

**Diseño de un proyecto de aceleración empresarial “Grupo M&B
investigación y crecimiento S.A.S” Bogotá, Colombia
2022**

Martha Lucia Gómez Parra

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Oscar Javier Zambrano Valdivieso

Magister en Dirección y Gestión de Proyectos Sociales

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Posgrados

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2022

Dedicatoria

A Herbert Jair Bermúdez, mi esposo, amigo, compañero de vida, apoyo emocional y académico durante mi carrera, en especial, en el desarrollo del presente trabajo. A Gabriella y María Fernanda, mis hijas, que con su admiración me impulsaron para cumplir mi meta académica.

Agradecimientos

A la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, ubicada en la ciudad de Bogotá - Colombia, por su apoyo logístico, administrativo y el suministro de información interna de la compañía, lo que permitió llevar a cabo la presente investigación.

A mi director, Mg. Oscar Javier Zambrano Valdivieso por su acompañamiento, confianza y orientación en el desarrollo de la presente investigación.

A mi institución, Universidad Santo Tomas, por brindarme la oportunidad de cursar mis estudios de maestría en una excelente institución, de alta calidad académica y con alto sentido humano.

Contenido

Introducción	13
1. Diseño de un proyecto de aceleración empresarial “Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S” Bogotá, Colombia 2022	14
1.1 Justificación	14
2. Descripción del problema	18
2.1 Planteamiento del problema	18
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo general	20
3.2 Objetivos específicos	20
4. Marco referencial	20
4.1 Estado del arte	20
4.3 Marco conceptual	28
4.3 Marco Teórico	37
5. Diseño Metodológico	48
5.1 Tipo de investigación	48
5.2 Enfoque de investigación	48
5.3 Método de la investigación	48
5.4 Técnicas de recolección de la información	49
5.5 Técnicas de análisis de la información	49
5.6 Fases del estudio	50
6. Delimitación	50
6.1 Delimitación espacial o geográfica	50

6.2 Delimitación temporal.....	51
7. Resultados	51
7.1 Aceleración empresarial en Colombia	51
7.2 Ejemplos aplicados.....	54
7.3 Firmas con alto crecimiento	55
7.4 Resiliencia empresarial	56
7.5 Experiencias de incubación de empresas	57
7.6 Referentes de aceleración.....	58
7.6.1 Aceleración de proyectos en EBISU	58
7.6.2 Caso de aceleración programa “Mentes Valientes”	60
7.6.3 Caso Startup Chile	62
7.6.4 Factores críticos de éxito en un proceso de aceleración	64
7.6.5 Venture Capital.....	65
7.7 Propuesta metodológica proyecto	66
7.7.1 Viabilidad de la Empresa.....	68
7.7.2 Actividades y recursos clave	74
7.7.3 Tiempos	77
7.7.4 Responsables	77
8. Conclusiones	79
9. Recomendaciones	80

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Iniciativas aceleración INNpulsas.</i>	51
Tabla 2. <i>Organizaciones beneficiadas por el programa de INNpulsas.</i>	52
Tabla 3. <i>Resultados 2003 de las incubadoras de empresas.</i>	57

Lista de figuras

Figura 1. <i>Mapa de ubicación de la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S...</i>	50
Figura 2. <i>Variables ecosistema de emprendimiento.</i>	53
Figura 3. <i>Impacto intervenciones ecosistema emprendedor.....</i>	53
Figura 4. <i>Razones predominantes de supervivencia empresarial.....</i>	56
Figura 5. <i>Circuito lean startup.</i>	67
Figura 6. <i>Razón corriente Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.</i>	68
Figura 7. <i>Cuentas por cobrar a accionistas Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S....</i>	69
Figura 8. <i>Capacidad de liquidez de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.</i>	69
Figura 9. <i>Return on equity de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.....</i>	70
Figura 10. <i>Return on assets.....</i>	71
Figura 11. <i>EBITDA para Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.....</i>	71
Figura 12. <i>Margen de contribución para Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.....</i>	72
Figura 13. <i>Cronograma Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.</i>	78

Resumen

La aceleración empresarial es un concepto que se refiere a la manera como las empresas crecen exponencialmente en tiempos muy cortos (Melgarejo et al., 2021). El presente trabajo planteó atender el *problema* identificado en la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, dado que no ha logrado obtener el crecimiento ni desarrollo organizacional esperado durante los últimos 5 años, factor que se hace aún más crítico al pertenecer al sector de servicios profesionales y ser una microempresa; en este sentido se planteó como *objetivo* general “Diseñar un proyecto de aceleración empresarial en la organización “Grupo M&B investigación y crecimiento S.A.S” ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia durante el año 2022”. Como *método* se definió una investigación de carácter mixto que aborda la problemática desde una visión cualitativa y cuantitativa, el *resultado* obtenido es el diseño de un proyecto de aceleración empresarial para la empresa Grupo M&B con el método Lean Startup, se logró a partir del análisis de literatura, referentes nacionales e internacionales y de información interna de la organización, el proyecto de aceleración empresarial propuesto estimula el crecimiento y desarrollo exponencial de la organización gracias a la reducción de costos operacionales.

Palabras Clave: Crecimiento, desarrollo, aceleración, Lean Startup.

Abstract

The present work was proposed to address the problem identified in the company Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, given that it has not been possible to obtain the growth or organizational development expected during the last 5 years, a factor that becomes even more critical when belonging to the sector of professional services and being a microenterprise; In this sense, the general objective was to "Design a business acceleration project in the organization "Grupo M&B research and growth S.A.S" located in the city of Bogotá, Colombia during the year 2022". As a method, a mixed character investigation was defined that addresses the problem from a qualitative and quantitative vision, the result obtained is the design of an acceleration project for the company Grupo M&B with the Lean Startup method, it was modified from the literature analysis , national and international references and internal information of the organization, the business acceleration project proposed the exponential growth and development of the organization thanks to the reduction of operating costs.

Keywords: Growth, development, acceleration, Lean Startup.

Glosario

Aceleradora de empresas: es un programa de alta intensidad de tres a cuatro meses patrocinado por una organización (a menudo con una red de inversionistas detrás) que reúne a una variedad de expertos, inversionistas y emprendedores que brindan la experiencia más relevante para un socio fundador emprendedor y capacitación profesional.

Business Ángel: Es un inversionista que invierte en la etapa inicial (semilla o semilla) de un proyecto empresarial, por lo que se supone que su riesgo de inversión es muy alto.

Capital: Es el capital invertido por los accionistas en el momento de su constitución. El capital se divide en acciones de igual valor nominal. Puede incrementarse mediante un aumento de capital, ya sea mediante la emisión de nuevas acciones o aumentando su valor.

Demo Day: La oportunidad de realizar presentaciones de ascensor antes de la comunidad de inversores acreditados elegidos por la organización.

Elevator Pitch: En realidad es un discurso de ascensor. Se basa en la idea de que los emprendedores deben ser capaces de atraer inversores para sus proyectos empresariales en el tiempo que tarda un ascensor en subir al primer piso de un edificio (es decir, menos de un minuto).

Family, Fools & Friends: 3 F es la principal fuente de financiamiento externo que atraen los emprendedores durante las etapas iniciales de lanzamiento de un proyecto. En realidad son parientes, tontos y amigos. La confianza en la que basan su inversión en estos perfiles no debe estar reñida con el análisis mínimo al que pueden acceder.

Gobierno corporativo: Son un conjunto de normas y reglamentos establecidos por la propia empresa, que afectan al funcionamiento interno de la empresa o de los órganos de gobierno corporativo como el consejo de administración, el consejo de administración, la junta general, el equipo directivo de la empresa, los auditores, etc. En las empresas de nueva creación, en tales

entidades se define una sociedad fundadora Reglas básicas de funcionamiento entre personas, son convenientes proyecciones para la creación de directorios y/o consejos asesores a la entrada de inversionistas financieros.

Incubadora: En comparación con los aceleradores de empresas, la diferencia es muy sutil. Lo que más importa es la duración del programa de incubación en comparación con un acelerador, ya que el primero puede durar hasta 2 o 3 años. Los servicios ofrecidos son muy similares, ofreciendo a menudo la oportunidad de presentar el proyecto a un panel de inversores.

Liquidez: La capacidad de cumplir con las obligaciones financieras en la fecha de vencimiento. Se puede hacer convirtiendo los activos en efectivo o equivalente.

Mentor: Es una figura muy importante en la etapa de arranque de una startup. Suelen ser emprendedores o fundadores de reconocidas startups, personas con experiencia que han logrado el éxito en alguno de los proyectos que desarrollaron. Aportan experiencia y visión a los fundadores de empresas de tecnología que participan en foros y programas aceleradores. Muchas veces acaban siendo inversores en las startups con las que trabajan.

Networking: Proceso de desarrollar relaciones personales y profesionales a lo largo del tiempo, lo que significa que beneficia a ambas partes.

Plan de negocios: es un documento formal escrito que define claramente los objetivos del negocio y describe los métodos que se utilizarán para lograr esos objetivos. Un plan de negocios ayuda a asignar los recursos de manera adecuada, a lidiar con complejidades imprevistas y a tomar decisiones acertadas.

Riesgo: La posibilidad de que ocurra un evento adverso sin el resultado positivo esperado. Es un cálculo completo y esperado de los posibles daños por amenazas y debilidades.

Spin-off: Es la formación de una empresa comercial a partir del trabajo de investigación de un departamento universitario o centro de investigación. El equipo de investigación forma una sociedad comercial independiente, de la que son socios fundadores, y se transfiere la titularidad de la propiedad intelectual a la sociedad o el centro de investigación le otorga una licencia exclusiva.

Start-up: Organización humana con enorme capacidad de cambio, que desarrolla un producto o servicio altamente innovador, muy deseado o demandado por el mercado, diseñado y comercializado íntegramente orientado al cliente.

Transferencia de conocimiento: es un conjunto de actividades encaminadas a difundir conocimientos, experiencias y habilidades para facilitar el uso, la aplicación y el desarrollo de los conocimientos universitarios y las capacidades de I+D fuera del ámbito académico, ya sea a través de otras instituciones de I+D, sectores productivos o la sociedad en general.

Vivero de empresas: es un espacio físico especialmente diseñado para empresas de nueva creación, donde los emprendedores pueden obtener instalaciones y servicios a precios por debajo del mercado.

Introducción

Wójcik et al. (2020) resalta el papel que cumplen los aceleradores empresariales, considera que constituyen una forma innovadora de establecer relaciones corporativas, a su vez, destaca el papel que cumplen como plataformas de crecimiento a largo plazo en las organizaciones. Por otro lado, Gebczynska & Kwiotkowska (2019) destacan el papel que juegan las aceleradoras en el desarrollo del ecosistema empresarial y en construir, fortalecer y compartir canales de comunicación con actores externos que suministran oportunidades de negocio.

En este sentido, se han identificado algunas problemáticas con las que cuenta la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S., su capacidad financiera, operativa y de infraestructura es limitada, lo cual no permite atender las necesidades de una demanda creciente.

En el presente estudio se realizó una rigurosa búsqueda de información secundaria mediante referentes teóricos, nacionales e internacionales abordando la problemática desde una visión cualitativa y cuantitativa. Dado lo anterior, se buscó solucionar la problemática identificada en la empresa Grupo M&B a través del diseño de un proyecto de aceleración empresarial que le permita a la organización tener un crecimiento acelerado y así poder responder a las necesidades del mercado.

La propuesta de aceleración empresarial para Grupo M&B se orienta bajo la implementación del método Lean Startup, que busca no solamente responder a las necesidades de mercado, sino también a las necesidades de la organización, debido a los bajos costos que implica su implementación y tiempos cortos de realización.

1. Diseño de un proyecto de aceleración empresarial “Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S” Bogotá, Colombia 2022

1.1 Justificación

De acuerdo con el Banco mundial, después de la crisis económica presentada a nivel global, como resultado de la pandemia COVID-19, se esperaba una pronta recuperación de la misma, sin embargo, la proyección indica que dicha recuperación no se presentará tan rápido como se esperaba debido a los continuos rebrotes de COVID-19, por lo cual se proyecta una desaceleración de la economía mundial en el año 2022 del 4,1%, desencadenando no solamente una crisis económica sino política y social (World Bank, 2021).

En el reporte del Banco Mundial se plantea que la economía de América Latina y el Caribe presentó un comportamiento positivo, estimando un crecimiento del 6.7%, sin embargo, se pronostica que para el año 2022 dicho crecimiento se disminuirá hasta llegar a un 2,6%, y 2,7% para el año 2023. En el caso particular de Colombia, el Banco Mundial proyecta una desaceleración económica para el año 2022 del 4,1%, y para el 2023 de 3,5 (World Bank, 2021).

Dentro de un entorno económico, social y empresarial cambiante, las empresas y economías tuvieron que enfrentarse a un reto aún más grande producto de la pandemia generada por el COVID-19. De acuerdo con Martínez et al. (2020), las empresas afrontaron una de las más recientes crisis económicas, fenómeno que generó un alto impacto a nivel tanto social como empresarial. Dadas las circunstancias, las diversas organizaciones entraron en un período de incertidumbre económica que desafortunadamente ocasionó algunos cierres temporales, y en casos más graves, cierres definitivos que afectaron la economía empresarial, y, por defecto, la economía nacional y mundial (Martínez et al., 2020).

Según cifras del DANE (2021), en Colombia existen 2.548.896 unidades económicas, de las cuales un 17,7% corresponde a Bogotá, el sector servicios en la ciudad tiene una participación del 36,4% de dichas unidades económicas.

El reporte de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021) indica que en Colombia durante el año 2020 se crearon 278.302 nuevas empresas, de las cuales, el 28% corresponden a Bogotá y municipios pertenecientes a la jurisdicción de la CCB. Así mismo, este informe establece que en el primer semestre del 2021 en Bogotá se evidencia un crecimiento del 29% en el número de creación de empresas, con respecto al mismo periodo del año anterior (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Así mismo, acorde con el reporte de CONFECAMARAS (2021) entre enero y diciembre del mismo año se crearon 307.679 unidades productivas, evidenciando un incremento con respecto al año anterior del 10,6%, el sector servicios fue el que generó mayor aporte en la creación de empresas con una variación positiva de 13,1% con respecto al año anterior.

Por otro lado, de acuerdo con el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), Bogotá es considerada como la ciudad líder en emprendimiento del país, con una tasa de actividad emprendedora de 19,2%, y, con 67% de emprendimientos de alto impacto.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2021) reporta que Bogotá se ubica en el primer lugar de la medición del índice de competitividad de ciudades en Colombia durante el año 2021, en esta medición se evalúan las condiciones de los habitantes, el capital humano, la eficiencia de los mercados y el ecosistema innovador. En el mismo informe, Bogotá obtuvo una evaluación de 7.79 sobre una valoración de 10, lo sigue Medellín con una calificación de 7,11 y en tercer lugar se encuentra Tunja con una calificación de 6.49.

De acuerdo con el registro mercantil de la cámara de comercio de Bogotá (2021), para el periodo de enero a diciembre de 2021, el sector servicios en Bogotá es el que posee mayor cantidad de empresas activas con un 53,9%, así mismo, el 52% se encuentran ubicadas en localidades como: Suba, Usaquén, Kennedy, Chapinero y Engativá, es decir, que su mayoría se ubican en el norte y occidente de la ciudad.

Por otro lado, el registro mercantil de la cámara de comercio de Bogotá (2021), destaca que la mayoría de las empresas activas en la ciudad de Bogotá corresponden a: 443.789 microempresas, de las cuales, 59,8% son personas naturales, y 40,2% apersonas jurídicas, así mismo, 19.135 corresponde a pequeñas empresas activas para el periodo 2021.

En este sentido, CONFECAMARAS (2021) reporta que la creación de nuevas empresas para el año 2021 de acuerdo a su tamaño se encuentra distribuido en 99,5% microempresas, 0,4% pequeñas empresas y 0,03% entre las medianas y grandes empresas.

Así mismo, CONFECAMARAS (2021) el mayor número de creación de empresas nuevas se concentra en servicios profesionales para el caso de las sociedades, evidenciando cómo este sector económico ha cobrado importancia en la creación de empresas, que obtuvo una variación de 13,1% en 2020-2021.

Por otro lado, CONFECAMARAS (2021) en su informe de “Resultados encuesta de las Cámaras de Comercio de Seguimiento y Monitoreo del Impacto de la COVID-19 en el sector empresarial”, nos muestra algunos de los hallazgos más importantes del sector empresarial relacionado con el impacto de la COVID - 19, de las cuales el 99% de las empresas que participaron en el estudio son MIPYMES y se concentran en el sector servicios, de las cuales, se encontró que el 63,2% de las empresas mantuvo el número de trabajadores permanentes, mientras que el 33% tuvo

que disminuir su personal y el restante lo aumento, de los que disminuyeron su personas el 38,4% supero el 80% en la reducción de su personal permanente.

Por su parte, ACEI (2022) denota el tamaño del sector de investigación de mercados, el cual, muestra una disminución importante en las ventas del mismo con respecto a periodos anteriores, con un porcentaje desfavorable de -14%, así mismo, el 87,3% de las ventas del sector se encuentran concentradas en las 20 compañías más grandes del sector a nivel nacional, donde se destacan: Ac Nielsen de Colombia, Kantar Ibope Media Colombia, Millward Brown Colombia, Ipsos Napoleón Franco y Centro Nacional de Consultoría, en su mayoría multinacionales y grandes empresas.

La empresa Grupo MYB investigación y crecimiento S.A.S, cuenta con 11 años de experiencia desde su constitución, el número de colaboradores es variables dependiendo de los requerimientos de los proyectos que oscila entre 8 y 20 por proyecto, en un principio su línea de negocio se enfocó en investigación de mercados, como resultado durante los últimos 4 años la empresa ha generado unos activos promedio de \$89.892.552, a su vez, el incremento de los mismos se encuentra en un promedio de 5% anual que corresponde a los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

Así mismo, dentro la gestión comercial de Grupo MYB, se ha identificado que la empresa cuenta con un alta de demanda de organizaciones que requieren estudios de mercado, dentro de los sectores más destacados se encuentran educación, industria textil, automotriz, moda e inmobiliario, a partir de la demanda del mercado la empresa genero la apertura de nuevas áreas de negocio como capacitación de personal, analítica de datos, marketing digital y estrategia organizacional. Dentro de las problemáticas identificas en la organización se encontró que la capacidad financiera y operativa de GRUPO M&B lo limitan a tan solo un 20% de ejecución de las propuestas solicitadas. Es por esta razón que GRUPO M&B requiere implementar mecanismos

que le permitan obtener un crecimiento acelerado a nivel financiero, operativo y de infraestructura para responder con los proyectos que requiere el mercado.

Según la ANDI (2019), el Corporate Venturing es uno de los mejores mecanismos para fortalecer el ecosistema emprendedor en Colombia, donde se involucra el intraemprendimiento, incubación y aceleración empresarial, generando un fortalecimiento de las startups, crecimiento, desarrollo y supervivencia.

Se evidencia cómo los procesos de aceleración empresarial contribuyen para garantizar la supervivencia de las empresas, especialmente de las micro y pequeñas empresas, de esta forma, estarían aportando a la sociedad, economía y empleabilidad del país.

2. Descripción del problema

2.1 Planteamiento del problema

El informe “Dinámica de creación de empresas en Colombia” presentado por CONFECAMARAS (2021), evidencia el crecimiento que ha tenido la creación de nuevas empresas en Colombia, un 26,2% más que el año anterior, los sectores que mayor contribución económica han generado son comercio, Servicios e Industria con un aporte 14.0, 6.6 y 2.8 respectivamente. Según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), existen 1'620.942 empresas en Colombia, de las cuales 98% son MiPymes (80% fuerza laboral). Así mismo, el reporte de CONFECAMARAS (2021) nos muestra que existe una baja supervivencia empresarial, tan solo el 78,3% de las empresas que fueron creadas lograron sobrevivir el primer año y tan solo el 42,9% de las mismas lograron continuar activas tras cinco años de su creación, lo que evidencia una problemática del sector empresarial. De esta forma, se hace indispensable conocer los

mecanismos de supervivencia y crecimiento de las empresas que han logrado mantenerse y crecer en el tiempo (startups aceleradas), lo cual, aportara a las empresas al establecer los mecanismos estratégicos de supervivencia y crecimiento acelerado de sus empresas, contribuyendo en el mantenimiento de futuros empleos para la ciudad, así como al crecimiento económico y al mejoramiento del ecosistema emprendedor en la región.

Por otro lado, otros factores que se consideran pueden afectar la supervivencia de las empresas nuevas en Colombia tienen que ver con los establecimientos, capacidad de exportación, localización, capacidad de recibir asesorías de compañías especializadas en fortalecimiento empresarial y aceleración corporativa y el sector económico donde se desempeñe, por ejemplo, destacando sectores en crecimiento como los servicios profesionales, administrativos y el comercio, poniendo como los más riesgosos el minero y energético (Domínguez Rivera et al., 2017).

En este sentido, la empresa “Grupo M&B investigación y crecimiento S.A.S” al pertenecer al sector de servicios profesionales y ser una microempresa que no ha logrado obtener el crecimiento y desarrollo esperado durante los últimos años, evidencia una fuerte necesidad de aceleración empresarial por medio de un proyecto que le asegure la satisfacción del proceso, frente a lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente pregunta problematizadora: ¿Cómo diseñar un proyecto de aceleración empresarial en la organización “Grupo M&B investigación y crecimiento S.A.S” ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia durante el año 2022?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un proyecto de aceleración empresarial en la organización “Grupo M&B investigación y crecimiento S.A.S” ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia durante el año 2022.

3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el proceso empresarial de “Grupo M&B investigación y crecimiento S.A.S”
2. Analizar los referentes teóricos y empíricos sobre proyectos de aceleración empresarial
3. Establecer el proyecto de aceleración empresarial para “Grupo M&B investigación y crecimiento S.A.S”

4. Marco referencial

4.1 Estado del arte

La importancia de la microempresa como principal opción empresarial radica en sus características, como la baja presión de capital, el bajo umbral tecnológico y el bajo riesgo de inversión (Huang et al., 2016). Así, diferencian por dos tipos de empresas: la microempresa de restauración, que se caracteriza por sus bajos índices de presión de capital, umbral tecnológico y riesgo de inversión, además de que este tipo de microempresa tiene un mercado estable, un efecto justo y unos ingresos garantizados. En segundo lugar, a los negocios de restauración en franquicia,

que tienen sistemas de cadenas unidas que tienen dos o más miembros similares a los que se les proporcionan suministros o estrategias de marketing (Huang et al., 2016).

Según Huang et al., (2016) existen varios factores que pueden afectar la creación de una empresa: la segmentación del mercado, el posicionamiento de valor, la estructura de ingresos y costes, la barrera de entrada, análisis de competidores, establecimiento de un sistema de control de calidad de producto o servicio, la innovación de producto o servicio, el emplazamiento, la demanda de profesionales, la división de responsabilidades, entre otras. Todos esos factores que nombran sirven de base para identificar el proceso de pre-inicio de una nueva empresa.

A su vez, Castrogiovanni (1996) considera que la mortalidad de las nuevas pequeñas empresas podría reducirse mediante una mayor planificación previa a la puesta en marcha. Se cree que las nuevas empresas deberían planificarse antes de su puesta en marcha, pero la investigación sobre el valor de la planificación arroja resultados dispares: Por un lado, estudios que muestran vínculos positivos entre la planificación y el rendimiento empresarial (Ackelsberg y Arlow, 1985; Ansoff, Avner, Branden-burg, Portner y Radosevich, 1970; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Robinson, 1979; Schwenk y Schrader, 1993; Wood y LaForge, 1979 en: Castrogiovanni, 1996).

Por el otro lado, no se encuentra relación (Fulmer y Rue, 1974; Hogarth y Makridas, 1981; Kudla, 1980; Leontia- des y Tezel, 1980; Lindsay, Boulton, Franklin y Rue, 1982; Robinson y Pearce, 1983; Shrader, Mulford y Blackburn, 1989; Thune y House, 1970 en: Castrogiovanni, 1996) o señalan fallas metodológicas.

Castrogiovanni (1996) menciona una revisión muy completa de planificación, donde las formas en que la planificación difiere en los contextos elaborados en su tipología de organización, y sostiene que la planificación más apropiada para las organizaciones mecánicas y que debería ser mínima en las organizaciones empresariales. Además, menciona que los procesos de planificación

difieren y deberían diferir entre pequeñas y grandes empresas, así, la planificación previa a la puesta en marcha se considera beneficiosa en la medida que facilita la supervivencia.

De esta forma, se hacen necesarios los programas de aceleración, que se orientan a apoyar a las nuevas empresas desde sus necesidades específicas agilizando las interacciones entre los empresarios, aumentando su capacidad de adaptación y aprendizaje (Cohen y Hochberg, 2014 en: Liberati et al., 2018). Las autoras mencionan que a pesar de la rápida expansión de estos programas no existe un conocimiento consolidado sobre su eficacia, y eso responde sobre todo a la juventud de todo el sistema y a que son muy heterogéneos entre ellos entonces es difícil especificar los factores de éxito comunes (Liberati et al., 2018).

Según Wójcik et al., (2020) los aceleradores corporativos son una forma novedosa de las relaciones corporativas de inicio, entonces, los aceleradores sirven como unas “plataformas únicas de crecimiento de largo plazo y renovación corporativa (Kohler, 2016, p. 347 en: Wójcik et al., 2020).

A su vez, Gebczynska & Kwiotkowska (2019) plantean lo importante en definir algunos conceptos:

- Puesta en marcha (start-up): “es una institución humana diseñada para entregar un nuevo producto o servicio bajo las condiciones de extrema incertidumbre” (E. Ries, 2010 en Gebczynska y Kwiotkowska, 2019). Entonces los start-ups no solo se caracterizan por el alto riesgo sino también por luchar por un crecimiento rápido basado en el escalamiento empresarial (Deloitte, 2016, en Gebczynska y Kwiotkowska, 2019).
- Incubadora: La incubadora es un local que está conectado a un centro de conocimiento (universidad, instituto de investigación, empresa, escuela, etc.) cuyas instalaciones ayudan

a vender sus spinouts e ideas de negocios, a cambio de un alquiler mensual (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019).

- **Acelerador:** La característica principal de los aceleradores es un proceso de aplicación abierto para todas las personas, que usualmente provee capital semilla a cambio de apuestas minoritarias en puestas en start-ups (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019). El apoyo a las actividades incluye eventos y tutoría intensiva, y el programa tiende a agrupar los start-ups (Salido et. al. 2013, en Gebczynska y Kwiotkowska, 2019). En general los aceleradores proveen una infraestructura suave, el “saber cómo” permite interacciones entre empresarios y mentores, inversores, universidades, gobiernos y otros partidos (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019).
- **Parque de la tecnología:** Es un término común para los complejos organizados económicos que buscan, por ejemplo, promover la ciencia o mejorar el flujo del conocimiento y apoyar empresas innovadoras en el desarrollo de productos y la producción de métodos en industrias avanzadas tecnológicamente (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019).
- **Ecosistema empresarial:** Este término se puso por primera vez por James Moore, que puso la tesis de que el éxito de los negocios necesita de recursos como capital, compañeros, proveedores al interior de los canales de cooperación donde las compañías pueden competir y cooperar en el proceso de crear productos innovadores y servicios y proveer valor a los clientes, sí, el ecosistema implica tener en cuenta el nivel de madurez de todos los jugadores, entonces, el ecosistema consiste en un set de actores ligados en un lugar específico y en un entorno dinámico en donde se conectan estos elementos (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019).

Gebczynska & Kwiotkowska (2019) lograron identificar puntos importantes de los aceleradores en la construcción y el desarrollo de ecosistemas empresariales:

1. Ayudan a establecer conexión entre los actores de los ecosistemas empresariales
2. Desarrollan conocimiento especializado
3. Causan y facilitan el reciclaje empresarial
4. Median y comunican con unidades externas que no están en el ecosistema

Algo que resaltan es la habilidad de los aceleradores para fomentar las relaciones entre los fundadores y el ecosistema, y establecer ese tipo de relaciones es un aspecto esencial de cómo operan los aceleradores, entonces los aceleradores pueden ayudar a las compañías a crecer cuando comparten su experticia, información y recursos, y dan la oportunidad de que los fundadores amplíen la experticia y el conocimiento (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019). El rol intermediado de los aceleradores consiste en combinar conocimiento y experiencia al interior del ecosistema, y eso se traduce en una evaluación más rápida para aprobar o rechazar procesos (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019).

Por último, mencionan el papel importante que tienen en construir y compartir canales de comunicación con externos que no están en el ecosistema, para así obtener acceso a conocimiento más especializado, ellos en general proveen oportunidades para los negocios locales (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019).

Sin embargo, para que todos estos beneficios ocurran es necesario que los negocios sean abiertos y colaborativos, que las compañías estén involucradas en construir y desarrollar. En otras palabras, los aceleradores tienen un rol dual en el desarrollo: soportan el desarrollo de los proyectos individuales, y hacen parte del desarrollo del ecosistema entero; actúan como un intermediario en el desarrollo del ecosistema empresarial (Gebczynska & Kwiotkowska, 2019).

Según Miller y Bound (2011 en: Liberati et al., 2018) hay indicios que sugieren un impacto positivo de los programas de aceleración en las startups: generar aprendizaje de los emprendedores, crear redes potentes y generar confianza entre creadores e inversores, por eso, el apoyo a la creación y el crecimiento de empresas innovadoras se ha convertido en una política económica importante también entre los países emergentes que desean acelerar su desarrollo.

Una startup tiene como puntos fuertes su capital humano, su cultura organizativa y su fuerte liderazgo, la flexibilidad y el poder de reinventarse, ya que su modelo de negocio puede cambiar varias veces hasta la estructuración de la empresa. En esa línea, la primera vez que surgió un modelo de aceleración para dar respuesta a los problemas de estas empresas fue en Estados Unidos en 2005 (Liberati et al., 2018).

Liberati et al., (2018) mencionan que existen las incubadoras para mencionar que las operaciones de los programas de aceleración son similares a las de las incubadoras, sin embargo, a diferencia de las aceleradoras, las incubadoras no definen un periodo corto de apoyo, no establecen ciclos ni ponen a las startups en lotes, sus procesos de selección no suelen presentar una fuerte competencia, no están enfocadas en la mentoría sino en el aprendizaje entre pares, no suelen buscar el lucro y forman parte de otras instituciones. Entonces, las principales características de los aceleradores son: tienen un proceso de solicitud competitivo y abierto, se fomenta el aprendizaje entre pares, tienen ciclos de aceleración limitados en el tiempo, tienen trabajo intenso en pequeños equipos en los que se mentoriza a los emprendedores y se genera networking, y tienen inversión semilla (Miller y Bound, 2011; Hoffman y Radojevich-Kelley, 2012 en Liberati et al., 2018).

Las críticas importantes al modelo de aceleración de startups están relacionadas con el hecho de que solo puede crear empresas relativamente pequeñas y desviar el talento de las startups

de alto crecimiento, además de que el modelo genera expectativas cuando, en realidad, no puede evitar por completo fracasos de las startups. Otra crítica es que acelerar empresas problemáticas a diferencia de un gran éxito crea una burbuja en el mercado, y muchas veces no va más allá de meras escuelas a startups (MILLER & BOUND, 2011 en: Liberati et al., 2018).

Es adecuado establecer un proceso de selección para elegir a sus socios aceleradores, y eso fortalece el ecosistema local porque afecta positivamente el estándar de servicio ofrecido, estableciendo un mínimo para ser ofrecido no sólo en el programa sino en todo el mercado de aceleración, un proceso de selección donde valoran a los emprendedores, otorgando puntos a aquellos que se muestren capaces de influir en el ecosistema emprendedor local, contribuyendo al progreso del programa y consecuentemente a la evolución de quienes pertenecen a él (Liberati et al., 2018).

- Intercambio de capital semilla: La inversión en semillas fue ampliamente destacada en programas como un hecho decisivo o lejano para el logro de las startups (Liberati et al., 2018). La flexibilidad en el uso de los recursos se identificó como un factor esencial para el progreso de los proyectos, ya que es difícil para las empresas emergentes predecir con detalle cuáles serán sus necesidades futuras (Liberati et al., 2018).
- Tutoría y cualificación: El mecanismo de tutoría y capacitación comprende las actividades de tutoría, talleres, charlas y cursos. Aunque la mentoría con profesionales experimentados del mercado, como ejemplo, en Brasil la tutoría ocurre a través de interacciones constantes con los mentores y el equipo de la aceleradora, y esto acerca las startups a sus mercados y aporta mayor seguridad a los emprendedores, influyendo principalmente en lo que se refiere a la gestión del negocio y abriendo puertas con los inversores, en el caso de Chile son los pares los que validan las trayectorias de cada uno, seguidos por el equipo del

programa, y se resalta que las principales críticas al van hacia las dificultades para acceder a una tutoría de calidad (Liberati et al., 2018).

- Red y beneficios: Proporciona beneficios a través de empresas asociadas, creando eventos y promoviendo la red (Liberati et al., 2018).
- Control de la responsabilidad de los medios de comunicación: El seguimiento sistemático y la rendición de cuentas son mecanismos que apoyan la evolución de los programas al requerir el control del trabajo por parte de los empresarios y la sistematización de sus propias decisiones para compartir información (Liberati et al., 2018).

Wójcik et al., (2020) encuentran que el proceso de aceleración corporativa implica tres fases, que, a su vez, están dominadas por diferentes estados emocionales: esperanza, ansiedad y aceptación, y eso desencadena diferentes respuestas en el comportamiento. Además, encuentran que como forma para lidiar con las emociones negativas, los empresarios y los integrantes de los programas de aceleración corporativa desarrollan diferentes mecanismos que se muestran en sus comportamientos (Wójcik et al., 2020).

En la fase 1 (esperanza) las corporaciones y los startups tenían expectativas similares, la mayor meta de las corporaciones era aumentar la frecuencia de la comercialización de sus nuevos productos, para emprendedores la decisión de unirse con corporaciones era fundamentalmente estratégica, esperaban desarrollar y comercializar sus productos usando el conocimiento y los canales de distribución de las corporaciones, en esta fase ambos actores mostraron compromiso con el proceso (Wójcik et al., 2020). La primera fase terminó con que ambas partes reconocieron obstáculos y retos de la colaboración (Wójcik et al., 2020).

En la fase 2 (ansiedad) las contradicciones (en términos de patrones de toma de decisiones, niveles de complejidad organizaciones y procesos) que son inherentes a los procesos de

aceleración se hicieron más aparentes, resultando en tensiones y reacciones emocionales intensas entre empresarios y emprendedores (Wójcik et al., 2020). En general, esa segunda fase se vio intervenida por la ansiedad y se marcó por muchos mecanismos de defensa empleados por ambos actores (Wójcik et al., 2020).

En la fase 3 de aceptación encontraron sorprendentemente que a pesar de las metas no logradas, las entrevistas empezaron a aceptar gradualmente contradicciones y a acomodarse a la situación (Wójcik et al., 2020). Los emprendedores consideraban la colaboración como invertir por el futuro, y ambos empezaron a tratar la colaboración como un vehículo de construir legitimidad (Wójcik et al., 2020).

4.3 Marco conceptual

Emprendimiento

Si bien es cierto que actualmente los términos «emprendedor» o «emprendimiento» tienen una connotación social que no está estrictamente relacionada con la actividad empresarial y que existen diversos tipos de emprendimiento, Vázquez (2015) habla del estudio del emprendimiento empresarial y a su vez afirma que todas estas vertientes se originan a partir de los principios del emprendimiento empresarial: “Sobre el emprendimiento es importante señalar que hay varios tipos pero es un hecho que todos ellos partieron de la iniciativa emprendedora empresarial ...” (Vázquez, 2015, p.8).

El emprendimiento surge a partir de la necesidad de las empresas para adaptarse a las variaciones en las preferencias de los consumidores y los cambios externos que pueden afectar la demanda de su producción. Teniendo en cuenta esta definición de emprendimiento, es posible afirmar que el mayor punto de inflexión en la estructura productiva de las empresas tuvo lugar

durante el siglo XVIII, durante la Revolución Industrial, ya que, tal y como afirma Vázquez: “(...) Fue un cambio real en el proceso de producción, donde antes de la revolución la producción era manufacturada pasando a ser producida por máquinas” (Vázquez, 2015, p.11).

De acuerdo con Vázquez (2015) se produjo un cambio total en el paradigma existente en cuanto a la producción, debido a que el entorno económico se transformó en uno aún más competitivo y sofisticado con la llegada de la producción en masa y los avances tecnológicos, debido a estos cambios estructurales en los modelos de producción, las economías regionales crecieron significativamente; sin embargo, ciertos sectores también se vieron relegados a un plano secundario debido a que no fueron capaces de adaptarse a las nuevas demandas de los mercados, por lo cual, solo aquellos quienes contaban con los recursos y las capacidades para generar ventajas comparativas a partir de las nuevas demandas de los mercados pudieron posicionarse como referentes en sus respectivos sectores.

A partir de esta capacidad para identificar las variables que influyen en el mercado, Vázquez (2015) nos menciona el surgimiento de la necesidad por parte de los emprendedores de innovar para generar valor agregado en sus productos y mantenerse como una compañía competitiva.

Existen diversas acepciones sobre la definición del término «emprendedor», las cuales usualmente están estrechamente relacionadas con características como la resiliencia, perseverancia, responsabilidad, control, etc., sin embargo la cualidad primordial actualmente para ser un emprendedor exitoso es la de mantenerse informado constantemente, tal y como afirma Vázquez: “Es extremadamente importante que el emprendedor esté siempre actualizado, siempre informado sobre las nuevas tendencias de su negocio, especialmente si su negocio es tecnológico, ya que este segmento sufre todos los días cambios de forma increíble.” (Vázquez, 2015, p.15).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que un emprendedor es un individuo que constantemente evalúa los cambios en su entorno para identificar potenciales estrategias que le permitan obtener ventajas comparativas con respecto a sus competidores, lo cual le permitirá maximizar la utilidad de su compañía, para, posteriormente, lograr la consecución del objeto social de la compañía. Contar con individuos que cumplan estas características es de vital importancia, teniendo en cuenta la volatilidad existente en el mercado (Vázquez, 2015).

Estrategia

Existen diversas definiciones sobre el concepto de «estrategia», la cual constituye según Contrera & Norte (2013) la estrategia constituye el proceso mediante el cual se elabora un plan estructurado, claro y organizado, el cual es idealmente a largo plazo y mediante el cual se busca la consecución de una serie de objetivos, todo esto a través de la administración de una cantidad de recursos con los que dispone el estratega. Sin embargo, actualmente, es necesario que estas estrategias cada vez sean más creativas y precisas, ya que, tal y como afirma Contrera: “En un mercado globalizado y altamente competitivo es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos den al traste con los objetivos y expectativas propuestas.” (Contrera & Norte, 2013. p.167).

Por otro lado para Contrera & Norte (2013) es necesario elaborar un plan a largo plazo para garantizar el éxito de un proyecto; ya que el entorno es altamente competitivo y se hace necesario mantenerse alerta ante los posibles cambios en los mercados para poder prevalecer como una empresa competente, ya que, tal y como afirma el mismo autor: “Debe entenderse que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr permear la estructura y sabrá lo que se está haciendo y copiar las ideas.” (Contrera & Norte, 2013. p.156).

Aunado a las cuestiones mencionadas anteriormente, es necesario comprender que no existe ninguna estrategia perfecta y que todas las decisiones que se tomen a nivel directivo siempre contarán con un grado de incertidumbre; por tanto, una buena estrategia lo que busca es reducir este grado de incertidumbre al mínimo y, simultáneamente, un buen estratega debe ser consciente de esto y contar con un plan de contingencia en caso de que ocurran eventos desfavorables que disminuyan la probabilidad de éxito para el cumplimiento de la estrategia que se haya elaborado inicialmente (Contrera & Norte, 2013).

Uno de los puntos más importantes es el hecho de reconocer que muchas veces el enfoque del estratega no debe dirigirse específicamente a la construcción de estrategias perfectas, sino que, en algunas ocasiones, basta con evitar prácticas que puedan llevar a la creación de estrategias malas (Contrera & Norte, 2013).

Una mala estrategia es más que la ausencia de buena estrategia. Se define por establecer objetivos a largo plazo y políticas o acciones a corto plazo. Enumera cuatro manifestaciones de lo que es una mala estrategia: Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; no compenetrarse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos (Contrera & Norte, 2013. p.174).

Así mismo, Según Alvarez et al. (2012) existen varias alternativas estratégicas que dependen de los intereses de cada empresa en conformidad de sus características mercantiles y estructurales, algunas de estas estrategias son indispensables para la generar procesos óptimos a nivel gerencial.

Autores como, Alvarez et al. (2012) presentan herramientas estratégicas los cuales se fundamentan en estudios de otros autores, la primera que presentan está basada completamente en

el modelo de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, la cual está comprendida por: la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos y servicios sustitutivos.

Si bien, puede parecer a simple vista que el éxito depende únicamente de la planeación elaborada por parte del estratega; uno de los puntos fundamentales para ejecutar una buena estrategia radica en el hecho de reconocer la importancia de comunicar de manera asertiva la ruta a seguir con todos los individuos relacionados con la actividad de la empresa, ya que la probabilidad de éxito aumenta si todos los individuos están trabajando de manera sincronizada por la consecución de los mismos objetivos (Alvarez et al., 2012).

Incubación

Para iniciar, Ortuño (2015) define a las incubadoras de empresas como:” ... organizaciones que pueden ser tanto gubernamentales como de carácter privado que incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas mediante proceso de capacitación y asesoría empresarial...” (Ortuño, 2015, p.5).

Así mismo, el concepto de incubadora de empresas no es ampliamente reconocido, sin embargo Ortuño (2015) indica que las incubadoras surgieron en Estados Unidos a mediados del siglo XX y contribuyeron a la recuperación de diversos sectores productivos en épocas de crisis. La creación de estas incubadoras produce externalidades positivas para la sociedad, debido a que, en la mayoría de los países en vía de desarrollo, el proceso de formalización e inicio de operaciones para muchas empresas presenta una gran variedad de obstáculos, los cuáles, posteriormente, pueden conllevar al cierre de estas nuevas empresas.

Las incubadores tienen un fuerte papel en el crecimiento y desarrollo económico de las regiones y de los países, de acuerdo con Ortuño (2015) en el caso de Bolivia, este es un problema recurrente y es necesario entablar un apoyo sistemático para las nuevas empresas, que a su vez, considere las variables particulares que caracterizan a cada sector, para realizar un acompañamiento efectivo que aumente la probabilidad de éxito en los nuevos emprendimientos.

Ortuño (2015) asegura que las incubadores y la correcta ejecución de una hoja de ruta, garantizará un aumento en la prevalencia de las nuevas empresas en los mercados, sin embargo, es un proceso que debe efectuarse gradualmente, ya que requiere la colaboración del sector público y privado y la inversión de grandes cantidades de capital, por lo tanto, para garantizar mejores condiciones para los nuevos empresarios, es necesario, en primera instancia, que se promueva la inversión en materia de innovación, emprendimiento y desarrollo.

Innovación

Actualmente, la innovación es considerada como uno de los ejes fundamentales del progreso, debido a los constantes cambios tecnológicos, es necesario que las empresas estén en plena capacidad de adaptarse a los cambios en las preferencias de los consumidores y en el entorno altamente competitivo de los mercados. Esta habilidad para acoplarse ante las adversidades se puede atribuir en gran medida a la capacidad para innovar constantemente y generar ventajas competitivas a partir de los cambios en el entorno.

De acuerdo con Ángel (2009) para Schumpeter existían dos tipos de innovación: la incremental y la radical. Esto hace referencia al grado de alteración tras un proceso de innovación; denominando incremental a todo aquel cambio que constituía una mejora en un bien existente y denotando radical a todo aquel proceso que permitía transformaciones revolucionarias.

Adicionalmente, surgió la necesidad de cuantificar y calificar la innovación, por lo cual, también se desarrollaron algunos modelos de innovación, fundamentalmente, el modelo lineal y el modelo *demand pull*. El modelo lineal afirma que existe una relación de causalidad directa entre el incremento en investigación y el desarrollo de nuevos bienes comercializables, tal y como afirma Ángel: "... la investigación básica conduce a la "invención" y luego a la innovación, considerada ésta como una primera comercialización, para más tarde al mercado" (Ángel, 2009, p.7).

Posteriormente, surgió el modelo *demand pull*, el cual afirmaba que la innovación estaba condicionada por la demanda de nuevos bienes por parte de los consumidores. Ambos modelos lograron explicar —de manera sencilla— el funcionamiento básico de los mercados y los avances tecnológicos y procedimentales en la creación de bienes, sin embargo, no lograron explicar de forma concreta las relaciones existentes entre otras variables que también interfieren en el avance tecnológico y la innovación (Ángel, 2009).

A inicios de la década de los 90 existían diversas posturas con respecto a los conceptos relacionados con la innovación tecnológica; a partir de eso, surgió el Manual de Oslo, el cual procuró recopilar la información relacionada con la innovación tecnológica, sin embargo, contaba con algunas limitaciones, ya que, por ejemplo, en su primera edición, de acuerdo con Ángel (2009) se limitaba a explicar los procesos de innovación bajo las lógicas del sector manufacturero; no obstante, posteriormente se emitieron nuevas ediciones del manual que ampliaron la aplicación de estos conceptos a otros sectores industriales.

De esta forma, la concepción que se tenía sobre la innovación ha ido evolucionando, medida que aumentó la información disponible y surgieron nuevas herramientas tecnológicas y conceptuales, la literatura relacionada a la innovación fue complementada y continuamente actualizada. Esto permite percibir que siempre ha existido la necesidad de adaptarse a los cambios

en el entorno; esto es aún más notorio en la sociedad actual, debido a que los cambios tecnológicos y la producción académica han aumentado de manera exponencial.

Organizaciones

Existen diversos autores que han estudiado el concepto de organización, los cuales le atribuyen definiciones acordes al enfoque y línea de trabajo de los mismos, para Hall (1983) las organizaciones son un espacio de convivencia de las personas “Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas y, generalmente, morimos en ellas. (...) Es perfectamente imposible escaparse de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos.” (Hall, 1983, p.1). De esta manera Hall (1983) considera que los seres humanos viven en constante interacción con las organizaciones, debido a que las actividades en las que interactúan están mediadas por diferentes tipos de organizaciones, naturales desde su nacimiento o producto del desarrollo de hábitos inconscientes que se producen a partir del uso diario de productos, servicios y publicidad que provienen de las mismas.

Así mismo, Hall (1983) indica que las organizaciones tienen una fuerte capacidad de influencia en la percepción de los individuos sobre su propio entorno, pero también considera que las organizaciones impactan sobre cómo se perciben a las otras personas, el autor considera que esto se debe al status que se le atribuye a una persona por pertenecer o no a alguna organización. De esta manera, Hall (1983) habla del concepto de status, como la percepción que se tiene de alguna persona por el salario que devenga, el cargo que tiene, la posición social, lo que ocasiona que los individuos clasifiquen y evalúen a sus pares con los mismos estándares basados en la pertenencia a determinados grupos sociales.

Por otro lado, Hall (1983) habla de las organizaciones como un factor de influencia en el cambio de las dinámicas sociales, tales como los cambios generados en los espacios físicos y las

dinámicas socioeconómicas de las comunidades, la principal razón para el autor es que cuando una empresa inicia operaciones ocasiona modificaciones en el espacio físico, ya que requerirá construir instalaciones y, simultáneamente, creará nuevas vacantes de empleo, este proceso puede conllevar a la migración de personas que quieran aplicar a estas nuevas vacantes el contexto mencionado anteriormente, sin embargo, no solo influye en el cambio del espacio físico, sino que también modifica la distribución demográfica y las decisiones que toman los individuos en este caso específico, el sitio de elección de vivienda.

No obstante, para Hall (1983) las organizaciones tienen algunas características particulares que tienen la capacidad de moldear la estructura de la sociedad; sin embargo, para el autor uno de los aspectos más importantes tiene que ver con la influencia ejercida por parte de las organizaciones sobre la gestión del medio ambiente y el establecimiento de las estructuras de poder de la sociedad. “... debe reiterarse que las organizaciones producen una enorme gama de impactos sobre el medio ambiente que van desde los iluminantes ejemplos de revolución o contaminación hasta los aspectos más mundanos, pero igualmente importantes, relacionados con el establecimiento y el mantenimiento subsecuente del equilibrio del sistema” (Hall, 1983. p18).

Finalmente para Hall (1983) las organizaciones tienen por naturaleza actuar en pro de la consecución de sus intereses particulares, por tanto, las externalidades generadas a partir de su actividad podrán calificarse como positivas o negativas, dependiendo de si se alinean con los intereses de quien esté analizando la situación; sin embargo, en materia política y medioambiental, principalmente, debido a la globalización y a la creación de organizaciones multinacionales, la mayoría de externalidades son negativas para el grueso de la población, ya que estas organizaciones han adquirido un nivel de poder y relevancia que trasciende mucho más del que poseen los individuos e, incluso en algunas situaciones particulares, pueden llegar a trascender

más allá del poder de los gobiernos locales. “Debido a que hay organizaciones que producen resultados que, por intención o efecto, se oponen a los de otras organizaciones, aparece otro aspecto del impacto organizacional sobre la sociedad. Las organizaciones son el origen de buena parte de los conflictos que existen en toda sociedad” (Hall, 1983. p18).

Finalmente para Hall (1983) es indispensable que las personas puedan entender el concepto de organización, su importancia, las necesidades de la misma y el impacto que producen para poder manejar la realidad de las mismas en todos los contextos que se les atribuyen, “Si los individuos entienden las organizaciones tienen una herramienta que les permite manejar la realidad que entienden” (Hall, R. 1983, P27).

4.3 Marco Teórico

Si bien es cierto que actualmente los términos «emprendedor» o «emprendimiento» tienen una connotación social que no está estrictamente relacionada con la actividad empresarial y que existen diversos tipos de emprendimiento, Vázquez (2015) nos habla del estudio del emprendimiento empresarial y a su vez afirma que todas estas vertientes se originan a partir de los principios del emprendimiento empresarial: “Sobre el emprendimiento es importante señalar que hay varios tipos pero es un hecho que todos ellos partieron de la iniciativa emprendedora empresarial ...” (Vázquez, 2015, p.8).

El emprendimiento surge a partir de la necesidad de las empresas para adaptarse a las variaciones en las preferencias de los consumidores y los cambios externos que pueden afectar la demanda de su producción. Teniendo en cuenta esta definición de emprendimiento, es posible afirmar que el mayor punto de inflexión en la estructura productiva de las empresas tuvo lugar durante el siglo XVIII, durante la Revolución Industrial, ya que, tal y como afirma Vázquez: “(...)

Fue un cambio real en el proceso de producción, donde antes de la revolución la producción era manufacturada pasando a ser producida por máquinas” (Vázquez, 2015, p.11).

De acuerdo con Vázquez (2015) se produjo un cambio total en el paradigma existente en cuanto a la producción, debido a que el entorno económico se transformó en uno aún más competitivo y sofisticado con la llegada de la producción en masa y los avances tecnológicos, debido a estos cambios estructurales en los modelos de producción, las economías regionales crecieron significativamente; sin embargo, ciertos sectores también se vieron relegados a un plano secundario debido a que no fueron capaces de adaptarse a las nuevas demandas de los mercados, por lo cual, solo aquellos quienes contaban con los recursos y las capacidades para generar ventajas comparativas a partir de las nuevas demandas de los mercados pudieron posicionarse como referentes en sus respectivos sectores.

A partir de esta capacidad para identificar las variables que influyen en el mercado, Vázquez (2015) nos menciona el surgimiento de la necesidad por parte de los emprendedores de innovar para generar valor agregado en sus productos y mantenerse como una compañía competitiva.

Existen diversas concepciones sobre la definición del término «emprendedor», las cuales usualmente están estrechamente relacionadas con características como la resiliencia, perseverancia, responsabilidad, control, etc., sin embargo la cualidad primordial actualmente para ser un emprendedor exitoso es la de mantenerse informado constantemente, tal y como afirma Vázquez: “Es extremadamente importante que el emprendedor esté siempre actualizado, siempre informado sobre las nuevas tendencias de su negocio, especialmente si su negocio es tecnológico, ya que este segmento sufre todos los días cambios de forma increíble.” (Vázquez, 2015, p.15).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que un emprendedor es un individuo que constantemente evalúa los cambios en su entorno para identificar potenciales estrategias que le permitan obtener ventajas comparativas con respecto a sus competidores, lo cual le permitirá maximizar la utilidad de su compañía, para, posteriormente, lograr la consecución del objeto social de la compañía. Contar con individuos que cumplan estas características es de vital importancia, teniendo en cuenta la volatilidad existente en el mercado (Vázquez, 2015).

Las teorías más importantes sobre la conceptualización del emprendimiento se pueden reunir de la siguiente manera (Gómez Zuluaga & Botero Morales, 2016):

- Emprendimiento según el focus económico: Evidencian cómo el emprendedor crea las empresas desde un enfoque de racionalidad de la economía, basado en necesidades y maximizando los rendimientos de sus organizaciones.
- Teoría del beneficio: se concibe al emprendedor como el factor productivo de sus proyectos, usa los factores productivos tradicionales con este enfoque. El emprendimiento es incierto y el beneficio del mismo se enfoca en esta incertidumbre, combina ciertos elementos de los conocimientos de la dirección y de la suerte en el contexto y entorno macro y micro económico.
- Teoría de costos transaccionales: Esta teoría se basa en el adecuado montaje del gobierno corporativo, y formas de estructurar la empresa para el éxito del emprendimiento: estructura jerárquica, oportunidades de mercado, o de redes y alianzas que combinan las anteriores.
- Teoría de Schumpeter: la creación de emprendimientos en el desarrollo económico depende del emprendedor o director. Hace una combinación de factores como la tierra, el

trabajo y el capital en pro de desarrollar nuevas ideas de negocio e innovaciones que fomentan la creación de empresas y desarrollan un ecosistema de emprendimiento.

- Emprendimiento psicológico: Analiza al emprendedor como persona, aspectos psicográficos que lo definen y generan elementos que lo hacen diferente a otras personas en el rol empresarial.

Así mismo, la innovación es considerada como uno de los ejes fundamentales del progreso, debido a los constantes cambios tecnológicos, es necesario que las empresas estén en plena capacidad de adaptarse a los cambios en las preferencias de los consumidores y en el entorno altamente competitivo de los mercados. Esta habilidad para acoplarse ante las adversidades se puede atribuir en gran medida a la capacidad para innovar constantemente y generar ventajas competitivas a partir de los cambios en el entorno.

De acuerdo con Ángel (2009) para Schumpeter existían dos tipos de innovación: la incremental y la radical. Esto hace referencia al grado de alteración tras un proceso de innovación; denominando incremental a todo aquel cambio que constituía una mejora en un bien existente y denotando radical a todo aquel proceso que permitía transformaciones revolucionarias.

Adicionalmente, surgió la necesidad de cuantificar y calificar la innovación, por lo cual, también se desarrollaron algunos modelos de innovación, fundamentalmente, el modelo lineal y el modelo *demand pull*. El modelo lineal afirma que existe una relación de causalidad directa entre el incremento en investigación y el desarrollo de nuevos bienes comercializables, tal y como afirma Ángel: "... la investigación básica conduce a la "invención" y luego a la innovación, considerada ésta como una primera comercialización, para más tarde al mercado" (Ángel, 2009, p.7).

Posteriormente, surgió el modelo *demand pull*, el cual afirmaba que la innovación estaba condicionada por la demanda de nuevos bienes por parte de los consumidores. Ambos modelos

lograron explicar —de manera sencilla— el funcionamiento básico de los mercados y los avances tecnológicos y procedimentales en la creación de bienes, sin embargo, no lograron explicar de forma concreta las relaciones existentes entre otras variables que también interfieren en el avance tecnológico y la innovación (Ángel, 2009).

A inicios de la década de los 90 existían diversas posturas con respecto a los conceptos relacionados con la innovación tecnológica; a partir de eso, surgió el Manual de Oslo, el cual procuró recopilar la información relacionada con la innovación tecnológica, sin embargo, contaba con algunas limitaciones, ya que, por ejemplo, en su primera edición, de acuerdo con Ángel (2009) se limitaba a explicar los procesos de innovación bajo las lógicas del sector manufacturero; no obstante, posteriormente se emitieron nuevas ediciones del manual que ampliaron la aplicación de estos conceptos a otros sectores industriales.

Es así como podemos decir que la concepción que se tenía sobre la innovación ha ido evolucionando, medida que aumentó la información disponible y surgieron nuevas herramientas tecnológicas y conceptuales, la literatura relacionada a la innovación fue complementada y continuamente actualizada. Esto permite percibir que siempre ha existido la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno; esto es aún más notorio en la sociedad actual, debido a que los cambios tecnológicos y la producción académica han aumentado de manera exponencial (Gómez Zuluaga & Botero Morales, 2016).

De igual forma, se hace necesario identificar el concepto de organización y sus tipologías, existen diversos autores que han estudiado el concepto de organización, los cuales le atribuyen definiciones acordes al enfoque y línea de trabajo de los mismos, para Hall (1983) las organizaciones son un espacio de convivencia de las personas “Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas y, generalmente, morimos en ellas. (...) Es perfectamente imposible

escaparse de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos.” (Hall, R. 1983. p1) de esta manera Hall (1993) considera que los seres humanos viven en constante interacción con las organizaciones, debido a que las actividades en las que interactúan están mediadas por diferentes tipos de organizaciones, naturales desde su nacimiento o producto del desarrollo de hábitos inconscientes que se producen a partir del uso diario de productos, servicios y publicidad que provienen de las mismas.

Así mismo, Hall (1983) indica que las organizaciones tienen una fuerte capacidad de influencia en la percepción de los individuos sobre su propio entorno, pero también considera que las organizaciones impactan sobre cómo se perciben a las otras personas, el autor considera que esto se debe al status que se le atribuye a una persona por pertenecer o no a alguna organización. De esta manera, Hall (1983) nos habla del concepto de status, como la percepción que se tiene de alguna persona por el salario que devenga, el cargo que tiene, la posición social, lo que ocasiona que los individuos clasifiquen y evalúen a sus pares con los mismos estándares basados en la pertenencia a determinados grupos sociales.

Por otro lado, Hall (1983) nos habla de las organizaciones como un factor de influencia en el cambio de las dinámicas sociales, tales como los cambios generados en los espacios físicos y las dinámicas socioeconómicas de las comunidades, la principal razón para el autor es que cuando una empresa inicia operaciones ocasiona modificaciones en el espacio físico, ya que requerirá construir instalaciones y, simultáneamente, creará nuevas vacantes de empleo, este proceso puede conllevar a la migración de personas que quieran aplicar a estas nuevas vacantes el contexto mencionado anteriormente, sin embargo, no solo influye en el cambio del espacio físico, sino que también modifica la distribución demográfica y las decisiones que toman los individuos en este caso específico, el sitio de elección de vivienda.

No obstante, para Hall (1983) las organizaciones tienen algunas características particulares que tienen la capacidad de moldear la estructura de la sociedad; sin embargo, para el autor uno de los aspectos más importantes tiene que ver con la influencia ejercida por parte de las organizaciones sobre la gestión del medio ambiente y el establecimiento de las estructuras de poder de la sociedad. “... debe reiterarse que las organizaciones producen una enorme gama de impactos sobre el medio ambiente que van desde los iluminantes ejemplos de revolución o contaminación hasta los aspectos más mundanos, pero igualmente importantes, relacionados con el establecimiento y el mantenimiento subsecuente del equilibrio del sistema” (Hall, 1983. p18).

Para Hall (1983) las organizaciones tienen por naturaleza actuar en pro de la consecución de sus intereses particulares, por tanto, las externalidades generadas a partir de su actividad podrán calificarse como positivas o negativas, dependiendo de si se alinean con los intereses de quien esté analizando la situación; sin embargo, en materia política y medioambiental, principalmente, debido a la globalización y a la creación de organizaciones multinacionales, la mayoría de externalidades son negativas para el grueso de la población, ya que estas organizaciones han adquirido un nivel de poder y relevancia que trasciende mucho más del que poseen los individuos e, incluso en algunas situaciones particulares, pueden llegar a trascender más allá del poder de los gobiernos locales. “Debido a que hay organizaciones que producen resultados que, por intención o efecto, se oponen a los de otras organizaciones, aparece otro aspecto del impacto organizacional sobre la sociedad. Las organizaciones son el origen de buena parte de los conflictos que existen en toda sociedad” (Hall, 1983. p18).

Para Hall (1983) es indispensable que las personas puedan entender el concepto de organización, su importancia, las necesidades de la misma y el impacto que producen para poder manejar la realidad de las mismas en todos los contextos que se les atribuyen, “Si los individuos

entienden las organizaciones tienen una herramienta que les permite manejar la realidad que entienden” (Hall, R. 1983, P27).

En este sentido, la importancia de la microempresa como principal opción empresarial radica en sus características, como la baja presión de capital, el bajo umbral tecnológico y el bajo riesgo de inversión (Huang et al., 2016). Así, diferencian por dos tipos de empresas: la microempresa de restauración, que se caracteriza por sus bajos índices de presión de capital, umbral tecnológico y riesgo de inversión, además de que este tipo de microempresa tiene un mercado estable, un efecto justo y unos ingresos garantizados. En segundo lugar, a los negocios de restauración en franquicia, que tienen sistemas de cadenas unidas que tienen dos o más miembros similares a los que se les proporcionan suministros o estrategias de marketing (Huang et al., 2016).

Según Huang et al., (2016) existen varios factores que pueden afectar la creación de una empresa: la segmentación del mercado, el posicionamiento de valor, la estructura de ingresos y costes, la barrera de entrada, análisis de competidores, establecimiento de un sistema de control de calidad de producto o servicio, la innovación de producto o servicio, el emplazamiento, la demanda de profesionales, la división de responsabilidades, entre otras. Todos esos factores que nombran sirven de base para identificar el proceso de preinicio de una nueva empresa.

A su vez, Castrogiovanni (1996) considera que la mortalidad de las nuevas pequeñas empresas podría reducirse mediante una mayor planificación previa a la puesta en marcha. Se cree que las nuevas empresas deberían planificarse antes de su puesta en marcha, pero la investigación sobre el valor de la planificación arroja resultados dispares: Por un lado, estudios que muestran vínculos positivos entre la planificación y el rendimiento empresarial (Ackelsberg y Arlow, 1985;

Ansoff, Avner, Branden-burg, Portner y Radosevich, 1970; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Robinson, 1979; Schwenk y Schrader, 1993; Wood y LaForge, 1979 en: Castrogiovanni, 1996).

Por el otro lado, no se encuentra relación (Fulmer y Rue, 1974; Hogarth y Makridas, 1981; Kudla, 1980; Leontia- des y Tezel, 1980; Lindsay, Boulton, Franklin y Rue, 1982; Robinson y Pearce, 1983; Shrader, Mulford y Blackburn, 1989; Thune y House, 1970 en: Castrogiovanni, 1996) o señalan fallas metodológicas.

Castrogiovanni (1996) menciona una revisión muy completa de planificación, donde las formas en que la planificación difiere en los contextos elaborados en su tipología de organización, y sostiene que la planificación más apropiada para las organizaciones mecánicas y que debería ser mínima en las organizaciones empresariales. Además, menciona que los procesos de planificación difieren y deberían diferir entre pequeñas y grandes empresas, así, la planificación previa a la puesta en marcha se considera beneficiosa en la medida que facilita la supervivencia.

Es así como Castrogiovanni (1996), a raíz de la revisión de literatura, ha definido los beneficios directos de la planificación previa a la puesta en marcha y esos beneficios pueden clasificarse en tres categorías:

- **Simbolismo:** Puede pasar que la planificación previa a la puesta en marcha genere un efecto simbólico al legitimar la propuesta de la puesta en marcha y al mejorar la comunicación con diversas partes interesadas externas, como inversores o financiadores. Entonces esa planificación previa a la puesta en marcha suele producirse porque se percibe que las empresas de éxito lo hacen y que los posibles financiadores esperan que lo hagan. Se dice de hecho que los financiadores quieren ver un plan concreto y que gracias a su beneficio simbólico se obtiene financiación (Scott y Bruce, 1987 en: Castrogiovanni, 1996)), y ese efecto simbólico a la vez genera un efecto indirecto de la planificación sobre la

supervivencia en la medida en que una mayor financiación facilita la supervivencia de la empresa.

- Aprendizaje: La pertinencia de la planificación también ha abierto el debate de si la planificación deja ventajas en el aprendizaje organizativo (Ansoff, 1991; Goold, 1992; Mintzberg, 1990, 1991 en: Castrogiovanni, 1996), y entonces la planificación y el aprendizaje no se excluyen mutuamente sino que la planificación es, en algunos aspectos, un método de aprendizaje, y dado que el aprendizaje puede repercutir en el simbolismo y la eficacia, el aprendizaje puede ser entonces el beneficio más importante del proceso de planificación previo a la puesta en marcha. Si la planificación reduce la incertidumbre de los directivos, entonces eso es un beneficio directo de aprendizaje, entonces, dado que el aprendizaje es la adquisición de conocimientos, el beneficio de la reducción de la incertidumbre con la planificación puede describirse como un efecto de aprendizaje de la planificación (Castrogiovanni, 1996).
- Eficiencia : La eficiencia puede mejorar gracias a la planificación previa a la puesta en marcha de dos maneras: primero, la comunicación de los planes de organización puede suponer un ahorro de costos gracias a la mejor coordinación, segundo, después de la puesta en marcha se dedica menos tiempo a resolver detalles que podrían haberse abordado antes que gastos y costos aumentarían con la puesta en marcha (Shuman et al., 1985; Timmons et al., 1985 en Castrogiovanni 1996). Así, la eficiencia incluye a la vez con la supervivencia de las empresas, garantiza que esos recursos no se desperdicien, lo que aumenta las perspectivas de supervivencia de las empresas (Castrogiovanni, 1996).

En términos del contexto, Castrogiovanni (1996) describe posibles influencias de tres condiciones ambientales (incertidumbre, munificencia y madurez de la industria), y dos condiciones de fundación (conocimiento y capital).

- Incertidumbre ambiental: Se supone que es deseable la planificación para reducir la incertidumbre para que los gestores tomen mejores decisiones y emprendan acciones más eficaces, así que la incertidumbre puede estimular la planificación, pero son pocos quienes reconocen que la incertidumbre del entorno también puede imponer un límite máximo al alcance de ese aprendizaje proactivo, y bajo eso la planificación previa se ve obstaculizada (Castrogiovanni, 1996).

En general, la incertidumbre ambiental estimula la planificación porque se desea aprender más en condiciones inciertas que en condiciones seguras, y al mismo tiempo la incertidumbre impide el aprendizaje que puede resultar de la planificación porque se hace más difícil y costosa (Castrogiovanni, 1996).

- Conocimiento del fundador: Los conocimientos del fundador son el resultado de un aprendizaje activo en diversas actividades antes de iniciar la nueva empresa reducen la necesidad de efectos simbólicos de la planificación porque los que financian le dan una importancia considerable a los antecedentes y la experiencia del fundador, entonces, el conocimiento del fundador genera un efecto de simbolismo propio que puede reducir la necesidad del efecto de simbolismo de la planificación (Castrogiovanni, 1996).
- Inversión de capital del fundador: El capital inicial tiene tres propósitos: adquirir los activos para una empresa; sostener una empresa en su periodo inicial; y amortiguar errores de gestión o imprevistos. La necesidad de financiación externa disminuye a medida que aumenta el capital interno invertido por el fundador (Castrogiovanni, 1996).

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos, la investigación realizada se definió como descriptiva y analítica, acorde con Muggenburg & Perez (2007) se explica la relación que existe entre las variables y las causas de su comportamiento.

5.2 Enfoque de investigación

El enfoque metodológico aplicado en la investigación es mixto; de acuerdo con Ortega Otero (2018) se caracteriza por abordar la problemática desde una visión cualitativa y cuantitativa, suministrando una visión amplia y profunda de las variables de estudio, desde lo cuantitativo se busca realizar un análisis de datos y su incidencia, por otro lado, desde lo cualitativo se explica el comportamiento de las variables.

5.3 Método de la investigación

El método de la investigación desarrollado es de carácter mixto, siguiendo la ruta metodológica de Quivy & Campenhoudt (1998)(Ruptura, construcción constatación):

5.3.1 Cualitativo Revisión y análisis de literatura contrastada con datos internos de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.

5.3.2 Cuantitativo: Mediante datos de contexto económicos, estadísticos y datos internos de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S. *“La ruta cuantitativa*

es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis.” (Sampieri, 2010, p.6).

5.4 Técnicas de recolección de la información

Dentro de la investigación se analizaron fuentes teóricas para identificar los referentes y modelos de aceleración, mecanismos, proyectos abordados y buenas prácticas. Así mismo, como plantea Abril (2014) se realizó recolección de información secundaria por medio de páginas especializadas, oficiales y cifras del DANE, CCB y demás entidades oficiales sobre datos de contexto y entorno económico, así como, datos internos de la organización Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, analizando indicadores, porcentajes y tendencias estadísticas.

5.5 Técnicas de análisis de la información

Las técnicas de análisis son:

5.5.1 Cualitativa: Análisis narrativo de la revisión sistemática de literatura y referentes nacionales e internacionales en procesos de aceleración empresarial. Así mismo, se tendrá en cuenta la teoría fundamentada en la codificación de temas relevantes.

5.5.2 Cuantitativo: Se desarrollo por medio del análisis económico y estadístico de carácter descriptivo sobre el entorno del sector investigación de mercados y de la situación actual de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, se emplearán

herramientas tecnológicas para el análisis y codificación de la información como SPSS.

5.6 Fases del estudio

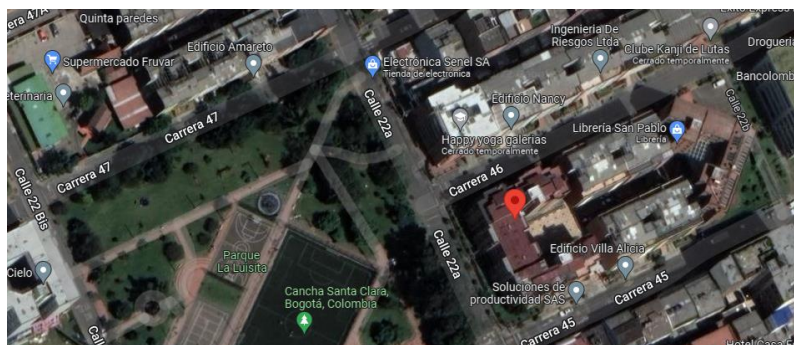
- Análisis de Modelos teóricos por medio de RSL.
- Recolección de información económica y estadística del sector investigación de mercados y de Grupo M&B investigación y Crecimiento S.A.S.
- Análisis de información cualitativa y cuantitativa.
- Selección del modelo de proyecto más adecuado para el proceso de aceleración de GRUPO M&B investigación y Crecimiento S.A.S.

6. Delimitación

6.1 Delimitación espacial o geográfica

La presente investigación se realizó en la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, su ubicación comercial es en la carrera 46 No 22ª 20 en el centro administrativo de la ciudad de Bogotá, Colombia; como se puede apreciar en la Figura 1.

Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S



6.2 Delimitación temporal

La presente investigación se realizó durante el primer semestre del 2022 y segundo semestre del mismo año.

7. Resultados

7.1 Aceleración empresarial en Colombia

La incubadora estatal INNpulsa ha sido la iniciativa estatal más grande para dinamizar el crecimiento económico en Colombia, por ello revisar la efectividad de sus propuestas se hace importante para medir la efectividad en propuestas de aceleración (Estupiñán et al., 2022).

Con el informe realizado por (Estupiñán et al., 2022) se establece la revisión de las técnicas utilizadas por INNpulsa para la aceleración de empresas entre el 2012 y el 2014. Estas iniciativas giran alrededor de 3 ejes: mentalidad y cultura (4 programas), crecimiento empresarial extraordinario (4 programas) y crecimiento regional (2 programas).

Tabla 1. *Iniciativas aceleración INNpulsa.*

Programa	Beneficiarios	
	número	% del total
Colombia INN	55	1%
Semana Global de Emprendimiento	1352	28%
Héroes Fest	1928	39%
Gira de Empresarios Extraordinarios	1307	27%
Mentalidad y Cultura	4642	95%
Capital Semilla	50	1%
Programa de Innovación Abierta en Hidrocarburos y Minería	96	2%
MassChallenge	50	1%
Crecimiento Empresarial Extraordinario	196	4%
Fortalecimiento de Capacidades para Incubación y Aceleración de Empresas	28	1%
Entrenamiento en Transferencia y Comercialización de Tecnologías	27	1%
Crecimiento Regional Total	55	1%
Total	4893	100%

Nota: Tomado de Estupiñán et al (2022, p.68)

De forma general el foco de las distintas dimensiones de estos programas está en (Estupiñán et al., 2022):

- **Mentalidad y Cultura:** Busca promover una cultura que valore el emprendimiento de alto crecimiento como forma de vida.
- **Crecimiento empresarial extraordinario:** trabaja principalmente con empresarios de rápido crecimiento en las etapas de ideación, etapa inicial y crecimiento.
- **Crecimiento Regional:** Para organizaciones que brindan asesoría o recursos a emprendedores.

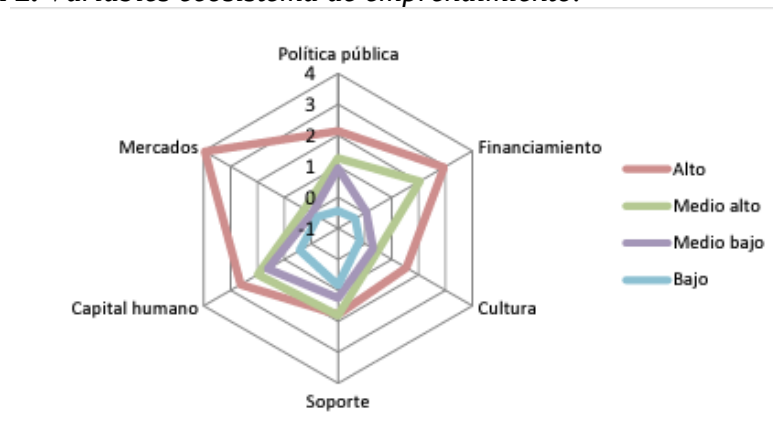
Así, las principales organizaciones beneficiadas por programa fueron:

Tabla 2. *Organizaciones beneficiadas por el programa de INNpulsa.*

Mentalidad y Cultura	Crecimiento Empresarial Extraordinario	Crecimiento Regional
Periodistas y medios de comunicación	Organizaciones privadas con ánimo de lucro	Cámaras de comercio
Usuarios de redes sociales y medios de comunicación	Instituciones de educación superior	Incubadoras
Instituciones de educación	Fundaciones	Aceleradoras
Estudiantes y docentes	Inversionistas	Instituciones de educación superior
Emprendedores en diferentes etapas de desarrollo		Centros de Investigación
Empresarios, empleados y empleados por cuenta propia		Centros de desarrollo tecnológico
Empresas y gremios		
Cámaras de Comercio		
Organizaciones públicas		

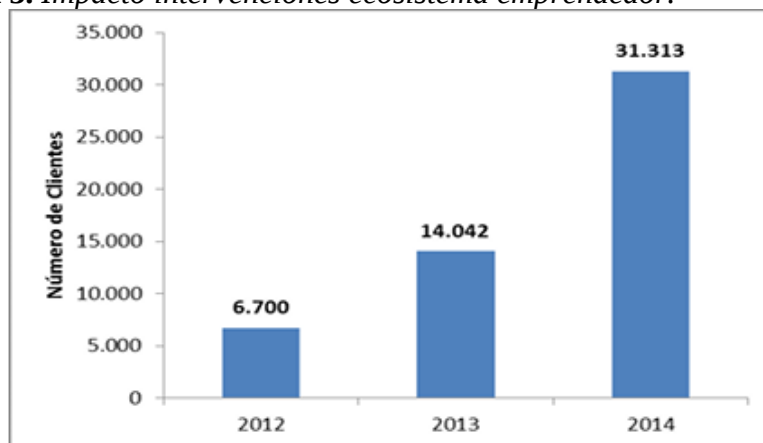
Nota: Tomado de Estupiñán et al (2022, p.70)

Con esta información, se establecen las variables más relevantes dentro del ecosistema de emprendimiento para el crecimiento empresarial:

Figura 2. Variables ecosistema de emprendimiento.

Nota: Tomado de Estupiñán et al (2022, p.76)

En cuanto al impacto de las intervenciones por área sobre el nivel de desarrollo del ecosistema de emprendimiento, se encontró que los métodos dentro del crecimiento empresarial extraordinario son los más requeridos en zonas con nivel de desarrollo de emprendimiento alto como pueden ser Bogotá o Medellín, las intervenciones en este rubro son las siguientes: Red nacional de ángeles inversionistas, capital semilla, innovación abierta en Hidrocarburos y Minería y programa de aceleración MassChallenge. Centradas en inyección de capital (Estupiñán et al., 2022).

Figura 3. Impacto intervenciones ecosistema emprendedor.

Nota: Tomado de Estupiñán et al (2022, p.40)

El programa capital semilla registra los resultados mostrados en la Figura 3. o la red nacional de inversionistas, que se centra en poner en contacto inversionistas nacionales e internacionales para inyección de capital logró establecer inversiones por valor de 1,8 millones de dólares (Estupiñán et al., 2022).

Dentro de este informe se encuentran ejemplos del proceso vivido por distintas empresas nacionales, se recomienda ver estos informes para contrastar distintos acercamientos hacia la aceleración en distintas organizaciones (Estupiñán et al., 2022).

7.2 Ejemplos aplicados

Adentrándonos en ejemplos de intervención locales, las intervenciones con propósitos de aceleración empresarial suelen contar con ciertos criterios, para ilustrarlos, en el contexto colombiano son:

La intervención propuesta por Cruz Páez & Espitía Bernal (2020) en FACACIRCUS, la cual se centra en factores estructurados de forma cualitativa como: Colaboradores o socios clave, Propuesta de valor, Actividades clave, Canales de distribución, Estructura en costos, Recursos clave, Relación con los clientes y Fuentes de ingresos. Con este diagnóstico estableciendo un plan de acción para el desarrollo de actividades de FACACIRCUS, esto desde una metodología de entrevistas estructurada.

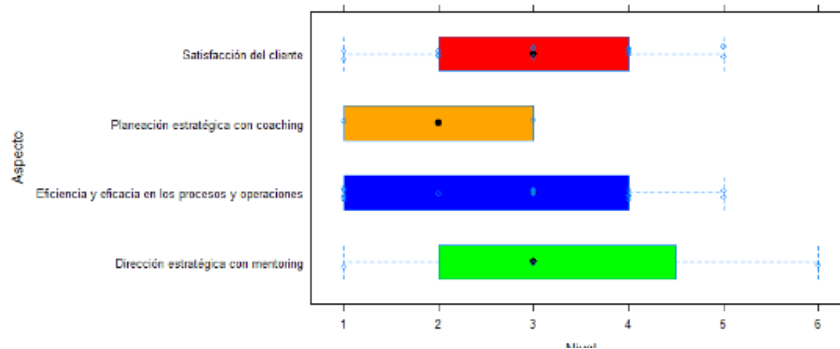
La gestión de calidad desde un marco de inteligencia empresarial para pequeñas empresas, centrado en el manejo de decisiones para empresas proveedoras de energía eléctrica se centra en aproximaciones cuantitativas de análisis de datos para la caracterización de costos, recursos clave y mejora de competitividad con una aproximación desde analítica de datos (Risco-Ramos et al., 2022).

Por otro lado, la intervención con apicultores, centrada en establecimiento de necesidades para Fortul, Arauca a través de matrices DOFA, creando mejores canales operativos para el desarrollo gerencial a través de la Acción participativa (Burgos et al., 2010). Lo anterior demuestra cómo no se cumple con una metodología clara, sino que se suele caracterizar a través del estudio previo de las condiciones bajo las cuales se encuentra la organización, para así buscar intervenciones efectivas desde enfoques diferenciales dependiendo de las necesidades de las mismas (Burgos et al., 2010).

7.3 Firmas con alto crecimiento

La caracterización de firmas con alto crecimiento en Colombia pueden funcionar como métrica en el establecimiento de variables críticas para el proceso de intervención, así, con la revisión realizada por de este tipo de organizaciones, centrado en el sector manufacturero entre el año 2012-2015, se encontró que a la edad y la localización geográfica son las características más importantes de las empresas de alto crecimiento. El sector económico no resulta ser una característica que permita identificar a las empresas de alto crecimiento, la orientación tecnológica tampoco parece ser relevante (Cruz et. Al, 2020).

Además de esto Cruz et. al (2020) reportan como a través de entrevistas recopilan las razones predominantes para empresas que han sobrevivido más de 2 años, se caracterizan en la siguiente tabla:

Figura 4. Razones predominantes de supervivencia empresarial.

Nota: Tomado de Cruz et. Al (2020, p.21).

7.4 Resiliencia empresarial

Dentro de la revisión propuesta se encontró literatura que ahondaba en la resiliencia de la organización como parte importante del proceso de aceleración y supervivencia a mediano plazo, así resiliencia definida como la capacidad de responder acertadamente y mantenerse en estado activo mostrándose como mediadora entre el aprendizaje tecnológico y la competitividad (Chingay et al., 2022).

Rubros como Gestión Financiera, gestión integral y eficiencia en los procesos se rescatan por Chingay et al. (2022) para el establecimiento de medidas de acción resilientes y potenciar las soluciones a las crisis, con su revisión destacando la importancia que tiene prever estos factores y el predecir la crisis empresarial.

7.5 Experiencias de incubación de empresas

Tabla 3. *Resultados 2003 de las incubadoras de empresas.*

Incubadora de Empresas	Dpto.	Año de Asocio	Empresas Creadas	Empleos Generados	Venta de empresas (*)
Corporación Bucaramanga Emprendedora.	Santander.	1999	13	156	4.152.000
Corporación Innovar.	C/marca.	1999	17	120	5.500.000
IEBTA (Antioquía).	Antioquía.	1999	37	798	4.500.000
Incubar Caribe.	Atlántico.	2000	18	160	392.000
Incubar Futuro.	Valle.	2000	7	46	370.500
Génesis.	Antioquía.	2001	5	71	468.307
Incubar Bolívar.	Bolívar.	2003	4	15	117.000
Incubar Colombia.	C/marca.	2003	18	79	814.300
Incubar Eje Cafetero.	Risaralda.	2003	3	37	169.857
Incubar Huila.	Huila.	2003	1	3	2.100
Incubar Manizales.	Caldas.	2003	4	8	105.758
Incubar Urabá.	Urabá.	2003	4	335	103.835
Parque Tecnológico de Software.	Valle.	2003	132	432	8.000.000
Total Enero 1 a Diciembre 31 de 2003			263	2260	24.695.657

Nota: Tomado de Matiz & Cruz, (2004, p.12)

En cuanto a metodologías específicas de intervención para aceleración empresarial, no se encontró literatura que midiera el impacto por iniciativas estructuradas, si no por medio de dimensiones de acción posibles, todas las intervenciones representadas empiezan con una fase de “entender el negocio” que viene dado por el entender los objetivos de la organización, su perspectiva, planes preliminares, estrategias a seguir y estado del rubro a nivel de políticas públicas y ambiente laboral (Matiz & Cruz, 2004).

No se destaca un enfoque concreto o más efectivo para la aceleración empresarial, sino variables críticas a tener en cuenta y manejar desde enfoques diferenciales para el proceso de aceleración, cumpliendo con distintas etapas de investigación; como podrían ser el establecimiento de un contexto, un clima de emprendimiento, políticas públicas para el desarrollo del rubro, proyecciones de la empresa o localización geográfica para el desarrollo de la intervención (Matiz & Cruz, 2004).

También se resalta la relevancia de mirar otros procesos de aceleración y cómo estos han funcionado en contextos distintos para objetivos distintos, con fuentes como Fedesarrollo proporcionando métricas valiosas de dinamismo en el emprendimiento (Matiz & Cruz, 2004).

7.6 Referentes de aceleración

7.6.1 Aceleración de proyectos en EBISU

Este caso es el desarrollo de un proyecto de emprendimiento que nace de un grupo de estudiantes del MBA de la Universidad Javeriana y muestra el resultado del desarrollo de la metodología de Aceleración de Proyectos de Negocio, contiene la suma e interacción de herramientas como Design Thinking, Lean Startup y Jobs to be Done (Caro & Cruz, 2019).

La idea inicial nace en el año 2017, bajo una propuesta de valor enfocada en facilitar el acceso a recursos financieros a empresas en etapa temprana, teniendo en cuenta las dificultades que tienen para acceder a recursos. Lo anterior, a partir de la experiencia de los miembros del equipo, quienes conocen y han hecho parte de manera amplia del segmento emprendedor y la búsqueda de financiación para empresas (Caro & Cruz, 2019).

Teniendo en cuenta que la tendencia de empresas de servicios ha tomado gran fuerza, en 2017 dando aplicación de la metodología de validación, la idea de negocio se enfocó en una solución inicial por ayudar a las empresas a organizar la información para que fuera más fácil cumplir los requerimientos de los bancos y otras entidades de financiación, y de esa manera poder acceder a recursos financieros; de igual manera, tener el vínculo con los financiadores para que una vez se hubiera perfilado o alistado a la empresa, se hiciera un puente entre ambas, y se lograra el cierre u obtención de recursos (Caro & Cruz, 2019).

7.6.1.1 Método utilizado. Durante la implementación y validación de hipótesis, existen algunos inconvenientes, en este sentido es importante determinar que la solución puede pasar por generar alternativas de financiamiento directo para este tipo de empresas, mediante el uso de inversiones directas de capital por parte de los inversionistas (Caro & Cruz, 2019).

El proyecto se desarrolló a partir de la implementación de siete “desafíos”, en cada desafío una serie de actividades de diagnóstico, reconocimiento descubrimiento y aprendizaje en torno al usuario (objeto de partida de la aceleración) (Caro & Cruz, 2019):

- Reto 1. Identificación de la necesidad y oportunidad.
- Reto 2. Arquetipo.
- Reto 3. Propuesta de valor y solución original.
- Reto 4. Modelo de Negocio y Modelo de Monetización.
- Reto 5. Prototipo funcional.
- Reto 6. Producto Mínimo Viable (PMV).
- Reto 7. Modelo Financiero.
- Reto 8. La tracción del proyecto.

7.6.1.2 Marco conceptual utilizado. EBISU como proyecto surgió de la combinación de enfoques para acelerar proyectos de negocios enfocados en entregar soluciones específicas relacionadas con modelos de negocios. El pensamiento de diseño identifica desafíos, necesidades y nos brinda alternativas como posibles soluciones, el trabajo a realizar identifica las tareas del cliente en torno a una necesidad, Lean Startup asocia un modelo que incluye alternativas para validar y llegar a una solución final (Caro & Cruz, 2019).

7.6.2 Caso de aceleración programa “Mentes Valientes”

En este contexto, se realizó un análisis del programa Mentes Valientes, un programa de aceleración empresarial creado por la Universidad del Rosario a través del Centro de Emprendimiento y el Centro Comercial Santafé para fortalecer a las empresas colombianas a través de una fuerte exposición empresarial y formación empresarial. A pesar de que ha logrado los resultados deseados en ambas versiones, el enfoque de este estudio es una evaluación integral de Mentes Valientes para identificar posibles mejoras y recomendaciones para un plan de aceleración comercial con una estrategia de go-to-market (Arrias et al., 2019).

7.6.2.1 Método utilizado. La iniciativa, llamada "Mentes valientes", tiene como objetivo acelerar el capital de riesgo a través de una plataforma de negocios basada en centros comerciales a través de capacitación y un enfoque Go To Market. Se implementó por primera vez en 2016 y la segunda versión se implementó en 2018. En esta alianza, la Universidad del Rosario brinda toda la capacitación, acompañamiento y orientación para que las empresas puedan estructurar y mejorar sus estrategias comerciales, de marketing y de innovación (Arrias et al., 2019).

7.6.2.2 Caso de aceleración programa “Mentes Valientes”. La estrategia go-to-market ayuda a un empresario a validar su producto en el mercado, identificar nuevos y potenciales clientes, aumentar el conocimiento de su marca y trabajar en su posicionamiento, así como validar el trabajo de la organización, integrar nuevos productos innovadores y/o o proponer nuevas estrategias²⁶ Responder a las necesidades del mercado (Arrias et al., 2019).

7.6.2.3 Marco conceptual utilizado. El Design Thinking es “una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado” (Brown, 2008, p.4), en otras palabras, una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas según Tim Brown quien es considerado como el maestro y creador del Design Thinking. Este pensamiento de diseño consta de cinco etapas las cuales se enmarcan bajo el modelo de metodología ágil lo cual permite que el usuario, además de pasar por al menos una vez en cada etapa, vuelva a trabajar en una de ellas si considera esto importante para el proceso de diseño (Brown, 2008).

7.6.2.4 Proceso. Es un programa de aceleración de la Universidad del Rosario a través del Centro de Emprendimiento y el Centro Comercial Santafé, que busca desarrollar empresas de Colombia, a través de exposición comercial y formación empresarial fuerte. El programa busca permitir a los emprendedores la validación de sus modelos de negocio por medio de una plataforma comercial la cual concede a las startups la evaluación de productos, estrategias comerciales, estrategias de mercadeo, canales de comercialización y esquemas de atención y servicio al cliente (Arrias et al., 2019):

- Proceso de Atracción y selección
- Entrevista a las empresas
- Proceso de formación
- Estrategia Go To Market
- Consejo asesor

7.6.3 Caso Startup Chile

El primer caso es Start-Up Chile, una aceleradora de ecosistemas dirigida a emprendimientos de alto crecimiento y en etapa inicial. A diferencia de las aceleradoras dirigidas por inversores, Start-Up Chile ofrece a los participantes una infusión de efectivo libre de capital, un espacio de oficina de coworking compartido y la posibilidad de ser seleccionado en un subprograma exclusivo, al que se refiere como la escuela de emprendimiento (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2015).

El documento estima que la combinación de la participación en la escuela de emprendimiento y el acceso a los servicios básicos de dinero en efectivo y espacio de coworking conduce a una recaudación de fondos y una escala significativamente mayores dentro de los primeros 4,5 años de entrada al acelerador. Los resultados más conservadores indican que la educación empresarial aumenta la probabilidad de obtener financiamiento adicional en un 21,0% (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2015).

7.6.3.1 Proceso. Al igual que otros aceleradores de negocios en todo el mundo, Start-Up Chile es un programa de plazo fijo basado en cohortes que ofrece a los participantes espacio de oficina compartido y capital semilla libre de capital (aproximadamente US \$ 40,000 entregados en dos cuotas: 50% al inicio y el 50% restante tres meses después, condicionado a la supervivencia). Además, ofrece educación empresarial a unos pocos participantes seleccionados (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2015).

La selección para el programa básico de Start-Up Chile es un proceso de dos partes. Primero, los empresarios envían sus solicitudes a través de una plataforma en línea operada por YouNoodle, una empresa privada con sede en California que ejecuta procesos de solicitud para

programas aceleradores en todo el mundo. YouNoodle envía las solicitudes a una red de expertos en emprendimiento, quienes juzgan y evalúan las solicitudes según tres criterios: la calidad del equipo fundador, los méritos del proyecto y su impacto potencial en la comunidad emprendedora de Chile (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2015).

Un comité de la Corporación de Desarrollo Económico de Chile (CORFO), que financia a Start-Up Chile, se encarga de la segunda parte del proceso de selección y toma la decisión final en función del ranking de YouNoodle (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2015).

7.6.3.2 Caso Tech Stairs (USA). Las aceleradoras de negocios en Estados Unidos se concentran sobre todo en la costa Oeste y en empresas relacionadas con tecnología, buscan ayudar a firmas y proyectos nacientes sobrellevar con éxito los primeros años de consolidación por medio de inversión de capital y subservicios adicionales como espacios de coworking, relacionamiento y exposición. Un caso conocido es el de la empresa Tech Stairs, que es conocida como una de las aceleradoras de negocios más exitosas (Cohen & Hochberg, 2014).

7.6.3.3 Metodología. La metodología lean startup ha ido ganando popularidad durante los últimos años. Como parte de esta tendencia, los programas aceleradores de startups como en Tech Stairs han comenzado a adoptar la metodología como su principal marco organizativo. Al mismo tiempo, los entrenadores y sus prácticas de entrenamiento se encuentran en el centro de muchos programas aceleradores. A pesar del reconocimiento generalizado de la importancia del coaching, existe una falta de conocimiento sobre cómo interactúa el rol de los coaches en las aceleradoras con la metodología lean startup (Cohen & Hochberg, 2014).

7.6.3.4 Proceso. Las características principales de este proceso de aceleración incluyen una preselección de 10 empresas que compiten por inversión de capital de entre 10.000 y 500.000 \$ a cambio de un porcentaje del equity de entre 5 y 7 % (Cohen & Hochberg, 2014).

Los emprendedores solicitan unirse al programa acelerador mientras se encuentran en las primeras etapas del desarrollo de sus ideas y se los coloca en grupos con entrenadores asignados. Los entrenadores incluyen empresarios exitosos, ex alumnos del programa acelerador, capitalistas de riesgo, abogados, inversionistas ángeles y ejecutivos corporativos. El programa acelerador también ofrece una serie de conferencias educativas que cubren una amplia gama de temas en línea con la metodología lean startup. El programa está estructurado en tres fases, cada una de cinco semanas de duración. Después de la segunda fase, hay un proceso de selección, siendo eliminados casi la mitad de los equipos. Los equipos restantes continúan con la tercera fase antes de presentar sus ideas, recibir comentarios y responder a las preguntas planteadas por los inversionistas y el público en el último día de demostración (Cohen & Hochberg, 2014).

7.6.4 Factores críticos de éxito en un proceso de aceleración

Huijgevoort (2012) ofrece una revisión útil y bastante completa de las aceleradoras, su tesis es que los aceleradores son un fenómeno distinto y más que simplemente una forma específica de incubadora de tercera generación. Los aceleradores tienen dos características: primero, un menor período de incubación y, segundo, criterios de selección y admisión. Huijgevoort ofrece una definición híbrida de un Acelerador de negocios combinando el trabajo de Christianson (2009) y Miller & Bound (2011) para producir una lista de ocho elementos característicos del proceso de aceleración (Huijgevoort, 2012):

- Financiamiento

- Equipos pequeños, no fundadores individuales
- Período definido generalmente 3-6 meses
- Programa intensivo de entrenamiento/educación
- Trabajo en red
- Un proceso de solicitud abierto, que es altamente competitivo
- Opcional: Demo Day en la graduación
- Opcionalmente: espacio de oficina gratuito o subvencionado

Jed Christianson fue el primero en investigar específicamente el mundo emergente de los Aceleradores (tesis de maestría en administración de empresas de la Universidad de Cambridge, 2009). Encuestó a 100 expertos en aceleración y creó una breve lista de los cinco aspectos de un proceso de aceleración que más valoraban. Ellos se muestran aquí en orden de importancia (Huijgevoort, 2012):

- Enlaces a fuentes de financiación
- Marca
- Mercado
- Producto o Servicio
- Apoyo financiero inicial

7.6.5 Venture Capital

Una última fuente tradicional de financiación para las empresas de nuevas tecnologías es el capital de riesgo. En 2007, 1.300 Inversores capitalistas invirtieron alrededor de \$5 mil millones en aproximadamente 1,000 empresas (Hoffman & Radojevich, 2012). Los inversionistas combinan su experiencia con varios socios, algunos de los cuales son inversores y al tiempo se

encargan de monitorear y guiar el progreso de la nueva empresa (Hoffman & Radojevich, 2012). Históricamente, las inversiones de capital de riesgo oscilan entre \$50,000 y \$5 millones y se enfocan en alta tecnología y explosión (Hoffman & Radojevich, 2012).

Investigaciones recientes confirman que los ángeles y los capitalistas de riesgo invierten predominantemente en etapas más avanzadas de desarrollo, lo que dejan brechas críticas para la financiación de capital semilla para empresas emergentes. Los capitalistas de riesgo, en particular, son más selectivos e invierten en firmas más establecidas que tienen antecedentes comprobados y aceptación en el mercado, como historiales de ventas o casos de éxito (Bańka et al., 2022):

- Una vez que se selecciona una startup para recibir el capital semilla, los fundadores se inscriben en un ambiente de estilo boot-camp con intensivos talleres de capacitación, creación de redes y networking, educación y tutoría de alto nivel
- Los mentores trabajan con los fundadores de empresas emergentes a lo largo de la duración del programa, brindan consejos y proporcionan comentarios valiosos basados en la experiencia personal como dueños de negocios y empresarios. Las empresas aceleradoras seleccionan mentores en función de su nivel de conocimientos, experiencia, rentabilidad y deseo de ayudar a los nuevos empresarios a tener éxito.

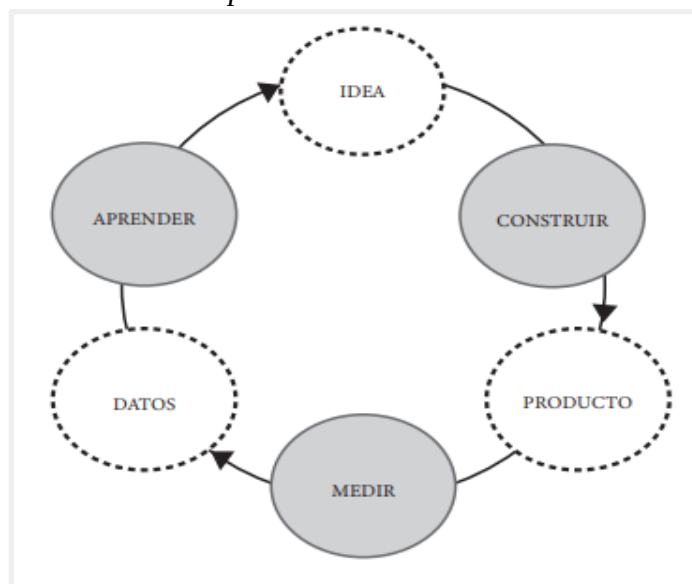
7.7 Propuesta metodológica proyecto

Tras la revisión de la literatura, el análisis de referentes de aceleración empresarial nacionales e internacionales y las consideraciones propias de Grupo M&B se concluye que se debe elegir una metodología de proyectos que priorice la articulación de esfuerzos conjunta y paralela, la continua evaluación de resultados y la posibilidad de corregir sobre la marcha. De esta manera

se elige la metodología Lean Startup dentro de la categoría de las metodologías ágiles, la cual aparte de cumplir con los requerimientos antes mencionados promete aprovechar al máximo los recursos, mejorar la velocidad de ejecución del proyecto y mejorar la eficiencia del equipo (Cruz Páez & Espitúa Bernal, 2020).

La metodología Lean Startup según Llamas & Fernández (2018) se centra en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se comienza por crear un producto, se miden los resultados, y se aprende.

Figura 5. *Circuito lean startup.*



Nota: Tomado de Llamas & Fernández (2018, p.82)

De esta manera, Llamas y Fernandez (2018) explican cada fase de la siguiente manera:

- Construir: cuando se lanza la Startup, no se cuenta con suficientes datos para crear un producto ajustado a las necesidades del cliente, por eso, lo ideal es crear un producto viable mínimo (PMV). Este producto debe ser una versión con las

funcionalidades mínimas que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.

- Medir: el mayor reto en esta fase es medir cómo responden los consumidores y a partir de esos datos, tomar las decisiones apropiadas.
- Aprender: el circuito del proceso Lean Startup permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, seguir perseverando o de lo contrario, pivotar, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando.

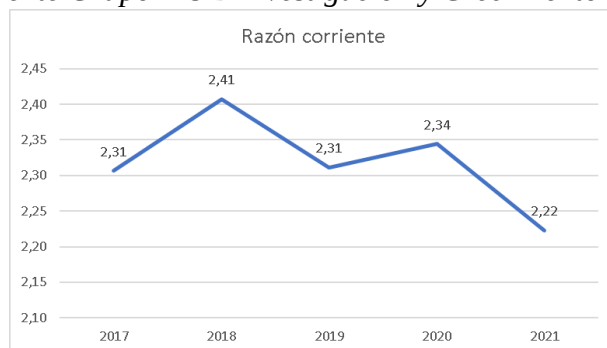
En conclusión, la razón de esta metodología es aprender en poco tiempo, invirtiendo los mínimos recursos.

7.7.1 Viabilidad de la Empresa

7.7.1.1 Viabilidad Financiera. La viabilidad financiera de un Proyecto informa sobre la disponibilidad de recursos monetarios en los momentos en que la ejecución o la operación del Proyecto los necesita. Para el caso del grupo M&B, se analizará su disposición en este aspecto a partir de los reportes contables de los últimos cinco periodos contables (2017 - 2021).

7.7.1.1.1 Análisis de liquidez

Figura 6. Razón corriente Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.



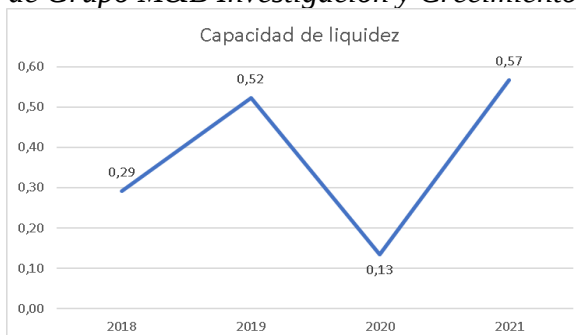
Como se puede apreciar, la razón corriente de la empresa ha sido positiva, precisando que por cada peso de deuda se cuentan con 2.3 pesos aproximadamente para responder. Sin embargo, cabe destacar que, dentro de los activos corrientes, el 83.7% (2021) corresponde a cuentas por cobrar a accionistas, monto que es muy considerable dentro de los activos exigibles y que según los registros históricos no parece que se vayan a convertir en dinero para uso pronto de la empresa. Veamos su tendencia.

Figura 7. *Cuentas por cobrar a accionistas Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.*



Prueba ácida: Para el caso de Grupo M&B, el resultado de este indicador muestra una tendencia similar a la razón corriente, puesto que la empresa al pertenecer al sector de servicios no maneja inventarios.

Figura 8. *Capacidad de liquidez de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.*



Capacidad de liquidez: Bajo este indicador se elimina el efecto de los activos de difícil cobro como los expuestos anteriormente, lo cual ocasiona una disminución en el cálculo de reacción de la empresa ante las obligaciones en el corto plazo. Es así como, por cada peso de deuda, la empresa es capaz de responder con 0.57 pesos (2021) de sus flujos de efectivo. Recordando que lo ideal sería tener mínimo 1 peso de flujo de efectivo para responder a 1 peso de deuda.

Teniendo en cuenta la importancia de la liquidez para el funcionamiento de una organización, se encuentra que Grupo M&B podría hacer frente a sus obligaciones de forma holgada si lograra hacer efectivo el rubro de las cuentas por cobrar a accionistas (principal activo), de lo contrario, tendría que valerse principalmente de los flujos de efectivo percibidos por su operación los cuales solo alcanzan para responder por un poco más de la mitad de las obligaciones.

Endeudamiento a corto plazo: En la actualidad este indicador en Grupo M&B se ubica en 0.77, situación positiva, recordando que lo ideal es que este indicador esté entre 0.5 y 1 (relación saludable de financiamiento)

7.7.1.1.2 Análisis de Rentabilidad. Después de analizar la información financiera de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 9. *Return on equity de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.*

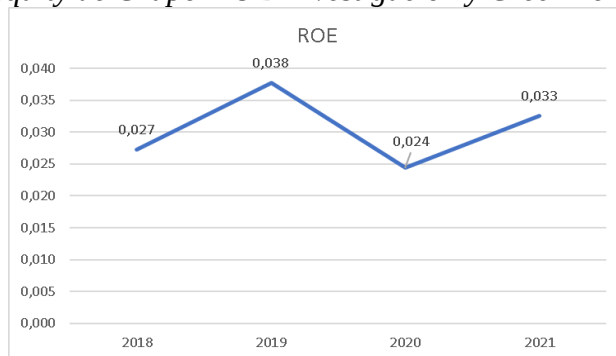
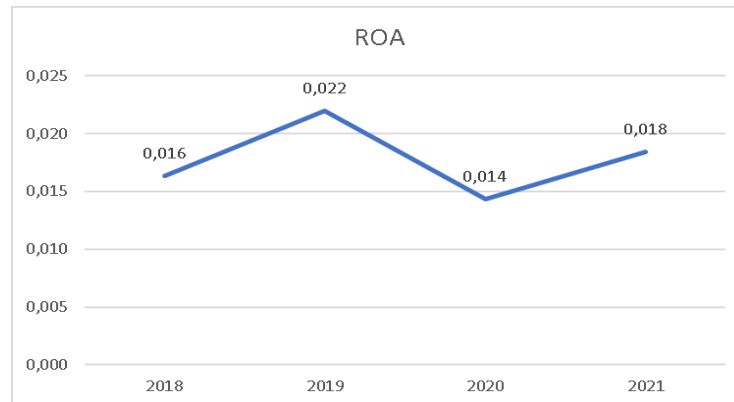


Figura 10. *Return on assets.*

Como se puede observar, el ROE y ROA presentan comportamientos casi idénticos, además, su representación muestra que están recuperando su tendencia positiva después de lo ocurrido en la pandemia, sin embargo, son cifras aún muy bajas que denotan un modesto rendimiento de las utilidades de la empresa a lo largo de los últimos años teniendo en consideración los niveles de capital y activos con los que cuenta.

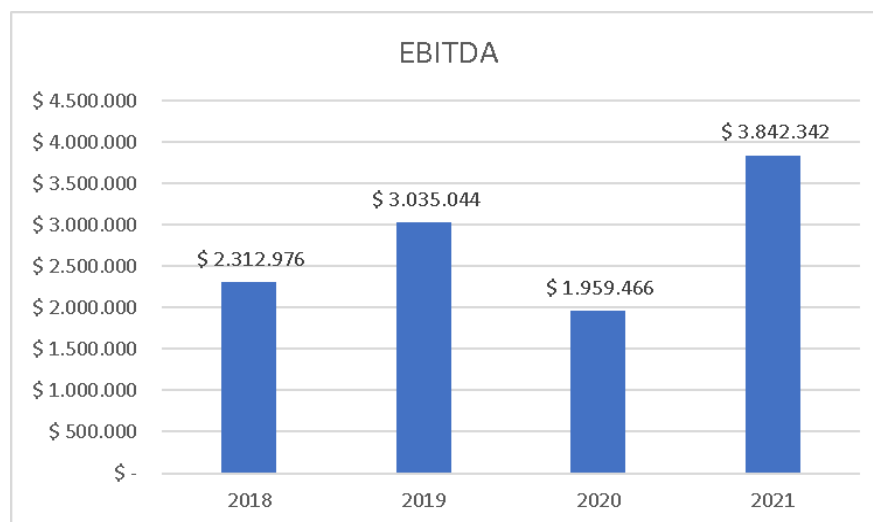
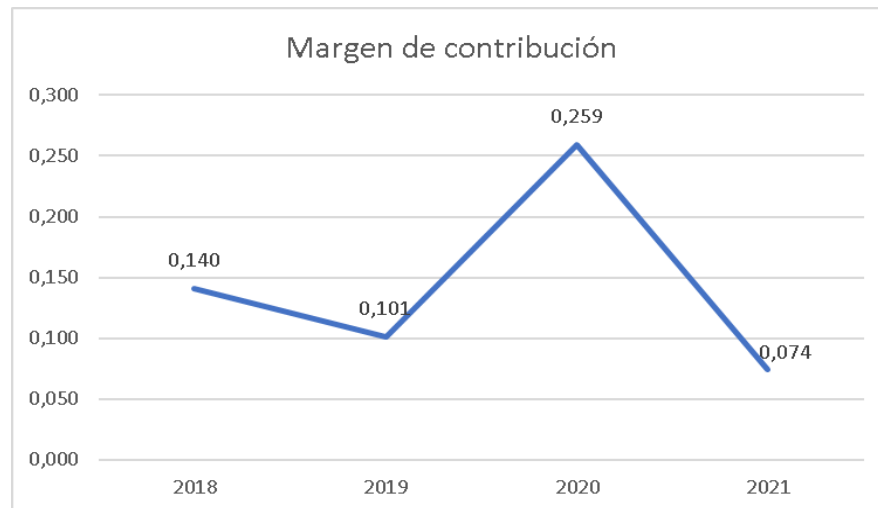
Figura 11. *EBITDA para Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.*

Figura 12. Margen de contribución para Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.

La empresa hasta ahora se está recuperando de los efectos de la pandemia, por lo cual no presenta unos índices de rentabilidad muy atractivos. Por otra parte, se puede observar que la eficiencia en el uso de los recursos de activo y capital es bastante baja cuando se evalúan sus utilidades. Es poco probable que el nivel de utilidad anual que ha venido presentando la empresa sea capaz de financiar una expansión operativa de la misma, por lo cual, es necesario empezar a considerar el financiamiento a partir de fuentes externas para la viabilidad del proyecto.

7.7.1.2 Viabilidad Jurídica. La empresa con razón social Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, se encuentra debidamente registrada en cámara de comercio con matrícula No. 02153602 y número de identificación tributaria (NIT) 900.473.927-6, la empresa cuenta con documentación legal al día, cuenta bancaria vigente en el banco Davivienda y no tiene antecedentes legales ni jurídicos que imposibiliten la aplicación de nuevas estrategias de captación de capital o reestructuración accionaria.

7.7.1.3 Viabilidad Organizacional. Los responsables y directivos de la organización se encuentran completamente a favor de la realización del proyecto de aceleración empresarial, suministrando aval para las diferentes etapas del proyecto, los tiempos estimados, los recursos necesarios, mantenimiento y administración.

7.7.1.4 Viabilidad Técnica. La empresa tiene la necesidad de aumentar su capacidad de producción, pues a día de hoy solo es posible satisfacer el 20% de las solicitudes recibidas. Sin embargo, en los estados financieros de la organización no figuran equipos tecnológicos ni relacionados que aporten a la operación directa de la misma, solo se tienen \$3'200.000 en equipos de oficina; Este será un reto por afrontar de forma prioritaria cuando se decida aumentar la capacidad técnica y operativa de la organización. Otro punto importante a revisar son los costos de nómina, ya que, pese a que el rol de capital humano es fundamental para la operación de la organización, en los estados financieros, específicamente en el estado de resultados de 2021, no se ve reflejado su cuantía en los costos de venta, pues este rubro está en cero.

En conclusión, hay grandes retos por afrontar y solucionar para que sea viable el proyecto en su dimensión técnica, partiendo del registro de las herramientas con las que cuenta la empresa para su operación (computadores, teléfonos, programas, licencias etc.), así como también, revisar la forma en la cual se están realizando los registros contables correspondientes a la nómina y los demás costos de venta. De esta manera se podría diagnosticar de mejor forma las capacidades técnicas y operativas con las que cuenta la empresa.

7.7.1.5 Viabilidad Organizacional. Para el caso de la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, la realización del proyecto no trae implicaciones ambientales graves que deban ser consideradas como un impedimento, por lo cual la viabilidad es absoluta bajo este criterio.

7.7.2 Actividades y recursos clave

Fase de planeación (Encaje): A partir del diagnóstico obtenido en la presente investigación, referentes en aceleración empresarial nacionales e internacionales, revisión de literatura y de la información interna de grupo M&B, se propone encaminar el proyecto hacia la solución de una problemática concreta de los clientes actuales y potenciales de la empresa relacionadas con el portafolio de productos de la misma, teniendo en cuenta la naturaleza económica de la empresa Grupo M&B y su modelo de negocio. Desde esta perspectiva se busca aprovechar la oportunidad de satisfacer una necesidad latente del mercado, en tal sentido las primeras actividades serán:

- Recapitular la información obtenida en la presente investigación como insumo inicial.
- Socializar la información con los involucrados en el proyecto.
- Identificar la necesidad o problema a resolver.
- Estructurar y redactar el plan de aceleración empresarial.

Bajo la búsqueda de la solución a esta problemática se enmarcarán los esfuerzos realizados en las fases posteriores.

Fase de Ejecución (Medición): La fase de ejecución buscará hacer realidad todas las actividades planeadas en el punto anterior, las cuales, podrán desarrollarse de forma paralela para

ahorrar tiempo según la metodología Lean-startup y tendrán como entregable final, un documento con la información consolidada y comprensible. Estarán a cargo del equipo de apoyo de la investigación, adicionalmente se deberán tener en cuenta los costos administrativos de la nómina interna de la organización.

En cuanto a la identificación de la problemática clave, Grupo M&B ha identificado lo siguiente: en general, los clientes de Grupo M&B no cuentan con un adecuado manejo de la información relevante de sus empresas. Es por eso que mientras algunos no saben interpretar o utilizar los datos que almacenan, otros ni siquiera recolectan información.

Una vez conocida la problemática, es necesario empezar a idear soluciones, con este propósito, Grupo MYB considera que lo más apropiado es la contratación de un servicio de consultoría externa que funcione como guía especializada y profesional, que aparte de servir como asesor en la solución de la problemática de los clientes de la empresa, sirva como consejero a la hora de convertir dicha solución en un producto sostenible y que le genere rentabilidad a la organización.

Para ello se tienen en consideración un abanico de posibilidades de empresas consultoras especializadas en el sector servicios, entre ellas Aplyca, Global value Consulting, Tucan Marketing digital, Innovate Group, entre otras. Los costos de adquisición de sus servicios son variables según los requerimientos de cada empresa. Sin embargo, por proyecto se tiene una línea base de 1000 euros en promedio, cerca de 5 millones de pesos colombianos. De esta manera, se da lugar a una nueva fase la cual consta de las siguientes actividades:

- Cotizar y elegir una empresa consultora especializada.

Situación similar ocurre con la ejecución de entrevistas y consultas a expertos en la materia, por lo tanto, también es necesario cotizar la aplicación de las mismas con un tercero profesional. A poder ser, contratar este servicio con la misma empresa seleccionada en el punto anterior para efectos de reducción de costes.

Tras el apoyo recibido en la tercerización del proceso anterior, se hace necesario el planteamiento de soluciones propias brindadas por la misma empresa Grupo MYB, pues para ese momento ya se tendrán suficientes argumentos para el planteamiento serio y consistente de dichas soluciones, se prevé que esta actividad estará a cargo del personal interno de la organización:

- Plantear soluciones concretas a una problemática o necesidad específica.
- Adoptar retroalimentaciones recibidas (Iteraciones).

Fase de Evaluación (Aprender): En esta fase se espera desarrollar las siguientes actividades:

- Evaluar soluciones concretas a una problemática específica.
- Solicitud de correcciones y/o modificaciones (Pivotear).
- Plantear soluciones modificadas, corregidas o mejoradas en segunda instancia.
- Redactar informe corporativo con la propuesta de solución.
- Explicar y sustentar ante el cliente los hallazgos más relevantes.

Teniendo en cuenta que la metodología Lean-Startup es una metodología ágil que propende un desarrollo flexible del proyecto, es posible que, tras la evaluación de las soluciones finales propuestas, se deban hacer ajustes y correcciones que hagan uso del feedback o bien conocidas como pivotear, esto proporciona al cliente información. De esta manera, se deberá volver a la fase

de ejecución, donde será necesario reevaluar las posibilidades y requerimientos, volver a plantear soluciones que satisfagan las necesidades guía del proyecto. Puede ser un ciclo de múltiples iteraciones, en cortos periodos de tiempo.

7.7.3 Tiempos

El proyecto de aceleración de Grupo M&B está dividido en tres fases, planeación (Encaje), ejecución (Medición) y evaluación (Aprender), el tiempo total del proyecto esta pronosticado para un año, distribuido de la siguiente forma:

Fase de planeación (Encaje): En esta primera fase se realiza un proceso de construcción donde se identifica la necesidad o problema a resolver, se tiene un estimado de tres meses para su realización, el sprint o entregable final de esta fase será el análisis consolidado la situación y el documento con la ruta de acción concreta que se llevará a cabo.

Fase de Ejecución (Medición): En esta fase se dará inicio a la validación de la solución ofrecida para la necesidad o problema identificado, la cual, tendrá una duración de 6 meses, distribuidos en 3 meses de medición inicial y 3 meses donde se realizarán evaluaciones periódicas que permitan llevar control y corregir errores oportunamente de medición posterior. Así mismo, la fase de ejecución buscará hacer realidad todas las actividades planeadas en el punto anterior.

Fase de Evaluación (Aprender): En esta fase se contrastarán los objetivos propuestos inicialmente con los resultados obtenidos al culminar el proyecto, tendrá una duración de 3 meses y el entregable será el informe o solución de la necesidad o problemática identificada en la organización.

7.7.4 Responsables

Los responsables en el proyecto estarán asignados de acuerdo con las actividades a desarrollar, conocimientos y experiencia, dentro de los involucrados se encuentran:

- Gerente administrativo de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.
- Director de proyectos de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.
- Profesional de Investigación de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.
- Profesional Administrativo de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.
- Asistente Administrativo de Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.
- Consultora Especializada.

Figura 13. Cronograma Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S.

CRONOGRAMA		
ACTIVIDAD	DURACIÓN (DIAS)	RESPONSABLE
FASE PLANEACION (ENCAJE)	365	FASE PLANEACION (ENCAJE)
Recapitular la información obtenida en la investigación.	15	Gerente administrativo
Socializar la información con los involucrados en el proyecto.	15	Gerente administrativo y Director de proyectos
Identificar la necesidad o problema a resolver.	31	Director de proyectos y profesional de investigación
Estructurar y redactar el plan de aceleración empresarial.	31	Gerente administrativo y profesional administrativo.
FASE DE EJECUCIÓN (MEDICIÓN)	92	FASE DE EJECUCIÓN (MEDICIÓN)
Cotizar consultora especializada.	20	Asistente administrativo.
Elegir consultora especializada.	15	Gerente administrativo y Director de proyectos.
Plantear soluciones concretas a una problemática o necesidad específica.	56	Consultora especializada y Director de Proyectos.
Adoptar retroalimentaciones recibidas (Iteraciones).	90	Consultora especializada
FASE EVALUACIÓN (APRENDER)	181	FASE EVALUACIÓN (APRENDER)
Evaluar soluciones concretas a una problemática específica.	8	Consultora especializada
Solicitud de correcciones y/o modificaciones (Pivotear).	34	Consultora especializada y Director de Proyectos.
Plantear soluciones modificadas, corregidas o mejoradas en segunda instancia.	15	Consultora especializada.
Redactar informe corporativo con la propuesta de solución.	20	Consultora especializada.
Explicar y sustentar ante el cliente los hallazgos más relevantes.	15	Director de proyectos y profesional de investigación.
CIERRE	92	CIERRE

8. Conclusiones

- Después de realizar análisis de referentes nacionales e internacionales en procesos de aceleración empresarial, se concluye que el método Lean Startup es el más adecuado para la empresa Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, este método le permite a la organización aprovechar sus recursos al máximo y ofrecer soluciones a las problemáticas o necesidades de sus clientes en corto tiempo y a bajos costos, este ultimo elemento es indispensable debido a la baja liquidez con la que cuenta la organización, la empresa es capaz de responder con 0.57 pesos por cada peso, fenómeno presentado posterior a la crisis ocasionada por la pandemia para el año 2021.
- En el proyecto de aceleración empresarial diseñado para Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, se contempló tiempos de realización en un periodo de un año, periodo que se encuentra dividido en tres fases: Planeación (Encaje) 3 meses, ejecución (Medición) 6 meses y evaluación (Aprender) 3 meses, la distribución en el tiempo permite generar un proceso de retroalimentación, pivotaje e iteraciones en cortos periodos de tiempo, pero buscando ofrecer una solución de calidad y que cumpla con las expectativas de los clientes.
- Para la realización del proyecto de aceleración empresarial en Grupo M&B Investigación y Crecimiento S.A.S, se contempla la contratación de una consultora especializada que suministre apoyo y asesoría en el proyecto, esto debido a la experiencia que puede brindar en estos procesos y a la escasez tecnológica y de infraestructura de la compañía.

9. Recomendaciones

- Este trabajo permitió diseñar un proyecto de aceleración empresarial para Grupo M&B, se recomienda aplicar el método Lean Startup en organizaciones que no cuenten con recursos suficientes y que quieran obtener soluciones a necesidades o problemas de negocio.
- Así mismo, debido a las limitaciones de estudiar un solo caso, se recomienda aplicar este estudio en empresas de diversos sectores económicos que pretendan acelerar sus organizaciones, con el fin de mejorar sus procesos productivos y conducir al desarrollo y crecimiento organizacional.
- Se recomienda que la empresa Grupo M&B aplique el método Lean Startup para la solución de problemas o necesidades de sus clientes en sus otras líneas de negocio, dentro de las que se encuentran: Investigación de mercado, capacitación, analítica de datos, estrategia organizacional y marketing digital.
- Como sugerencia, Grupo M&B debe realizar un proceso riguroso de selección de proveedores en consultoría especializada, ya que debe contemplar una gama de opciones que le permitan comparar los beneficios y los costos ofrecidos.
- Finalmente, se recomienda a las organizaciones explorar las metodologías ágiles y métodos de aceleración empresarial que se ajusten a su tamaño, naturaleza, presupuestos y necesidades, con el fin de seleccionar uno o varios métodos con aplicación simultánea.

Referencias

- Abril, V. (2014). Técnicas e instrumentos de investigación. *Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación*, 7.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- ACEI. (2022). *Investigación de Mercados en Colombia 2021 y acelerada de su economía y esto también se notó en nuestra actividad ...*”.
- Alvarez, J., Gabriel, F., Rodríguez, M., & Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial Enero 2012 Related papers Conceptos de Estrategia Empresarial*.
- ANDI. (2019). *Emprendimiento corporativo en Colombia: ¿moda o decisión estratégica?*
 Andi.Com.Co.
- Ángel Beatriz. (2009). *Vista de El concepto de patrimonio cultural*.
<http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/CAS/article/view/4709/4206>
- Arrias, J. C., Alvarado, D., & Calderón, M. (2019). *EVALUACIÓN Y NUEVA PROPUESTA DE PROGRAMA DE ACELERACIÓN EMPRESARIAL ‘MENTES VALIENTES.’*
- Bańka, M., Salwin, M., Kukurba, M., Rychlik, S., Kłós, J., & Sychowicz, M. (2022). Start-Up Accelerators and Their Impact on Sustainability: Literature Analysis and Case Studies from the Energy Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013397>
- Brown, T. (2008). Design Thinking por Tim Brown. *Harvard Business Review*, 10.
- Burgos-Cañas, D., Fabio, ;, Lozano-Suarez, E., Dora, ;, & Fonseca-Pinto, E. (2010). *Fortalecimiento empresarial en asociaciones apícolas: estudio de caso Asociación “Panaldemiel” del municipio de Fortul-Arauca Business development in beekeeping associations: Case study Association “Panaldemiel” of the municipality of Fortul-Arauca*.

<https://doi.org/10.31910/rudca.v25.n1.2022.2203>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Dinámica empresarial de Bogotá. *Informe de Gestión*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Informe Crecimiento Económico*.

Caro, J., & Cruz, G. (2019). *Aceleración de proyecto EBISU*.

Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses:

Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801–822.

[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90037-9)

Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Guerra, M. del P. M., & Huamanchumo, R. M. E. (1970.

(2022). January 1). *Resiliencia y Competitividad Empresarial: Una Revisión Sistemática, Período, 2011*.

Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon.

SSRN Electronic Journal, 1–16. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>

CONFECAMARAS. (2021). *Seguimiento y Monitoreo del Impacto de la COVID-19 en el Sector Empresarial*.

contrera sierra, emigdio rafael, & Norte, universidad del. (2013). El concepto de estrategia como

fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>

Cruz Páez, F. O., & Espitía Bernal, A. F. (2020). Análisis del emprendimiento económico naranja

en la Sabana de Occidente, Cundinamarca, Colombia: el caso del emprendimiento FACACIRCUS. In *Pensamiento udecino* (Vol. 4, Issue 1). Revista Pensamiento Udecino.

<https://doi.org/10.36436/23824905.284>

Domínguez Rivera, J., Ramírez Barbosa, C., Murillo Lozano, M., Restrepo Sánchez, L. M., &

- Guevara, J. S. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. *Cuadernos de Análisis Económico*, 28.
- Estupiñán, F., Castro, F., García, H., Reina, M., & Rincón, N. (2015. (2022). September 1). *Análisis y Documentación de Los Resultados de Diez Instrumentos de Innpulsa Colombia. Repositorio Institucional. Retrieved October, 24.*
- Gebczynska, M., & Kwiotkowska, A. (2019). Role of Accelerators in Development of the Entrepreneurial Ecosystem as a Part of the Regional Economic Development Strategy. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 471(10). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/471/10/102013>
- Gómez Zuluaga, M. E., & Botero Morales, J. C. (2016). Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 365–378. <https://doi.org/10.18566/rces.v24n36.a7>
- Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2015). Business Accelerators: Evidence from Start-Up Chile. *SSRN Electronic Journal*, April, 1–61. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2651158>
- Hall, R. H. (1983). *aún nuestro apetito, están “coloreados” por la comerciali-ac;ón*). 3–27.
- Hoffman, D. L., & Radojevich, N. (2012). Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 54–70.
- Huang, D. C., Lee, T. R., Hilletoft, P., & Kao, C. K. (2016). Creation of a step-by-step process in the pre-startup of a micro business. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 15(1), 43–60. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2016.075874>
- Huijgevoort, T. Van. (2012). The “Business Accelerator”: Just a Different Name for a Business Incubator? *Dutchincubator.Nl*, 3473791, 1–68.

<http://www.dutchincubator.nl/uploads/Documents/49.pdf>

- Liberati, A., Altman, D., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P., Loannidis, J., Clarke, M., Devereaux, P., Kleijnen, J., & Moher, D. (2018). Enhanced Reader.pdf. In *Nature* (Vol. 388, pp. 539–547).
- Llamas, F. J., & Fernández, J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- María Cristina Müggenburg Rodríguez, M. V., & Iñiga Pérez Cabrera, M. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1). <https://doi.org/10.22201/ENEO.23958421E.2007.1.469>
- Martínez, R., Martillo, Í., & Delgado, H. (2020). Emprendimiento y marketing durante el aislamiento social por la pandemia. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(6), 24–31.
- Matiz, F., & Cruz, C. (2004). LA EXPERIENCIA COLOMBIANA EN INCUBACIÓN DE EMPRESAS R A esumen bstract. *Revista Escuela Admistraciòn de Negocios*, 52, 6–13.
- Melgarejo, Z., Ciro, D., & Simon-elorz, K. (2021). Empresas de Alto Crecimiento en Colombia y España. In *Revista DimensiónEmpresarial* (Vol. 19, Issue 1). Dimensión Empresarial.
- Ortega Otero, A. (2018). Enfoques De Investigación. *Universidad Del Atlantico*, August, 3–5. https://www.researchgate.net/publication/326905435%0Ahttps://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Ortuño, C. A. (2015). Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta. *Revista Perspectivas*, 36, 65–90.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Vasa*, 1–34.

<http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttp://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>

Risco-Ramos, R. H., Pérez-Aguilar, D. A., Casaverde-Pacherrez, L. A., & Vásquez-Díaz, E. H. (2022). Use of a business intelligence framework in the management of the quality of electricity supply in small and medium-sized companies•. *DYNA (Colombia)*, 89(221), 31–40. <https://doi.org/10.15446/dyna.v89n221.99085>

Sampieri, H. R. (2010). Metodologia de la investigacion 5ta Edicion. *McGraw-Hill*, 1–607. https://www.researchgate.net/publication/326905435%0Ahttps://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf

Vázquez. (2015). *Emprendimiento.pdf*.

Wójcik, P., Obłój, K., Wąsowska, A., & Wierciński, S. (2020). Corporate acceleration process: a systems psychodynamics perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1163–1180. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0136>

World Bank. (2021). *Perspectivas económicas mundiales*: