b>Total</b>	<b>\$44.230.800</b>

Tabla 39.

*Costo Total a partir de Costos Fijos y Variables*

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Costos Fijos	\$22.630.800
Costos Variables	\$21.600.000
<b>Total</b>	<b>\$44.230.800</b>

### 12.3 Gastos de administración y ventas

Los gastos de administración y ventas aquellos contraídos en el control y la dirección de una organización, pero no directamente identificables con la financiación, la comercialización, o las operaciones de producción. (Enciclopedia Financiera, 2017)

Los gastos de administración se relacionan por tanto con la organización en su conjunto, frente a los gastos relacionados con los distintos departamentos. Esto considera los gastos de nómina de apoyo a la producción del servicio, tales como: dirección, tesorería, contabilidad, secretaría, asesoría legal, asesoría financiera. A nivel contable, los gastos de administración son una cuenta de gastos que forma parte del Estado de Resultados.

En los gastos de ventas se sitúa el Auxiliar de Marketing y Relaciones, al mismo tiempo que su carga prestacional, papelería, mantenimiento y depreciación de equipos de cómputo, servicios públicos, depreciación de muebles y encerres, y gastos relacionados a la publicidad y promoción de la aceleradora como tarjetas de presentación, eventos, etc.

Es considerado como gastos de administración y ventas los rubros presentados en la Tabla 38.

Tabla 40.

#### *Gastos de Administración y Ventas*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>
Nómina de Administración y Ventas	\$26.400.000
Papelería	\$240.000
Depreciación	\$512.000
Amortización	\$0
Publicidad y Promoción	\$720.000
<b>Total</b>	<b>\$27.872.000</b>

**12.3.1 Gastos Fijos.** Los gastos fijos son egresos que se efectúan mensualmente sin importar la cantidad de servicios ofrecidos, ya que se generan para el sostenimiento de la aceleradora independientemente de la productividad. Definir este rubro es importante para el cálculo del punto de equilibrio. En la Tabla 39 se aprecia los gastos fijos causados.

Tabla 41.

*Gastos Fijos*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>
Nómina de Administración y Ventas	\$26.400.000
Amortización	\$0
Depreciación	\$512.000
<b>Total</b>	<b>\$26.912.000</b>

**1.1.1 Gastos Variables.** Los gastos variables son salidas que se producen cuando se ofrece el servicio, por lo tanto, depende directamente de la cantidad de emprendimientos acelerados. Este rubro también hace parte del cálculo del punto de equilibrio. En la Tabla 40 se aprecia los gastos fijos causados.

Tabla 42.

*Gastos Variables*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>
Transporte	\$ 360.000
Publicidad y Promoción	\$ 720.000
Papelería	\$ 240.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.392.000</b>

## **12.4 Ingresos**

El ingreso principal recae en un porcentaje (30%) de las utilidades obtenidas del emprendimiento a lo largo de cinco años luego de ser acelerado, considerando una tasa de éxito en el proceso de aceleración de los emprendimientos del 80%, además hay otros ingresos por la prestación de servicios complementarios. Por otro lado, también se adquiere una participación accionaria del 5% del negocio que comienza a generar dividendos a partir del sexto año en adelante, este valor en la proyección de 5 años presentada no se evidencia.

**12.4.1 Proyección de Ingresos.** En la Tabla 41 se puede apreciar una proyección de los ingresos que tendría la Corporación Enlace por la operación de la Aceleradora Copérnico en los primeros cinco años, cabe destacar que lo largo del tiempo incrementan los emprendedores acelerados y la prestación de servicios complementarios.

Tabla 43.

*Proyección de Ingresos en Cinco Años de la Corporación Enlace por Concepto de Operación de la Aceleradora Copérnico. Elaborado con la colaboración del Tutor del Proyecto MBA. Reynaldo Carvajal, Director Ejecutivo de la Corporación Enlace.*

<b>Ingresos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Emprendimientos del año 1	\$5.760.000	\$18.360.000	\$38.556.000	\$66.096.000	\$107.406.000
Emprendimientos del año 2		\$8.064.000	\$25.704.000	\$53.978.400	\$92.534.400
Emprendimientos del año 3			\$11.520.000	\$36.720.000	\$77.112.000
Emprendimientos del año 4				\$13.824.000	\$44.064.000
Emprendimientos del año 5					\$17.280.000
Otros ingresos	\$6.500.000	\$9.100.000	\$12.740.000	\$18.836.000	\$26.370.400
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$12.260.000</b>	<b>\$35.524.000</b>	<b>\$88.520.000</b>	<b>\$189.454.400</b>	<b>\$364.766.800</b>

## 12.5 Egresos

Sumando los costos y los gastos de administración y ventas se obtienen las salidas totales del nuevo servicio.

**12.5.1 Proyección de Egresos.** Teniendo en cuenta las salidas totales, se realiza en la Tabla 42 una proyección de los egresos que generaría la operación de la Aceleradora Copérnico a la Corporación Enlace.

Tabla 44.

*Proyección de Egresos en Cinco Años de la Corporación Enlace por Concepto de Operación de la Aceleradora Copérnico. Elaborado con la colaboración del Tutor del Proyecto MBA. Reynaldo Carvajal, Director Ejecutivo de la Corporación Enlace.*

<b>Egresos Enlace</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Mano de Obra Directa	\$21.600.000	\$22.464.000	\$23.587.200	\$24.766.560	\$26.004.888
CIF	\$22.630.800	\$23.762.340	\$24.950.457	\$27.448.215	\$28.820.626
Gastos de Administra. y Ventas	\$27.872.000	\$28.688.000	\$29.736.800	\$64.401.437	\$63.473.909
<b>Total</b>	<b>\$72.102.800</b>	<b>\$74.914.340</b>	<b>\$78.274.457</b>	<b>\$116.616.212</b>	<b>\$118.299.422</b>

## 12.6 Proyección de ingresos y egresos

Las proyecciones de ingresos y egresos se concibieron con base a datos obtenidos anteriormente y suposiciones soportadas en los análisis anteriores para completar la información de entrada requerida.

El resumen de la proyección de ingresos y egresos se da a conocer en la Tabla 43.

Tabla 45. *Proyección de Ingresos y Egresos*

<b>Detalle</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos	\$12.260.005	\$35.524.007	\$88.520.010	\$189.454.412	\$364.766.815
Egresos	\$148.305.600	\$74.914.340	\$78.274.457	\$116.616.212	\$118.299.422
<b>Diferencia</b>	<b>-\$136.045.595</b>	<b>-\$39.390.333</b>	<b>\$10.245.553</b>	<b>\$72.838.200</b>	<b>\$246.467.393</b>

**12.6.1 Punto de Equilibrio.** Indica el nivel de ventas, que generalmente se emplea como la cantidad de unidades a vender, de un producto o servicio que logra cubrir los costos fijos y

variables. Esto quiere decir que el beneficio adquirido es equivalente a cero, por lo tanto, no se obtiene utilidad, pero tampoco se registran pérdidas. También puede obtenerse el punto de equilibrio en pesos, el cual es un mejor indicador para este estudio, considerando que se trata de un servicio personalizado y a la medida en el que las ganancias no se determinan por el número de ventas sino por la efectividad obtenida como consecuencia de la calidad entregada.

Al superar el nivel de ventas, este se ubica por encima del punto de equilibrio lo que permite alcanzar beneficio positivo. Por otra parte, una disminución en las ventas a partir del punto de equilibrio produce pérdidas. La fórmula utilizada del punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos} + \text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables} + \text{Gastos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Reemplazando los valores obtenidos en los ítems anteriores se obtiene:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$22.630.800 + \$26.912.000}{1 - \frac{\$21.600.000 + \$960.000}{\$138.105.040}} = \$59.215.959$$

Es decir, que para lograr suplir los costos de la prestación del servicio se requiere alcanzar \$59.215.959 en ingresos por concepto de las prestaciones de los servicios ofrecidos.

## 12.7 Análisis de escenarios

Con el propósito de tener una perspectiva más clara de la proyección financiera del proyecto, se tendrán en cuenta tres escenarios, uno optimista, uno probable y uno pesimista, los cuales se

presentan en el Apéndice S. Análisis Financiero de Aceleradora Copérnico. El último de ellos es vital en la evaluación de viabilidad del proyecto, debido a que muestra el mínimo beneficio posible esperado, sin embargo, para la evaluación de los indicadores financieros que exponen en gran medida la viabilidad financiera se tomó como referencia el escenario probable, ya que es el que más se ajusta a la realidad al derivar de los otros análisis realizados en el proyecto.

A continuación, se presentan la descripción de los escenarios analizados.

**12.7.1 Escenario Optimista.** En este panorama se asume que el emprendimiento acelerado alcanza un crecimiento del 200% de facturación en el primer año, logrando una TIR del 176%. En este caso el beneficio económico para la aceleradora se vería reflejado en los ingresos y por consiguiente en un incremento de la rentabilidad esperada.

**12.7.2 Escenario Probable.** Ubicados en este contexto se presenta un análisis más sensato, cauteloso y realista del movimiento financiero de la aceleradora. Para el análisis se tiene en cuenta que el emprendedor logra un crecimiento mínimo del 100%, duplicando sus ventas y fortalecimiento interno.

**12.7.3 Escenario Pesimista.** Este escenario es un indicador relevante para la puesta en marcha del servicio de aceleración de emprendimientos, debido a que considera las peores condiciones que pudieran presentarse. En este caso se obtiene una TIR negativa, sin embargo, se observa el aumento constante en la utilidad neta que permite inferir que se recupera la inversión, a pesar de que tomaría más de cinco años en su reposición.

## **12.8 Evaluación Financiera de Escenario Probable**

El presente proyecto tendrá unos indicadores financieros con los cuales se identificará la viabilidad del plan de negocios en cada escenario, a continuación, se da a conocer cada uno de los indicadores a implementar.

**12.8.1 Estado de Resultados.** Este es un estado en el cual aparecen las pérdidas o ganancias netas contables de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Es entonces, un resumen detallado del cálculo de la utilidad del negocio que ayuda a entender porque es positiva o negativa. Para la realización del estado de resultados, presentado en el Apéndice S, se tuvo en cuenta todos los ingresos y egresos derivados de costos, gastos, depreciación, impuestos y otros.

**12.8.2 Balance General.** El balance general representa la situación de los activos y pasivos de la empresa, en un año determinado y demuestra su estado de patrimonio. Es entonces a través del balance general de la empresa que se evaluara el capital disponible que tiene la empresa y la situación financiera y económica actual. Para este proyecto no se consideró necesario la elaboración del balance general, ya que no se posee activos significativos y la mayor inversión se concentra en el capital de trabajo, por lo tanto, no se necesita fuentes de financiación externas.

**12.8.3 Flujo de Caja.** En el Apéndice S. Análisis Financiero de Aceleradora Copérnico se encuentra el flujo de caja.

**12.8.4 Indicadores Financieros.** En el Apéndice S. Análisis Financiero de Aceleradora Copérnico, se encuentran los cálculos de los indicadores financieros utilizados, en seguida se indican sus valores partiendo del escenario probable, los cuales reflejan el estado global.

**12.8.4.1 Tasa Interna de Retorno (TIR).** La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Para este proyecto es del 30% después de impuestos.

**12.8.4.2 Valor Presente Neto (VPN).** Es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: Maximizar la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las Pymes. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor. Si es positivo, como en este caso, significa que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto, es decir en \$42.347.682 después de impuestos.

**12.8.4.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).** El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos que en el corto plazo evalúa los proyectos de inversión.

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Según el análisis realizado del flujo de caja hallado, para este proyecto el PRI es de 4,20 años.

### **13. Evaluación de Puesta en Marcha del Servicio**

Luego de obtener los resultados de los análisis realizados anteriormente, especialmente los vinculados al análisis financiero se puede afirmar que es viable la puesta en marcha del servicio de aceleración de emprendimientos en la Corporación Enlace, ya que el funcionamiento de la aceleradora Copérnico proyecta una Tasa Interna de Retorno del 34%, la cual está por encima de la Tasa de Oportunidad que ofrece el sector financiero y supera la Tasa de rendimiento del sector.

Basados en el logro del objetivo de impacto social se observa que adicionalmente del beneficio económico se consigue una ganancia intangible muy valiosa en el ámbito de apoyo al bienestar de la comunidad en la que opera la Corporación Enlace y el desarrollo productivo del país.

## 14. Conclusiones

- La Corporación Enlace está en la capacidad de poner en funcionamiento el servicio de aceleración de emprendimientos a través de la Aceleradora Copérnico proyectándose utilidades en los primeros cinco años de operación, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos en el plan de negocio es una oportunidad rentable y sostenible.
- De acuerdo con el análisis del entorno y el estudio de mercado se puede concluir que hay un escenario favorable para la creación de un servicio de aceleración de emprendimientos, partiendo del incremento de la generación de nuevas empresas y las necesidades que tienen los emprendedores al trabajar por su sostenibilidad.
- Las universidades, cámaras de comercio, incubadoras de empresas, entidades y programas gubernamentales, eventos y ferias de emprendimiento, fondos de inversión, ángeles inversionistas e incluso otras aceleradoras son posibles aliados claves para brindar un servicio de excelente calidad y estar a la vanguardia de lo que ocurre en el ecosistema emprendedor.
- Con base en el análisis técnico realizado se observa que la Corporación Enlace cuenta con la capacidad, conocimiento y experiencia necesaria para poner en funcionamiento el servicio de aceleración de emprendimientos.

- El estudio de impacto social refleja que los emprendimientos colombianos podrán beneficiarse a partir del uso del servicio de aceleración, gracias a que hacer parte de este proceso les brinda las herramientas necesarias para alcanzar un crecimiento de sus empresas en menor tiempo.
  
- Financieramente el proyecto de creación de este nuevo servicio es viable para la Corporación Enlace en un lapso de 5 años, fortaleciéndose la rentabilidad económica en el largo plazo, consolidándose su sostenibilidad en el transcurso del tiempo.

### **15. Recomendaciones**

- Se recomienda a la Corporación Enlace la ejecución del proyecto, partiendo de los resultados obtenidos en la ejecución del plan de negocio del servicio, ya que estos muestran que es una oportunidad de obtener beneficios a largo plazo, no sólo para la aceleradora sino también para toda la organización por la sinergia entre las líneas de acción que se abarcan.
  
- Se recomienda a los emprendedores cuyos emprendimientos serán futuros participantes en el servicio ofrecido por la Aceleradora Copérnico pensar en grande y tener la visión de generar empresas de alto impacto.

### Referencias Bibliográficas

Aiteco Consultores. (2016). *Valoración de Puestos de Trabajo: Método de Puntos por Factor*.

Blog - Aiteco Consultores. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/valoracion-de-puestos-de-trabajo/>

Álvarez, L., Mogollón, L. (2016). *Apoyo al Emprendimiento en la UIS: Una mirada desde la Creación de Empresas a partir de un Trabajo de Grado* (Tesis de Pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

América Economía. (2016, febrero 9). ¿Cuál es la diferencia entre Intraemprendimiento y Emprendimiento? *América Economía*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/cual-es-la-diferencia-entre-intraemprendimiento-y-emprendimiento>

Amorocho, G. (2015). *Emprendimiento Corporativo: La ruta hacia el desarrollo y la innovación en grandes empresas*. Reporte Digital – Movistar.co. Recuperado de: <http://reportedigital.com/transformacion-digital/emprendimiento-corporativo-ruta-desarrollo-innovacion-grandes-empresas/>

Arias, M., Portilla, L., y Acevedo. C. (2008). Propuesta Metodológica para la Elaboración de Planes de Negocios. *Scientia et Technica*, 14(40), 132-35.

Ayala, L. y Arias, R. *El Análisis PEST*. Recuperado de:  
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

Buendía, F. (2005). *Guía de Plan de Negocios*. Puebla, México: Fundación Universidad de las Américas.

Business dictionary. *What is angel investor? – Definition and meaning*. Recuperado de:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>

Business dictionary. *What is entrepreneurship? – Definition and meaning*. Recuperado de:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2016). *Sociedades Constituidas 2015* (4). Recuperado de:  
[http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/constituidas\\_2015.pdf](http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/constituidas_2015.pdf)

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2016). *Sociedades Disueltas Santander 2015* (6).  
Recuperado de:  
<http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/socdis2015.htm>

Capsulas de emprendimiento. (8 de diciembre de 2010). *Quienes apoyan el emprendimiento en Colombia [Mensaje en un blog]*. Recuperado de  
<https://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/colombia/>

Confecámaras (2016). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia* (3). Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe\\_de\\_Coyuntura/2016/Inf\\_Din\\_Em\\_2016\\_Trim\\_III.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2016/Inf_Din_Em_2016_Trim_III.pdf)

Confecámaras (2016). *Nacimiento y Supervivencia de las empresas en Colombia* (11). Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20B0lisis_Economico_N_11.pdf)

Contreras, C. (2014) *Estructuración de un Sistema de Innovación para el Fortalecimiento de Emprendimientos en el Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Departamento de Santander*. (Tesis de Maestría). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

De la Vega, I. (2004). *El Plan de Negocio: Una herramienta indispensable*. Madrid, España: Instituto de Empresa.

Elpais.com.co. (2014). El 50 % de emprendedores en Colombia nacen en la informalidad. *El País*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/50-emprendedores-colombia-nacen-informalidad>

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Ciudad de México, México. McGraw-Hill Interamericana.

Foro Económico Mundial. (2016). *Informe de Competitividad 2015-2016*. Recuperado de:  
[www.cpaFerrere.com/.../en-el.../informe-competitividad-wef-cpa-ferrere.pdf](http://www.cpaFerrere.com/.../en-el.../informe-competitividad-wef-cpa-ferrere.pdf)

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Reporte Global 2015/2016*. Recuperado de:  
[http://gemcolombia.org/wp-content/uploads/GEM-2015-2016-Global-Report\\_Corrected-220216.pdf](http://gemcolombia.org/wp-content/uploads/GEM-2015-2016-Global-Report_Corrected-220216.pdf)

González, G. (2015). ¿Qué es una incubadora de ideas de negocios? *Emprendedores, Empresas, Negocios – Infobae*. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2015/07/23/1743575-que-es-una-incubadora-ideas-negocios/>

Google. (2017). Neologismo – Buscar con Google. Recuperado de:  
<https://www.google.com.co/search?q=neologismo&oq=neologismo&aqs=chrome..69i57&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Innpulsa (2014). *Informe de viabilidad CER004 (2)*. Recuperado de  
[https://www.innpulsa.com/sites/default/files/informe\\_de\\_viabilidad\\_cer004\\_0.pdf](https://www.innpulsa.com/sites/default/files/informe_de_viabilidad_cer004_0.pdf)

Instituto del Fracaso. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia*. Recuperado de:

<http://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1192 de 2009, emitida el 27 de enero de 2006. *Diario Oficial 46164*, 2006, 27, enero.

Moreno, J. (2014) *Revisión Sistemática de Buenas Prácticas de Emprendimiento* (Tesis de Pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Organización Internacional del Trabajo. (2008). *Promoción de la Igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada*. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@declaration/documents/publication/wcms\\_101326.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_101326.pdf)

Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2013). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Palisade. (2016). *@Risk para el análisis de Riesgo utilizando Simulación de Monte Carlo en Excel*. Palisade Corporation. Recuperado de: <http://www.palisade-lta.com/risk/>

Palisade. (2016). *Simulación de Monte Carlo*. Palisade Corporation. Recuperado de:  
[http://www.palisade-lta.com/risk/simulacion\\_monte\\_carlo.asp](http://www.palisade-lta.com/risk/simulacion_monte_carlo.asp)

Pérez Porto, J. y Merino, M. (2016). *Definición de servucción – Qué es, Significado y Concepto*. Definición.de. Recuperado de: <https://definicion.de/servuccion/>

Ruta N Medellín. *Incubadora de Negocios*. Recuperado de:  
<http://rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion-rutan/item/incubadora-de-negocios>

Small Business Encyclopedia. *Angel investor*. Recuperado de:  
<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/angel-investor>

Stokes, D., Wilson, N. y Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. EMEA (Europe, the Middle East and Africa): Cengage Learning.

Unidad de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Nacional de Colombia. *Plan de Negocio*. Recuperado de:  
[http://www.fcenew.unal.edu.co/Emprendimiento/datos\\_publicos/plan\\_de\\_negocios\\_0103\\_2013.pdf](http://www.fcenew.unal.edu.co/Emprendimiento/datos_publicos/plan_de_negocios_0103_2013.pdf)

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia.

Varela Baldwin, R. (2009). Plan de Negocios para Hotel Boutique en la Ciudad de Cancún. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/varela\\_b\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf)